

PABLO JONAS CAMILO

**A DINÂMICA GEOECONÔMICA DA  
COMERCIALIZAÇÃO, LOGÍSTICA E TRANSPORTE  
DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA REGIÃO SUL  
DO BRASIL**

Tese submetida ao Programa de Pós-  
graduação em Geografia da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Doutor em Geografia  
Orientador: Prof. Dr. Carlos José  
Espíndola

Florianópolis  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Camilo, Pablo Jonas  
A DINÂMICA GEOECONÔMICA DA COMERCIALIZAÇÃO,  
LOGÍSTICA E TRANSPORTE DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE  
NA REGIÃO SUL DO BRASIL / Pablo Jonas Camilo ;  
orientador, Carlos José Espindola, 2018.  
368 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas,  
Programa de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis,  
2018.

Inclui referências.

1. Geografia. 2. Geografia Econômica. 3. Cadeia  
Produtiva do Leite. 4. Oligopsônios. 5. Geografia da  
Distribuição. I. Espindola, Carlos José . II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Geografia. III. Título.

**Pablo Jonas Camilo**


**A dinâmica geoeconômica da comercialização, logística  
e transporte da cadeia produtiva do leite na região Sul  
do Brasil**


Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do  
Título de “Doutor em Geografia”, e aprovada em sua forma  
final pelo Programa de Pós-graduação em Geografia.


Florianópolis, 20 de março de 2018.

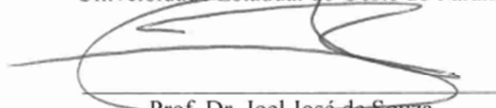
Prof. Dr. Elson Manoel Pereira  
Coordenador do PPGG/UFSC

**Banca Examinadora:**

  
Prof. Dr. Carlos José Espíndola  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Dr. Clécio Azevedo da Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
Prof. Dr. Marlon Clovis Medeiros  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

  
Prof. Dr. Joel José de Souza  
Instituto Federal de Santa Catarina



### Dedicatória

À Ana Cláudia Pickler, a quem serei eternamente grato por fazer parte de minha vida. Por ser a minha melhor parte e me fazer sentir mais vivo. Agradecido serei sempre por seu carinho, paciência, companheirismo e pela capacidade de me trazer paz.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo financiamento e apoio financeiro das custas desta presente pesquisa, que foram de total importância para a produção desta tese.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e por toda a estrutura disponibilizada, seus representantes, funcionários em especial o pessoal do Programa de Pós-Graduação em Geografia – PPGG, Helena Medeiros Valverde, Renata da Costa Silvério. Igualmente aos professores do PPGG - Márcio Rogério Silveira, Aloysio Martins de Araújo Junior, Nazareno José de Campos, Clécio Azevedo da Silva, José Messias Bastos, pelas disciplinas ofertadas e pelos debates e bate-papo nos corredores.

Semelhantemente, agradeço muito ao meu orientador Carlos José Espindola, pelo amplo e total comprometimento com meu trabalho, sendo pragmático e astuto, contribuindo significativamente para a construção das ideias e das indagações sobre o objeto da pesquisa.

Ao professor coorientador Fernando dos Santos Sampaio, por sua amizade, companheirismo e, principalmente, por compartilhar experiências em descontraídas conversas.

Ao professor Marlon Clovis Medeiros pelas indispensáveis contribuições nesta caminhada acadêmica, fazendo apontamentos de peso na construção de ideias e conclusões.

Aos colegas da UFSC e da Unioeste, em especial ao Fernando Rodrigo Farias, Wiliam Padilha, Helton Rosa, Roberto Cesar Cunha e Patrícia Volk Schatz.

Agradeço imensamente aos meus pais, de forma especial minha mãe Loili de Fátima Camilo pela confiança e conforto oferecidos em momentos difíceis. Aos bons exemplos de ética, moral, força e coragem transmitidos por meu pai Ademar Bortolin Camilo.

Enfim, agradeço a todas as pessoas, representantes de instituições e empresas, professores, colegas e amigos que, de uma forma ou outra, estiveram presentes no processo de construção deste trabalho.





"Vivemos uma época de revolução técnica-científica, de características absolutamente sem precedentes. Não se trata apenas de descobrir novas leis que governam a natureza e a sociedade e, à base delas, engendrar novas técnicas, capazes de elevar a produtividade do trabalho, permitindo ao homem melhorar a maneira de produção de sua vida. Não, os problemas com que se confrontam atualmente a ciência e a técnica são de outra natureza, pois interessam à própria sobrevivência da sociedade e até da espécie humana".

IGNÁCIO RANGEL



## RESUMO

A presente tese estuda a dinâmica geoeconômica da comercialização, logística e transporte na cadeia produtiva do leite, objetivando compreender a atual configuração das relações estabelecidas entre os principais agentes que compõem o complexo produtivo em questão. Foram analisados dados primários e secundários da atual configuração da Cadeia Produtiva do Leite, atentando-se para a reestruturação sofrida neste setor implicando em outros agentes a montante e a jusante. Justifica-se a pesquisa, pelo pressuposto de que as tradicionais formas de comercialização e transporte de leite já não atendem à atual configuração e a complexa estrutura produtiva que se consolidou no setor lácteo no Brasil. Evidenciou-se que as melhorias promovidas pelos sistemas de transporte, fomentados por sistemas logísticos, romperam os sistemas simplificados de transporte, tornando esta atividade uma ferramenta condicionante dos mercados de aquisição de leite e comercialização de derivados lácteos. Os procedimentos metodológicos adotados são pautados na investigação e análise que partem da realidade concreta. Utilizou-se referências teóricas de cunho geográfico sobre as formações socioespaciais, as relações homens x meio e as múltiplas determinações que compõem a complexidade do território, além das que constituem análises históricas de conjunturas, sociais, políticas e econômicas. No primeiro capítulo há uma análise da cadeia produtiva do leite da Região Sul, estabelecendo comparações com outras regiões tradicionalmente produtoras (Região Sudeste), destacando peculiaridades regionais que podem estar refletindo sobre a comercialização e transporte deste setor. Retomar-se-ão alguns elementos investigados na dissertação de mestrado que não contemplaram uma relação direta com os processos de comercialização e transporte. A seguir, o segundo capítulo apresenta a evolução dos sistemas de transporte, bem como a introdução de novos equipamentos e sistemas logísticos de transporte leite e derivados evidenciando o processo de transformação (ativo/passivo) promovido por este segmento frente às reestruturações ocorridas na cadeia produtiva. No terceiro capítulo, as análises se concentram nos sistemas de comercialização e de transporte após os processos de industrialização, destacando a estrutura com que se constitui os atacados, distribuidores e varejo. Apresentam-se, ainda, as diferentes formas de organização das grandes estruturas de distribuição, bem como são estabelecidas as relações de poder exercidas entres os agentes, e no que isso interfere na dinâmica de cada agente correlacionado. Por fim, o quarto capítulo expõe sobre a influência do

mercado de capitais e da especulação criada entorno da constituição de sistemas de comercialização mundial de commodities lácteas. Demonstrou-se separadamente, como tais fenômenos estão reconfigurando a produção, transporte, industrialização e varejo de leite e seus derivados.

**Palavras Chave:** Geografia Econômica, Cadeia Produtiva do Leite, Oligopsônios, Geografia da Distribuição.

## ABSTRACT

The present thesis examines the geoeconomic dynamics of commercialization, logistics and transport in the milk production chain, aiming to understand the current configuration of relations established between the main agents that make up the productive complex in question. Primary and secondary data were analyzed of the current configuration of the Milk Production Chain, considering the restructuring suffered in this sector implying in other agents upstream and downstream. The research is justified on the assumption that the traditional ways of marketing and transporting milk no longer meet the current configuration and complex production structure that has consolidated in the dairy sector in Brazil. It was evidenced that the improvements promoted by the transport systems, fomented by logistic systems, broke the simplified transportation systems, making this activity a conditioning tool of the markets of milk acquisition and milk products commercialization. The methodological procedures adopted are based on research and analysis that depart from the concrete reality. Geographical theoretical references on socio-spatial formations, the relationships between men and the environment and the multiple determinations that make up the territory's complexity were used, in addition to those that constitute historical analyzes of conjunctures, social, political and economic. In the first chapter there is an analysis of the milk production chain of the South Region, establishing comparisons with other traditionally producing regions (Southeast Region), highlighting regional peculiarities that may be reflecting on the commercialization and transportation of this sector. Some elements investigated in the master's thesis will be taken up, which did not include a direct relationship with the commercialization and transportation processes. Next, the second chapter presents the evolution of transport systems, as well as the introduction of new equipment and logistics systems for the transportation of milk and milk products, highlighting the process of transformation (asset / liability) promoted by this segment in the face of restructuring in the production chain . In the third chapter, the analysis focuses on the commercialization and transportation systems after the processes of industrialization, highlighting the structure that constitutes the wholesale, distributors and retail. The different forms of organization of the large distribution structures are also presented, as well as the relations of power exerted between the agents, and in what this interferes in the dynamics of each correlated agent. Finally, the fourth chapter discusses the influence of

the capital market and the speculation created around the constitution of systems for the global commercialization of dairy commodities. It has been shown separately, as such phenomena are reconfiguring the production, transportation, industrialization and retail of milk and its derivatives.

**Keywords:** Economic Geography, Milk Production Chain, Oligopsônios, Distribution Geography.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b> - Distribuição espacial das mesorregiões com maior volume de produção de leite em 2013.....	41
<b>FIGURA 02</b> – Área de atuação e conflito das empresas na captação de leite.....	154





## **LISTA DE MAPAS**

<b>MAPA 01</b> – Distribuição espacial da estrutura produtiva da empresa Aurora alimentos no Sul do Brasil. ....	134
---	-----



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b> - Evolução e estimativa da produção de leite (bilhões de litros) no Brasil e regiões selecionadas. ....	40
<b>GRÁFICO 02</b> – Evolução do consumo per capita de produtos lácteos no Brasil. ....	101
<b>GRÁFICO 03</b> - Estimativa de consumo dos principais derivados lácteos em países desenvolvidos e em desenvolvimento.....	104
<b>GRÁFICO 04</b> – Comparação entre os preços de leite pagos aos produtores e no mercado <i>spot</i> .....	162
<b>GRÁFICO 05</b> - Preço médio commodities lácteas no leilão GDT - Valores em Dólar .....	271
<b>GRÁFICO 06</b> - Preços pagos ao produtor em diversos países - valores em Dólar.....	271
<b>GRÁFICO 07</b> - Importações e exportações de lácteos no Brasil em equivalente-leite (milhões de litros).....	272



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01</b> - Evolução do volume de leite produzido no Brasil e regiões. ....	37
<b>QUADRO 02</b> – Produção de leite, percentual de participação e número de vacas ordenhadas – Brasil, regiões Sul e Sudeste.....	38
<b>QUADRO 03</b> - Número de vacas ordenhadas no Brasil e Regiões..	44
<b>QUADRO 04</b> – Produção de leite e número de vacas ordenhadas em períodos selecionados.....	45
<b>QUADRO 05</b> - Estatísticas sobre a indústria de laticínios no Brasil e regiões selecionadas. ....	52
<b>QUADRO SÍNTESE 01</b> - Caracterização das empresas de laticínios do Sul do Brasil em diferentes períodos.....	59
<b>QUADRO 06</b> – Maiores empresas de laticínios do Mundo, da América e do Brasil (2015).....	63
<b>QUADRO 07</b> - Principais operações entre empresas lácteas no mundo - 2013 e 2014.....	66
<b>QUADRO SÍNTESE 02</b> – Distribuição das atividades da EMBRAPA .....	70
<b>QUADRO SÍNTESE 03</b> – Principais linhas de financiamento que enquadram a Cadeia Produtiva do Leite.....	81
<b>QUADRO SÍNTESE 04</b> - principais medidas institucionais condicionantes direta e indiretamente para a cadeia produtiva do leite no Brasil. ....	91
<b>QUADRO 08</b> – Consumo per capita de produtos lácteos no Brasil. ....	99
<b>QUADRO 09</b> – Evolução da produção e consumo de lácteos nos principais países e regiões produtoras de leite no mundo. ....	103
<b>QUADRO 10</b> – Evolução do preço das principais <i>commodities</i> lácteas. ....	109
<b>QUADRO 11</b> – Resultados obtidos durante a mudança da coleta em latões para granel.....	125
<b>QUADRO 12</b> - Ranking das 12 maiores empresas de laticínios do Brasil em 2013 – bilhões de litros de leite .....	129
<b>QUADRO 13</b> – Volume de leite produzido por km <sup>2</sup> em Estados selecionados em 2006 e 2014.....	140
<b>QUADRO 14</b> - Caracterização dos canais de distribuição organizados por diferentes tamanhos de empresas de laticínios.....	147
<b>QUADRO 15</b> -Índice de preços e volume captados em Estados selecionados em 2014.....	165

<b>QUADRO 16</b> - Número de estabelecimentos e receita total dos principais segmentos do sistema de distribuição.....	176
<b>QUADRO 17</b> - Maiores Atacados Distribuidores do Brasil .....	186
<b>QUADRO SÍNTESE 05</b> - principais características do varejo no Brasil.....	189
<b>QUADRO 18</b> - Principais operações ocorridas no segmento varejista 2013-2016 .....	191
<b>QUADRO 19</b> - Maiores redes varejistas do Brasil.....	194
<b>QUADRO 20</b> - Maiores Supermercados e hipermercados do Brasil	196
<b>QUADRO 21</b> - Perfil dos transportadores rodoviários de carga e suas frotas .....	203
<b>QUADRO 22</b> - Maiores transportadoras rodoviários de cargas do Brasil em 2015.....	208
<b>QUADRO 23</b> - Receitas e despesas dos transportadores rodoviários de cargas do Brasil.....	210
<b>QUADRO 24</b> - Número de empresas relacionadas ao transporte rodoviário, organização e armazenamento de cargas no Brasil e regiões - anos selecionados.....	212
<b>QUADRO 25</b> - Índice ideal de temperatura e umidade para conservação máxima de derivados lácteos .....	214
<b>QUADRO 26</b> -Empresas de laticínios com maior receita líquida presentes entre as maiores empresas de Alimentos e Bebidas conforme Ranking 2014 da Revista Valor Econômico. ....	221
<b>QUADRO SÍNTESE 06</b> - Estratégias de atuação da indústria de laticínios voltadas ao mercado consumidor .....	229
<b>QUADRO 27</b> - Percentual de venda de marcas próprias sobre as vendas totais.....	232
<b>QUADRO 28</b> - Empresas de laticínios tradicionais do Brasil.....	251
<b>QUADRO 29</b> - Composição acionária da GP <i>Investments</i> .....	254
<b>QUADRO SÍNTESE 07</b> - Panorama histórico de atuação da GP Investments .....	255
<b>QUADRO SÍNTESE 08</b> - Principais operações realizadas pela Laticínios Vigor. ....	262
<b>QUADRO 30</b> - Tarifas de importação para produtos lácteos.....	274
<b>QUADRO 31</b> - Relação entre quilômetros rodados, tempo de coleta e volume captados em diferentes modelos de captação de leite .....	299

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01</b> – Média anual de litros processados por pessoa na indústria de laticínios – Brasil e regiões selecionadas.....	53
<b>TABELA 02</b> - Média salarial sem encargos e litros processados por funcionário contratado na indústria de laticínios.....	54
<b>TABELA 03</b> - Valor Bruto da Produção Industrial – VBPI.....	56
<b>TABELA 04</b> – Evolução do crédito concedido à Cadeia Produtiva do Leite. ....	84
<b>TABELA 05</b> - Evolução do PRONAF - custeio e investimento estados selecionados (pecuária em geral - corte e leite).....	86
<b>TABELA 06</b> – Resultados totais da evolução do PRONAF no Brasil e Região Sul. ....	87
<b>TABELA 07</b> – Estrutura fundiária do Brasil e regiões selecionadas em 2006.....	143





## **LISTA DE IMAGENS**

<b>IMAGEM 01</b> – Estação de transbordo de leite em latões. ....	122
<b>IMAGEM 02</b> – Ponto de captação de leite em latões. ....	122
<b>IMAGEM 03</b> - Primeiro caminhão do Brasil para transporte de leite a granel.....	123
<b>IMAGEM 04</b> - Veículo utilizado para distribuição de leite ao consumidor.....	123
<b>IMAGENS 05, 06 e 07</b> – Caminhões, equipamentos e estrutura de recebimento e despacho de leite da empresa Laticínios Terra Viva..	128
<b>IMAGEM 08, 09, 10 e 11</b> – Centros de Distribuição – CD`s .....	133
<b>IMAGENS 12 e 13</b> – Caminhões de diferentes capacidades de carga utilizados para a distribuição e entrega de mercadorias no T3.....	138



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIÇÕES**

ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico  
ABCR- Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias  
ABF - Associated British Foods  
ABIAF - Associação Brasileira de Armazenagem Frigorificada  
ABMAPRO - Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização  
ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados  
ABVL- Associação Brasileira da Indústria de Leite Longa Vida  
ACATS - Associação Catarinense de supermercados  
ADA - American Dairy Association  
AGAS - Associação gaúcha de supermercados  
ANFAVEA- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores  
ANTT- Agência Nacional de Transportes Terrestres  
APRAS - Associação Paranaense de supermercados  
BACEM- Banco Central do Brasil  
BB - Banco do Brasil  
BDRs - Certificados de Depósito de Ações  
BM&Fbovespa - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros  
BNDES- Banco Nacional do Desenvolvimento  
BRF - Brasil Foods  
CAI- Complexo Agroindustrial  
CBT- Contagem Bacteriana Total  
CCA-Centro de Conhecimento em Agronegócios  
CCGL- Cooperativa Central Gaúcha Ltda.  
CCL- Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo  
CCLPL- Cooperativa Central de Laticínios do Paraná  
CCPL- Cooperativa Central de Produtores de Leite  
CCPR- Cooperativa Central de Produtores Rurais  
CCS- Contagem de Células Somáticas  
CD- Centros de Distribuição  
CEAGESP- Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo  
CEASA- Centrais Estaduais de Abastecimento  
CEPAL- Comissão Econômica das Nações Unidas Para a América Latina  
CEPEA- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada  
CGSIG- Coordenação Geral de Sistemas de Informações Georreferenciadas  
CILEITE- Centro de Inteligência do Leite  
CNA-Companhia Nacional de Abastecimento  
CNI- Confederação Nacional da Indústria

CNP- Conselho Nacional de Petróleo  
CNT- Confederação Nacional de Transportes  
CONAB- Companhia Nacional de Abastecimento  
CONFEPAR -Confederação das Cooperativas Centrais Agropecuárias do Paraná Ltda.  
COPAGRA- Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense  
CPL- Cadeia Produtiva do Leite  
CPP - Comitê Permanente de Paletização  
DEINT- Departamento de Informações em Transportes  
DER - Departamento Nacional de Estradas e Rodagem  
DNER- Departamento Nacional de Estradas de Rodagem  
DNIT- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte  
DPA - Dairy Partners Américas  
DRP - Sistemas de Planejamento de Recursos de Distribuição  
EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
FAEP - Federação da Agricultura do Estado do Paraná  
FAO- Food and Agriculture Organization  
FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FIFO - First In, First Out  
FNDTC- Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
FV- Filiais de Venda  
GDT- Global Dairy Trend  
GIS - Sistemas de Informação Geográfica  
GP- General Partner  
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS- Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IED- Investimentos Externos Diretos  
IFCN-International Farm Comparison Network  
IGP- Índice Geral de Preços  
IMAM - Revista Logística & Supply Chain  
IN 51- Instrução Normativa 51  
IN 62- Instrução Normativa 62  
IPEA-Instituto Pesquisas Econômicas Aplicadas  
IPO - Initial Public Offering  
ISO - International Organization for Standardization  
JBF - José Batista Sobrinho (em homenagem ao fundador do frigorífico)  
JLS - Júlio Simões Logística  
LAEP- Latin America Equity Partners  
LBR- Látex Brasil  
LCA - Letras Creditórias do Agronegócio

LCA - Letras de Crédito do Agronegócio  
MAPA- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MDIC -Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior  
MDS- Ministério do desenvolvimento Social  
MT- Ministério dos Transportes  
NDB - Dairy Promotion and Research Board  
NEP- Nova Política Econômica  
OCEPAR- Organização das Cooperativas do Paraná  
OECD-Organization for Economic Co-operation and Development  
PIA- Pesquisa Industrial Anual  
PAA- Programa de Aquisição de Alimentos  
PAC- Programa de Aceleração do Crescimento  
PAP- Plano Agrícola e Pecuário  
PAR - Programa Aurora de Rastreamento  
PIB- Produto Interno Bruto  
PIN- Programa de Integração Nacional  
PND - Plano Nacional de Desenvolvimento  
PNLT- Plano Nacional de Logística e Transporte  
PNMQL- Programa Nacional de Melhoramento da Qualidade do Leite  
PNQL- Programa Nacional de Qualidade do Leite  
POF-Pesquisa Orçamentos Familiares  
PPA- Plano Plurianual  
PPHO- Programa Genético de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional  
PPM - Pesquisa Pecuária Municipal  
PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar  
PVA- Pontos de Venda Avançada  
PwC - Price Waterhouse Cooper  
RBQL - Rede Brasileira de Laboratórios de Qualidade do Leite  
RIISPOA- Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal  
S.A - Sociedade Anônima  
SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo  
SELIC- Sistema Especial de Liquidação e de Custódia  
SIE- Sistema de Inspeção Estadual  
SIF- Sistema de Inspeção Federal  
SIM - Sistema de Inspeção Municipal  
SISBI- Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal  
SNCR- Sistema Nacional de Cadastro Rural

ST - Sólidos Totais  
SUASA - Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Animal  
SUDCOOP- Cooperativa Central do Sudoeste  
T1- Transporte Primeiro Percurso  
T2- Transporte Segundo Percurso  
T3- Transporte Terceiro Percurso  
TC - Tecnologia da Comunicação  
TEC- Tarifa Externa Comum  
TI - Tecnologia da Informação  
TNT - Thomas Nationwide Transport  
TTI - Time Temperature Indicator System  
UA- Unidade Animal  
UHT-Ultra High Temperature  
UN - Unidades de Venda  
USDA-United States Department of Agriculture  
UTC - Telemática e Eletrônica Embarcada, Sistemas de Controle de Tráfego Urbano  
TMS - Sistemas de Gerenciamento de Transportes  
VBPI- Valor Bruto da Produção Industrial  
WMS - Sistemas de Gerenciamento de Armazéns

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 01 - OS PRINCIPAIS ELEMENTOS CONDICIONANTES DA FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE, NA REGIÃO SUL DO BRASIL .....	25
1.1 Gênese e os diferenciais regionais da cadeia produtiva do leite no Brasil .....	26
1.2 - As principais empresas atuantes no agronegócio do leite .....	58
1.3 O papel do Estado no desenvolvimento da cadeia produtiva do leite na Região Sul do Brasil: Tabelamento de preços, abertura econômica e crédito rural .....	74
1.4.2 - Condicionantes da qualidade dos produtos lácteos .....	88
1.4.3 - Expansão do consumo de lácteos, análises do mercado interno e externo .....	98
CAPÍTULO 02 - SISTEMAS DE COMERCIALIZAÇÃO, LOGÍSTICA E TRANSPORTE NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE, NA REGIÃO SUL DO BRASIL .....	111
2.1 - A logística do transporte de lácteos .....	112
2.2 - Sistemas e equipamentos de transporte de lácteos nas diferentes etapas da CPL. ....	120
2.2.3 – Especificidades da distribuição de derivados lácteos pós- indústria processadora .....	145
2.4 - O papel do transporte como estratégia da indústria de lácteos	153
CAPÍTULO 03 - A DISTRIBUIÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE E SEUS DERIVADOS .....	173
3.1 – A Configuração e estruturação dos principais canais de distribuição da cadeia produtiva de lácteos .....	175
3.2 - Atacados distribuidores de leite e seus derivados .....	181
3.3 - O Papel do Varejo na comercialização do leite e seus derivados .....	189
3.4 - As principais Transportadoras do Brasil e o transporte de leite e derivados .....	200
3.5 - Os Oligopólios concorrenciais da cadeia produtiva do leite – as empresas de laticínios e as redes varejistas .....	220

CAPÍTULO 04 - O MERCADO FINANCEIRO SOBRE OS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE.....	239
4.1 - Aspectos relevantes sobre o capital financeiro: Breves considerações .....	241
4.2 - Mercado financeiro e a indústria láctea - o caso da Lactális e Vigor .....	250
4.2.2 - O caso Lactális .....	253
4.2.3 - O caso Vigor .....	261
4.3- <i>Trade Companies</i> - inserção da cadeia produtiva do leite do Brasil no mercado internacional de <i>commodities</i> lácteas .....	269
4.4 - A dinâmica dos principais agentes da cadeia produtiva do leite frente ao capital financeiro .....	278
4.4.2- O papel do capital financeiro na Indústria processadora	278
4.4.3 – Influência do capital financeiro na produção primária.	282
4.4.4 – A atuação do capital financeiro no atacado e varejo ....	290
4.4.5 – A relevância do capital financeiro no transporte .....	297
CONCLUSÃO .....	309
REFERÊNCIAS.....	321



## INTRODUÇÃO

A desintegração do complexo rural que separou o campo da cidade, relegando cada um desses ambientes a um setor produtivo, intensificou significativamente o aumento dos fluxos com vistas ao abastecimento das demandas específicas de diferentes agentes que compõem os complexos produtivos. O campo viu-se pressionado a produzir de forma regular, suficiente e com preços compensatórios, bens primários para a cidade, e esta, por sua vez, a produzir fomentos – insumo produtos para o campo.

Atualmente, torna-se exaustivo delimitar o que é tipicamente agrícola, pois, o que se produz porteira adentro, pode ser visto como uma extensão da indústria. A produção agroalimentar transformou-se em um complexo reprodutor e acumulador de capital que fomenta suntuosas cadeias produtivas a montante e a jusante, que abrangem todos os setores da economia.

Consolidam-se, neste cenário, as indústrias transformadoras e processadoras beneficiando a produção primária de leite que, em um primeiro momento, detinham o papel de simples atravessadores. Mas, a posição favorável e estratégica entre a produção e o consumo consolidou este setor como elo mais dinâmico dos complexos produtivos, capaz, inclusive, de determinar a produção no campo e de condicionar o consumo<sup>21</sup>.

Toda essa reestruturação produtiva também gerou reorganização espacial. Os agentes da cadeia produtiva no Brasil distribuíram-se geograficamente no espaço e hierarquicamente no processo, passando a demandar substancialmente de novos ritmos de transporte e comercialização. Consequentemente, tornarão indispensáveis novos recursos logísticos que serão traduzidos em transfigurações nos meios

---

<sup>21</sup> A agricultura está sob influência desta nova realidade. Já vai longe o tempo em que produzir era colocar no mercado quantidades crescentes à custos cada vez menores. A complexidade dos mercados e a acessibilidade do padrão tecnológico tem determinado uma nova dinâmica para a agricultura. A coordenação dos diversos agentes da cadeia produtiva sob a influência da indústria ou da distribuição está impondo uma nova forma de produzir para a agricultura. [...] existem alguns casos particulares em que a agricultura pode assumir a coordenação da cadeia entre os demais agentes, mas de modo geral as condições de operação e a determinação nas relações com o mercado estão muito além da porteira da fazenda (BELIK, 1999, p. 135).

de transporte, principalmente com vistas à eficiência, escala, qualidade e rebaixamento de custos.

Consoante Ignácio Rangel (1955, p. 171), as transformações que ocorrem com a desintegração do complexo rural, fora do nível da fazenda, são significativas, pois promovem a criação de estruturas para transportar, armazenar, e comercializar quantidades cada vez maiores de produtos para acumular mais capital e esses, por sua vez, criam aglomerações urbanas em seus entornos.

Na Cadeia Produtiva do Leite – CPL, a elevada produção e consumo de leite no Brasil, somados à alta perecibilidade do produto, exigiu da indústria de laticínios e de seus respectivos sistemas de transportes inovações que garantissem sua distribuição em volume e qualidade a níveis satisfatórios. Além disso, para o transporte, as inovações possibilitaram a ampliação das áreas de captação, coleta e venda de derivados e, mais recentemente, a manipulação de produtores de leite e consumidores<sup>22</sup>.

Mediante tais questões, este trabalho está voltado a investigar a dinâmica geoeconômica dos sistemas de comercialização, logística e transporte na Cadeia Produtiva do Leite – CPL da Região Sul do Brasil<sup>23</sup>. Para tanto, torna-se indispensável considerar que este segmento, assim como os agentes relacionados com o agronegócio de modo geral, apresentou significativas transformações nos índices de produtivos configurando-os como substancial gerador de receitas.

Conforme a *Food and Agriculture Organization* - FAO (2013), a produção mundial de leite de vaca em 2014 foi de 747 milhões de toneladas (considerando 1 litro de leite é igual a 1,032 kg)<sup>24</sup>. Deste total,

---

<sup>22</sup> Na atual configuração do agronegócio o termo cadeia produtiva diz respeito "a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela transformação, até seu consumo. Essa cadeia incorpora todos os serviços de apoio: pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores, bolsas e o consumidor final" (CONTINI et al. 2006, p. 06).

<sup>23</sup> Trata-se de um trabalho focado para a Região Sul do Brasil, mas o desenrolar da pesquisa revelou a necessidade de estender as análises para a Cadeia Produtiva do Leite em nível nacional, pois foi identificado uma profunda relação mercadológica entre os agentes deste complexo produtivo em nível nacional. Isto posto, esta tese conta, indispensavelmente com elementos, estudos de caso, análises e estudos de agentes que atuam não só na Região Sul mas em nível nacional.

<sup>24</sup> Segundo a FAO em 2013 cerca de 58% total de leite no mundo são produzidos por Índia (18%), Estados Unidos (12%), China (5%), Brasil (5%), Federação

42,9 % e consumido em forma de leite fresco, 23,1% manteiga, iogurtes, cremes e bebidas lácteas, 25,2% queijos e 8,8% leite em pó (integral e desnatado). Do montante produzido no mundo, apenas 37,3 milhões de toneladas (5%) são comercializados internacionalmente. Isso representa apenas 6% do total comercializado no mundo de acordo com *United States Department of Agriculture - USDA*, (2013)<sup>25</sup>.

Apesar do reduzido volume exportado, as projeções que correspondem ao período entre 2012-2023, elaboradas pela *Organization for Economic Co-operation and Development - OECD* e pela FAO (2015), apresentam estimativas de aumento na produção em países em desenvolvimento de 33,6%, representando cerca de 123,8 milhões de toneladas, sendo assim, a taxa de crescimento médio será de 3,3% a.a., alcançando 492,9 milhões de toneladas em 2023. Já os países desenvolvidos apresentarão crescimento na produção primária, segundo estimativas, de 12,0%, serão 44,1 milhões de toneladas, que corresponde a um crescimento anual médio de 1,3%, chegando à contribuição de 412,2 milhões de toneladas para a produção mundial ao final do período. Somadas as produções destes dois grupos poderão atingir cerca de 932 milhões de toneladas.

As projeções para 2023, elaboradas pela OECD/FAO, que dizem respeito ao consumo, mostram significativos aumentos nos países em desenvolvimento, sendo: para manteiga 31,3%, queijo 12,5% e leite em pó desnatado 20 %. Ainda não representa um esgotamento nos limites de consumo per capita, pois, o consumo atual destes produtos pessoa por ano é significativamente baixo, sendo de 1,0 kg para manteiga, 0,8 Kg queijo e 1,1 Kg de leite em pó. Para efeito de comparação, nos países desenvolvidos o consumo é de 2,8 kg, 11,2 Kg e 1,0 kgpor pessoa ao ano, respectivamente.

Somando-se a isso, de acordo com, *International Farm Comparison Network- IFCN* (2011), nos países desenvolvidos, a produção de leite está sendo comprometida por: a) elevação do preço da terra, ou então, as áreas tradicionais produtoras estão sendo assediadas por culturas com melhor rendimento; b) desenvolvimento socioeconômico – o que induz a aumento dos salários e mudanças nos padrões de consumo; c) elevação dos custos da alimentação animal

---

Russa (4%), Alemanha (4%), França (3%), Nova Zelândia (3%) Turquia (2%), Paquistão (2%).

<sup>25</sup>Do total comercializado no mundo a União Europeia foi responsável por 14,1% das exportações, a Nova Zelândia por 10% exportando cerca de 95% de sua produção e os Estados Unidos por 4,6% (USDA, 2013).

produzida fora da fazenda leiteira (rações e concentrados); d) mudança no perfil do produtor – os baixos índices de sucessão familiar induzem a produção para o perfil empresarial concentrando a produção.

Ademais, dos 90 países que são responsáveis por 98% da produção de leite em todo o mundo, 79 (predominantemente países em desenvolvimento) possuem fazendas com 3 vacas em média. Já os outros 11 países (predominantemente países desenvolvidos) possuem mais de 100 vacas por fazenda - IFCN (2011). Nesse âmbito, pode-se concluir que estão se consolidando condições favoráveis para os países em desenvolvimento, porém, é preciso explorar seus potenciais; a este respeito o Brasil merece destaque devido a inúmeros fatores comparativos que possui.

No que tange o desempenho nacional da Cadeia Produtiva do Leite destacam-se os seguintes resultados: em concordância com dados da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, divulgados em 2014, do montante nacional de valores gerados na pecuária, o leite representa 19,5% somando R\$ 17,6 bilhões, isso coloca a atividade como a sexta maior geradora de receitas da agropecuária. Na Região Sul, o setor primário gerou, em 2012/13, cerca de 33% da receita bruta nacional. São R\$ 45,8 bilhões de reais, deste total, R\$ 8,9 bilhões foram adquiridos com a pecuária leiteira. São aproximadamente 50% da receita nacional desta atividade, somente na Região Sul.

Em conformidade com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a produção primária de leite saltou de 7,3 bilhões de litros em 1970 para 35 bilhões de litros em 2014. Nesse período, o número de vacas ordenhadas passou de 14,8 milhões para 23,0 milhões, significando uma aumento na produtividade animal de 493 litros vaca/ano em 1970 para 1.521 litros vaca/ano em 2014. Para o futuro, conforme projeções elaboradas pela CONAB (2013), estima-se que em 2023 a produção nacional de leite deve alcançar os 52 bilhões de litros. Já a Região Sul poderá mais que duplicar sua produção, indo de 11,7 bilhões de litros (2013) para 23,9 bilhões (2023).

Em relação aos estabelecimentos agropecuários existentes no Brasil, dos 5,17 milhões, cerca de 1,35 milhões (26%) dedicam-se, total ou parcialmente, à atividade leiteira. Dos 5.564 municípios existentes no país, apenas 67 não produzem leite e dos 100 municípios que mais produzem leite, 53 tem o leite como a principal atividade econômica. Censo Agropecuário - IBGE (2006)

Do total de propriedades produtoras de leite, 79,7% são estabelecimentos com produção diária menor que 50 litros, correspondente a 25,9% do volume total produzido. As propriedades

com produção diária entre 50 e 200 litros representam 17,1% do total, as quais são responsáveis por 39,1% do volume de leite produzido. Por fim, as propriedades com produção diária acima dos 200 litros representam 3,2% do total de produtores de leite que produzem 35% do volume total produzido, por dados divulgados pelo Censo Agropecuário - IBGE (2006).

Em relação ao consumo de lácteos a CONAB aponta para um aumento médio per capita de 4,3% a.a. nos últimos 14 anos, passando de 122 kg/pessoa/ano em 2000 para 168,2 kg/pessoa/ano em 2014. Neste ritmo, em 2023 o consumo per capita poderá atingir cerca de 220 kg/habitante/ano. Tal aumento ainda não corresponde ao de outros países, como o Uruguai, que tem um consumo per capita anual de 239 litros (FAO, 2014), no entanto, consumo médio brasileiro está bem acima do consumo médio mundial, que em 2010 foi de 24,5 kg per capita, bem abaixo dos níveis recomendados pela FAO (2014), que são de 256 litros/pessoa/ano para crianças e de 183 litros/ano para adultos.

Os principais derivados produzidos pela indústria de laticínios brasileira são os queijos (Prato e Mussarela), leite UHT e leite em pó (integral e desnatado). Afirma o IBGE que apenas 70% do leite produzido vai para a indústria (leite formal), cerca de 24,5 bilhões de litros, sendo que deste montante, apenas 68% é inspecionado por órgãos federais. Do total de leite formal, segundo a CONAB (2013), cerca de 70% (17,4 bilhões de litros) são envasados em forma de leite fresco (*Ultra High Temperature* - UHT, refrigerado barriga mole), 25% (6,1 bilhões de litros) são para a produção de queijos e 2,5% (500 milhões de litros) são destinados à produção de leite em pó (integral e desnatado), o restante, 2,5 % (500 milhões de litros), compõe a produção de cremes, iogurtes, bebidas lácteas e manteiga.

De acordo com o IBGE, em 2012, no Brasil, existiam 3.476 unidades processadoras de leite, mais que o dobro das 1.348 que existiam em 1994. Deste total, conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, estão cadastradas sob Inspeção Federal - SIF, cerca de 1.562 razões sociais (44,9% do total nacional), sendo 292 sociedades cooperativas e as outras 1.270 de capital privado. Já as demais, 1.914 unidades processadoras (55,1% do total nacional) estão sob inspeção Estadual – SIP, Municipal – SIM, ou em caráter informal.

Viu-se, no censo elaborado pelo IBGE de 2006, que o Estado de Minas Gerais abrigava 34,4% das unidades processadoras de leite, seguido de São Paulo com 13%, Goiás com 10,4%; a Região Sul,

detinha 20,5% e, nas demais regiões não listadas, encontram-se 21,7% dos estabelecimentos.

Em relação ao tamanho destas unidades processadoras, segundo o Centro de Conhecimento em Agronegócios - CCA que coordena o Projeto PENSA (2010), 55% das unidades têm capacidade menor do que 10 mil litros de processamento diário enquanto que apenas 5,3% das indústrias de laticínios tem capacidade superior a 100 mil litros dia. Destes, 28,8% estão em Minas Gerais e 20,2% em São Paulo.

Dados da Confederação Nacional da Indústria – CNI (2013) apontam que as 12 maiores empresas brasileiras do setor lácteo estão operando em média com 71% de sua capacidade instalada. O crescimento da produção primária permitiu a estas empresas um aumento de 9,6% na captação entre 2010 e 2013, somando um total de 8.138.374 bilhões de litros. Comparando-se, a utilização da capacidade instalada é de 65,9% para micro, 59,2% para pequena e de 46,0% para médias empresas. Ainda em comparação, a indústria de alimentos e de bebidas utiliza algo em torno de 79% de sua capacidade instalada. Com isso, o faturamento da indústria de laticínios do Brasil foi de aproximadamente R\$ 14,5 bilhões (dados do mercado formal de 2013), o que representa 8% da indústria de alimentos no país.

Quanto aos aspectos regionais, pode-se apontar que a Região Sul produziu, em 2013 cerca de 11,7 bilhões de litros de leite, 34,2% da produção nacional. O Rio Grande do Sul, segundo maior Estado produtor, representando 13,1 % do total nacional, produziu 4.5 bilhões de litros em 2013. O Paraná, terceiro maior produtor, produziu 4.3 bilhões de litros, são 12,5% do total nacional e Santa Catarina atingiu 2.9 bilhões de litros sendo responsável por 8,4% da produção nacional neste ano (IBGE, 2013).

A Região Sul conta com 41% do total de estabelecimentos rurais do Brasil, foi a que mais apresentou redução no número de propriedades produtoras de leite em comparação as outras regiões do Brasil, sendo que entre 1996 e 2006 no Sul ocorreu uma redução de 194 mil (32%), enquanto que nas regiões Nordeste a redução foi de 132 mil (24%), Norte 31 mil (26 %), Sudeste 90 mil (22,7%) e Centro-Oeste 23 mil (15,4%). Porém neste mesmo período foi a Região que maior apresentou percentual de aumento na produção fechando em 178,5% de aumento, enquanto o Brasil obteve um aumento médio de 84% e o mundo com

base nos principais países produtores, foi de 13% (IBGE - 2006 para os dados nacionais e USDA e FAO – 2014 para dados mundiais)<sup>26</sup>.

Entre os anos de 1996 e 2006 a Região Sul apresentou significativas mudanças nos volumes de produção, no número de propriedades e nos índices zootécnicos. Segundo dados do IBGE, em 1996 essa Região produziu 4,2 bilhões de litros com 2,5 milhões de cabeças obtendo produtividade média de 1.680 litros/vaca/ano em cerca de 727 mil propriedades, isso representa uma média de 5.777 litros/propriedade/ano. Em 2013 a produção saltou para 11,7 bilhões de litros com 3,7 milhões de cabeças, sendo a produção de 2.628 litros/vaca/ano em cerca de 533 mil propriedades com a média de 21.951 litros/propriedade/ano.

De acordo como Censo Agropecuário do IBGE (2006), existiam na Região Sul cerca de 744 laticínios, com destaque para o Rio Grande do Sul com 289 e Santa Catarina que passou de 87 laticínios em 1997 para 162 em 2006. As empresas da referida região ocupam aproximadamente 20 mil pessoas, sendo o Rio Grande do Sul o estado que mais tem empregado pessoal, pois em 1996 detinha 4.989 pessoas, aumentando para 8.782 em 2006. Os salários médios pagos ficaram com uma mínima de R\$ 886,99 predominantemente em Santa Catarina e uma máxima de R\$ 1.141,20 predominantemente no Rio Grande do Sul. Por fim, o Valor Bruto da Produção Industrial – VBPI do ano de 2006 foi para o Paraná de R\$ 1.756.089 mil, Santa Catarina R\$ 800.671 mil e Rio Grande do Sul com R\$ 2.179.570 mil. Comparando com 1996 os aumentos foram de 198%, 294% e 172% respectivamente.

Analisando os números apresentados, que em nível internacional apontam para um significativo aumento do consumo de lácteos e para a estagnação da produção nos principais países produtores, somados à mudanças em nível nacional que apresentam elevados índices produtivos, constitui-se o ambiente necessário para que o Brasil possa expandir este mercado em nível internacional tornando-se grande exportador.

Todavia, o Brasil e a América Latina, como um todo, sempre foram insuficientes em produção de leite para atender sua demanda interna, fazendo com que, há muito, se estabelecesse mercados de importação de leite em pó das regiões mais produtoras como Europa e Nova Zelândia. Mesmo que nos últimos anos a produção primária de leite tenha sido elevada significativamente, considera-se que o consumo

---

<sup>26</sup> UE, Estados Unidos, Índia, Brasil, China, Rússia, Nova Zelândia, Argentina, México, Ucrânia, Austrália, Canadá e Japão.

também obteve aumento. Dados da Pesquisa Orçamentos Familiares – POF do IBGE mostram que o consumo de lácteos em geral apresentou um crescimento de 38%, o leite longa vida 12,1 %, queijos 52,0 %, leite em pó 54,5 %, outros lácteos 1300 % no período de 1996 a 2013, enquanto a produção primária de leite teve um aumento de 83% no mesmo período.

Por conseguinte, considerando as questões políticas que organizam o mercado de lácteos e que serão expostas neste trabalho, o Brasil ainda depende das importações para suprir sua demanda como pode ser comprovado a partir da análise da balança comercial de lácteos dos últimos anos elaborado pela CONAB (2014). Entre os anos de 2009 e 2010 a exportações fixaram média de 385 milhões de toneladas ano, enquanto que as importações foram de 790 milhões de toneladas em média. Já em 2011 até 2013 a média exportada foi de 300 milhões de toneladas ano e as importações atingiram média de 1.189,26 milhões de toneladas ano (aumento de 50%). Porém, entre 2014 e 2015 (projeções), a balança comercial estabilizar-se-á em torno de 500 milhões de toneladas por ano para importações e exportações.

Nesse pano de fundo, pode-se destacar, recorrendo a Marcelo Costa Martins(2004), que os impactos para a cadeia produtiva causados pela atual situação do Brasil, no que diz respeito à balança comercial: 1º- redução do preço pago ao produtor; 2º- estabilidade superficial dos preços no mercado nacional; 3º- instabilidade dos preços pagos ao produtor e da mercadoria ofertada ao consumidor; 4º- retenção da oferta interna para o mercado formal; 5º- desestímulo ao desenvolvimento da pecuária leiteira; 6º- competição desigual entre produtos nacionais e importados; 7º- *déficit* na balança comercial; 8º- falências, fusões, aquisições e, por consequência, formação de monopólios.

Sob a intenção de proteger o mercado interno foram estabelecidas para o Brasil em 2003 alíquotas de importação e tarifas *antidumping* para os derivados lácteos da Nova Zelândia (31,9% de sobretaxa), União Europeia (42% de sobretaxa ), Estado Unidos e Austrália (28% de sobretaxa). Todavia, para os derivados lácteos advindos dos países que fazem parte do Mercosul, as alíquotas são diferenciadas. Lançando-se mão de um comparativo, o leite fluido oriundo da Argentina chega no mercado nacional com um valor apenas 8% maior, enquanto que o leite oriundo da Nova Zelândia seria aproximadamente 30% mais caro que o nacional, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento – CNA (2003).

Entretanto, chama-se a atenção para o fato de que, diante das projeções, esse cenário de insuficiência da produção em relação ao



consumo irá se inverter e, certamente, o Brasil obterá volumes excedentes a serem exportados muito em breve. Esse cenário otimista não negligencia as questões geopolíticas que estabeleceram relações de poder e fatias de mercados díspares entre os países, além da imposição de políticas que condicionam os preços internacionais das commodities, criando alta volatilidade de preços, não só dos derivados lácteos, mas de produtos que fomentam a produção, como o milho e a soja, causando desequilíbrios nas CPL's e nos mercados nacionais<sup>27</sup>.

Para ter ideia, segundo Tin Hunt (2012), analista de mercados lácteos do banco holandês *Rabobank International*, a União Europeia, Nova Zelândia e Estados Unidos da América representaram em 2010 algo em torno de 66 % das cotas de mercado, Argentina 3%, Austrália 7%, Bielorrússia 4% e os demais países do mundo detêm 20%.

Ao dominarem fatias significativas dos mercados consumidores pelo mundo, os países garantiram vantagens especulativas para as relações comerciais, facilitando o fluxo comercial e criando barreiras à entrada de novos *players* (países em desenvolvimento – Índia, China, Brasil entre outros) em mercados consumidores.

O que se pode desenvolver, no sentido de promover mudanças para a balança comercial de lácteos, são vantagens dos custos baixos de produção (vantagens comparativas), atentando-se para os custos de produção adquiridos pelo aproveitamento de recursos disponíveis tais como clima, disponibilidade de terras e tecnologias em pastagens específicas para a produção de leite<sup>28</sup>.

Faz-se necessário, portanto, frente às indagações que norteiam a internacionalização dos lácteos do Brasil, atribuir medidas que garantam

---

<sup>27</sup> Para Ignácio Rangel "O desenvolvimento de uma economia subdesenvolvida, periférica e reflexa, como a brasileira, manifesta-se, portanto alternadamente, por movimentos de crescimento para fora e de crescimento para dentro – expandindo as exportações e, consequentemente, a capacidade para importar, ou as substituições de importação, compensando assim a contratação da capacidade de importar" (RANGEL, 1969, p. 610).

<sup>28</sup> A análise das vantagens comparativas na busca de explicar os processos que condicionam as trocas internacionais de mercadorias e serviços, em termos de vantagens comparativas da alocação alternativa de recursos em cada um dos países envolvidos em transações comerciais, foi primeiramente desenvolvida por David Ricardo (1817) identificando como economista de corrente Clássica. Para Michael Porter (1986) as vantagens comparativas podem ser desenvolvidas, ou seja, não estão dadas por elementos naturais, por exemplo, em outras palavras as vantagens comparativas podem ser desenvolvidas à medida que são desenvolvidos elementos que condicionam a produção.

a este setor promover tendências da mesma forma que as apresentadas pelas demais cadeias produtivas que compõem o agronegócio do país, pois estas, valendo-se da capacidade de exportar sua produção, apresentam significativos volumes de crescimento e valores movimentados. Significa dizer que as vantagens comparativas podem ser comprometidas a medida em que se estabelecem no âmbito comercial, relações desiguais/contratuais para a comercialização mundial de lácteos.

Pelos estudos desenvolvidos pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – Cepa CNA (2013), observou-se que o Produto Interno Bruto – PIB, gerado pelo agronegócio, foi, em 2013, de R\$ 1.08 trilhões, (22,5% do PIB nacional), sendo que deste valor, cerca de R\$ 302.6 bilhões foram gerados pela agropecuária. Já a CPL como um todo, movimentou em 2007 cerca R\$ 34,3 bilhões- CNA (2012)<sup>29</sup>.

Barros, Adami e Zandoná (2014) afirmaram que, entre 2000 e 2013, o volume exportado cresceu quase 230% e os preços externos, 101%. O saldo comercial (receitas das exportações menos gastos com importações) mais que quintuplicou, com crescimento de 468% no período. No acumulado foram gerados, líquidos, mais de US\$ 500 bilhões, sendo quase US\$ 83 bilhões só em 2013. A China absorveu 22,9% do total exportado pelo setor agrícola, a zona do Euro 20,7% e Estados Unidos 7,1%. Além destes, os outros importantes demandantes foram: Japão, Rússia, Arábia Saudita, Coreia do Sul, Venezuela, Hong Kong e Irã. Isso coloca o Brasil, como exportador de alimentos, em uma posição favorável que, em meio a uma crise mundial, permite o país estabilizar a sua balança de pagamentos e aumentar a sua representatividade no comércio internacional<sup>30</sup>.

Os resultados de uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional dos Transportes – CNT (2015) demonstram a relação existente entre o agronegócio e o transporte no Brasil. Do total de cargas transportadas cerca de 39,7% são granelizadas, desse total, 39,7% são graneis sólidos (cereais, fertilizantes e outros, abrangendo também o

---

<sup>29</sup> Dados mais recentes não foram elaborados pela CNA e CEPEA.

<sup>30</sup> Aqui não está se falando em "reprimarização" da economia, pois o leite em pó, soro em pó, manteiga, queijos, coalho entre outros derivados lácteos, assim como outros produtos da agropecuária, que são commodities, passam por profundos processos industriais até serem comercializados internacionalmente. Isso significa dizer que o agronegócio impele a formação de setores industriais e de prestação de serviço, garantido um desenvolvimento econômico para o país pautado na diversificação produtiva.

transporte de produtos britados ou em pó). Os granéis líquidos representam 17,1% (água, leite, óleos alimentícios, vinho e outros). As cargas fracionadas (variadas mercadorias de diferentes clientes em um mesmo caminhão) detêm 35,3%. As frigorificadas (carnes, frutos do mar, produtos hortifrutigranjeiros e outros) ocupam 3,8% dos transportes. Os demais produtos que não têm relação com o agronegócio (químicos, utensílios domésticos, etc.) somam apenas 21,2%. Do montante total o modal rodoviário é responsável por 61,1% do total de cargas transportadas segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT (2015).

Nesse contexto, ressalta-se a importância do transporte para as cadeias produtivas, como ferramenta para dirimir os custos de circulação, permitindo, não somente competitividade nos preços, mas que a redução destes custos se traduzam em maiores receitas para serem investidos no setor. Isto posto, chama-se a atenção para o fato de que aproximadamente R\$ 340.7 bilhões (7,03% do PIB nacional) são gerados por atividades ligadas à distribuição. Na CPL são gastos R\$ 1,3 bilhão com atividades de transporte, aproximadamente 3,7% do PIB deste segmento CNA (2012). Ainda, sobre o transporte a FAO (2013), calcula-se que, no mundo, em média, 30% do valor do leite é composto pelos custos de transporte e distribuição.

Elencados números justificariam a importância da temática em pauta e a realização da pesquisa visando-se desvendar os diferentes sistemas de comercialização, logística e transporte de lácteos na Região Sul do Brasil. Contudo, outros fatores justificam a pesquisa, dentre eles destaca-se a bibliografia que trata da cadeia produtiva do leite que dão ênfase, sobretudo, às questões relacionadas à produção. Nesse mesmo viés, ressalta-se o trabalho de Konrad (2008) cuja dissertação procura demonstrar como os produtores do município de Arabutã – Santa Catarina, tem desenvolvido a capacidade de manter a atividade frente às novas exigências do mercado, sem fazer menção ao transporte, ou ao transportador.

O trabalho realizado por Capucho (2010) procurou demonstrar a distribuição espacial da produção de leite no Estado do Paraná. Ao identificar pontos de maior concentração da produção (micro bacias leiteiras), percebeu certo deslocamento entre estas com algumas empresas de laticínios, porém, a autora não faz referência à capacidade do transporte em ampliar o raio de atuação da indústria de laticínios.

Breitenbach (2011) promoveu um estudo sobre as novas estruturas criadas pelas empresas de laticínios atuantes no Rio Grande do Sul para condicionar os processos de captação e aquisição de leite

dos produtores. Breitenbach aponta para ações durante a captação que desregulam os preços, favorecem apenas a alguns produtores e acabam por explorar outros, inclusive criando situações de monopólios em algumas comunidades produtivas. Mas o seu trabalho faz pouca referência ao papel do transportador neste processo, fato este que torna-se relevante quando considera-se que a captação é de responsabilidade da empresa de laticínios mas é paga pelo produtor de leite.

Souza (2014) desenvolveu estudos sobre a indústria de laticínios no Sul do Brasil, fazendo referência ao transporte. O autor demonstra ainda algumas especificidades do processo de captação de leite cru refrigerado e de distribuição de derivados lácteos, porém, ao seguir os objetivos iniciais de seu trabalho, não aprofunda as análises sobre as transformações ocorridas nos processos de comercialização, logística e transporte e a dinâmica destes elementos, frente às novas estruturas sofridas pela indústria, que deram origem às grandes empresas capitalistas modernas como denomina o autor.

Afirma-se, com veemência, que poucos foram os trabalhos relacionados ao complexo produtivo do leite que promoveram estudos sobre a comercialização, logística e transporte. Excetua-se a pesquisa realizada por Camilo (2013), onde destacou o papel desenvolvido pelo transporte responsável pela captação de leite no desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no sudoeste do Paraná.

A pesquisa tinha, como objetivo geral, demonstrar como o transporte responsável pela captação possuía uma dinâmica própria, capaz de desenvolver atividades que iam muito além do simples deslocamento das mercadorias. Demonstrou-se ainda, como o transportador assumia papéis condicionados pela indústria e pelos produtores de leite.

Para a indústria, o transportador atuava realizando compra de leite, fiscalização da qualidade, organização de rotas e também a abertura de novas áreas de captação, enfim, propagava, de modo geral, quaisquer mudanças nos padrões de qualidade (nível de acidez), captação (horários, e granelização) e formulação de preços (descontos e bonificação por qualidade). Desta forma, o transportador tornava-se o principal representante da empresa para produtores que, em muitos casos, não conheciam as unidades industriais para onde era destinada sua produção.

Já para os produtores, o transportador posicionava-se como um parceiro de confiança, acertando preços pagos pela produção e fazendo cobranças frente à indústria quando os preços eram reduzidos. Atuava ainda como um orientador nos processos de manejo do leite para atingir

a qualidade necessária. Em muitos casos, a relação de confiança permitia ao transportador trocar de empresa de laticínios na intenção de conseguir melhores preços pelo leite comercializado.

Ao final da pesquisa, foi possível depreender que toda a estrutura da indústria passara por mudanças significativas a partir de 1990, principalmente no que se refere a inovações em processos e produtos, que auferiram mudanças nos sistemas de transporte, forçando este segmento a se granelizar, fazendo com que o leite fosse mantido em um sistema isolado e refrigerado da produção primária à comercialização.

No decorrer das próximas décadas, ocorreu significativa redução nas taxas de lucros, fragilizando a indústria laticinista nacional, colocando-a a mercê de grandes corporações internacionais que, valendo-se dos sistemas financeiros, iniciaram processos de fusões e aquisições em escalas nunca antes vistas, levando à desnacionalização da indústria laticinista.

Frente a isso, os sistemas de comercialização e transporte, que até então eram vistos como um apêndice do sistema produtivo sendo alvo de estratégias que visavam apenas a redução de custos, passaram a ser vistos como ferramentas de manobra para novas formas de exploração dos agentes relacionados na cadeia produtiva. Isso proporciona uma profunda mudança nos sistemas de comercialização e transporte, principalmente excluindo os pequenos transportadores autônomos para abrir espaço para grandes empresas transportadoras e, assim, extinguindo qualquer tipo de relação coadjuvante entre transportador e produtor de leite ou comerciantes, distribuidores e atacadistas.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, as revelações obtidas, instigaram novas curiosidades, pois as novas formas de atuação dos sistemas de comercialização e transporte mediante a reestruturação da indústria laticinista, nas várias instâncias da circulação (da produção ao consumo) não foram profundamente contempladas.

A proposta inicial da pesquisa tinha como recorte espacial o Sudoeste do Paraná e como objeto o transporte de leite responsável pela captação, ou seja, o processo de recolhimento do leite do produtor rural até à unidade industrial ou entreposto. Surgiu a necessidade de compreender como ocorre o transporte entre empresas (*spot*<sup>31</sup>) e a

---

<sup>31</sup>O significado que o termo *spot* tem é imediato, instantâneo. É um mercado de commodities (no caso da indústria de laticínios pode ser também de leite cru refrigerado) em que os negócios são realizados à vista e entrega imediata. Geralmente a comercialização se dá em um prazo, normalmente em poucos dias, e a remessa é única e por tempo limitado, servindo quase sempre para

distribuição de derivados lácteos, em um recorte espacial mais amplo, no caso a Região Sul do Brasil. Todas essas nuances levaram a pesquisa a considerar e compreender os sistemas de comercialização e logística de grandes corporações<sup>32</sup>.

A complexidade da construção da tese aprofundou-se por se tratar não de apenas de uma continuidade da pesquisa anterior, ampliando apenas a escala sobre o objeto e sobre o território, mas de um avanço sobre as especificidades do objeto, o que leva a maiores investigações sobre elementos que inferem na reprodução dos meios de comercialização, logística e transporte de lácteos por toda a cadeia produtiva, da produção ao consumo.

Desta forma, a questão central a ser respondida é: como o sistema de comercialização, logística e transporte de leite está respondendo às transformações ocorridas na produção, industrialização e consumo de leite, auferindo a este complexo produtivo da Região Sul especificidades que justificam seu desenvolvimento? Desta questão central outra deriva: qual a estrutura territorial resultante da nova dinâmica comercial, logística e de transporte da cadeia produtiva do leite?

A hipótese geral é a de que em um ambiente de intensa concorrência<sup>33</sup>, as estratégias que se materializam pelo uso do

---

suprir uma demanda imprevista. O mercado *spot*, distingue-se do mercado futuro ou do mercado a termo, em que os contratos são feitos para pagamento e entrega posterior, geralmente variando de cinco dias a dois anos após a negociação. Há dois tipos básicos de mercado *spot*: o mercado primário ou local, situado junto às zonas produtoras e o mercado central, localizado nos pontos de distribuição. Para a indústria de laticínios o mercado *spot* e traduzido em compra e venda de leite fluido cru refrigerado, mediante os critérios acima destacados.

<sup>32</sup> Na pesquisa de mestrado foram desenvolvidos estudos sobre o processo de captação de leite, responsável pelo deslocamento do leite da fazenda até a unidade industrial ou entreposto. O recorte espacial ficou restrito ao sudoeste do Paraná. Para a tese de doutorado, foram realizados estudos sobre a circulação, logística e transporte de todo o complexo produtivo, ou seja, da produção primária na fazenda, passando pela circulação interna da empresa e alcançando os processos de armazenagem e distribuição dos derivados lácteos. Além disso o recorte espacial foi ampliado para a Região Sul do Brasil, mas não desconsiderando áreas de significativa concentração de produção e industrialização como o caso da Região Sudeste do país,

<sup>33</sup> A concorrência é vista aqui conforme aponta Possas (1987, p. 55) "uma disputa permanente entre empresas ou produtores/vendedores pela sobrevivência no mercado, mas do que pelo maior lucro possível".

território<sup>34</sup>, compõem várias configurações sobre a cadeia produtiva do leite, gerando em diferentes estruturas geoeconômicas.

O objetivo geral é analisar o impacto das transformações ocorridas no sistema de comercialização, logística e transporte de leite a partir das reestruturações técnico-econômicas implementadas na cadeia produtiva do leite na Região Sul do Brasil.

Derivando do objetivo geral, emergem outros objetivos:

1 - Verificar o processo de reestruturação técnico-econômica da cadeia produtiva do leite e perceber como o avanço técnico de alguns setores impõe mudanças a outros elos da cadeia, principalmente nos sistemas de comercialização e transporte de leite e derivados;

2 - Identificar os fatores determinantes de características e ações na captação e transporte de leite da produção primária (Primeiro percurso - T1), logística intra industrial - *spot* (Segundo percurso - T2) e distribuição dos produtos industrializados (Terceiro percurso - T3), bem como nos processos de compra de leite e venda de derivados lácteos;

3 - Averiguar fatores geográficos tais como: proximidade das indústrias, das rodovias e dos grandes centros consumidores e das bacias leiteiras (tradicional e novas), bem como a estrutura produtiva da cadeia;

4 - Identificar o papel do Estado na formulação de regulamentos, e na elaboração de política de incentivo à produção;

5- Verificar os investimentos em infraestrutura e a criação de externalidades para a cadeia produtiva do leite;

6- Identificar as estruturas geoeconômicas no sistema de comercialização, transporte e logística da cadeia produtiva do leite.

O recorte geográfico escolhido para a realização da pesquisa é a Região Sul por apresentar ritmos significativos de crescimento levando a considerar que, muito em breve, tornar-se-á a região com maior volume de produção do Brasil. Aliado a isso, tem-se a preocupação de demonstrar que existe uma dinâmica específica para o recorte geográfico escolhido, partindo-se do pressuposto de que, na Região Sul,

---

<sup>34</sup> O uso do território é produto histórico das necessidades e interesses das instancias econômica e extra econômicas. Neste sentido toma-se aqui o conceito de território como "resultado do processo histórico quanto a base material e social das novas ações humanas [...] O *território usado* constitui-se como um todo complexo onde se tece uma trama de relações complementares e conflitantes. Daí o vigor do conceito, convidando a pensar processualmente as relações estabelecidas entre o lugar, a formação sócia espacial e o mundo (SATOS p. 104/5, 2000).

a pujança da CPL se deve por muitas especificidades locais que serão comparadas com escalas nacionais e mundiais.

Para a condução desta trabalho, a base metodológica que a norteará estará fundamentada nas teorias que consideram a intensa interação entre os processos históricos, geográficos, sociais, políticos e econômicos, visto que, “os fatos geográficos [...], resultam de uma combinação de influências variadas, físicas, biológicas, humanas, mentais, etc., [...] A análise dos elementos de tais combinações, fornecem à geografia o seu método, que define nossa ciência em oposição às ciências setoriais (geologia, botânica, etc.)” (MAMIGONIAN, 2003, p. 22).

Equivale dizer que “É por examinar, concomitantemente, as combinações no tempo e no espaço que a Geografia ocupa uma posição original e somente neste caso, poderá ser considerada como sintética” (CHOLLEY, 1964, p. 268).

É neste sentido que adota-se a proposta desenvolvida por Choley (1964) sobre as combinações geográficas, as quais organizam-se em três categorias que justificam a complexidade do espaço geográfico. O autor reverbera que as combinações seriam o resultado da interação entre os aspectos físicos/naturais do espaço, com elementos biológicos e os fatores humanos (CHOLLEY, 1964, p. 141)<sup>35</sup>.

O segundo aporte teórico que será utilizado na presente pesquisa refere-se à ideia de destruição criadora de Schumpeter. O autor aponta que a “mutação industrial que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo”(SCHUMPETER, 1961, p. 110).

Schumpeter (1961) ainda justifica que “o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, os novos mercados e das novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1961, p. 110). Portanto, as inovações tecnológicas

---

<sup>35</sup> Afinal o desenvolvimento de setores de produção em cadeias produtivas foi de fundamental importância para promover melhorias apresentadas pelo setor agropecuário nas últimas décadas, porém atribuir este aspecto ao fato de que a cadeia produtiva desenvolve os setores a montante e a jusante apenas por organizar-se de tal forma que garante um fluxo contínuo de recursos e mercadorias (da produção passando pelas unidades de processamento, logística e consumo) não é suficiente para explicar a complexidade e singularidade do desenvolvimento dos setores.



moveram transformações econômicas, sociais, geográficas que são consideradas indispensáveis para a compreensão das transformações do objeto que se pretende pesquisar<sup>36</sup>.

Freeman (1984) afirma que, na teoria de Schumpeter, as descobertas de cientistas e inventores promovidas pela iniciativa dos empresários, constituem-se como o ambiente propício para investimentos, crescimento e emprego. Conseqüentemente, os lucros que se originam dessas inovações constituem, pois, um impulso decisivo para novas ondas de crescimento econômico. Para Schumpeter, produzir novos produtos exige “combinações de novos materiais e forças” e, por isso, o empresariado é aquele que tem comando sobre os meios de produção necessários para a realização de novas combinações (SCHUMPETER, 1985, p. 124.).

Foram as inovações em processos e em produtos (incrementais e radicais) que imprimiram novos meios de apropriação dos fatores produtivos, dando ao modo de produção capitalistas ritmos de produção nunca antes vistos, capazes inclusive de garantir ao homem superar as limitações físico-biológicas inerentes à natureza humana e impostas por elementos tipicamente naturais, como as especificidades climáticas ou do solo . " À tecnologia compreende aqueles instrumentos que determinam a afetividade da busca, pelo homem, de objetivos formados não somente por suas necessidades básicas instintivas, mas também daqueles formulados e delineados em seu próprio cérebro" (ROSENBERG, 2006, p. 75).

É possível identificar, de forma prática, dentro da cadeia produtiva do leite e seus sistemas de transporte, os elementos teóricos apontados por Schumpeter. As superação da elevada perecibilidade do leite durante a captação, o sistema de armazenagem UHT, a produção de uma significativa diversidade de derivados à base de leite, gordura do leite, de soro do leite e de leite em pó, são exemplos da capacidade que as novas tecnologias possuem de reconfigurar o sistema produtivo

---

<sup>36</sup> Aqui não está se falando em um determinismo tecnológico como único ou principal agente transformador da sociedade, segundo Santos (1996, p. 67) “a base tecnológica da sociedade e do espaço constitui, hoje, um dado fundamental da explicitação histórica, já que a técnica invadiu todos os aspectos da vida humana. A história da humanidade é inseparável da história do progresso técnico, sobretudo pelos esforços do homem em aumentar o seu domínio e controle sobre a natureza. Contudo, o progresso técnico deve ser pensado como um processo coletivo onde o ambiente institucional, econômico e natural é fundamental”.

permitindo novas formas de reprodução do capital por meio da elaboração de novos produtos e processos.

Neste bojo de inovações tecnológicas é importante destacar o papel do Estado e a fundamentação de políticas públicas de pesquisa, fomento e financiamento para com os agentes da CPL.

O transporte na Cadeia Produtiva do Leite contribui diretamente nas inovações em processos e em produtos, quando respectivamente viabiliza o fluxo de leite entre os setores e quando garante a qualidade necessária para a fabricação de uma grande diversidade de derivados lácteos. Os sistemas de transporte, frente à evolução da diversidade de produtos e mercados, é fomentado a especializar suas formas de atuação, atribuindo aos sistemas logísticos papel indispensável para organizar a execução de suas atividades<sup>37</sup>.

Consequente, justifica-se a adoção do terceiro aporte teórico, valendo-se de estudos que contemplem as mudanças nos sistemas de logística e transporte. Dessa forma, os trabalhos realizados por Silveira, Barat, e Braverman serão tomados como referencial.

Justifica-se o fato de que um trabalho sobre comercialização, logística e transporte é geográfico quando é capaz de demonstrar que este segmento, mesmo não criando nenhuma mercadoria, gera valor sobre ela. Portanto, torna-se inerente e indispensável para os processos produtivos que imprimem no espaço constantes transformações. Considerar que o transporte não é objeto geográfico é negligenciar que é ele o responsável por garantir o deslocamento de fatores produtivos e elementos de produção em fluxo contínuo. Para o caso do transporte de lácteos, pode-se dizer que "Adaptações especiais possibilitam o transporte a longas distâncias das mercadorias essenciais exigidas pelo rápido crescimento dos centros urbanos. As cidades ficaram liberadas de sua dependência para com os fornecimentos locais" (BRAVERMAN, 1987, p. 223)<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> A logística representa as estratégias (que podem ser competitivas), o planejamento e a gestão de transportes (que podem ser intermodais) assim como o armazenamento. Ela pode ser feita por uma pessoa comum ("logística de pessoas comuns"), por uma empresa ("logística empresarial e corporativa" – relacionada ao porte da empresa e a sua atuação no mercado) e pelo Estado ("logística de Estado" – por atender às demandas do Estado independentemente dos interesses que este venha a assumir) (SILVEIRA, 2011, p. 22).

<sup>38</sup> A partir da contribuição que a logística emprega à circulação do capital é que há a modificação do espaço e, por conseguinte, é dessa forma que a logística interfere "na produção e na reprodução do espaço geográfico, ou seja, o espaço

Atentando-se para Silveira (2011, p. 33), observa-se que a evolução dos transportes permitiu o aumento na velocidade e capacidade de "transformação da sociedade contemporânea, no seu ponto crucial: a produção, a reprodução, a estruturação e a reestruturação do espaço" e do território. Então, a comercialização, logística e transporte tem um caráter tipicamente geográfico, por concretizar-se meios para o deslocamento do agentes que impelem transformações no espaço<sup>39</sup>.

Ignácio Rangel (1963) expõe que os oligopsônios/oligopólios<sup>40</sup> atuam de tal forma que deprimem e desorganizam a produção, tornando-a escassa. Ora, a eficiência nos transportes em garantir o suprimento de insumos e produtos em quantidade e qualidade satisfatória também pode servir para conduzir quase que instantaneamente a demanda e a oferta (de produtos lácteos) desregulando os preços à medida que detêm a capacidade de redirecionar as mercadorias pelo território. Isso não significa dizer que as análises realizadas neste trabalho, seguem teorias que têm a lei de oferta e da procura como fenômeno capaz de regular os de preços, a velocidade dos processos, produtos e o desenvolvimento dos mercados de modo geral.

Estes elementos podem estar relacionados e propelindo, de certa forma, as revoluções logísticas que, consoante Márcio Rogério Silveira "são grandes transformações nas estratégias, no planejamento e na gestão da comercialização, dos transportes, e do armazenamento (e também nas comunicações, já que durante muitos séculos só se realizavam através do transporte físico" (SILVEIRA, 2011, p. 53).

---

como instância social". Como arquétipo, no âmbito internacional, nacional, regional e urbano (SILVEIRA 2011, p. 60).

<sup>39</sup> O ato de circular, isto é, o efetivo movimento das mercadorias no espaço, se dissolve no transporte de mercadoria. A indústria de transportes constitui, por um lado, um ramo autônomo da produção, e por isso, uma esfera especial de investimento do capital produtivo. Por outro, diferencia-se pelo fato de aparecer como continuação de um processo de produção dentro do processo de circulação e para o processo de circulação (MARX, 1983, p. 110).

<sup>40</sup> Oligopsônio é o termo utilizado para representar uma situação em que existem, em um processo de comercialização, poucos compradores e inúmeros vendedores. Já o termo oligopólio é utilizado para representar uma situação em que existem muitos compradores e poucos vendedores. Em ambos casos a relação entre o número de compradores e vendedores compromete a estabilidade das negociações das mercadorias.

O quarto referencial teórico assenta-se na perspectiva dos ciclos econômicos identificados por Nikolai Kondratieff (1926)<sup>41</sup>, compostos de fases ascendentes (crescimento) e descendentes/depressiva (crise). Este movimento cíclico da economia altera drasticamente os volumes, níveis e formas de comércio forçando os países a substituírem importações ou internacionalizando as suas mercadorias<sup>42</sup>.

Conforme Freman (1984), nas fases depressivas (crise) de uma onda longa encontraram-se os meios para a superação da crise, resultando em uma explosiva fase de crescimento em novas e importantes indústrias e tecnologias. Não obstante, isso só é possível quando lança-se mão de inovações, conhecimentos e tecnologias criadas anteriormente tais como o automóvel e várias inovações elétricas, ou o computador, a televisão, os aviões a jato e grupos de materiais sintéticos. Já nas fases ascendente (crescimento) estimula-se a busca por inovações e mudanças técnicas poupadoras de mão-de-obra e de outros custos.

Neste cenário, os meios de comercialização e transporte absorvem e adaptam as tecnologias do setor produtivo para melhor atender suas demandas. Assim, "Nota-se que se o 1º, 3º e 5º Kondratieff se abrem como revoluções industriais, o 2º e o 4º se abrem como revoluções nos transportes, com aplicações de invenções já realizadas nas revoluções industriais voltadas agora a este setor de circulação" (MAMIGONIAN, 1999, p. 153).

Ainda no que diz respeito aos ciclos econômicos, destaca-se em âmbito nacional os Ciclos Médios de 7 a 10 anos (Juglar)

---

<sup>41</sup> Nikolai Dmitrijewitsch Kondratieff (1892/1938) economista soviético e pesquisador. Publicou em 1924 o livro, "As Ondas Longas da Conjuntura" o qual desenvolve a teoria sobre os Ciclos Econômicos. Para Rangel: Estes ciclos industriais, no caso brasileiro, obedecem inequivocamente à lógica interna de um processo de industrialização que, sem prévia reforma agrária, assume a forma de substituição de importações por blocos, gerando sucessivamente pontos de estrangulamento e capacidade ociosa. A passagem de um ciclo a outro é problemática, exigindo por parte do Estado a "introdução de mudanças institucionais que instrumentalizam a retomada do processo de crescimento (RANGEL, 1955, p. 28).

<sup>42</sup>Nas fases de expansão dos ciclos longos o centro do sistema tem necessidade de mais matérias-primas, alimentos e mercados consumidores da periferia, tendo interesse em aprofundar a divisão internacional do trabalho, incorporando novos territórios e realizando mais investimentos, tanto no centro como na periferia (MAMIGONIAN, 2005, p. 102).

fundamentados na mesma dinâmica de períodos de crescimento e depressão, porém em períodos mais curtos e que, por tanto, apresentando nacionalmente de forma regionalizada e setorializada fases de crescimento em períodos de recessão da economia mundial. Este elemento atribui aos estudos de cadeias produtivas a necessidade de investigar elementos específicos do comportamento cíclico da economia nacional e por tanto, identificar os impactos impelidos pelas questões conjunturais as estruturas dos segmentos produtivos.

Seriam portanto, os ciclos de expansão e depressão da economia nacional e internacional um dos elementos responsáveis pelo desenvolvimento dos meios de circulação promovendo, constantemente, expansão geográfica e geopolítica, reorganização dos ritmos e sentidos da circulação de objetos, capitais, pessoas etc. passíveis a movimentarem-se no espaço.

Paralelamente aos aportes teóricos, trabalhou-se com fontes primárias e secundárias de modo contextualizado. Dentre as fontes primárias mais relevantes estão os dados do IBGE, MAPA, Banco do Brasil, CNA, CONAB, Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior- MDIC, FAO, entre outros. Já nas fontes secundárias destacam-se instituições de pesquisa da cadeia produtiva do leite, como EMBRAPA, Esalq, Leite Brasil. Já para o transporte destaca-se a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA, Confederação Nacional da Indústria - CNI, Confederação Nacional de Transportes – CNT, entre outros.

Para a elaboração desta pesquisa, optou-se pelo método exploratório-analítico. A abordagem exploratória adota a busca de informações a respeito do objeto a ser pesquisado. As pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico, documental, entrevistas e estudos de caso (GIL, 1994).

As propostas do primeiro capítulo constituem análises acerca de alguns elementos que contribuíram na consolidação da atividade leiteira, dentre estes, a constituição da atividade no meio agrícola - fomentado pela constituição de algumas cooperativas, tecnologias, aspectos estruturais e conjunturais dos quais o Estado se faz presente, principalmente em relação à confecção de legislação específica, incentivos ao consumo e na oferta de crédito à produção.

Ademais, será demonstrada a atual configuração da produção, industrialização e consumo de lácteos, apresentando o comportamento destes agentes no transcorrer das últimas décadas. Estabelecer-se-ão algumas comparações entre aspectos da cadeia produtiva na Região sul,

com a Região Sudeste do Brasil - tradicionalmente maior produtora de leite do Brasil.

O segundo capítulo deste trabalho é voltado para aprofundar análises sobre o objeto, bem como o seu funcionamento, prático e organizacional. Serão apresentadas as três organizações do transporte no processo de circulação da cadeia produtiva do leite: o primeiro percurso - T1, compreende o processo de captação e transporte do leite produzido na fazenda para a unidade processadora ou entreposto de resfriamento; o segundo percurso - T2 é aquele que promove o transporte dos entrepostos de resfriamento para as unidades processadoras e entre as unidades processadoras. Por fim, o terceiro percurso – T3 é o responsável pela distribuição de leite processado (UHT, barriga mole) e seus derivados (inclusive commodities) para o mercador e nos fluxos de exportação e importação.

Posteriormente, as intenções serão voltadas a elucidar como os sistemas de comercialização, logística e transporte tem se reconfigurado, estruturalmente e organizacionalmente apresentando novas formas de atuação que estão condicionando novas formas de comercialização de leite, tanto na compra da matéria-prima quanto na comercialização de leite cru refrigerado e seus derivados.

Para o terceiro capítulo este trabalho, reservaram-se análises sobre a composição e estruturação dos agentes da cadeia produtiva do leite que estão dispostos após a indústria processadora. São os transportadores, distribuidores (T3) atacados, centros de organização e distribuição, varejo. Pretende-se construir um diagnóstico de como estão sendo constituídas as relações comerciais entre estes agentes e qual é a dinâmica de atuação individual e coletiva destes agentes.

Sequencialmente, buscar-se-á identificar as especificidades regionais deste segmento e como cada agente, ao agir individualmente, atendendo os interesses próprios, ao mesmo tempo contribui para o funcionamento da cadeia produtiva e de toda a economia que orbita o leite e seus derivados. Será dado ênfase, nesta parte do trabalho, para o papel dos novos sistemas logísticos de transporte que se constituíram para dar auxílio aos sistemas de transporte e distribuição bem como as tecnologias adotadas para o processamento, separação e despacho de pedidos.

O quarto capítulo traz uma análise sobre como o mercado financeiro tem atuado sobre o complexo produtivo do leite. Consideraram-se, neste sentido, processos históricos de realização de abertura de capital (*Initial Public Offering*– IPO) das empresas de laticínios e como este processo foi reconfigurando a composição e

estrutura das empresas. Concomitantemente, analisa como os processos globalização do mercado de *commodities* lácteas têm interferido nos sistemas de comercialização e composição de preços no Brasil, buscando perceber de que forma (direta ou indireta) o mercado financeiro realiza especulações sobre este segmento, seja por meio da constituição de contratos, contratos futuros, leilões de preços, compra e venda e especulação de papéis relacionados a produção e comercialização de derivados lácteos e *commodities* lácteas em geral.

Portanto, generalizando, o presente estudo visa demonstrar um retrato das especificidades dos principais agentes da cadeia produtiva e dos principais elementos – regionais, conjunturais, estruturais, operacionais, financeiros que, de uma forma ou outra, atuam sobre este segmento dando forma aos sistemas de comercialização, captação, distribuição e transporte da cadeia produtiva do leite do sul do Brasil.





## **CAPÍTULO 01 - OS PRINCIPAIS ELEMENTOS CONDICIONANTES DA FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE, NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Diferentemente de outras cadeias produtivas, como semente e carne, criadas por produtos agroalimentares, a Cadeia Produtiva do Leite - CPL exige uma relação íntima e direta entre a indústria processadora e os sistemas de transporte de leite e derivados. A alta perecibilidade das mercadorias associada à grande diversidade de produtores fornecedores e dos mercados, faz com que sejam criados, entre a indústria e os sistemas de transporte, elevado grau de sincronia e eficiência na realização de suas atividades.

Considerando a estreita relação entre produção de leite, transporte, indústria e consumo, torna-se indispensável dedicar análises que possam contemplar quais são os elementos que auferem especificidades para os agentes da cadeia produtiva e como estes refletem condições para o transporte. Em outras palavras, este primeiro capítulo, dedicar-se-á, em parte, a analisar quais foram, no transcorrer dos últimos tempos, os elementos que conduziram a produção de leite, indústria e o consumo com a intenção de atestar a dinâmica desenvolvida pelos sistemas de transporte em respostas a essas mudanças<sup>43</sup>.

O comportamento dinâmico da indústria de laticínios, adotando inovações tecnológicas e criando tendências na produção e no consumo de lácteos, somados a ações do Estado condicionando a cadeia produtiva por meio de questões legislativas sanitárias e estimulando a produção e o consumo através de programas de financiamento e políticas sociais respectivamente, configuraram a atual estrutura produtiva do complexo lácteo.

---

<sup>43</sup> Aspectos históricos sobre os processos de transporte e comercialização estão presentes no capítulo 02 deste trabalho bem como foram discutidos na dissertação de mestrado.

## 1.1 Gênese e os diferenciais regionais da cadeia produtiva do leite no Brasil

A compreensão acerca da formação do complexo produtivo do leite no Brasil exige considerar três elementos principais: primeiro, os aspectos sob os quais desenvolveram as atividades primárias que instigaram a produção de leite; segundo, as demandas criadas em áreas urbanas e, terceiro, a formação de indústria processadora juntamente com seus sistemas de transporte viabilizando o processo de produção e consumo.

Mesmo frente a elementos comuns, algumas peculiaridades regionais deram às principais bacias leiteiras do Brasil, algumas especificidades. Para melhor compreender como se desenvolveram dinâmicas diferentes para as regiões com maior volume de produção de leite, dedicar-se-á a apontar alguns fatores que interferiram no desenvolvimento dessas bacias leiteiras. Segundo dados do IBGE (2017), em 2016, a Região Sul passou a ser a maior produtora de leite do Brasil, com cerca de 12,5 bilhões de litros produzidos, ultrapassando a Região Sudeste com a produção de 12 bilhões de litros de leite.

Isto posto, serão abordados aspectos - quanto à gênese e atual configuração - da produção primária, indústria e transporte de leite e derivados. Com isso, pretende-se investigar especificidades regionais que auferiram ao setor fatores competitivos que são próprios das formações econômicas, tecnológicas, sociais, naturais e do transporte da região. A tabela 01 demonstra a evolução da produção de leite nas regiões do Brasil, sendo que a Região Sul está entre as regiões que tiveram as maiores elevações no volume de leite produzido nas últimas décadas<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Será utilizado neste trabalho o conceito de Região elaborado pelo IBGE em 1969, que apesar de algumas alterações, vigora atualmente. Essa divisão adota o conceito de Região homogênea e considera, além dos aspectos naturais, aspectos humanos e econômicos. Com isso, o Brasil passou a ser constituído por cinco grandes regiões - Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Segundo Milton Santos (1988, p. 47) "Região torna-se uma importante categoria de análise, importante para que se possa captar a maneira como uma mesma forma de produzir se realiza em partes específicas do planeta ou dentro de um país, associando a nova dinâmica às condições preexistentes."

**QUADRO 01 - Evolução do volume de leite produzido no Brasil e regiões.**

<b>Região/ano</b>	<b>1974</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2016</b>
Brasil	7.101.261	11.162.245	14.484.414	19.767.206	30.715.460	33.624.653
Norte	58.573	145.145	555.216	1.049.768	1.737.406	1.876.004
Nordeste	939.996	1.568.707	2.045.268	2.159.230	3.997.890	3.772.384
Sudeste	3.834.964	5.668.707	6.923.301	8.573.731	10.919.686	11.546.087
Sul	1.612.409	2.571.597	3.262.255	4.904.356	9.610.739	12.457.744
Centro-Oeste	655.318	1.208.088	1.698.374	3.080.121	4.449.738	3.972.434

<b>Volume de Crescimento</b>	<b>1974 a 1980</b>	<b>1980 a 1990</b>	<b>1990 a 2000</b>	<b>2000 a 2010</b>	<b>2010 a 2016</b>	<b>1974 a 2016</b>
Brasil	4.060.984	3.322.169	5.282.792	10.948.254	2.909.193	26.523.392
Norte	86.572	410.071	494.552	687.638	138.598	1.817.431
Nordeste	628.711	476.561	113.962	1.838.660	-225.506	2.832.388
Sudeste	1.833.743	1.254.594	1.650.430	2.345.955	626.401	7.711.123
Sul	959.188	690.658	1.642.101	4.706.383	2.847.005	10.845.335
Centro-Oeste	552.770	490.286	1.381.747	1.369.617	-477.304	3.317.116

<b>Crescimento %</b>	<b>1974 a 1980</b>	<b>1980 a 1990</b>	<b>1990 a 2000</b>	<b>2000 a 2010</b>	<b>2010 a 2016</b>	<b>1974 a 2016</b>
Brasil	56,3	29,7	36,8	55,8	9,4	373,5
Norte	150	282,7	89,0	65	8,0	220,6
Nordeste	66,9	30,4	5,57	85,1	-5	301,7
Sudeste	45,9	22,1	23,8	27,3	5,7	201,14
Sul	59,4	26,8	50,3	95,9	29,6	672,76
Centro-Oeste	84,4	40,5	81,3	44,4	-10	506,4

Milhões de litros de leite.

**Fonte:** IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2014). Tabela elaborada pelo autor.

Um dos períodos que abrigam os maiores volumes de crescimento foi a partir do ano de 2000, sendo que em 10 anos a produção nacional aumentou cerca de 10 bilhões de litros; período esse em que a economia brasileira e os setores produtivos passaram por significativas mudanças guiadas pelas novas políticas e crescimento econômico. O quadro 02 demonstra que o Brasil se consolidou como grande produtor de leite.

**QUADRO 02** – Produção de leite, percentual de participação e número de vacas ordenhadas – Brasil, regiões Sul e Sudeste.

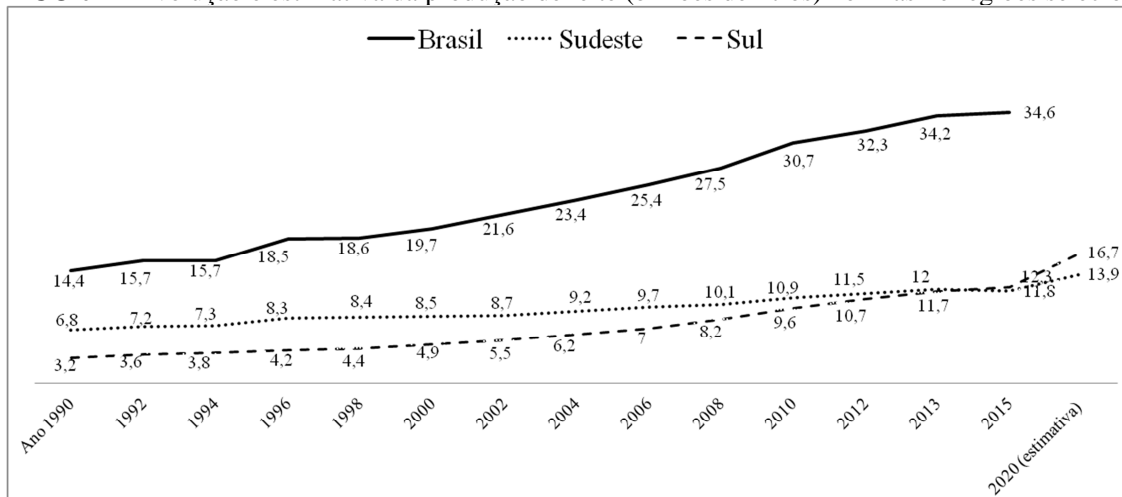
<b>Especificidade</b>	<b>Recorte</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
<b>Produção de leite</b> <b>Bilhões de litros</b>	<b>Brasil</b>	14,4	15,7	15,7	18,5	18,6	19,7	21,6	23,4	25,4	27,5	30,7	32,3	34,2	34,6
	<b>Sudeste</b>	6,8	7,2	7,3	8,3	8,4	8,5	8,7	9,2	9,7	10,1	10,9	11,5	12	11,8
	<b>Sul</b>	3,2	3,6	3,8	4,2	4,4	4,9	5,5	6,2	7	8,2	9,6	10,7	11,7	12,3
<b>Participação na produção (%)</b>	<b>Sudeste</b>	47,8	45,8	46,4	45,4	45,16	43,1	40,2	39,3	34,4	36,7	35,5	33,7	35,1	34,1
	<b>Sul</b>	22,5	22,9	24,2	22,7	23,6	24,8	25,4	26,4	27,7	29,8	31,2	33,1	34,4	35,5
<b>Vacas ordenhadas</b> <b>milhões de cabeças</b>	<b>Brasil</b>	19	20,4	20	16,2	17,2	17,8	19	20	20,9	21,5	22,9	22,8	22,9	21,1
	<b>Sudeste</b>	7,7	8,1	8,1	6,3	7	6,9	7	6,9	7,1	7,3	7,7	7,9	8,1	7,4
	<b>Sul</b>	2,8	2,9	3,1	2,5	2,6	2,8	2,9	3,2	3,4	3,6	4	4,2	4,4	4,2

**Fonte:** IBGE – Produção Pecuária Municipal – PPM (2014). Tabela elaborada pelo autor.

Ao se observar a tabela, percebe-se que, em duas décadas, a produção nacional de leite aumentou cerca de 19,8 bilhões de litros (137%) puxados principalmente pelas duas maiores regiões produtoras de leite, Sudeste, que no mesmo período aumentou 5,2 bilhões de litros (76%) e Sul com aumento de 8,5 bilhões de litros (265%). Segundo a Companhia Nacional do Abastecimento - CONAB (2013), mantendo o ritmo de crescimento em 33,6%, o Brasil poderá atingir 45,5 bilhões de litros de leite em 2022 refletindo o crescimento que vem se deflagrando.

No início da década de 1990, a Região Sudeste era responsável pela produção de 47,5% da produção nacional de leite, enquanto que a Região Sul participava com apenas 29,7%. Nos anos que se seguiram, sua participação subiu para cerca de 34,4% da produção total do país, enquanto que a Região Sudeste reduziu sua participação para 35,1 %. Observa-se o gráfico 01:

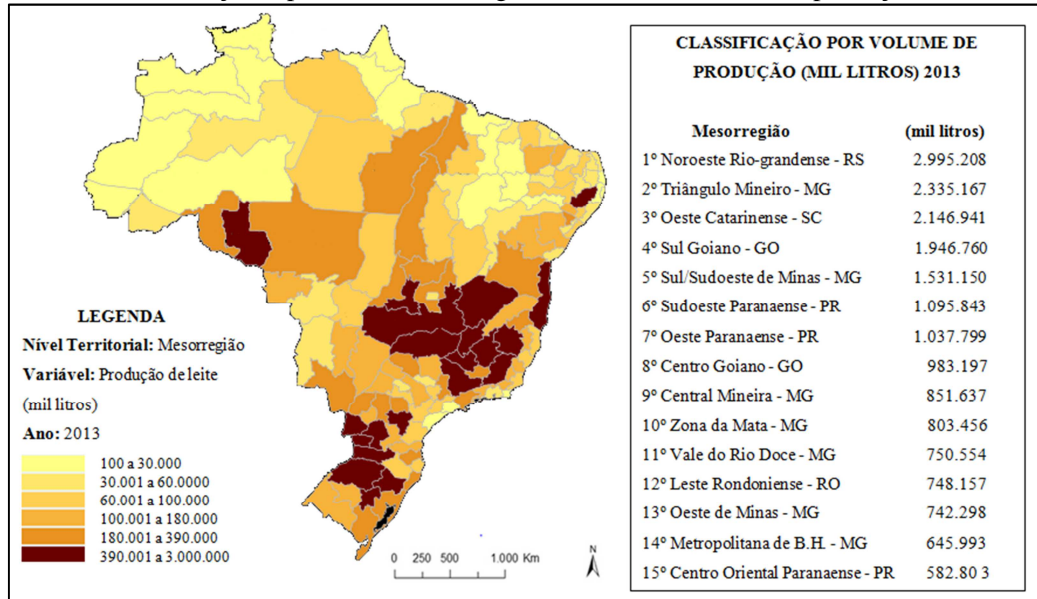
**GRÁFICO 01** - Evolução e estimativa da produção de leite (bilhões de litros) no Brasil e regiões selecionadas.



Fonte: IBGE – Produção Pecuária Municipal – PPM (2014). Gráfico elaborado pelo autor.

A figura 01, na sequência, demonstra as mesorregiões com maior produção de leite, justificando assim a realização de análises comparativas entre as regiões Sul e Sudeste.

**FIGURA 01** - Distribuição espacial das mesorregiões com maior volume de produção de leite em 2013.



**Fonte:** IBGE – Pesquisa Agropecuária Municipal (2014).

Observa-se que a Região Sul do Brasil abriga as mesorregiões noroeste rio grandense, oeste catarinense e sudoeste paranaense que juntas somam cerca de 6,0 bilhões de litros produzidos em 2013. Da mesma forma, a Região Sudeste abriga as mesorregiões do triângulo mineiro, Sul/Sudeste mineiro e central mineira, que produziram em 2013 aproximadamente 4,6 bilhões de litros. O destaque também se dá para a mesorregião sul goiana com 1,9 bilhões de litros produzidos no mesmo período. Essas sete mesorregiões produzem juntas o equivalente a 36% do leite produzido no Brasil.

Sobre a gênese da atividade em nível nacional, o surgimento da atividade leiteira esteve condicionado à pecuária extensiva de corte. As principais regiões produtoras de leite, como demonstradas na imagem anterior, coincidem, em grande parte, com as áreas onde o processo de ocupação e colonização foram predominantemente de origem européia, tendo com uma das atividades principais a cria e engorda de gado com vistas à produção de carne<sup>47</sup>.

Nas regiões Sudeste e Centro-Oeste o leite por muito tempo foi considerado um subproduto da produção de carne. A manutenção de gado mestiço (Zebu) bem adaptado às condições naturais das vastas áreas de cerrado, retardaram a especialização da atividade que poderia viabilizar a atividade leiteira.

Já na Região Sul, os aspectos socioeconômicos, também condicionados pelos elementos geográficos, conduziram a atividade leiteira à especialização. Durante o processo de colonização, conforme os estudos desenvolvidos por Leo Waibel, (1949) a ocupação do território obedeceu a geografia da região classificada em áreas de campo e áreas de mata.

As áreas de campo (pampas, planaltos, planícies) induziram a atividade de criação de gado de forma a ocupar vastas áreas de pastagem, com rebanho solto e de manejo simplificado, induzindo à pecuária extensiva. As áreas de mata (encostas, morros e serras) periféricas as áreas de campo, ocupadas e organizadas em propriedades pequenas<sup>48</sup> foram em grande parte, as limitações em relação ao tamanho

---

<sup>47</sup> Segundo Armen Mamigonian (2005), no Brasil, em 1970 existiam três grandes unidades geoeconômicas ligadas ao ciclo pecuária-abate-mercado-consumidor: o Nordeste (do Maranhão à Bahia), o Brasil central pecuário (Sudeste e Centro-Oeste) e o extremo sul (Rio Grande do Sul).

<sup>48</sup> Segundo Leo Waibel (1949), as ocupações das áreas de mata podem ser identificadas pelo tamanho das propriedades, o regime de trabalho, a maior densidade populacional e a policultura. Os colonizadores alocados nestas



da propriedade, que induziram o desenvolvimento e adaptação de técnicas de manejo diferenciadas fomentando a prática da atividade leiteira (pecuária intensiva)<sup>49</sup>.

Consolidaram-se nestas áreas atividades intensivas em capital que, como aponta Armem Mamigonian (2005), impeliram certo progresso da produção e produtividade agrícola, condicionando uma acumulação primitiva de capital, permitindo que surgissem, em meio aos fluxos, excedentes comercializáveis e instituições que viabilizam as relações comerciais. Isto posto, é importante considerar que o desenvolvimento de outras atividades agrícolas ocorreu em conjunto com a produção de leite portanto ainda hoje e em muitas regiões a produção leiteira é tida como atividade secundária, mas que assume importante papel na complementação da renda dos agricultores.

No desenvolvimento de relações capitalistas, criaram-se estruturas e superestruturas para fomentar a produção, consolidando cadeias produtivas que estão em simetria com as novas formas de atuação das forças produtivas. As formações sociais da Região Sul demonstraram uma significativa capacidade de adaptação às transformações geridas pelas mudanças do mercado dentre as quais se destacam o aumento de produtividade e da produção.

É possível demonstrar de forma prática a dinâmica da Região Sul ao estabelecer um comparativo entre o número de vacas ordenhadas e o volume produzido nas diferentes regiões do Brasil. Observa-se, no quadro 03 que, em 1974, na Região Sudeste eram ordenhadas cerca de 4,9 milhões de vacas que produziam 3,8 bilhões de litros/ano, enquanto que a Região Sul passou a ordenhar 4,0 milhões de vacas somente em 2010, porém com uma produção de 9,6 bilhões de litros/ano.

---

pequenas áreas, ficam restringidos a culturas de subsistência e a extração de madeira e erva mate (a priori), criação de animais que permite algum pequeno comércio de bens básicos (a posteriori).

<sup>49</sup> Em geral as áreas de campo são: a Campanha Gaúcha (de solos mais férteis), situados no Estado do Rio Grande do Sul e os Campos de Planalto (solos menos férteis) situados nos Estados de Santa Catarina (nos arredores da cidade de Lages) e Campos Gerais do Paraná (nos entornos das cidades de Palmas e Guarapuava). Todos estes possuem três aspectos: Grandes propriedades, criação extensiva e rarefação da população. (DUARTE e MARICATO, 1968, p. 101).

### QUADRO 03 - Número de vacas ordenhadas no Brasil e Regiões

Vacas Ordenhadas	1974	1980	1990	2000	2010	2016
Brasil	10.838.540	16.512.969	19.072.907	17.885.019	22.924.914	19.678.817
Norte	176.669	368.632	1.448.016	1.771.707	2.582.959	2.084.186
Nordeste	2.099.998	3.100.503	3.798.359	3.413.365	4.926.568	3.505.866
Sudeste	4.921.149	7.258.031	7.736.425	6.926.721	7.744.339	6.819.765
Sul	1.845.128	2.637.190	2.827.780	2.896.640	4.025.083	4.200.266
Centro-Oeste	655.318	1.208.088	1.698.374	3.080.121	4.449.738	3.068.734

Milhões de cabeças.

**Fonte:** IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2014). Tabela elaborada pelo autor.

A produtividade média por animal pode indicar especialização na produção de leite como um todo. O primeiro elemento em destaque é a seleção do rebanho adequando-o para o determinado fim. Além disso, a melhoria genética dos animais demanda uma série de pré e pós requisitos para alcançar e manter os resultados na produção. Em outras palavras, o melhoramento genético do rebanho exige dos produtores acesso às informações sobre utilização de novas técnicas, mão de obra especializada para a realização das atividades, acesso a material genético de qualidade, tecnologias de armazenamento de uso do sêmen, matrizes (vacas) saudáveis, entre outros<sup>50</sup>.

Os animais de genética mais apurada, ainda necessitarão de cuidados no manejo que incluem alimentação adequada às suas demandas nutricionais (rações, concentrados, sais minerais) ambiente salubres (sem estresse térmico, atoleiros) e equipamentos de ordenha adequados (inibindo incidência de mastites clínicas e subclínicas).

Atualmente, os índices de produção e de produtividade no Brasil e regiões Sul e Sudeste apresentam algumas diferenças. O quadro 04, apresentado na sequência, foi elaborado a partir de dados e organizados de tal forma que permite uma análise comparativa entre as décadas de 1990 a 2000 e de 2000 a 2010, identificando o comportamento da produção em relação ao número de animais no Brasil e regiões selecionadas.

---

<sup>50</sup> De acordo com o IBGE (2011) no Brasil cerca de 8,5% dos estabelecimentos respondem por 53,1% do leite produzido no país, enquanto que 91,5% dos estabelecimentos restantes possuem rebanhos que produzem apenas 46,9% do leite brasileiro. Segundo pesquisa realizada em 2013 pela Milk Point dentre os 10 produtores do Brasil com maior média de produção entre seus rebanhos, 09 estão no Sul do país apresentando médias de 34,2 a 40,6 kg/leite/vaca por dia. Demais resultados da pesquisa podem ser vistos em: <http://www.milkpoint.com.br/top100-milkpoint-2013-lp/>

**QUADRO 04** – Produção de leite e número de vacas ordenhadas em períodos selecionados.

Especificidade	Recorte espacial	Período			
		1990 a 2000		2000 a 2010	
		Comportamento do volume de produção			
Produção de Leite bilhões de litros	Brasil	36%	5,3	55%	11,0
	Sudeste	25%	1,7	28%	2,4
	Sul	53%	1,7	95%	4,7
Especificidade	Recorte espacial	Período			
		1990 a 2000		2000 a 2010	
		Comportamento do número de vacas ordenhadas			
Vacas ordenhadas milhões de cabeças	Brasil	-6,0%	-1,2	28%	5
	Sudeste	-10,00%	-0,8	11%	0,8
	Sul	0	0,0	42%	1,2

**Fonte:** IBGE – Produção Pecuária Municipal – PPM (2014). Tabela elaborada pelo autor.

O que mais chama a atenção é o fato de que, durante o período analisado, a Região Sul passou a produzir um volume de leite correspondente ao da Região Sudeste, porém com aproximadamente metade do número de vacas. Para efeito de comparação, em 2013, a produtividade média por animal da Região Sudeste ficou em torno de 1.481 litros/vaca/ano, na Região Sul, a média foi de 2.659 litros/vaca/ano.

Dando continuidade à explanação é importante lembrar que, neste processo de formação dos complexos produtivos lácteos do Brasil, não é apenas a produção primária o elemento responsável pelo desenvolvimento das Bacias leiteiras, a formação de áreas urbanas e da indústria processadora também são fatores importantes. Foi, segundo Espíndola (2002), ao analisar a desintegração das atividades naturais e primitivas, concluiu que essas deram lugar à gênese da indústria pois:

[...] a maioria dessas unidades foram criadas (no interior do complexo rural) por pequenos produtores mercantis e pequenos comerciantes locais que não mediam esforços na constituição de pequenos negócios. Paulatinamente, ao lado da multiplicidade dos estabelecimentos artesanais, originados no interior do complexo rural, foram emergindo outros nas áreas urbanas. (ESPINDOLA, 2002, p.39)

Estas pequenas "fabriquetas", por sua vez, dão um novo impulso ao ritmo de crescimento do ambiente urbano e dos fluxos de mercadorias. Na medida em que desenvolvem indústrias voltadas à transformação de produtos agrícolas, surgem concomitantemente demandas por elementos para essa indústria – máquinas, ferramentas, insumos, combustíveis, mão de obra, tecnologias entre outros que irão fomentar o surgimento de outras atividades correlacionadas e que irão condicionar o crescimento de ambientes urbanos. Neste sentido, Braverman (1987) afirma que:

De modo geral, a industrialização dos alimentos proporcionava a base indispensável do tipo de vida urbana que estava sendo criado; e foi na indústria alimentícia que a estrutura de mercado da empresa – abrangendo vendas, distribuição e intensa promoção ao consumo e publicidade – veio desenvolver-se plenamente. (BRAVERMAN, 1987, p. 224)

A segregação espacial que separou a produção do consumo tornou-se um problema para as primeiras indústrias de laticínios, devido à alta perecibilidade do leite. Além da baixa produtividade da produção primária, a aquisição da matéria-prima ficava limitada a um raio muito curto nos arredores dos centros consumidores onde se instalavam estrategicamente as indústrias processadoras<sup>51</sup>.

Isso atribui à atividade leiteira outra especificidade que é a de obrigatoriamente desenvolver-se mediante a estrutura industrial e de transporte para captar e processar a matéria-prima. Isso implica criar meios para que o processo de decomposição desta mercadoria seja retardado. Para tanto, desenvolver meios eficientes (volume e

---

<sup>51</sup> A respeito da influência criada pela distância da produção em relação ao mercado consumidor ver Economista Johann Heinrich Von Thünen (1826) autor da obra - O Estado Isolado em relação à agricultura e à economia política, ou investigações referentes à influência dos preços dos cereais, da riqueza do solo e dos impostos sobre a agricultura. Hamburgo, 1826. Ainda sobre os argumentos de Thünen e a renda diferencial por localização, ver Leo Waibel (1948) em: A teoria de Von Thünen sobre a influência da distância do mercado relativamente a utilização da terra sua aplicação a Costa Rica, faz um apanhado dos principais conceitos e argumentos do autor que fundamentam sua teoria. O artigo foi publicado na Revista Brasileira de Geografia. Ano x, 1948 nº 01 e pode acessado em:

[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/115/rbg\\_1948\\_v10\\_n1.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/115/rbg_1948_v10_n1.pdf)

velocidade) para transformá-lo em subprodutos com menor perecibilidade foi indispensável, logo surgiram estímulos para a fabricação em escala de queijos, manteigas, coalhadas entre outros e, com isso, a gênese das indústrias processadoras de leite.

A precariedade dos equipamentos disponíveis para o manejo de leite, forçou as primeiras indústrias de laticínios a condicionar processos de verticalização e horizontalização, buscando associarem-se com empresas multinacionais estimulando também a vinda de indústrias de bens de produção de outros países<sup>52</sup>.

Neste aspecto deve-se destacar que a Região Sudeste, historicamente favorecida por ser palco das primeiras formações industriais e das maiores concentrações urbanas, que abrigam grandes demandas por produtos lácteos. As bacias leiteiras pioneiras da Região têm em sua gênese a presença de grandes empresas de laticínios (privadas - nacionais e multinacionais e cooperativas).

O Vale do Paraíba - SP foi uma das primeiras regiões do Brasil a desenvolver a atividade leiteira de forma comercial. Tendo como principal fomentador, instalada na cidade de Araras - SP em 1909, a Companhia Ararense de Leiteria, criada pelo francês Louiz Nougés.

---

<sup>52</sup>Verticalização: caracteriza-se quando a empresa procura produzir internamente ou agrega unidades industriais que produzem os insumos de modo geral, necessários a produção. Este diferencial possibilita a empresa ter maior controle sobre as tecnologias e os processos dos insumos que demanda. Porém a diversidade nas áreas de atuação pode comprometer a eficiência da produção à medida que a empresa passa a atuar em áreas diversas. Os principais exemplos de indústrias de bens de produção para a Cadeia Produtiva do Leite são: BIASINOX - de origem italiana foi fundada em 1913 em Minas Gerais produz equipamentos em aço inox para indústria alimentícia, química, farmacêutica e cosmética. ALFA LAVAL - é uma empresa da Suécia e estabeleceu-se no Brasil em 1959, mas já fornecia máquinas e equipamentos. Fabrica equipamentos para indústrias químicas, farmacêuticas, refrigeração, alimentos e bebidas, biocombustíveis, óleos vegetais, petróleo e gás entre outras. TREVI - fundada em 1964, é pioneira na construção da 1ª máquina moldadeira para Mussarela e provolone e da 1ª máquina filadeira para processamento contínuo com picador de massa. UNIPAC - criada em 1966, com a aquisição da 1ª máquina de sopro do mundo, a Kautex B13 (transformadora de plástico). Produz galões para transporte e armazenagem de leite. FIBRAV - fundada em 1974 quando o proprietário Oswaldo Biaso, em viagem à Alemanha, teve contato, pela primeira vez, com a fibra de vidro. Assim a empresa especializou-se em equipamentos para armazenagem de leite e posteriormente para o processamento do leite. Informações extraídas dos sites institucionais das empresas.

Posteriormente, em 1920, a empresa foi adquirida pela multinacional sueca- *Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.* Neste ano, surgiu empresa Vigor. Em 1933 a junção de oito cooperativas deu origem Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo – CCL detentora da marca Paulista. Mazzali (1988).

No Estado de Minas Gerais em 1940 surgiu a Laticínios Poços de Caldas que, posteriormente, juntou-se à francesa Danone e, em 1949, à Cooperativa Central de Produtores de Leite – CCPL, posteriormente, Cooperativa Central de Produtores Rurais – CCPR e é atualmente conhecida pela marca Itambé. Em Goiás fundou-se a Cooperativa Central de Lácteos. Mazzali (1988).

Isto posto, é possível afirmar que as tradicionais bacias leiteiras (Vale do Paraíba, Triângulo Mineiro e Sul goiano, que hoje estão entre as maiores produtoras do Brasil, tiveram seu desenvolvimento atrelado à instalação de grandes empresas laticinista e a constituição de aglomerados urbanos que fomentaram demandas elevadas por alimentos inclusive derivado lácteos.

Quanto à Região Sul, as primeiras atividades comerciais envolvendo leite formaram-se nos entornos de concentrações urbanas, estimuladas pela formação de laticínios localizados em Curitiba, Joinville, Blumenau, Caxias do Sul, São Leopoldo e algumas cidades menores do Rio Grande do Sul, os quais buscavam atender à demanda por derivados lácteos da população que não tinham suas atividades ligadas à produção agropecuária. Posteriormente, formaram-se cooperativas de leite consolidadas até hoje, das quais pode-se citar:

No Rio Grande do Sul formou-se, em 1976, a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. – CCGL. No Paraná em 1954 consolidou-se, na Região central do Estado, a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná – CCLPL fruto da junção entre as cooperativas Capal de Arapoti, Batavo de Carambeí e Castrolanda de Castro. Na Região Oeste, em 1977, formou-se a Cooperativa Central do Sudoeste - SUDCOOP que deu origem à marca Frimesa<sup>53</sup> e no Noroeste do Paraná, em 1986,

---

<sup>53</sup>Segundo a homepage da Cooperativa Frimesa (Subcoop) em 1986 a empresas iniciaram um amplo programa de integração e incentivo à produção de leite. O primeiro movimento foi a distribuição de 10 mil novilhas da raça holandesa, oriundas do Uruguai, aos produtores integrados. Posteriormente em parceria com o governo estadual iniciou-se o processo de inseminação artificial, com a finalidade de promover o melhoramento genético do rebanho. Segundo a empresa as primeiras ordenhas, que rendiam em média quatro a nove litros de leite por dia, aumentaram para mais de 30 litros.

formou-se a Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense - COPAGRA que, posteriormente, transformou-se na Confederação das Cooperativas Centrais Agropecuárias do Paraná Ltda. – CONFEPAR. Em Santa Catarina, conforme o trabalho de Souza (2010) foram pioneiras a em Concórdia a Cia. Jensen , no município de Treze Tílias a Tirol, Laticínios Ivoti em São Miguel do Oeste, e a CCCL – Cooperativa Central Catarinense de Lácteos e Cooperativa Chapecó<sup>54</sup>.

É importante destacar que somente a organização de um ambiente voltado especificamente para a transformação do leite é capaz de configurar as condições necessárias para o desenvolvimento de técnicas, tecnologias, ferramentas e máquinas que permitem a criação de novos produtos a partir de novas formas de produção. Sendo o elemento principal para a realização destes fenômenos é a disponibilidade de capital.

A iniciativa de agrupar a produção, visando inibir a sazonalidade, viabilizando inclusive a captação, dando melhores condições de comercialização a partir do levantamento de recursos para fomentar a produção primária e o processamento de leite atribuem ao cooperativismo um papel indelével na consolidação da atividade leiteira. Assim, a formação de organizações cooperativistas foi de extrema importância para o desenvolvimento e gênese de cadeias produtivas, inclusive a do leite e o transporte respectivamente.

A esse respeito pode-se afirmar que:

Las cooperativas además de garantizar los procesos de comercialización de la leche fluida cuentan con servicios de asistencia técnica, inseminación artificial y provisión de insumos. Las cooperativas regionales cumplen estas funciones y luego se conectan con las cooperativas de segundo grado para realizar procesos de industrialización más complejos que

---

<sup>54</sup> Observa-se a maioria das cooperativas que atuam no segmento de láctea foram fundadas com base na junção de outras cooperativas e estas por sua vez consolidaram-se a partir da iniciativa dos produtores em criar estruturas para garantir melhores desempenho e competitividade nos mercados. Em reportagem publicada no Jornal Folha de Londrina em 13/06/2015 Sr. Flávio Turra, gerente técnico e econômico da Organização das Cooperativas do Paraná - OCEPAR aponta para os principais benefícios que a cooperativa oferece para o associado: 1 - transferência de tecnologia; 2 - escoamento e armazenagem; 3 - poder de barganha e, 4- sistema de gestão.

la distribución de leche a firmas com Nestlé.  
(BARKSKY, 1994, p. 137)

A criação de cooperativas para viabilizar o uso de insumo, produtos, financiamentos e alocação da mercadoria no pós-colheita estimularam a prática agrícola em maior escala. Para Waibel (1949, p. 192)

A produção agrícola enormemente aumentada ultrapassa a capacidade dos velhos moinhos administrados por famílias particulares individualmente. Foi, portanto, necessário ter fábricas consumindo carvão ou eletricidade, para processar a produção agrícola; e para construí-las é preciso capital, que só pode ser fornecido por cooperativas, capitalistas ou bancos. Assim foram estabelecidas fábricas de creme, manteiga e queijo, moinhos de farinha (trigo e mandioca), de arroz, frigoríficos, etc. Os seus produtos são padronizados e uniformes e alcançam melhores preços do que os produtos processados pelos velhos e primitivos moinhos. (WAIBEL, 1949, p. 192)

A exemplo disso, as mudanças provocadas pela disponibilidade de recursos, tecnologias e pela especialização e viabilidade das práticas comerciais fomentadas pelas cooperativas e empresas de transformação e armazenagem, reconfiguram as atividades econômicas, tomando espaço da pecuária extensiva. Atualmente, a cidade de Carambeí e Castro no Estado do Paraná são referências nacionais em produção de leite, resultados estes que podem ser justificados pela presença de uma indústria de laticínios criadas sob cunho cooperativista<sup>55</sup>.

Porém, a configuração da indústria laticinista do Brasil passou a abrigar grandes empresas multinacionais que serão demonstradas no próximo subitem deste trabalho. A priori, dedicar-se-á analisar aspectos sobre o desempenho da indústria laticinista do Brasil e regiões Sul e

---

<sup>55</sup> O grande diferencial desta Região, no que diz respeito à produção primária de leite, é o fato de que os colonizadores holandeses foram os primeiros a buscar realizar seleção das raças, trazendo gado leiteiro da Holanda. Também foram pioneiros em produzir e oferecer alimentação suplementar (forrageiras) para os animais, com vistas a garantir a sanidade do rebanho durante o inverno quando as pastagens estão escassas.



Sudeste ainda sob o objetivo de apontar especificidades regionais e o desempenho da Região Sul.

Os dados apresentados na sequência foram extraídos da Pesquisa Industrial Anual – PIA, divulgados anualmente pelo IBGE. Uma vez sintetizados e organizados foram dispostos de forma a permitir a visualização em um recorte temporal e assim fazer análises comparativas entre diferentes períodos e diferentes regiões e, ainda com isso, através de cálculos matemáticos demonstrar e comparar o desempenho da indústria de laticínios do Brasil, da Região Sul e Sudeste nas décadas de 1990 e 2000.

É possível inclusive estabelecer uma relação direta entre os movimentos da indústria (salários, pessoal ocupado, VBPI, quantidade), produção primária, transporte e mercado consumidor quando esses, respondem aos estímulos criados à medida que a indústria amplia e diversifica a produção.

Em primeiro lugar, destaca-se o significativo aumento no número de empresas no Brasil. Foram criadas cerca de 1.658 unidades entre 1990 e 2012, ao mesmo tempo que o Valor Bruto da Produção Industrial – VBPI, aumentou 307% entre 1994 e 1996, quando o setor passou a empregar cerca de 40 mil pessoas a mais. Porém, durante o restante da década, o setor apresentou estabilidade e em alguns anos reduziu estes números. Observa-se o quadro 05.

**QUADRO 05** - Estatísticas sobre a indústria de laticínios no Brasil e regiões selecionadas.

Especificidade	Região	1990	1994	1996	1997	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Número Total de empresas	Brasil	1.436	1.348	3.094	3.579	3.624	3.518	3.318	3.535	3.617	3.592	3.327	3.476
	Sudeste	982	930	1.794	1.989	1.999	1.919	1.762	1.694	1.965	*	*	*
	Sul	193	134	541	519	564	563	594	632	744	*	*	*
Média anual de pessoal ocupado	Brasil	63.675	49.852	90.060	88.861	87.985	84.958	80.425	80.805	100.769	104.278	108.257	116.136
	Sudeste	43,067	34.825	58.832	53.888	52.548	44.330	43.245	43.249	52.654	*	*	*
	Sul	9.566	7.916	15.008	14.365	15.513	13.068	13.872	14.491	20.192	*	*	*
Salário médio (livre de tributos)	Brasil	**	3.378,00	812,96	843,26	846,25	741,72	815,64	930,36	1.270,09	1.449,07	1.424,89	1.836,80
	Sudeste	**	3.717,00	931,44	1.298	976,29	747,39	1.002,90	1.103,10	1.562,16	*	*	*
	Sul	**	2.773,00	652,12	674,19	738,81	675,29	738,48	844,93	1.068,18	*	*	*
VBPI - Mil R\$	Brasil	**	1.746.549	9.121.139	8.981.963	9.254.887	10.266.218	11.624.731	16.550.536	20.091.731	28.532.129	36.882.658	43.504.303
	Sudeste	**	5.835.369	6.272.576	5.768.524	5.501.248	6.870.532	7.431.808	9.832.119	10.935.229	*	*	*
	Sul	**	606.607	1.592.233	1.533.719	2.091.281	2.295.569	2.666.515	3.317.137	4.736.330	*	*	*

\*Dados não revelados nas pesquisas do IBGE

\*\* Valores apresentados pelo IBGE em Cruzeiros

**Fonte:** IBGE – Pesquisa Industrial Anual – PIA (1990/12). Quadro elaborada pelo autor.

O setor só mostrou sinais de crescimento novamente durante a década de 2000 onde, apesar do número de laticínios ser estável, o VPBI nacional aumentou 259% entre o primeiro e último ano da década. Da mesma forma, comportou-se o índice de pessoal ocupado que, desde 1996, apresentava redução, ao final dos anos 2000, passou a ter cerca de 23 mil pessoas a mais trabalhando no setor. Em relação ao salário médio do trabalhador nos laticínios, na década 1990, o salário médio nacional decresceu cerca de 8,7% mas, durante a década de 2000 obteve um aumento de aproximadamente 92%.

A produção média por pessoa ocupada/empregada é outro importante elemento a ser considerado. Para a obtenção destes dados são utilizados os volumes de leite formal, descontando, portanto, o leite tido como informal. Ao dividir o volume de leite processado pelo número de funcionários nos anos de 1996, 2000 e 2006 verifica-se conforme tabela 01 os seguintes resultados<sup>56</sup>.

**TABELA 01** – Média anual de litros processados por pessoa na indústria de laticínios – Brasil e regiões selecionadas

	<b>Região/Ano</b>	<b>1996</b>	<b>2000</b>	<b>2006</b>
<b>Mil Litros pessoa/ano</b>	<b>Brasil</b>	1.220.297	1.623.155	1.764.443
	<b>Sudeste</b>	868.574	1.342.205	828.950
	<b>Sul</b>	1.772.388	2.775.374	2.426.703

Dados mais recentes não foram disponibilizados pelo IBGE

**Fonte:** IBGE – Pesquisa Industrial Anual – PIA (2014). Tabela elaborada pelo autor.

Pode-se observar que, na média, entre os anos de 1996, 2000 e 2006, no Brasil, uma pessoa industrializa cerca de 1.535.965 milhões de litros em um ano, enquanto que, na Região Sudeste, o volume processado por pessoa anualmente é de 1.013.243 de litros. Já na Região Sul, este volume é de 2.324.821 litros, ou seja, a indústria da Região Sul é capaz de fazer com que cada funcionário processe cerca de 1.311.578 de litros a mais que na Região Sudeste no período de um ano.

<sup>56</sup>Segundo o IBGE (2014) do total de leite produzido no Brasil, em média, 70% é industrializado (leite formal) e os outros 30% são consumidos na propriedade ou então comercializado informalmente (leite informal), portanto, não vão para a indústria. Logo, do total de leite produzido, serão descontados 30% para aproximar do volume captado pela indústria e assim formular a base dos cálculos relacionados ao processamento de leite pela indústria.

Somando-se a estes dados, pode-se também demonstrar uma característica regional, que é o custo da mão de obra. Considera-se que o salário médio pago aos funcionários não tem grande peso sobre o processo produtivo, desde que os índices de produtividade sejam elevados. Isto posto, segue-se com mais um exemplo comparativo entre a indústria instalada na Região Sul e a indústria instalada na Região Sudeste e restante do Brasil. Observa-se, na tabela 02, a média de salário pago ao trabalhador na indústria de laticínios em diferentes períodos.

**TABELA 02** - Média salarial sem encargos e litros processados por funcionário contratado na indústria de laticínios.

Ano	1996		2000		2006	
	Mil Litros	Salário - R\$	Mil Litros	Salário - R\$	Mil Litros	Salário - R\$
Brasil	101.691	R\$ 812,96	135.262	R\$ 741,72	147.036	R\$ 1.270,09
Sudeste	72.381	R\$ 931,44	111.850	R\$ 747,39	69.079	R\$ 1.562,16
Sul	147.699	R\$ 652,12	231.281	R\$ 675,29	202.225	R\$ 1.068,18

\*Valores e volumes mensais.

\*\* Os salários estão calculados sem os tributos e encargos.

\*\*\* Leite Formal.

Dados mais recentes não foram disponibilizados pelo IBGE

**Fonte:** IBGE – Produção Industrial Anual (2014). Tabela produzida pelo Autor.

Pode-se perceber que os maiores salários estão na Região Sudeste do Brasil, e ainda, fazendo uma relação com os dados mencionados anteriormente sobre o volume de leite processado anualmente por funcionário, percebe-se que a Região Sul, além de apresentar salários mais baixos que a média nacional e Região Sudeste, possui a maior produtividade do trabalho por funcionário, isso representa uma capacidade maior de exploração do trabalho e obtenção de mais valia.

Com isso, repara-se que, em 2006 por exemplo, a cada Real - R\$ pago a um trabalhador na Região Sul, são processados aproximadamente 189 mil litros de leite, enquanto que na Região Sudeste, são processados apenas 44 mil litros para cada Real pago em forma de salários. A nível de Brasil são processados cerca de 115 mil litros de leite a cada Real pago em forma de salários. Para tanto, Gomes (2000), chama a atenção para fato de que:

Há industriais que reclamam da ineficiência do produtor, mas elas próprias também são ineficientes e, o pior, transferem o resultado da ineficiência ao produtor. Isto se aplica tanto na cooperativa quanto na indústria particular. Em

muitos casos, a ineficiência da indústria está associada à capacidade ociosa e ao grande número de empregados por litro de leite processado. (GOMES, 2000, p. 02)

O Valor Bruto de Produção Industrial – VBPI é outra série de dados dos quais pode-se valer para analisar comparativamente o desempenho das indústrias de cada região. O VBPI é calculado anualmente pelo IBGE, mas para este caso utilizar-se-á os anos de 1996, 2000 e 2006; dados mais recentes não estão disponíveis na Pesquisa Industrial Anual - PIA do IBGE.

Pode-se fazer uma análise sobre o VBPI, onde, ao calcular a média produzida por cada empresa de laticínios identificou-se em qual Região abriga as indústrias com maior capacidade de estabelecer o VBPI. Na tabela a seguir foram estabelecidos os VBPI's médios anuais da indústria, por pessoa e por litro do Brasil e regiões Sul e Sudeste. A tabela 03 determina que:

**TABELA 03 - Valor Bruto da Produção Industrial – VBPI**

Variável	Ano	1996	2000	2006
<b>Média anual de VBPI por empresa Mil RS</b>	Brasil	2.948.009	2.918.197	5.554.805
	Sudeste	3.496.419	3.580.267	5.565.002
	Sul	2.943.129	4.077.387	6.366.002
<b>Média anual de VBPI por pessoa ocupada - Mil RS</b>	Brasil	101.275	120.838	199.384
	Sudeste	106.618	154.986	207.680
	Sul	106.092	175.663	234.567
<b>VBPI Por litro de leite RS</b>	Brasil	0,70	0,74	1,13
	Sudeste	1,08	1,16	1,63
	Sul	0,54	0,67	0,96
Variável	Período	1996 a 200	2000 a 2006	1996 a 2006
<b>Crescimento do VBPI por empresa %</b>	Brasil	- 1.0	90.3	88.3
	Sudeste	2.4	55.4	59.1
	Sul	38.5	56.1	116.3
<b>Crescimento do VBPI por pessoa ocupada - %</b>	Brasil	18.8	65.8	97.0
	Sudeste	45.2	34.4	95.2
	Sul	65.0	33.7	120.7
<b>Crescimento do VBPI por litro de leite %</b>	Brasil	5.7	52.7	61.4
	Sudeste	7.4	40.5	50.9
	Sul	24.0	43.2	77.7

\* Leite Formal.

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Anual – PIA (2006). Tabela elaborada pelo autor.

Considerando, portanto, que a Região Sul possui o melhor índice de VBPI por empresa, ao mesmo tempo que apresenta o menor VBPI por litro de leite, pode-se afirmar que: a indústria instalada na Região Sul do Brasil tem como característica principal ganhos em escala apresentando volumes médios de leite por empresa bem superiores que as médias do Brasil e Sudeste. Porém apresenta uma baixa capacidade de agregar valor ao litro de leite quando se observa o VBPI por litro. Já a Região Sudeste demonstra ter uma capacidade significativa de acrescentar valor sobre o litro de leite que capta.

Conclui-se que a indústria de laticínios da Região Sul do Brasil possui uma dinâmica que consiste em adquirir grandes volumes de leite, porém agregando pouco valor ao produto final, sendo assim, em se tratando de leite, pode-se afirmar que as empresas estão voltadas à preparação do leite UHT e queijos do tipo Prato, Ricota, Provolone e Mussarela. Derivados esses que demandam grandes volumes de leite, baixo pessoal empregado e alta tecnologia no que diz respeito à automação industrial devido aos elevados índices de escala com que se organizaram as plantas industriais, acompanhando o crescimento significativo da produção primária<sup>57</sup>.

Já em relação à indústria de laticínios da Região Sudeste, sua dinâmica pode ser caracterizada por um número relativamente alto de empresas atuantes no setor, porém com diversificação produtiva mais acentuada, pois apresenta a maior capacidade de agregar valor ao litro de leite transformado. Neste sentido, o perfil em geral das empresas da Região Sudeste é o de produzir derivados que exigem maior conhecimento técnico/tecnológico que garante a elaboração de um *mix* maior de derivados, tais como, iogurtes, cremes, queijos finos, sobremesas, balas, chocolates, biscoitos, entre outros.

Assim, os ganhos não se dão somente por meio da escala, mas sim pela agregação de valor ao leite à medida que é transformado em produtos elaborados ou quando utilizam como ingrediente de um alimento. Essa estrutura produtiva exige portanto, maior pessoal ocupado, especialização desta mão de obra e isso explica, em parte, o nível salarial relativamente alto quando comparado com as demais regiões, além de menor volume de captação por empresa e, por fim, maior capital e tecnologias aplicados nos sistemas de produção.

Mesmo demonstrando peculiaridades da indústria de laticínios entre a Região Sul e Sudeste, admite-se que muitas empresas de grande porte estão atuando nas duas regiões, porém sua dinâmica de atuação irá ser diferenciada para enquadrar institucionalmente de forma mais eficiente e em maior número, os demais agentes a montante e a jusante, permitindo assim a essas empresas, uma atuação de forma mais eficiente em mercados regionais condicionando suas particularidades.

Por fim, é passível afirmar que a gênese do complexo produtivo do leite, está ligada aos desenvolvimentos das relações capitalistas que estamparam no espaço infinitas formas de reprodução, mas que,

---

<sup>57</sup>O queijo Mussarela representa cerca de 30% do mercado de queijos que, por sua vez, absorve 25% da produção de leite brasileira. (IBGE, 2013)

sobretudo, se deram com o desenvolvimento das relações de produção e forças produtivas que induziram novas formas de aproveitamento dos produtos agropecuários ao mesmo tempo em que segregaram o espaço criando ambientes específicos e distintos em relação a produção e consumo.

## **1.2 - As principais empresas atuantes no agronegócio do leite**

Considerando uma grande diversidade no tamanho das empresas, sua área de atuação, gestão, organização entre outros, torna-se complexo falar da indústria de modo geral. Para melhor interpretar quais são as empresas atuantes no setor lácteo da Região Sul é indispensável que se estabeleça um critério de classificação, possibilitando um recorte mais preciso sobre esta característica do objeto de estudo.

O principal critério adotado define períodos de gênese, desenvolvimento e consolidação de empresas da região, destacando características especiais presentes no transcorrer deste processo. O trabalho de Souza (2014) apresenta uma classificação da indústria de laticínios no Sul do Brasil, onde são apresentados o ano de fundação, localização e características gerais.

Com base neste levantamento é possível desdobrar alguns apontamentos da relação entre o desenvolvimento das forças produtivas, das relações de produção, do capital como um todo e das formações sociais materializando-se incessantemente no espaço. Isso remete aos princípios básicos do materialismo, induzindo, portanto, a investigação a partir dos elementos concretos. O quadro síntese 01, apresentado na sequência, demonstra de forma prática as principais empresas de laticínios atuantes na Região Sul, agrupando-as de acordo com características comuns.



## QUADRO SÍNTESE 01 - Caracterização das empresas de laticínios do Sul do Brasil em diferentes períodos.

PERÍODO	ANO/EMPRESA/LOCAL	CARACTERÍSTICAS GERAIS
FORMAÇÃO DA PEQUENA INDÚSTRIA PIONEIRA 1911 A 1952	1911 - Santa Clara - Carlos Barbosa/RS	Capital de origem local/mercantil; Captação da matéria prima e abastecimento do consumo local; produção de derivados voltados a atender a demanda da cultura local - queijos, manteiga, nata, qualhada;
	1927 - Chocoleite - Jaraguá do Sul/SC	
	1928 - Cooperativa Batavo - Carambei/PR	
	1945 - Consulati (Danby) - Capão do Leão/RS	
	1932 - Mu-Mu - Viamão/RS	
	1947 - Dália - Encantado/RS	
	1948 - Laticínios Pomerodo - Pomerode/SC	
GRANDES EMPRESAS REGIONAIS DE 1970 A 1990	1951 - Cooperativa Castrolanda - Castro/PR	Estreita relação com mercados consumidores das metrópoles regionais; fortalecimento da captação primária e de capitais via cooperativismo; introdução de novas tecnologias (leite em saquinho, pasteurizado); expansão das áreas de atuação na captação da matéria prima; intensificação da concorrência; formação de bacias leiteiras a partir da atuação destas empresas; altos investimentos em infraestrutura.
	1952 - Cooperativa Witmarsum - Palmeira/PR	
	1964 - CONFEPAR - Londrina/PR	
	1966 - Latco - Cruzeiro do Oeste/PR	
	1967 - Piá - Nova Petrópolis/RS	
	1974 - Tirol - Treze Tilias/SC	
	1974 - Do Vale - Itajaí/SC	
GRANDES EMPRESAS CAPITALISTAS MODERNAS 1990...	1976 - Elegê - Teutônia/RS	Aumento expressivo na capacidade de processamento, chegando a 2 milhões de litros; concentração da produção e diversificação produtiva em grandes plantas industriais; ganhos em escala; diferenciação nas formas de atuação do mercado, valendo-se de redes atacadistas e Centros de Distribuição; mudanças em todas as escalas do setor produtivo; granelização, logística, padronização, qualidade entre outros; fusões e aquisições, concentração de modo geral;
	1976 - Miriam - Serafina Corrêa/RS	
	1977 - Frimesa - Medianeira/PR	
	1980 - Líder - Lobato/PR	
	1990 - Cedrense - São José do Cedro/SC	
	1993 - Bom Gosto - Tapejara/RS	
	1996 - Terra Viva - São Miguel do Oeste/SC	
	2001 - Nestlé - Palmeira das Missões/RS	
	2002 - Cordilat - Cordilheira Alta/SC	
	2002 - Silvestre - Três Barras/PR	
2004 - Aurolat - Pinhalzinho/SC		
2007 - Castrolanda - Castro/PR		
2008 - Relat - Estação/RS	fusões e aquisições, concentração de modo geral;	
2008 - Italc - Passo Fundo/RS		
2008 - CCGL - Cruz Alta/RS (Retornando ao setor)		
2012 - Coop. Batavo (Frisia) - Carambei/PR		

**Fonte:** Souza (2014). Quadro síntese elaborado pelo autor (2015).

Em relação às empresas pioneiras, seu real destaque reside no fato de constituírem-se como expressão direta das formações econômicas e sociais condicionadas por questões sociais e naturais que promoveram as atividades relacionadas à pecuária, mas que foram fomentadas por acumulação primitiva do capital. Neste contexto é importante destacar a presença das empresas de laticínios de pequeno porte, que atuam em nível municipal, bem como das Cooperativas sendo genuinamente criadas para o processamento de lácteos ou ainda aquelas que canalizaram recursos de outras atividades dos cooperados para promover a formação de unidades industriais de processamento de leite ao observar a forte presença da atividade na agricultura e a necessidade de garantir a integração dos produtores e sua produção com o mercado.

As empresas pioneiras desempenharam um fundamental papel na consolidação da CPL da Região Sul, pois criaram as condições necessárias para promover o fim da economia natural e a condução de hábitos de consumo, pois o processo industrial, além de estabelecer relações de produção capitalistas, permite que um produto altamente

perceível seja amplamente comercializado distante da área de produção. Nesta fase, destaca-se a indelével participação do transporte, ao desenvolver a capacidade de garantir o fluxo de mercadorias, em volume, qualidade e custos razoáveis, frente a bacias leiteiras e mercados consumidores em formação.

As grandes empresas regionais, refletem o excelente desempenho dos agentes ligados à CPL, produção primária, indústria e do transporte que promove o deslocamento das mercadorias. A atuação destas empresas se estendeu para vários ramos produtivos de insumo, produtos com os quais se relacionava comercialmente. Inicia-se a consolidação de cadeias produtivas compostas de uma significativa diversidade de agentes. O capital reproduzido com as atividades, permitiu que estes agentes respondessem aos impulsos e estímulos demandantes por mais volume de produção e qualidade<sup>58</sup>. É importante constar que:

[...] nos anos 60 as empresas competiam através de preços. Nos anos 70 a competição passou a se basear em qualidade (produtos com baixo preço e alta qualidade). A partir dos anos 80 as empresas passam a sofrer pressão simultânea de aumento da eficiência (menores custos), de elevação da qualidade de seus produtos e de oferta de maior variedade de produtos, o que requer flexibilidade e capacidade de inovação. (BELIK, 1999, p. 22)

As grandes empresas regionais rompem as divisas estaduais e passam a atuar nacionalmente, fenômeno esse que irá impelir mudanças substanciais nos sistemas de transporte, logística e comercialização com um todo dentro da CPL. A expansão das áreas de captação e de atuação em mercados consumidores foram possibilitados pela criação de entrepostos e filiais. Neste cenário, a capacidade de resposta apresentada pelo transporte e logística aos estímulos da indústria, adaptando-se às novas tecnologias e ampliando as áreas de atuação, foi fundamental para atender às demandas por volume de matéria-prima e distribuição com qualidade e otimização. Assim:

A contribuição dos diferentes setores de transporte no comércio de mercadorias no Sul do país, mostra sua significação no comércio inter-

---

<sup>58</sup> Entende-se por insumo produtos os materiais necessários e demandados pela indústria para a produção/fabricação de uma mercadoria final ou de base. Estudo sobre o insumo produtos foram desenvolvidos por Wassily Leontief in A economia do insumo-produto (1906).

regional, assim como a dos polos de atração constituídos pelas capitais regionais e pelos grandes polos nacionais: Rio de Janeiro e São Paulo. (TEIXEIRA, 1968, p. 246)

As mudanças estruturais que expuseram a CPL da Região Sul ao mercado nacional, conseqüentemente tornaram-se um atrativo para empresas multinacionais, justamente em um período de mudanças nas políticas de mercado, expondo assim às grandes empresas lácteas do Sul, à concorrência direta e ao capital especulativo. A partir do ano de 1990, a formação de grandes empresas capitalistas modernas, como classifica Souza (2014), foi promovida pelo uso intenso de capitais disponibilizados com a abertura de mercado. Reestruturações produtivas, diversificação em produtos, integrações verticais e horizontais, são algumas das mudanças. A entrada das multinacionais ocorre da seguinte forma:

[...] inicialmente existe uma prospecção de mercado, quando a empresa através da importação realiza uma testagem do mercado, posteriormente a empresa realiza alianças com empresas nacionais, utilizando o aparato de comercialização da empresa nacional e só depois passa para a etapa em que terá produção própria, com a sua marca. (BELIK, 1999, p.45)

Durante a década de 1990 empresas multinacionais que aqui atuavam iniciaram significativos Investimentos Externos Diretos - IED's - por meio de capitais oriundos de fundos de investimento e pensão, consolidando presença do capital financeiro no setor, como apontou Ignácio Rangel (1963), ao dizer que "a burguesia industrial cede espaço diante de um setor financeiro que se associa e se integra no capitalismo global". É o início do processo de desnacionalização da indústria láctea.

As estratégias de atuação das multinacionais concretizam-se via processos de fusões e aquisições de empresas nacionais tradicionais e suas respectivas estruturas de transformação e fomento criando grandes complexos industriais capazes de condicionar de forma mais eficiente e agressiva os setores a montante e a jusante (fornecedores e consumidores).

O resultado desse processo pode ser visto na atual configuração da indústria láctea no Brasil. Das 12 maiores empresas de lácteos atuantes, 5 são multinacionais captando aproximadamente 25 % do leite captado no país - leite formal. 4 destas empresas estão estabelecidas

entre as 12 maiores processadoras do mundo, responsáveis por captar cerca de 40% do leite mundialmente produzido. Essas empresas têm apresentado os maiores percentuais de crescimento do segmento na última década. A líder, *Dairy Partners Américas- DPA* com 38%, seguida pela Lactális com crescimento de 28%, a Vigor (Lala) com 26,8% e a Danone com 23,6%. *Internacional Farm Comparison Network –IFCN*, (2014).

O quadro 06 mostra a relação das maiores empresas de lácteos do mundo, da América e do Brasil, atestando a significativa presença das multinacionais no mercado Brasileiro.

Das 12 maiores empresas de lácteos do Brasil, 7 não são multinacionais, sendo 5 cooperativas: a Itambé, em Minas Gerais, Centro Leite em Goiás, Frísia, Confepar e Frimesa no Paraná. A participação das cooperativas de leite no volume captado no país é de aproximadamente 10%. Já as empresas de capital privado são apenas 2: a Laticínios Bela Vista (Piracanjuba) de Goiás e Jussara de São Paulo, sendo essas responsáveis por cerca de 7,5% do total captado no país.

O expressivo crescimento das empresas multinacionais no setor lácteo brasileiro é resultado de um novo reposicionamento dentro da cadeia produtiva através de processos de integração vertical e horizontal que permitem a algumas empresas explorar de forma mais acentuada os setores a montante (produção primária) e a jusante (redes de distribuição e mercados consumidores), bem como o aumento expressivo no consumo de lácteos no Brasil nas últimas décadas. Assim, pode ser interpretado a partir do que Ignácio Rangel atesta quando afirma que este fenômeno: “De um lado, apoiam-se na baixíssima elasticidade de preço e renda da demanda dos produtos que supre; de outro, na elevada elasticidade-preço da oferta dos mesmos produtos” (RANGEL, 1963 p.623).

O organograma 01 busca demonstrar a significância dos processos de fusões e aquisições ocorridas no setor lácteo nos últimos anos. É importante destacar que, apesar de não discriminado na ilustração, as fusões e aquisições destacadas não fazem parte de um único processo, mas é resultado de recentes fusões e aquisições de empresas que se formaram por meio de fusões e aquisições de outras empresas. A exemplo disso, a Lactális, que recentemente adquiriu a Lácteos Brasil – LBR, e a divisão de lácteos de Brasil Foods – BRF (Batávia e Elegê) empresas que se formaram com a fusão e aquisição de empresas como a Parmalat, também famosa por ser a precursora destes processos, em meados da década de 1990.

**QUADRO 06 – Maiores empresas de laticínios do Mundo, da América e do Brasil (2015)**

Posição	10 Maiores Empresas Lácteas do Mundo	Volume de Negócios em Bilhões	10 Maiores Empresas Lácteas da América	Volume de Negócios em Bilhões	10 Maiores Empresas Lácteas do Brasil	Volume de Captação em Litros
1º	Nestle (Suíça)	US\$ 28,3	Nestlé EUA	US\$ 9,7	DPA (Nestle)*	2,033 Bilhões
2º	Danone (França)	US\$ 20,2	Dean Foods Co. (EUA)	US\$ 9,5	Lactális*	2,9 Bilhões
3º	Lactalis (França)	US\$ 19,4	Saputo Inc. (EUA)	US\$ 8,0	Itambé**	1,056 Bilhões
4º	Fonterra (N.Z.)	US\$ 15,3	Land O' Lakes Inc. (EUA)	US\$ 5,0	Lat. Bela Vista	828,6 Milhões
5º	Friesland Campina (Hol.)	US\$ 14,9	DFA (EUA)	US\$ 5,0	Coop. Frísia	612,3 Milhões
6º	DFA (EUA)	US\$ 14,8	Schreiber Foods (EUA)	US\$ 5,0	Embaré	527,7 Milhões
7º	Arla Foods (Dinamarca)	US\$ 12,5	Kraft Foods Cheese (EUA)	US\$ 4,0	Danone*	448,7 Milhões
8º	Saputo (Canadá)	US\$ 8,8	Agropur Cooperative (EUA)	US\$ 3,7	Confepar	280 Milhões
9º	Dean Foods (EUA)	US\$ 8,6	Great Lakes Cheese (EUA)	US\$ 3,1	Jussara	250,9 Milhões
10º	Yili (China)	US\$ 7,6	Leprino Foods Co. (EUA)	US\$ 3,0	Vigor**	245,2 Milhões
11º	Unilever (Holanda)	US\$ 7,5	Prairie Farms Dairy (EUA)	US\$ 2,9	Centro Leite	221,5 Milhões
12º	Meiji Dairies (Japão)	US\$ 7,4	Group Lala (MÉXICO)	US\$ 2,9	Frimesa	219,6 Milhões

\* Multinacional classificada entre as 10 maiores do mundo que estão presentes no Brasil.

\*\* Multinacional presente no Brasil.

NOTA: A Itambé é originalmente brasileira, porém recentemente fundiu-se com a DanVigor - divisão de lácteos da Vigor que é originalmente brasileira, mas é controlada pela multinacional dinamarquesa Arla Foods (sétima colocada no ranking) juntamente com a JBS.

**Fonte:** Para o Mundo - *Rabobank International Food & Agribusinesses Research and Advisory (2014)*. Global Dairy Top. 20. Para a América - *Dairy Foods Magazine - Top 100 Dairy (2015)*. Para o Brasil - LEITE BRASIL, CNA, OCB, CBCL, VIA LÁCTEOS e EMBRAPA/Gado de Leite (2014);

## ORGANOGRAMA 01 - Fusões e aquisições que deram origem as 12 principais empresas de laticínios do Brasil.

3° - 1 Bilhão de I\$ts.	ITAMBÉ	CCPL/CCPR - Coop. de Prod. Rurais de Minas G.				COOPERABAETÉ
4° - 828 Milhões de I\$ts.	LATICINIOS BELA VISTA	Lat. LeitBom (1 unidade)				COOPRAL
5° - 548 Milhões de I\$ts	BATAVO	CCLPL	CAPAL	CASTROLANDA		CAPBL
6° - 527 Milhões de I\$ts	EMBARÉ	Lagoa da Prata - MG				COOPERBOM
		Kraft (Joint Venture por 5 anos)				COOPERGRANEL
		Regime de parceria com 13 coop.				COOPIRA
7° - 448 Milhões de I\$ts	DANONE	Lat. Terra Branca	Coop. Santa Rita do Sapucaí			COOPEL
		Paulista	CCL			COOASP
		Lat. Morrinhos	Coop. Agrária de Machado			COOPERSETE
		Leco	Laticínios Campinas			COTRIAL
		Poços de Caldas	Coop. Regional de Produtores de Leite de Serrania			CAPSAL
		Numico	Coop. Agropec. De Boa Esperança LTDA			CAFEL
Yacult (20%)	Coop. Ruralista de Alpinópolis LTDA			COOPES		
8° - 411 Milhões de I\$ts	CONFEPAR	Confederação das Cooperativas Agrícolas Ltda Central do Paraná		Coop. Agropec. Do Vale do Sapucaí Ltda		PRODUCENTRO
		CAATIVA - PR		Coop. Agropec. De Catalão		CAPCOL
		COFERCATU - PR		Coopervass		COOPERLAF
		COPAGRA - PR		Coop. Alto Rio Grande		COOP. AGROP. DE MOEDA
		COLARI - PR				COOP. DO NORTE MINEIRO
		COCAFÉ - PR				COOPAGBH
COOPLEITE - PR		COLMAR		COPAGRO		
9° - 330 Milhões de I\$ts	JUSSARA					CRAJ
10° - 280 Milhões de I\$ts	LATICÍNIOS LALA	Bertin	VIGOR	Laticínios Serrabella Ltda		COOPERITA
				Olivia da Foseca e Cia LTDA		CAPIL
		JBF		Leco		CAPUL
				Laticínios MB		COOPGOIÁS
						COOPERCENTRO
						COOPRACAL
						COAPA
						CAPEPE
						CAPAL

11° - 246 Milhões de Irs	CENTRO LEITE	Comigo - GO		
		Agrovale - GO		
		Comiva - GO		
		Coapil - GO		
		Copal - GO		
		Cagel - GO		
		Coapro - GO		
		Cooperbelgo - GO		
		Cooperagro - GO		
		Coopersil - GO		
		Comai - GO		
		Coval - GO		
		Coopercampi - GO		
		Coacal - GO		
		Capril - MG		
12° - 219 Milhões de Irs	FRIMESA	Suudcoop (marca Reggio para lâcteos)	COASUL - PR	
			CONFRABEL - PR	Atualmente desfiladas da Frimesa
			CAMDUL - PR	
			COOPERSADABI - PR	
			COAGRO - PR	
			Cotrefal (Hoje LAR)	
			COOPAGRIL - PR	Laticínios Rainha - PR (Marca Rei do Oeste)
			COOPAGRO - PR	
			COPACOL	
			C. VALE	
		Laticínios Kanbi - PR		
		CENTRALPAR (Regime de parceria)		
Laticínios Douradina - PR				
Laticínios Capanema - PR				
Laticínios Joaçaba - SC				

A metodologia utilizada para elaborar os organogramas não faz distinção entre unidade ou complexo industrial, marca, nome fantasia ou razão social.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em pesquisas em diversas reportagens e homepage de empresas (2014/15)

O organograma 01 revela um processo de desnacionalização da indústria láctea no Brasil. Depreende-se, a partir dele, que a consolidação de muitas empresas multinacionais se dá pela incorporação de empresas brasileiras e não por crescimento interno. Os movimentos deflagrados para atingir este patamar na CPL são, acima de tudo, conduzidos pela possibilidade de criar monopólios regionais na aquisição da matéria-prima e na exploração de mercados consumidores. Tal fenômeno não é particular ao Brasil, mas abrange todo o mundo. A centralização de capital via fusões e aquisições torna-se arma competitiva, relegando elementos importantes na dinâmica competitiva (tecnologias) em segundo plano.

As principais operações de empresas lácteas caracterizadas em fusões, aquisições e *join ventures* estão listadas no quadro 07:

#### QUADRO 07 - Principais operações entre empresas lácteas no mundo - 2013 e 2014.

MATRIZ / AQUISIDORA	EMPRESA / OPERAÇÃO
Mengniu (China)	Modern Dairy - Aquisição de 26,9%; Yashili - Aquisição de 75%; Danone - Joint Venture
Bright (EUA)	Tnuva (Israelense)
Grupo Abraaj (Dubai)	aFan Milk Int.
Farm First Dairy (EUA)	Family Dairies USA Coop; Manitowoc Milk Prod Coop and Milwaukee Coop; Milk Prod.
Lactalis (França)	Tirumala (Índia) - Aquisição; Parmalat (Suíça) - Aquisição; BRF e LBR (Brasil) - Aquisição.
Danone (França)	Fan Milk (África) e Gardians (Nova Z.) - Aquisição
Arla Foods (Suécia)	Mata Holdings (Costa do Marfim) - Joint Venture
Saputo (Canadá)	Warmambool Cheese & Butter (Austrália) - Aquisição acionária
H.J. Heinz Co (EUA)	Kraft Foods Group (Pittsburgh e Chicago) - Fusão.
Dairy Farmers of America (EUA)	Dairylea Cooperative, (Nova York) e Dairy de Maine (Oakhurst) - Aquisição
Wind Point Partners (EUA)	Gehl Foods, de Germantown, (Wisconsin) - Aquisição
Thiel Cheese & Ingredients (EUA)	Meadow Ingredients, de Byron, (Minnesota) - Fusão

**Fonte:** Rabobank - Relatório (2014), Revista Balde Branco e *Dairy Foods* (2015).  
Quadro elaborado pelo autor.

A estratégia de fusões e aquisições podem garantir a eliminação de concorrentes, conter a entrada de novas empresas, saltar etapas no processo de crescimento, garantir o suprimento de matérias primas, insumos e os canais de distribuição da empresa adquirida e agilizar a entrada no mercado. Revela-se sobre a cadeia produtiva do leite um processo de formação de oligopólios e oligopsônios, mas que ainda conserva traços de concorrência. Em meio a isto, surgem as novas estratégias de logística, substituindo as velhas formas de organização do fornecimento e distribuição, além de demandar novas tecnologias para o transporte e armazenamento. Sobre as vantagens de promover fusões e aquisições Belik (1994) destaca:



Diversas razões são comumente apontadas como explicativas para o grande volume de fusões e aquisições ocorrida na última década nesta indústria. Entre elas podemos apontar a busca de “economias de escopo” por parte das empresas líderes, a busca de melhores posições em mercados emergentes, as boas possibilidades de retorno na compra de participações em empresas subavaliadas e, evidentemente, as possibilidades de introdução de barreiras tecnológicas permitindo a consolidação de determinadas lideranças de mercados. (BELIK, 1994, p.60)

Sem contar o fato de que através de fusão ou aquisição as atividades são iniciadas de forma imediata e o aumento da concentração de capital se torna elemento chave para a negociação de ativos em bolsas de valores. A este respeito, será melhor discutido nos capítulos posteriores.

Neste bojo, estão também as cooperativas que, mesmo com significativo grau de solidez, também estão rendendo-se às vantagens de tornarem-se Sociedade Anônima - S.A., a abertura de capital permite a realização de experiências (*Join Ventures*) com concorrentes. A exemplo disso, a tradicional mineira Itambé que, ao tornar-se S.A., estabeleceu parcerias momentâneas com a JBS (capital aberto desde 2007) detentora da Laticínios Vigor, assim aumentando sua representatividade no mercado nacional. Já a cooperativa CCL (tradicional em São Paulo) foi adquirida pela Danone.

Frente a isto, vale lembrar as vantagens adquiridas na consolidação de grandes empresas para o setor produtivo. Pois, mesmo que de forma não automática, um maior volume de recursos disponíveis fomenta economias de escala, elevando o desenvolvimento tecnológico, puxando a demanda por bens de produção e consolidando dos complexos agroindústrias.

Afirma-se que a formação de grandes estruturas empresarias imprimiram novos papéis ao transporte que transfigurou essa atividade em um fator estratégico para condicionar não somente a circulação desta mercadoria dentro da CPL, mas que passa a interferir diretamente no estabelecimento de valor sobre esta. Aqui não está se falando em reduzir custos a partir da otimização do transporte, mas de utilizá-lo como ferramenta de manipulação dos mercados, utilizando sua eficiência e ineficiência para controlar a comercialização a montante e a jusante na CPL.

Outrossim, parte-se do pressuposto que tais formações industriais de alta escala produtiva, estão condicionando sistemas complexos de transporte e de distribuição, com o mesmo caráter oligopolista, concebendo superestruturas para promover sistemas logísticos eficientes que irão potencializar os ritmos de acumulação e concentração de capital nas grandes empresas de transporte, atacado e varejo. Significa dizer que a acumulação de capital esta ditando as estratégias competitivas no mercado e na relação com os demais agentes da CPL<sup>37</sup>.

Esses são os principais elementos que irão ser tomados como precursores nas novas formas de comercialização, logística e transporte, atribuindo a esta atividade um novo caráter, que vai muito além do simples deslocamento das mercadorias. Por hora, dar-se-á continuidade às análises dos elementos que se julgam de maior peso sobre as reestruturações da CPL, constituindo o próximo subitem.

## **1.2 - O progresso técnico na cadeia produtiva do leite**

O desenvolvimento das atividades que compõem a CPL deve-se em grande parte ao desenvolvimento de tecnologias para a melhoria nos ritmos e níveis de produção, transformação e circulação. As tecnologias assumem papel preponderante no desenvolvimento da sociedade humana constituindo-se como uma das mais importantes das riquezas a serem acumuladas. Ou seja:

A natureza coloca ao dispor da sociedade humana materiais de toda a sorte, apara alguns dos quais a ciência e a técnica já descobriram empregos úteis, ao passo que para outros, não se conhece aplicações úteis, ou apenas se conhecem aplicações menos nobres. É precisamente a descoberta da utilidade, ou da utilidade mais nobre, para os materiais que a natureza nos oferece que nos torna mais ricos, não o estoque

---

<sup>37</sup>Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2014), as 500 maiores empresas de distribuição atacado e varejo obtiveram um faturamento de R\$ 229,4 bilhões. A quantidade de lojas administradas por este grupo cresceu 10,2%, totalizando 7.803 operações. Isso representa um incremento de 721 unidades. As 50 maiores cresceram cerca de 10,75% e somam receitas no valor de R\$ 192,5 bilhões, O líder em faturamento foi o Grupo Pão de Açúcar com aumento de 12,6%, (R\$ 57,23 bilhões em 2012 para R\$ 64,4 bilhões em 2013). O número de lojas da rede aumentou de 1.641 para 1.757, somando 116 lojas novas.

total desses materiais, que é constante, para todos os fins práticos. (RANGEL, 1979, p.381)

O Estado toma para si grande parte da responsabilidade de promover o desenvolvimento e difusão de tecnologias nas várias esferas produtivas. Assim, conforme Ignácio Rangel, considera-se que:

A expansão de capacidade produtiva tem como causa imediata a inovação tecnológica. Não quer isso dizer, é certo, que o progresso da ciência e da técnica seja suficiente para o desenvolvimento econômico, que se exprime, afinal, em capacidade produtiva. Por um lado, se não coincidirem condições econômicas propícias, os avanços da ciência e da técnica podem ficar sem aplicação prática, isto é, não resultar em inovações tecnológicas e, por outro, sem o estímulo econômico, o progresso técnico e científico costuma esmorecer. (RANGEL, 1960, p. 509)

Para destacar o papel do Estado como fomentador de novas tecnologias, o melhor exemplo foi a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDTC que promoveu, gestou e financiou pesquisas, cursos de graduação e pós-graduação criados em todos os Estados a partir do Plano de Apoio a Pesquisa Agropecuária e a Tecnologia de Alimentos. Dentre as instituições criadas destaca-se a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA criada em 1973 (também vinculada ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - MAPA) atuando em todo território nacional, sendo referência em pesquisas agropecuárias. MCTIC (2015).

A empresa estabeleceu centros de pesquisa em áreas específicas de produção por todo o Brasil. Cada centro é especializado em desenvolver P&D para as atividades agropecuárias da região em que está localizada facilitando assim a sua logística de atuação. O quadro síntese 02 ilustra de forma mais prática a atuação da EMBRAPA.

**QUADRO SÍNTESE 02 – Distribuição das atividades da EMBRAPA<sup>38</sup>**

<b>Antes da Porteira</b>	Insumos, sementes, maquinaria agrícola, rações, fertilizantes, defensivos químicos e biológicos. Programas de manutenção e preservação dos Recursos Naturais, Recursos Genéticos, Automação Agropecuária, Produção florestal e agroflorestal, Frutas e Hortaliças.
<b>Dentro da Porteira</b>	Técnicas e tecnologias para destinadas as melhorias em adubação, manejo e desenvolvimento de sistemas de produção, produção de grãos, frutas e hortaliças, matérias primas com ênfase na melhoria de qualidade e redução de custos (foco na pecuária), manejo de plantas invasoras, pragas e doenças <sup>39</sup> .
<b>Depois da Porteira</b>	Atividades relacionadas aos pós colheita – transporte, embalagem, armazenamento, processos e equipamentos agroindustriais, estudos de mercado, prevenção a agentes contaminantes, conservação de alimentos, transformação.

**Fonte:** Portugal e Contini (1998, p. 133). Quadro síntese elaborada pelo autor.

No caso da agropecuária do leite, a EMBRAPA localizada em Juiz de Fora – Minas Gerais, atua no desenvolvimento de sistemas para a execução de serviço de controle leiteiro (pastagem, alimentação, sanidade, qualidade da produção, controle parasitário, entre outros); manutenção do arquivo zootécnico nacional, no que se refere a raças zebuínas para leite.

---

<sup>38</sup>Segundo dados do Relatório de Atividades (2013) da EMBRAPA foram desenvolvidas 102 tecnologias e 230 cultivares que representaram um lucro social de R\$ 20,7 Bilhões, em outras palavras para cada R\$ 1,00 investidos em pesquisa, cerca de R\$ 9,07 retornaram à sociedade brasileira na forma de tecnologias, conhecimento, empregos. Em 2013 a Embrapa manteve 147 projetos de comunicação e de transferência de tecnologia em andamento. Os pesquisadores da Empresa publicaram 2.914 artigos em anais de congresso e 26 notas técnicas e 2.340 artigos científicos em periódicos indexados. Um dos maiores feitos para a pecuária no Brasil foi o desenvolvimento de tecnologias que permitiram a reprodução do primeiro clone bovino da raça holandesa, desenvolvido a partir de células de um animal que já estava morto. (EMBRAPA, 2013, p. 28)

<sup>39</sup>A adoção das recomendações práticas de manejo promove aumento na produtividade leiteira por área, onde uma área de pastagem de 1 hectare pode abrigar em média 1,5 unidade animal - UA, mas com as formas de manejo criadas pela EMBRAPA o produtor passa a abrigar de 5 a 7 UA por hectare de pastagem. (EMBRAPA, 2013)

Ressaltando a importância da pesquisa e agências promotoras de P&D, Rangel (1954) aponta para o fato de que o desenvolvimento de novas formas de produção no campo não são acidentais, elas estão diretamente relacionadas ao progresso técnico, e “estes por sua vez, dependem da ordem que se desenvolvem as ciências da natureza: primeiro a mecânica, depois a física, a química, a biologia. Cada novo passo se apoia no anterior e o pressupõe” (RANGEL, 1954, p. 158/9).

No que diz respeito à mecânica e à física, pode-se utilizar como exemplo as máquinas em geral, implementos agrícolas, sistemas de transporte, automatização, entre outros que visam substituir a mão de obra humana frente às suas limitações. Estes equipamentos estão presentes em todas as fases da produção da CPL, da produção ao consumo, sempre sob premissa de aumentar a capacidade e o volume de produção e diminuir o tempo de realização das atividades. Em outras palavras, visa-se otimizar a produção/industrialização e distribuição das mercadorias valendo-se de máquinas (ferramentas) que potencializam a exploração dos meios de produção (terra, capital e trabalho).

O outro grupo de tecnologias está voltado às questões químicas e biológicas que atuam diretamente sobre os elementos naturais, sob os quais estão assentados os complexos produtivos. As tecnologias de cunho biológico buscam desenvolver métodos de manipulação genética para plantas e animais com vistas a potencializar características específicas que aumentam o desempenho produtivo. Em subprodutos e alimentos atua com intenção de condicionar a durabilidade, sabor, cor, formato, volume, níveis de nutrientes entre outros.

As tecnologias de caráter químico são utilizadas para potencializar a produção ou então criar produtos não encontrados criados naturalmente. A exemplo, cita-se o uso de herbicidas, pesticidas, antiparasitários, dentre outros, de caráter nocivo; os de caráter passivo são aqueles que contribuem para a simbiose entre os elementos naturais, tais como adubos, nitrogenados, vitaminas entre outros. No setor secundário, os avanços em tecnologias no campo da química têm contribuindo para a formulação de mercadorias que melhor se adequam às peculiaridades da produção, armazenamento, transporte e consumo.

É importante destacar que todas as melhorias permitidas pelas inovações, são vistas, sob a ótica das empresas, não somente para melhorar a produção, mas para potencializar a acumulação e as taxas de lucro.

Para o caso da cadeia produtiva do leite, o impulso na criação de novas tecnologias se deu a partir da década de 1970 quando o ambiente

político estabelecido criou o ambiente favorável para a entrada de novas empresas multinacionais, marcando o início de uma nova fase para este mercado com a introdução de inovações nas embalagens descartáveis, o surgimento do leite tipo B, e a instalação da indústria de equipamentos. Deste período em diante, as empresas detentoras de maiores volumes de capital e tecnologias passaram a organizar economias de escopo e inovações em produto.

O processo de acumulação (concentração e centralização) de capitais conduziu ao longo de décadas ao aparecimento de empresas gigantes e oligopolistas, com problemas diferentes de crescimento. Não se tratou mais de simples redução de custos e aumento de produção. A maximização do lucro, incluindo a obsolescência planejada, as campanhas de vendas, a administração de preços pelos cartéis, passaram a requerer uma política de marcha lenta da capacidade produtiva, declinando a intensidade das inovações (MAMIGONIAN, 2005, p. 80).

Mas foi somente em 1990 que a ampla difusão da tecnologia *Ultra High Temperature* – UHT para o envase do leite revolucionou o complexo leiteiro no país, apresentando-se como a mais significativa inovação em processo para a cadeia produtiva do leite. A capacidade que a tecnologia UHT possui de manter a qualidade do leite sem a necessidade de refrigeração foram fundamentais para ampliar em âmbito nacional, mercados que antes eram regionalizados. Aspecto este que estimulou o desenvolvimento das técnicas de transporte<sup>40</sup>.

Além disso, outras técnicas, equipamentos e produtos de armazenagem e conservação criadas em ambiente industrial, foram fundamentais no desenvolvimento e adaptação de equipamentos de transporte. Materiais inoxidáveis, medidores de vazão, resfriadores de

---

<sup>40</sup>A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, em parceria com a Nanox, desenvolveu uma embalagem para o leite fresco tipo A que aumenta de 7 para 15 dias o prazo do leite “por meio da incorporação de micropartículas à base de prata, com propriedades bactericida, antimicrobiana e auto esterilizante, no plástico rígido das garrafas usadas para envasar o leite produzido pela empresa”. (FAPESP, 2015). O resultado disso pode ser a ampliação do raio de oferta do leite fresco tipo A e assim novas configurações nas cadeias produtivas.

leite, tanques rodoviários isotérmicos são exemplos de equipamentos criados com base em sistemas industriais.

As inovações em produtos derivados do leite também condicionaram a cadeia produtiva, inclusive os sistemas de comercialização e transporte. Recentemente a indústria de laticínios tem desenvolvido produtos que derivam dos subprodutos restantes da fabricação de queijos. São bebidas fermentadas (muito semelhantes a iogurtes), ácidos orgânicos, achocolatados, derivados da lactose, polímeros orgânicos, entre outros, que têm como base de fabricação o soro de leite. Este subproduto que anteriormente era descartado, agora está sendo amplamente comercializado de forma líquida ou em pó.

Considerando o baixo valor agregado do soro de leite, é importante destacar que em relação ao transporte, este produto só é transportado em fretes de retorno. Por se tratar de um subproduto alimentar, pode ser transportado e acondicionado nos mesmos equipamentos utilizados para o leite, desde que estejam refrigerados quando em forma líquida.

Aqui, atesta-se que a ampla difusão a partir dos anos 2000, do comércio do soro de leite não se dá única e exclusivamente por aproveitar capacidade ociosa do transporte, mas pelo fato de que este subproduto passou a compor a base de formulação de alimentos que competem com derivados de maior qualidade. Essa ação pode ser vista como uma manobra da indústria laticinista para oferecer mercadorias muito semelhantes, porém com preços diferenciados e assim explorar segmentos de mercado com menor potencial de consumo<sup>41</sup>.

De forma não generalizada, a possibilidade de agregar valor ao soro de leite, gerando receitas com a comercialização, permite mobilizar estruturas industriais e de transporte. Em outras palavras o transporte se desenvolve a reboque de uma mercadoria e sua comercialização, mas isso não significa dizer que a otimização (redução de custos e maiores volumes) do transporte não permitiu a execução e exploração de novas mercadorias, principalmente de baixo valor agregado, que anteriormente com custos elevados de transporte, não eram atrativos.

---

<sup>41</sup> A exemplo disso, são as bebidas lácteas, que levam em sua composição o soro do leite, muito semelhantes em gosto e textura ao iogurte. Também pode servir de exemplo, os achocolatados, que podem levar em sua composição o leite ou o soro de leite. O grande diferencial entre alimentos à base de soro, quando comparados aos à base de leite, é o preço. Um litro de achocolatado a base de soro, pode custar tanto quanto um litro de leite UHT integral, algo em torno de R\$ 2,00.

Ora, como é possível promover a circulação de uma mercadoria que não gera ao final do processo, receitas suficientes para cobrir os custos de transporte? Para tanto, tecnologias que barateem e otimizem o transporte e que criem novas mercadorias (novos derivados lácteos) são fundamentais para promover a abertura de novas formas de reprodução do capital, intensificando as transformações no espaço. A respeito da expansão espacial da atuação do transporte, Braverman afirma que:

O âmbito crescente do mercado, com base nos aperfeiçoamentos nos transportes e comunicações assim como no rápido aumento no tamanho das cidades criado pelo crescimento das indústrias, exibiu-se não só através dos aumentos em volume, mas, também, em dispersão geográfica. A inovação fundamental da empresa nesse setor foi a das organizações de mercado em âmbito nacional que estabeleceram como parte de suas próprias estruturas, organizações que vieram logo tornar-se internacionais. (BRAVERMAN, 1987, p. 223)

No processo de captação de leite e transporte até às unidades industriais ou entrepostos de resfriamento o leite cru refrigerado é transportado em tanques isotérmicos que, segundo fabricantes nacionais como a Jardinox e Globo Inox, são capazes de manter a temperatura estável do leite em 4°C por até 8 horas. A capacidade de conservação do leite cru refrigerado durante o percurso mais crítico de deslocamento apresenta-se com um novo elemento para romper o isolamento regional das bacias leiteiras e pode desequilibrar os mercados regionais no comércio *spot*. Estes desequilíbrios serão traduzidos em mudanças nos sistemas de comercialização do leite e derivados que serão melhor discutidos no próximo capítulo deste trabalho.

### **1.3 O papel do Estado no desenvolvimento da cadeia produtiva do leite na Região Sul do Brasil: Tabelamento de preços, abertura econômica e crédito rural**

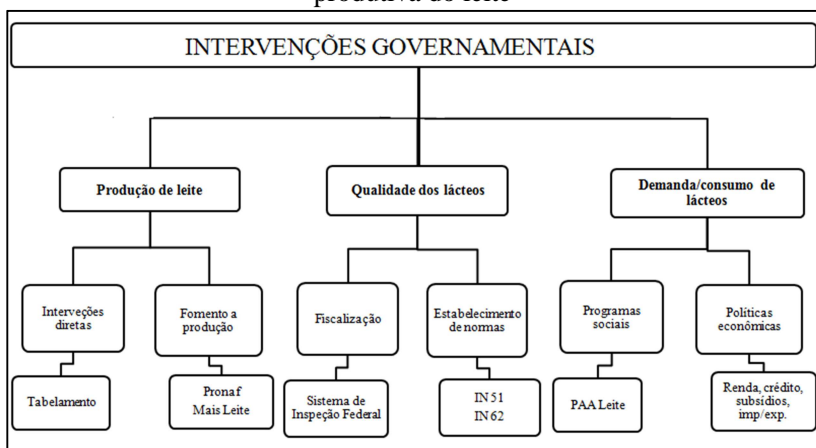
Existem múltiplas determinações atuando de diferentes formas no tempo e no espaço que devem ser analisadas para explicar os fenômenos. No caso do expressivo desenvolvimento do complexo produtivo do leite, destacam-se as diferentes formas de atuação e intervenção do Estado, estabelecendo medidas que impactarão com



maior ou menor intensidade configurando a dinâmica dos agentes que compõem a cadeia produtiva do leite inclusive nas formas de comercialização, transporte e logística.

As intervenções governamentais estão amplamente presentes nas diferentes esferas do complexo produtivo, da produção primária, passando pela indústria e refletindo no consumo. Devido a diversidade e complexidade destas intervenções, serão dissertados alguns elementos que melhor atendem a metodologia previamente estabelecida levando em consideração o transporte. Como destaca o organograma 02.

### ORGANOGRAMA 02 - Intervenções governamentais na cadeia produtiva do leite



**Fonte:** Sebastião Teixeira Gomes (1991). Organograma elaborado e adaptado pelo autor.

Em relação às intervenções do Estado na CPL, destacam-se o tabelamento de preços, o fornecimento de crédito, a formulação de legislação específica para a produção, transporte, industrialização e comercialização de leite (atentando principalmente para questões sanitárias e padrões de qualidade), as pesquisas agropecuárias e as políticas de incentivo ao consumo. Cada qual destes elementos se realizará de forma a apresentar algumas especificidades que poderão contribuir para o entendimento acerca da consolidação da CPL no Brasil.

Em relação ao tabelamento, este se deu entre 1945 a 1990, neste período, o preço a distribuição e a venda do leite foi controlado pelo Governo Federal. A intervenção estatal foi sustentada durante este

prolongado período, ora pela escassez da oferta, ora pelo excesso de demanda, por questões geográficas que separavam no território as bacias leiteiras dos mercados consumidores, mas principalmente pelas ações especulativas das empresas oligopolizadas que, se valendo deste cenário, controlavam a captação e distribuição para maximizar os lucros.

De forma mais explícita, durante o período de crescimento econômico deflagrado após Segunda Guerra Mundial, ocorreu a elevação da demanda por lácteos, porém, a produção primária de muitas regiões do Brasil não acompanharam este aumento. Consequentemente, surgiram áreas de instabilidade entre produção e consumo. Com o objetivo de garantir o abastecimento e inibir anomalias nos preços o Governo Federal estabeleceu preços fixos e previamente determinados, para a produção e venda de leite. Assim explica Belik (1999):

Apoiado na emergência daquilo que se denominou como “crises de abastecimento”, o Estado iniciou sua intervenção no mercado já no final da primeira década deste século. Tendo como motivação o controle de preços o poder público passou a exercer não apenas a regulação das relações entre produtores e a distribuição, mas também o armazenamento, o atacado e o varejo de alimentos. (BELIK, 1999, p. 127)

Consoante Gomes (1991), as políticas de abastecimento deste período estavam inclinadas a atender o consumo, para tanto a manutenção de preços não atingia o setor produtivo no sentido de inibir práticas abusivas com os preços pagos à matéria-prima para o produtor e ofertados para o consumidor final.

Frente a isso, o tabelamento de preços passou a ser alvo de muitas críticas desenvolvidas por analistas do setor. Primo (2000) e Meireles (2008), entre outros apontam elementos justificando o baixo grau de desenvolvimento da indústria leiteira nacional, atribuindo às políticas protecionistas (substituição de importações), de controle de preços (tabelamento) e ao comportamento do mercado consumidor (desestimulado devido a inflação) a responsabilidade por este quadro. Observa-se.

A modernização da indústria de laticínios foi retardada pelos controles de preços que, ora com mais, ora com menos intensidade, foram exercidos durante mais de 40 anos [...]. A clássica regra de que a proteção gera ineficiência aplica-se à indústria brasileira de laticínios. [...] O leite de

qualidade inferior passou a constituir um obstáculo à satisfação das novas exigências dos consumidores, retirando da indústria brasileira a capacidade de competir com os produtos internacionais. (PRIMO, 2000, p.05)

Durante o período de tabelamento de preços surgiram, na Região Sul, empresas de capital privado, local de pequeno e médio porte, além de algumas associações cooperativas de grande porte. A produção de derivados lácteos destas empresas, estava condicionada pelo ambiente nacional, sendo esta de baixo nível tecnológico e reduzido valor agregado. No tempo em questão, apenas grandes grupos internacionais como a Nestlé detinham condições para produzir derivados de leite com caráter diferenciado.<sup>42</sup>

Apesar desta condição, as pequenas empresas de laticínios que se formavam traduziam-se em um dos principais elementos condicionantes para a consolidação de um complexo produtivo na região. Empresas familiares de caráter mercantil, adquiriam o leite produzido em seus arredores, industrializando-o e vendendo-o nos centros urbanos mais próximos, principalmente queijos e manteiga (conforme exposto anteriormente). Independentemente das questões sanitárias, estratégias competitivas, ganhos em escala entre outros, esse processo foi fundamental na ampliação da atividade leiteira e conseqüentemente na consolidação de bacias leiteiras no sul do Brasil.

Quando na década de 1990 a liberação dos preços foi efetuada juntamente com uma série de outras mudanças políticas e institucionais que permitiram a entrada de capitais estrangeiros no país, o setor lácteo se viu à mercê de grandes concorrentes internacionais que passaram a atuar de três formas: Primeiro - introduzindo produtos acabados diretamente no mercado nacional (via importação); segundo - realizando investimentos diretos para aquisição e ou construção de plantas no país; terceiro - consolidando compra de ativos de grandes empresas lácteas nacionais.

É importante destacar que, grande parte das pequenas empresas (queijarias) existentes - como as da região sul - não possuíam condições estruturais para tornarem-se alvo dos capitais especulativos, logo, neste

---

<sup>42</sup> Sobre o tabelamento de preços é importante destacar que o tabelamento de preço foi aplicado apenas para alguns Estados do Brasil, e somente para alguns derivados lácteos, obedecendo critérios estabelecidos pelos objetivos do tabelamento.

processo, as empresas de grande porte (produtoras de leite em pó, iogurtes, entre outros), com forte presença no mercado foram substancialmente comprometidas pela concorrência direta e capitais especulativos como os da *LAEP Investments Ltda.*, a qual foi fonte de recursos para as fusões e aquisições da empresa Parmalat no Brasil a partir de 1994 e da LBR Lácteos em 2012 (ver organograma 01)<sup>43</sup>.

O que se quer chamar a atenção é que, conforme Camilo (2014) durante o processo de abertura da economia que levou à desnacionalização de grande parte da indústria láctea do Brasil (como demonstrado no subitem anterior), as empresas menores garantiram a continuidade do processo circulatório de leite e derivados que não estavam enquadrados nos padrões de qualidade exigidos pelas empresas multinacionais. Isso diminuiu o ritmo de exclusão de muitos produtores da atividade, dando mais tempo para se capitalizarem e, portanto, inserirem-se com melhores condições de barganha frente à indústria à medida que melhoraram a qualidade do produto e aumento das receitas com ganhos através de melhores índices produtivos.

No que tange às políticas de fornecimento de crédito, houve fomento na produção agropecuária, orientando, além da produção primária, a consolidação de uma gama de agroindústrias. Neste contexto ocorreu um estreitamento entre as novas demandas da agroindústria e a produção primária foram em grande parte, viabilizadas pelos mecanismos de crédito que garantiam o enquadramento do produtor rural. Para o caso da produção de leite, o principal resultado foi o aumento da produção e da produtividade, conforme aponta Gomes (1991):

O modelo de desenvolvimento da agricultura brasileira, adotado a partir da segunda metade dos anos 60, colocou grande ênfase no crédito rural. Nos anos 70 esse modelo viveu seu auge. A pecuária leiteira também se beneficiou dessa

---

43 Segundo a homepage da LAEP, a empresa foi constituída a partir de private equity-ativos privados, tendo como objetivo principal a aquisição e participação de empresas que não estão presentes em bolsa de valores, atuando geograficamente na América Latina e setorialmente no setor de alimentos, varejo e consumo. A principais empresas da quais tem participação são: Daslu (grife de vestuário), Gomes da Costa Alimentos S.A., TendTudo Home Center, Camil Alimentos S.A., Unidas Rent a Car, Grupo *Eurocash* - EURWSE (rede atacadista e franquia de varejo de alimentos da Polônia), além da Parmalat e LBR atualmente sob domínio da multinacional francesa Lactalis.

estratégia e reagiu favoravelmente: Nos anos 70, o crédito rural aplicado na pecuária leiteira nacional cresceu a significativa taxa de 22% ao ano e, como resposta a essa aplicação, a produção de leite do país cresceu, neste período, 4,85% ao ano. (GOMES, 1991, p.03)

Durante a década de 1980, as incertezas políticas e instabilidade econômica que o país enfrentava, somadas às duras críticas feitas sobre a política de crédito agrícola, gestaram tentativas de privatizar o crédito rural, passando-o para os bancos privados fazendo com que o volume concedido pelo Banco do Brasil de 1983 a 1985 fosse reduzido em 50%. (BANCO DO BRASIL – 200 anos. 2010, p. 39)

A partir dos anos de 1990 difusão das políticas neoliberais conduziram o Estado a reduzir significativamente os gastos públicos, afetando diretamente a disponibilidade de recursos destinados ao financiamento do setor agropecuário e agroindustrial. Para efeito de comparação, segundo dados do Banco Central, entre 1994 a 2004, o valor nominal de crédito aumentou de R\$ 8 bilhões para R\$ 40 bilhões, isso representa um incremento de R\$ 32 bilhões. Porém, na década seguinte, quando o Estado passou a se fazer mais presente, entre 2004 e 2014, o valor nominal movimentado, somou, no final do período, cerca de R\$ 166 bilhões, ou seja, um acréscimo de R\$ 122 bilhões<sup>44</sup>.

Para o setor de agronegócios, a concorrência aumentou vertiginosamente, fazendo com que as agroindústrias promovessem reestruturações produtivas em processos e em produtos para tornarem-se competitivas. Esse processo refletiu-se por todas as cadeias produtivas e

---

<sup>44</sup>No caso brasileiro, as políticas de fomento para a agropecuária historicamente estiveram amparadas no crédito e na atuação do Banco do Brasil como agente financeiro do Governo Federal. Nos últimos anos, em sintonia com as recentes transformações estruturais da economia brasileira e da economia mundial, o Banco vem implementando novas políticas que consubstanciaram importantes mudanças de paradigma, enfatizando mecanismos de fomento de atividades produtivas fundados no aproveitamento das forças do mercado e menos dependentes da intervenção do Estado na economia. Nesse sentido, vem desenvolvendo instrumentos financeiros orientados aos novos padrões de competitividade exigidos dos empreendimentos desse setor, tendo presente a complexidade e a heterogeneidade do agronegócio e a importância sócio econômica dos diversos elos envolvidos, sejam grandes conglomerados empresariais ou mini e pequenos produtores em regime de agricultura familiar. (CONCEIÇÃO, 1998, p. 154)

agora para a produção primária de forma mais massiva, impelida pelas novas configurações industriais e mercadológicas a adaptar-se continuamente às mudanças impostas pelas estratégias de reprodução do capital.

Sob a necessidade de atender novas e específicas mudanças nas demandas agrícolas, o Governo Federal e instituições financeiras desenvolveram projetos específicos de linhas de crédito para diferentes áreas que necessitavam de enquadramento institucional nas cadeias produtivas e no agronegócio como um todo.

Dentre os principais programas de financiamento que se enquadram nas demandas da CPL são apresentados no quadro síntese 03, nele verifica-se que existe uma diversidade de linhas de crédito que enquadram os principais agentes da CPL.

**QUADRO SÍNTESE 03 – Principais linhas de financiamento que enquadram a Cadeia Produtiva do Leite.**

FONTE	PROGRAMA	ESPECIFICIDADES/CARACTERÍSTICAS
BB	Programa de financiamento em Parceria com Empresas do Agronegócio - PFPEA	Este programa visa estabelecer uma parceria estratégica entre as empresas do agronegócio e seus clientes (produtores rurais e ou fabricantes de bens de produção agrícola). Assim a empresa participa no tramite da negociação fornecendo contribuições técnicas adequando as necessidades e condições dos produtores primários.
BB	Programa Convênios de Integração Rural – CONVIR	Criado basicamente para condicionar os processos de integração total ou parcial, permitindo que sejam feitas os investimentos, mudanças e orientações técnicas para adequar a produção as padronizações (qualidade e disponibilidade) impostas pela agroindústria.
BB	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF	Para a bovinocultura de leite é um dos programas mais importantes. O PRONAF destaca-se pela capacidade de abrangência que possui, atendendo a produtores familiares de diversas cultivares em todo o Brasil. O programa foi criado pelo Governo Federal e elegeu o BB para estrutural a linha de crédito. O programa foi amplamente difundido e devido a seus resultados o assunto será retomado adiante neste trabalho.
BB	MODERFROTA	Linha de crédito com o objetivo de renovar a frota de maquinários agrícolas e implementos. Financia até 100% do valor do objeto com prazo de até 72 meses e juros que variam entre 7,5 % a 9,5 % aa.
BNDES	MODERINFRA	Crédito para galpões, irrigação e infraestrutura em geral, suas condições são de até 96 meses de prazo com 12 de carência, juros de 6,75% aa e ainda a possibilidade de concessão de crédito coletivo.
BNDES	MODERAGRO DESENVOLVIMENTO E DEFESA ANIMAL	Para investimentos em capitais fixos e semifixos, com linha específica para a pecuária leiteira, de forma geral busca promover melhores condições o animal durante o processo de exploração da atividade. Podem ser financiados de R\$ 250 mil a R\$ 750 mil, com juros de 6,75% aa.

BNDES	PROGER RURAL	Para empreendimentos coletivos, disponível até R\$ 200 mil, votado para investimento que proporcionem o aumento da renda e geração de empregos no campo.
PAP	INOVAGRO Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária	O programa disponibilizará R\$ 1,0 bilhão, com taxa de juro (3,5% ao ano) e prazo para pagamento (15 anos). Voltado para os investimentos em infraestrutura de armazenagem e irrigação. A ampliação do apoio a estes segmentos se destaca como decisão estratégica para a próxima safra com o objetivo de ampliar a área irrigada e a capacidade de armazenagem do país, desonerando, assim, os custos de produção, com ganhos de eficiência e de competitividade do setor agropecuário. (PAP. 2013)

**Fonte:** Banco do Brasil (2010) e MAPA – PAP (2013). Quadro síntese elaborado pelo autor (2015).



A atuação estratégica das linhas de crédito aborda processos de comercialização (compra de matéria-prima e venda de derivados), viabilizam a integração e adequação entre os agentes, enquadram uma grande diversidade de produtores, promove a renovação de maquinários, equipamentos e infraestrutura (capitais fixos e semifixos), possibilita a coletividade e condicionam a produção (aquisição de matrizes e irrigação de pastagem).

Também, é importante destacar neste ponto o papel das cooperativas de crédito, que passaram a atuar de forma muito expressiva como elemento de intermediação entre o crédito e o produtor rural. No caso do complexo produtivo do leite, muitas empresas optam pelo pagamento do leite fornecido pelo produtor através da cooperativa de crédito, induzindo tal produtor a fazer movimentações financeiras diretamente na cooperativa. Em outras palavras, os recursos adquiridos pela venda da produção podem ser direcionados para débito de financiamentos dos meios para tal produção<sup>45</sup>.

Após os anos 2000, mais precisamente no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, as políticas de crédito agrícola foram retomadas. Segundo o Plano Agrícola e Pecuário - PAP (2013/2014), a disponibilidade de recursos que sofreu elevação de 18% em relação ao plano anterior, fazendo com que o montante para investimento fosse aumentado em 43% e as taxa de juros foram reduzidas em média 10% para o pequeno e médio produtor. Entre os anos 2000 e 2012, foram R\$ 1.2 bilhões em cerca de 89.935 contratos assinados, representando uma média de R\$ 106 milhões de reais investidos anualmente na CPL do sul do Brasil.

A tabela 04 apresenta a evolução do número de contratos e do valor contratado para custeio, investimento e comercialização nos três Estados da Região Sul. Estes dados representam todos os financiamentos realizados por agentes da CPL, da produção primária à comercialização.

---

<sup>45</sup>Os contratos e valores financiados para atividades agropecuárias pelas cooperativas de crédito com fundos dos próprios associados (poupança e cotas capital) não são computados pelo Banco Central do Brasil - BACEM, mas acredita-se que as movimentações são significativas para o setor.

**TABELA 04 – Evolução do crédito concedido à Cadeia Produtiva do Leite.**

Finalidade	Estado	Ano			
	Paraná	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	619	2.260	6.480	12.908
	Total Financiado (R\$)	6.167.349,94	16.805.168,03	91.809.585,41	303.828.981,35
Investimentos	Nº de Contratos	423	2.414	7.059	9.502
	Total Financiado (R\$)	3.262.421,49	27.170.055,63	94.200.163,39	242.601.908,79
Comercialização	Nº de Contratos	3	67	71	114
	Total Financiado (R\$)	2.004.000,00	21.403.446,92	127.674.458,62	260.511.584,33
Finalidade	Rio Grande do Sul	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	5.062	7.520	21.676	32.487
	Total Financiado (R\$)	12.678.196,70	28.328.044,18	149.324.844,80	409.723.816,92
Investimento	Nº de Contratos	1.937	1.718	6.497	6.461
	Total Financiado (R\$)	8.921.989,56	12.033.504,55	74.989.207,78	117.180.064,17
Comercialização	Nº de Contratos	131	290	146	124
	Total Financiado (R\$)	57.226.289,38	79.281.947,18	160.762.738,21	6.212.015,57
Finalidade	Santa Catarina	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	309	1.445	5.832	17.516
	Total Financiado (R\$)	1.687.535,05	8.718.942,96	47.821.211,17	234.540.252,46
Investimento	Nº de Contratos	822	1.876	3.528	6.464
	Total Financiado (R\$)	2.212.911,67	14.015.559,30	39.379.939,72	124.088.544,46
Comercialização	Nº de Contratos	5	204	130	82
	Total Financiado (R\$)	62.247,22	5.535.633,02	142.839.485,32	177.054.335,77
TOTAL DA REGIÃO	Nº de Contratos	9.311	17.794	51.419	85.658
	FINANCIADO (R\$)	94.222.941,01	213.292.301,77	928.801.634,42	1.875.741.503,82
Percentual (%) de crescimento dos anos 2000 a 2012 por UF	UF	Paraná	R. Grande do Sul	Santa Catarina	
	Nº de contratos	2.055	447	2.018	
	Total Financiado	6.957	576	13.423	

Custeio: Produção de leite, pastagens, animais, construção de benfeitorias em laticínios; investimentos: Aquisição de equipamentos, reprodutores e matrizes (vacas), pastagens; Comercialização: bovinos de leite, desconto NPR e DR (indústria), leite in natura, queijos.

**Fonte:** Banco Central do Brasil (2015). Tabela elaborada pelo autor.

Observa-se que a evolução do número de contratos e o valor contratado aumentou significativamente no transcorrer do período (Governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva), sendo que, de modo geral, ao comparar os dados dos anos 2000 com 2012 os contratos para custeio aumentaram no Paraná em 1.985%, em Santa Catarina 5.568% e no Rio Grande do Sul 541%. Isso representa uma média de 56 mil contratos a mais no final do período.

O valor movimentado em financiamentos para investimentos saltou de R\$14,3 milhões para R\$ 483,8 milhões significando 3.350% de aumento em cerca de 22.427 contratos realizados em 2012. No que diz respeito aos contratos para comercialização, utilizados principalmente por empresas de laticínios, seu número é comparativamente menor, somando 320 transações em 2012, porém, sua movimentação em valores foi de R\$ 443,7 milhões, número este muito semelhante ao movimentado em contratos para investimento. Os números são tão expressivos permitindo afirmar que o volume de recursos disponibilizados foi um dos principais fatores de modernização da produção de leite no Brasil.

Os financiamentos concedidos para investimento são os mais significativos para interferirem diretamente nos procedimentos de transporte, pois, dentre os itens que compõem os principais investimentos no setor produtivo de leite estão a aquisição de tanques isotérmicos para armazenagem de leite, que corrobora com o total de granelização do processo de captação viabilizando-se e adequando-se aos novos padrões sanitários e contribuindo para a melhora logística na captação da mesma forma que atende às exigências da indústria de laticínios no que diz respeito à qualidade da mercadoria.

Dentre estas transações, estão os contratos estabelecidos através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, que se apresenta como um programa específico para o pequeno produtor familiar e que melhor se enquadra no perfil do produtor de leite da Região Sul do Brasil. Para se ter ideia da capacidade de aceitação deste programa para a pecuária leiteira, o PRONAF superou em número de contratos e valores movimentados os programas específicos para o leite, como por exemplo o Proleite, que em 2002 programou cerca de R\$ 100 milhões para investimentos, mas financiou apenas R\$ 26,7 milhões. (BACEN, 2014).

Tal situação justifica-se, em grande parte, pelas condições apresentadas por cada linha de financiamento. Para efeito de comparação, o Proleite apresenta as seguintes condições: limite de financiamento de R\$ 80 mil, juros de 8,75% a.a. e 5 anos de prazo para pagamento contando com 2 anos de carência. Por outro lado, o PRONAF possui limite de 60% da renda bruta anual da propriedade, juros de 7,25% a.a. e prazo de 8 anos para pagamento incluindo 3 anos de carência. Observa-se na tabela 05 a evolução dos contratos do PRONAF.

**TABELA 05 - Evolução do PRONAF - custeio e investimento estados selecionados (pecuária em geral - corte e leite)**

Finalidade	Estado	Ano			
	Paraná	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	1.748	3.491	7.620	13.848
	Total Financiado (R\$)	6.706.440,99	12.513.214,37	50.428.170,93	178.097.202,32
Investimento	Nº de Contratos	152	8.320	13.774	25.619
	Total Financiado (R\$)	1.443.394,04	80.464.526,50	143.709.719,63	451.937.957,85
Finalidade	Rio Grande do Sul	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	11.179	10.415	29.499	41.387
	Total Financiado (R\$)	25.514.653,89	26.375.099,39	164.419.732,89	484.190.501,38
Investimentos	Nº de Contratos	1.064	6.367	20.857	32.463
	Total Financiado (R\$)	9.816.326,12	70.063.267,71	278.882.635,61	420.454.101,00
Finalidade	Santa Catarina	2000	2004	2008	2012
Custeio	Nº de Contratos	2.851	2.098	7.376	19.604
	Total Financiado (R\$)	14.147.746,97	13.225.616,75	54.710.936,19	264.254.166,64
Investimentos	Nº de Contratos	875	5.728	10.374	33.151
	Total Financiado (R\$)	10.530.203,58	60.540.339,76	119.471.342,18	452.223.493,45
TOTAL DA REGIÃO	Nº de Contratos	17.869	36.419	89.500	166.072
	FINANCIADO (R\$)	68.158.765,59	263.182.064,48	811.622.537,43	2.251.157.422,64
Percentual(%) de crescimentodos anos 2000 a 2012 por UF	UF	Paraná	R. Grande do Sul	Santa Catarina	
	Nº de contratos	1.977	503	1.315	
	Total Financiado	7.631	2.460	2.803	

Custeio: animais, beneficiamento ou industrialização e outras aplicações

Investimentos: animais de serviço, aquisição de animais, veículos, máquinas e equipamentos.

O PRONAF não oferece linha de crédito para comercialização.

**Fonte:** Banco Central do Brasil (2015). Tabela elaborada pelo autor.

Em 2012, conforme tabela 05, realizaram-se, na Região Sul, 74.819 contratos para custeio movimentando R\$ 926.541.870,34, quando foram assinados 91.233 contratos para investimento que movimentaram R\$ 1.324.615.552,30, perfazendo uma média de R\$13.500,00 por contrato.

Para efeito de comparação, a Região Sul representou 23.1% de todos os financiamentos de PRONAF do país, em 2012. A evolução deste tipo de crédito foi de 2.135% para o Brasil e de 2.601% para a Região Sul entre os anos 2000 e 2012. Observa-se a tabela 06.

**TABELA 06** – Resultados totais da evolução do PRONAF no Brasil e Região Sul.

TOTAL DO BRASIL		2000	2004	2008	2012
CUSTEIO	Nº de Contratos	42.460	131.783	157.949	188.875
	Total Financiado (R\$)	150.231.788,69	422.112.878,79	921.014.119,56	2.092.068.651,53
INVESTIMENTO	Nº de Contratos	41.733	351.140	535.475	756.011
	Total Financiado (R\$)	162.519.490,15	937.499.998,31	1.834.457.208,94	4.900.221.943,65

TOTAL DO BRASIL		2000	2004	2008	2012
CUSTEIO E	Nº de Contratos	84.193	482.923	693.424	944.886
INVESTIMENTO	Total Financiado (R\$)	312.751.278,84	1.359.612.877,10	2.755.471.328,50	6.992.290.595,18

TOTAL DA REGIÃO		2000	2004	2008	2012
CUSTEIO E	Nº de Contratos	15.969	24.608	68.106	126.605
INVESTIMENTO	Total Financiado (R\$)	60.008.930,56	170.204.323,61	617.484.646,87	1.621.122.262,47

% de equivalência da região sul em relação ao Brasil		2000	2004	2008	2012
	Nº de Contratos	18,9	5,0	9,8	13,3
	Total Financiado (R\$)	19,1	12,5	22,4	23,1

O PRONAF não oferece linha de crédito para comercialização

**Fonte:** Banco Central do Brasil (2015). Tabela elaborada pelo autor

O demonstrativo acerca da evolução do crédito rural apontando para um significativo crescimento do uso desses recursos demonstra a interação estabelecida entre o capital financeiro e os elementos da cadeia produtiva, sejam estes do setor produtivo primário, logístico ou agroindustrial.

Novos instrumentos para a reprodução do capital condicionam a produção, armazenagem, comercialização e consumo através do mercado financeiro à medida que lastreiam títulos baseados na produção agropecuária. Segundo o Plano Agrícola e Pecuário - PAP (2013, p. 20), o valor do estoque de títulos do agronegócio em sistemas de registro aumentou de R\$ 4,6 milhões em 2007 para R\$ 30,4 milhões em 2012, sendo que as Letras Creditórias do Agronegócio - LCA tiveram um crescimento percentual aproximadamente duas vezes superior.

Pode-se afirmar que a presença de recursos privados conduzindo maiores volumes de recursos para o financiamento agrícola traduz-se como um pacto de poder entre o capital financeiro e o complexo agropecuário, criando novos grupos e interesses específicos, pressionando elementos institucionais e o próprio Estado a criar condições de atender as novas demandas de reprodução deste capital, seja via mercado financeiro, seja via setor produtivo<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Os recursos do setor privados são oriundos de: bancos, fundos de investimentos, seguradoras, instituições financeiras administradoras de recursos

Aspectos sobre a atuação do mercado financeiro serão melhor discutidos nos próximos capítulos.

#### 1.4.2 - Condicionantes da qualidade dos produtos lácteos

As questões relacionadas à qualidade do leite devem ser analisadas tendo em vista dois grupos de elementos que atuam mutuamente sobre a CPL.

O primeiro conjunto de elementos representa o bojo legislativo detentor e criador de normas, regulamentos e leis além da fiscalização e execução de multas ao não cumprimento de padrões mínimos de qualidade e higiene da produção e do que é destinado ao consumo. Garantido, assim, que as mercadorias não sejam nocivas à saúde humana.

O segundo conjunto diz respeito aos elementos econômicos e financeiros da adequação aos padrões sanitários. Em outras palavras, a incorporação (rápida, eficiente e homogênea) e o cumprimento de normas e padrões de qualidade ao processo produtivo, dependem em muito de sua viabilidade econômica. Sua incorporação deve ser acessível e posteriormente a isso não interferir na sustentabilidade da atividade. Sendo assim, as transformações da esfera produtiva com vistas a atender as novas exigências de qualidade não devem ir na contramão do viés econômico.

Segundo o trabalho realizado por Januário (2014, p. 23), o complexo produtivo do leite no Brasil foi condicionado em três fases de acordo com a influência, principalmente de questões legislativas. Estas, por sua vez, agrupam dentre lapsos temporais, a criação de normas técnicas, leis, instituições dentre outros, que irão interferir diretamente nas cadeias produtivas.

Para melhor explicitar o exposto, constituiu-se o quadro síntese 04 demonstrando que, dentre todas as questões legislativas criadas, as que mais interferem diretamente na CPL são a Instrução Normativa 51 e a Instrução Normativa 62 criadas especificamente para regulamentar e atribuir padrões de qualidade nas várias instâncias do setor, constituindo, dessa forma, normas para a produção primária, para o transportador e para a indústria. A principal imposição das IN's é a obrigatoriedade em meios para que o deslocamento do leite pelas várias fases da CPL (processo de ordenha, armazenagem, transporte,

---

de terceiros, companhias de capitalização, investidor (pessoa física) e fundos de pensão.

industrialização e consumo) se dê em um ambiente isolado, protegido e resfriado. Isso significa promover a granelização do processo<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Entende-se por granelização a adoção de equipamentos que não permitem nenhum contato externo com o leite durante a ordenha, armazenagem na propriedade rural, transporte e descarregamento na unidade industrial. Assim, a adoção de ordenhadeiras mecânicas, tanques de refrigeração (expansão) e tanques isotérmicos rodoviários compreendem o processo de granelização da produção primária da captação e transporte.





**QUADRO SÍNTESE 04-** principais medidas institucionais condicionantes direta e indiretamente para a cadeia produtiva do leite no Brasil.

FASE	Data/	Unidade gestora / lei nº	Especificidade
FASE 01 1945 a 1990	1945	Superintendência Nacional de Abastecimento	Estado passa a controlar a produção e comercialização de leite regulando o preço ao produtor e ao consumidor.
	1952	Em 1951 é criado o RIISPOA este por sua vez fomenta a criação da lei Lei 1283/50	Classificação do leite pasteurizado - Tipo A, Tipo B e Tipo C.
	1970	Lei nº 5.760 Executada em âmbito nacional em 1976 pelo então Presidente Ernesto Geisel	Federalização dos serviços de inspeção industrial e sanitária dos laticínios em Estados e Municípios tendo capacidade de fechar os estabelecimento em inconformidade.
	1972	Superintendência Nacional de Abastecimento	Fim do tabelamento do leite tipo B. Porém em 1980 foi novamente tabelado.
	1986	Superintendencia Nacional de Abastecimento	Fim do tabelamento do leite tipo A e B
	1989	Medida provisória nº 94, convertida na Lei 7.889	Ao final de seu governo, o presidente Sarney o Congresso Nacional, revogou a Lei 5.760, a da federalização do Sistema de Inspeção Federal - SIF
	1989 Vigorado em 1991	A lei 7.889 Ministério da Agricultura	Cria o Serviço de Inspeção Municipal (SIM); Serviço de Inspeção Estadual (SIE) Serviço de Inspeção Federal (SIF)
	1990	Portaria 43 Superintendência Nacional de Abastecimento (SUNAB)	Extinto o tabelamento dos preços do leite B e do leite C no mercado.
FASE 2 - 1991 A 2001	1991	MERCOSUL	Em 1995 a criação da União Aduaneira adotando a Tarifa Externa Comum (TEC) – Estabelecimento de tarifas zero (0) para o leite entre os países do bloco.
	1996	Criação do PNMQL submetido a portaria nº 56, de 7/12/1999 MAPA que criou a Secretaria de Defesa Agropecuária	Deste programa surgiu a Instrução Normativa 51. – IN 51
	Criado em 1998 executado em 2006	Lei nº 9.712/1998) Criação do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária - SUASA	Criado no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso e regulamentado no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 2006. Obriga que a legislação dos Estados ou do municípios a definir os critérios e procedimentos de inspeção e de aprovação de plantas de instalações e o registro dos estabelecimentos.
FASE 3 - 2002 A 2015	2003	Resolução no 10/2003 institui o Programa Genérico de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional – PPHO	Utilizado nos estabelecimentos de leite e derivados que funcionam sob o regime de Inspeção Federal, como etapa preliminar e essencial dos Programas de Segurança Alimentar do tipo APPCC.
	2002	Rede Brasileira de Laboratórios de Qualidade do Leite RBQL	Realiza análises para quase 1.300 indústrias brasileiras, que trabalham de acordo com as normas do Serviço de Inspeção Federal (SIF). Analisam-se componentes como gordura, proteína, lactose (qualidade geral do leite para a comercialização na indústria), controle de infecção de glândulas mamárias nos rebanhos (mastite) e contagem bacteriana.
	2005	Instrução Normativa - IN 51	Determina normas e prazos para adequação na produção, identidade e qualidade dos leites tipo A, B, C, pasteurizado e cru refrigerado, bem como na coleta e no transporte do leite a granel
	2009	MAPA nº2/2009 e nº36/2011	Estabelecem requisitos para estados, distrito federal e municípios que queiram aderir ao SISBI – Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal.
	1º de julho de 2011,	Segunda fase da IN 51	Estabelece padrões e prazos para a adoção de medidas de higiene na ordenha, controle da mastite, refrigeração, transporte, análise do leite, alimentação correta para as vacas.
	29 dezembro 2011	Instrução Normativa - IN 62	Altera o cronograma que rege os parâmetros de qualidade do leite, ampliando o prazo para 2016. Estabelece aprimoramentos no controle sanitário de brucelose e tuberculose e a obrigatoriedade da realização de análises para pesquisa de resíduos inibidores e antibióticos no leite.

**Fonte:** Compilação de dados extraídos de diversas fontes – Leite Brasil, Milk Point, TerraViva, Sind Leite, entre outros (2015). Quadro síntese elaborado pelo autor.



Considerando-se a relação existente entre a imposição legislativa e o viés econômico neste processo de granelização, buscar-se-á demonstrar que a qualidade do leite e o referido processo estão mais relacionados à capacidade que ele tem de prover aumento de receitas do que pela formulação de normativas ou de quaisquer outras questões sanitárias/legislativas anteriormente criadas pelo Estado. Aqui não se está negando a importância do papel do Estado no desenvolvimento de normas técnicas para a elaboração de produtos de origem animal. Atribuir ao Estado a incapacidade de atuar como principal agente promovedor de qualidade, para o caso específico do leite, aflora dos seguintes questionamentos:

- I. Por que a formulação de normas técnicas para a CPL fora desenvolvida somente a partir de 2002?
- II. Os prazos para adequação às normas impostas pela IN 51 e IN 62 vêm sendo adiados desde 2002, o que está retardando a aplicação das normas?
- III. Por que o processo de granelização da produção e do transporte se consolidaram em cerca de uma década antes da elaboração das IN's?
- IV. Apesar de se tratar de normativas técnicas, por que não são estabelecidas relações com outros elementos de cunho do Estado (políticas de preços mínimos, linhas de crédito, controle de oligopsônios e oligopólios) que possam viabilizar a adequação dos agentes envolvidos aos novos padrões de qualidade?

As questões legislativas enfrentam carências estruturais nos processos de execução e fiscalização, passando a ser vistas como criadores/norteadores de padrões, mas não o elemento principal promovedor de qualidade no leite. Em um ambiente de baixa fiscalização, as conduções dos níveis de qualidade do leite, principalmente na captação, se dão à medida que os novos padrões produtivos demandam por matérias primas de maior qualidade e pela busca por eficiência condicionam novos meios de armazenagem e transporte do leite.

Também é importante lembrar que em meio a estas condições próprias da CPL estão pesando os elementos conjunturais da economia sobre a evolução da qualidade do leite. Períodos de recessão podem comprometer o desenvolvimento de tecnologias aplicadas a manutenção da qualidade do leite bem como desestimular investimentos a medida que ocorre a redução do poder aquisitivo dos consumidores e a redução do consumo de produtos elaborados pelo aumento da desigualdade de

renda. Bem como o baixo nível de conhecimento da população em geral sobre os produtos que consomem.

São mais relevantes adequações incorporadas ao processo produtivo que promovem aumento nos ritmos de produção e na lucratividade do que aqueles que atuam como inibidores do processo de reprodução do capital. A melhor evidência disso é o processo de granelização da produção e transporte de leite, que surgiu e foi amplamente difundida anos antes da elaboração de normativas específicas para o leite, mostrando que a qualidade dele é consequência das incessantes buscas por otimizar o processo produtivo.

Aqui está se falando da capacidade que a indústria de laticínios possui de interferir diretamente na qualidade do leite produzido por seus fornecedores. Valendo-se do contato direto, das relações comerciais (capitalistas e de poder), da proximidade geográfica e da posição favorável na intermediação entre produção e consumo, a indústria tem um papel fundamental e indispensável na difusão de padrões legais de qualidade, atuando inclusive como orientador, fiscalizador e executor de medidas que estimulam ou coíbem a manutenção da qualidade do leite.

Para esclarecer melhor o exposto, destaca-se que as medidas que garantem a qualidade do leite foram intensificadas com a adoção da tecnologia de *Ultra Higt Temperature – UHT* na década de 1990. A possibilidade de armazenar leite sem a necessidade de refrigeração revolucionou a CPL como um todo, auferindo significativos índices de lucratividade à indústria detentora desta tecnologia. Para se ter ideia da amplitude de sua difusão, em 1990, o leite longa vida representava apenas 4,4% do total de leite fluído comercializado, chegando em 2000 com 68% e em 2011 com 78,2% (ABVL, 2010).

Para que se possa produzir leite longa vida preservando sua principal vantagem – a capacidade de manter-se conservado por longos períodos sem a necessidade de refrigeração, é necessário que haja medidas para garantir a qualidade do leite no processo de produção primária e captação, ou seja, antes da chegada à unidade industrial. Para tanto, a granelização é indispensável. Pois bem, como a qualidade do leite pode interferir na produção de UHT? Para essa questão o estudo realizado por Sergio Rustichelli Teixeira e Edgar Augusto Lanzer “Pagamento pela Qualidade do Leite: Estudo de Caso” demonstra que:

Um dos benefícios que o leite de melhor qualidade traz, é o aumento da produtividade industrial. Isto está relacionado com a quantidade de resíduos da ação das bactérias proteolíticas sobre o leite. Estes resíduos impregnam os

equipamentos forçando tantas limpezas a mais quanto maior for a concentração das bactérias. O equipamento composto de 1 esterilizador e 3 empacotadeiras tem capacidade de empacotamento de 13.000 embalagens de 1 litro de longa vida/hora, seu desempenho para cada qualidade de leite, baseado em dados históricos da indústria, está relacionado a seguir:

Alizarol 76° - 75.000 litros por períodos entre limpezas

Alizarol 74° - 52.500 litros por períodos entre limpezas

Alizarol 72° - 16.200 litros por períodos entre limpezas

O leite que passa no teste de Alizarol a 76° permite que o equipamento trabalhe quatro períodos de seis horas empacotando, com três limpezas parciais de vinte cinco minutos. No final destes quatro períodos é feita limpeza maior, que dura duas horas. No final de vinte quatro horas de serviço serão empacotados 264.220 litros. O leite com “qualidade” 74° e 72° requer mais paradas no fluxo de processamento para limpezas maiores. Mais especificamente o uso do leite com “qualidade” 74° resulta na produtividade de 205.922 litros empacotados em 24 horas e o 72° resulta na produtividade 151.727 litros empacotados em 24 horas. Em resumo há um aumento de 74% de ganho de produtividade de processamento diário entre a qualidade 76° e 72° e aproximadamente de 36% entre a qualidade 74° e 72°. Além da produtividade dos equipamentos, outro resultado medido na indústria pelo uso do leite de melhor qualidade, foi o custo de processamento. Para a qualidade 76° o custo de processamento estimado foi US\$ 0,149/litro, para 74° foi US\$ 0,152/litro e para 72° foi US\$ 0,159/litro. (TEIXEIRA e LANZER Apud PRIMO, 2000, p. 16-7.)

Como pode-se observar, o volume de processamento do leite Pasteurizado (barriga mole) é comprometido à medida que a qualidade do leite é menor (elevada Contagem Bacteriana Total - CBT), porém, mesmo com qualidade inferior, o processo não é interrompido. Já no

processamento pela Ultra *High Temperature* - UHT, a baixa qualidade do leite impede totalmente a realização do processo, em outras palavras, o leite coagula dentro da máquina pasteurizadora, impossibilitando a realização do processo de ultra pasteurização e envase asséptico.

A produção de outros derivados (queijos, iogurtes) também são comprometidos pelo nível de qualidade do leite. A Contagem de Células Somáticas – CCS (determinada pela sanidade animal e manejo do leite) estabelece a matéria sólida do leite, interferindo significativamente nas taxas de conversão litros/Kg. A exemplo o Programa Nacional de Qualidade do Leite – PNQL desenvolvido por Ranaldi e Brandão *apud*. Massote Primo (2000) demonstra que para cada litro de leite que possua uma CCS de 240.000/ml são produzidos em média 0,970 gramas de queijo, porém se a CCS for de 640.000/ml o rendimento cai para 0,943 gramas de queijo, reduzindo-o em 3,4%.

A granelização ao criar um ambiente isolado e refrigerado permite a redução dos índices de proliferação de bactérias nocivas (CBT e CCS) que executam o processo de decomposição ao leite. Assim, é possível afirmar que iniciativa de promover granelização do processo se deu com vistas a melhorar a qualidade e para corresponder à demanda criada pelas novas tecnologias implantadas pela indústria na produção de um novo produto e não essencialmente por questões legislativas/sanitárias.

Com base nestas afirmações, é passível de se concluir que, o principal eixo condutor do elemento de transformação no transporte foi o conjunto de iniciativas tomadas pelas empresas para garantir a captação de leite com mais qualidade, sendo que para isso indispensável lançar-se mão de um amplo processo de granelização da produção e do transporte. Com isso, uma série de outras mudanças em todo o processo de captação e logística foram deflagradas, as quais serão discutidas a posteriori.

Neste sentido, mesmo o Estado tendo historicamente desenvolvido uma série de normas técnicas em prol da manutenção de condições sanitárias para a CPL, a qualidade do leite no elo mais delicado, em sua produção primária, não foi alvo de medidas precisas para inibir as ações do livre mercado.

Chama-se aqui a atenção para outro elemento que determina a qualidade do leite: a política de pagamento realizada pelas empresas de laticínios que oferecem melhores preços por litro ao produtor com maior volume de produção, independentemente do nível de qualidade do leite. Esta metodologia induz os produtores de leite buscarem escalas de produção e não valor agregado a partir de melhor qualidade.

Em outras palavras, não se remunera o produtor pela qualidade exigida nem pela qualidade adquirida durante o processo de captação. Desta forma, mantém-se as políticas de pagamento por volume, em meio a práticas restritivas (descontos, recusa, descarte) por inadequação dos padrões de qualidade exigidos.

Acredita-se que os problemas relacionados com a qualidade do leite, tanto da produção primária quanto no transporte, podem ser facilmente resolvidos com a adoção de políticas de pagamento por qualidade mas, como se observou empiricamente, a grande maioria das empresas mantém a política de pagamento por volume, levando a crer que os problemas relacionados à qualidade do leite não são expressivos a ponto de condicionar mudanças nas estratégias comerciais das empresas.

Porem, não se nega o fato de que a manutenção da comercialização de leite e derivados de baixa qualidade é fomentada pela existência de demanda por parte de um segmento do mercado consumidor.

As novas organizações estruturais das unidades industriais estão constituídas de diferentes linhas de produção, sendo estas distribuídas em diferentes regiões, cada qual produzindo diferentes derivados ou então, concentradas em uma mesma unidade de processamento, como caso observado em visita técnica realizada na empresa Latco na cidade de Realeza - PR em 2013, onde o representante da empresa explicou que o leite captado passava por uma série de testes que determinavam aspectos físico-químicos e microbiológicos; então, mediante os resultados destes testes, o leite é direcionado para linhas de produção diferentes. Logo, são em parte as propriedades químicas do leite que determinam se deste serão produzidos, queijos, iogurte, UHT, entre outros<sup>48</sup>.

Considerando que o leite em diferentes níveis de qualidade pode ser submetido a diferentes tipos de processamento, diminuindo assim as perdas com rendimento e ainda associando isto à política de pagamento por volume, é possível afirmar que a qualidade do leite está em segundo plano e que existe uma grande vantagem em manter o pagamento dos produtores de leite por volume, que pode ser traduzida em maximização dos lucros.

---

<sup>48</sup>Salvo demandas sazonais do mercado e estratégias de atuação da empresa que serão demonstradas nos capítulos seguintes.

### 1.4.3 - Expansão do consumo de lácteos, análises do mercado interno e externo

Em conformidade com os objetivos deste capítulo, dedicar-se-á neste ponto a discutir alguns elementos que estão contribuindo para a evolução no consumo de produtos lácteos no Brasil e no Mundo. Se considerar que o comportamento da elevação do consumo representa um importante agente para se alavancar o crescimento e mudança das cadeias produtivas.

As mudanças nos níveis de consumo não se dão de forma independente de questões conjunturais (política, desenvolvimento econômico, crescimento demográfico, elevação da renda, entre outros) e estruturais. Essas são vistas aqui como a influência direta da indústria, que força a elevação do consumo por meio de estratégias de atuação (marketing, diferenciação, preço, oferta, acessibilidade) que induzem hábitos de consumo. Este fenômeno para as Cadeias Produtivas de alimentos possui maior potencial de impacto sobre o complexo produtivo.

Para melhor confirmar a ocorrência de mudanças no comportamento do consumo no Brasil e no mundo serão dispostos tabelas e gráficos que apresentam de forma panorâmica a evolução do consumo dos principais derivados lácteos.

O quadro 08 e o gráfico 02 apresentados na sequência demonstram a evolução do consumo dos 4 principais derivados lácteos no Brasil. É importante destacar o fato de que a análise do consumo destes derivados, por serem commodities industrializadas permitem estabelecer uma relação com a consolidação de cadeias produtivas e da industrialização de lácteos em detrimento ao consumo informal e direto (produtor/consumidor), elemento esse que não poderia ser destacado em análises que contemplem somente o consumo de leite (in natura, refrigerado ou UHT).



**QUADRO 08 – Consumo per capita de produtos lácteos no Brasil.**

Derivado* / ano	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986
Manteiga	0,310	0,310	0,443	0,511	0,557	0,441	0,335	0,413	0,481
Queijo	1,421	1,421	1,483	1,890	1,953	1,658	1,736	1,503	2,176
Leite em pó desnat.	0,188	0,188	0,241	0,311	0,643	0,605	0,145	0,432	1,314
Leite em pó integral	0,631	0,925	1,028	0,966	1,051	0,958	1,014	1,045	1,006

Derivado / ano	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Manteiga	0,439	0,360	0,337	0,444	0,479	0,474	0,471	0,430	0,410
Queijo	1,999	1,837	1,934	2,292	2,545	2,620	2,626	2,668	2,541
Leite em pó desnatado	0,481	0,390	0,253	0,431	0,620	0,472	0,296	0,488	0,416
Leite em pó integral	0,968	1,113	1,109	1,635	1,886	2,089	2,339	2,521	2,369

Derivado / ano	2006	2008	2010	2012	2014	2016**	2018	2020	2022
Manteiga	0,417	0,424	0,385	0,429	0,421	0,424	0,424	0,425	0,428
Queijo	2,799	3,153	3,410	3,649	3,732	3,817	3,896	3,924	3,985
Leite em pó desnatado	0,433	0,492	0,494	0,589	0,583	0,623	0,624	0,626	0,629
Leite em pó integral	2,571	2,684	2,763	3,064	2,729	3,115	3,190	3,331	3,481

Taxas percentuais de crescimento						
Derivado* / ano	70 a 80	80 a 90	90 a 00	00 a 10	10 a 20	70 a 16
Manteiga	42	-18	30	-18	11	36
Queijo	16	10	42	29	16	168
Leite em pó desnat.	221	-35	-24	66	26	231

\*Kg/pessoa/ano.

\*\* Dados a partir de 2014 são projeções elaboradas pela OECD/FAO

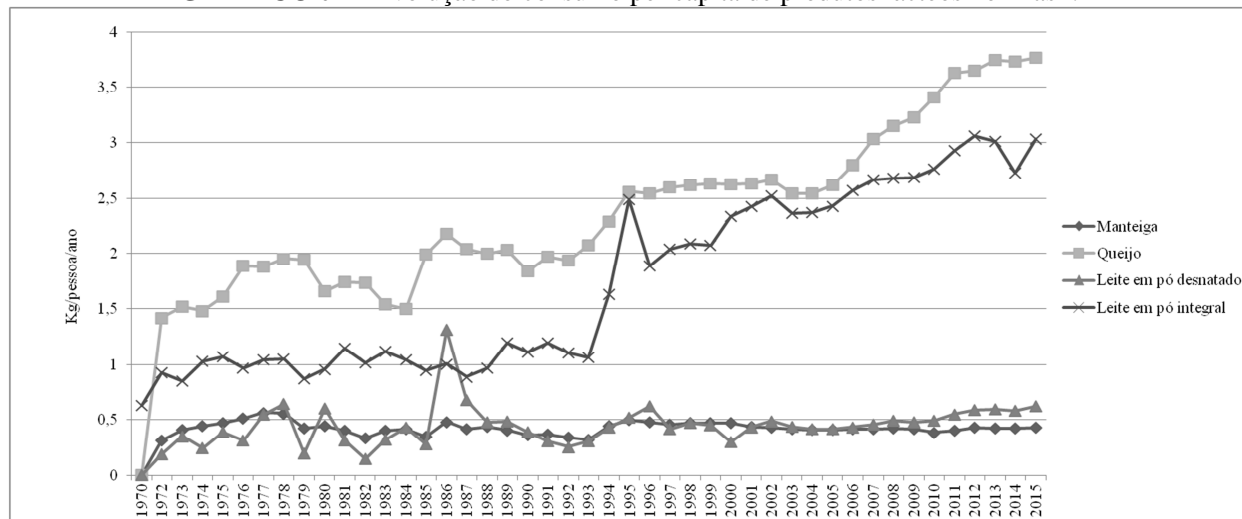
**Fonte:** OECD/FAO -Agricultural Outlook (2015). Tabela elaborada pelo Autor.

Ao observar no quadro 08 o comportamento do consumo apresentado dos principais derivados lácteos, pode-se identificar: significativo crescimento no consumo de leite em pó integral passando de 0,630 Kg em 1970 para 2,729 Kg em 2014, representando um aumento de 333% no período. A produção de queijo também apresentou um aumento de 162%, significando 2,311 Kg/pessoa/ano sendo consumidos a mais em 2014 quando comparado com 1970. O pequeno crescimento no consumo de manteiga é explicado pela substituição desde derivado lácteo pelas gorduras vegetais como por exemplo, a margarina. Além disso, o baixo valor agregado da manteiga impele a indústria a produzir outros derivados que demandam em sua composição as gorduras do leite.

E de forma mais ilustrada, o gráfico 02 torna evidente que as décadas de 1990 e 2010 foram as que mais abrigaram elevados índices de crescimento. Para o queijo, por exemplo, o aumento no consumo per capita foi de 1,573 Kg por pessoa durante os 20 anos. Para o leite em pó foi na década de 1990 que o consumo apresentou significativo aumento,

somando cerca de 1,226 Kg por pessoa. Porém, em relação ao leite em pó desnatado e à manteiga, esses apresentaram redução no consumo ente 1990 e 2010.

**GRÁFICO 02 – Evolução do consumo per capita de produtos lácteos no Brasil.**



Fonte: OECD/FAO - Agricultural Outlook (2015). Gráfico elaborado pelo Autor.

Em nível mundial, a análise dos principais países ou regiões produtoras consumidoras em relação ao comportamento da produção e do consumo é observada no quadro 09.

O volume de produção entre as regiões desenvolvidas e em desenvolvimento é quase o mesmo, o diferencial está na evolução do consumo que, de 2005 a 2014, apresentou crescimento negativo em torno de 0,24 % para os países desenvolvidos e crescimento positivo de 2,20 % para os países em desenvolvimento. Porém, é mister destacar que o consumo total per capita/ano é de 100,7 kg e 63,1 respectivamente. Observa-se o gráfico 03.

### QUADRO 09 – Evolução da produção e consumo de lácteos nos principais países e regiões produtoras de leite no mundo.

Principais países e regiões produtoras e consumidoras de leite e derivados	PRODUÇÃO TOTAL (Bilhões de Kg)	Crescimento (%) 2005 a 2014	CONSUMO PER CAPITA (kg/pessoa/ano)	Crescimento (%) 2005 a 2014	Principais países e regiões produtoras e consumidoras de leite e derivados	PRODUÇÃO TOTAL (Bilhões de Kg)	Crescimento (%) 2005 a 2014	CONSUMO PER CAPITA (kg/pessoa/ano)	Crescimento (%) 2005 a 2014
MUNDO	757 424	1,94	70,5	1,36	EM DESENVOLVIMENTO	380 297	2,97	63,1	2,20
					ÁFRICA	43 424	3,07	38,0	0,93
					NORTE DA AFRICA	13 366	4,25	57,7	4,98
					Argélia	3 040	6,95	88,3	4,99
					Egito	6 089	2,05	35,7	5,01
					ÁFRICA SUB-SAARIANA	30 058	2,59	34,2	-0,10
					AM. LATINA E CARIBE	79 360	1,65	72,1	1,84
					Argentina	11 241	1,91	45,4	0,68
					Brasil	28 640	1,21	76,1	4,39
					Chile	2 697	1,74	69,5	-1,26
					México	11 314	1,17	44,2	1,54
					Peru	17 445	5,70	188,8	4,45
					ASIA e PACÍFICO	257 513	3,39	68,3	2,57
					Bangladesh	3 590	3,89	20,2	2,76
					China (2)	41 779	2,41	23,0	2,03
					Índia	130 556	3,78	122,6	2,79
					Irã, República Islâmica do	7 528	0,54	32,1	2,35
					Paquistão	38 390	3,13	319,5	1,16
					Menos Desenvolvidos (LDC)	32 856	2,88	35,7	0,68
					OCDE (3)	333 692	1,28	80,5	-0,13
					BRICS	236 144	2,64	73,3	2,74
DESENVOLVIDOS	377 127	0,98	100,7	-0,24					
AM DO NORTE	100 381	1,49	77,8	-1,49					
Canadá	8 786	0,93	81,4	-1,23					
Estados Unidos	91 596	1,55	77,4	-1,52					
EUROPA	214 264	0,38	110,2	-0,43					
União Europeia	155 104	0,66	92,2	-0,40					
Federação Russa	31 763	0,17	129,4	0,98					
Ucrânia	11 632	-1,72	208,9	-0,44					
OCEANIA DESENV.	30 031	2,82	106,4	0,34					
Austrália	9 595	-0,97	107,4	0,62					
Nova Zelândia	20 436	5,09	101,2	-1,05					
Outros (1)	32 451	2,01	104,2	1,90					
Japão	7 483	-1,29	32,0	-2,67					
África do Sul	3 406	1,97	57,9	1,10					

Nota: Ano Calendário: Ano encerrado em 30 de junho para a Austrália e 31 de maio para a Nova Zelândia.

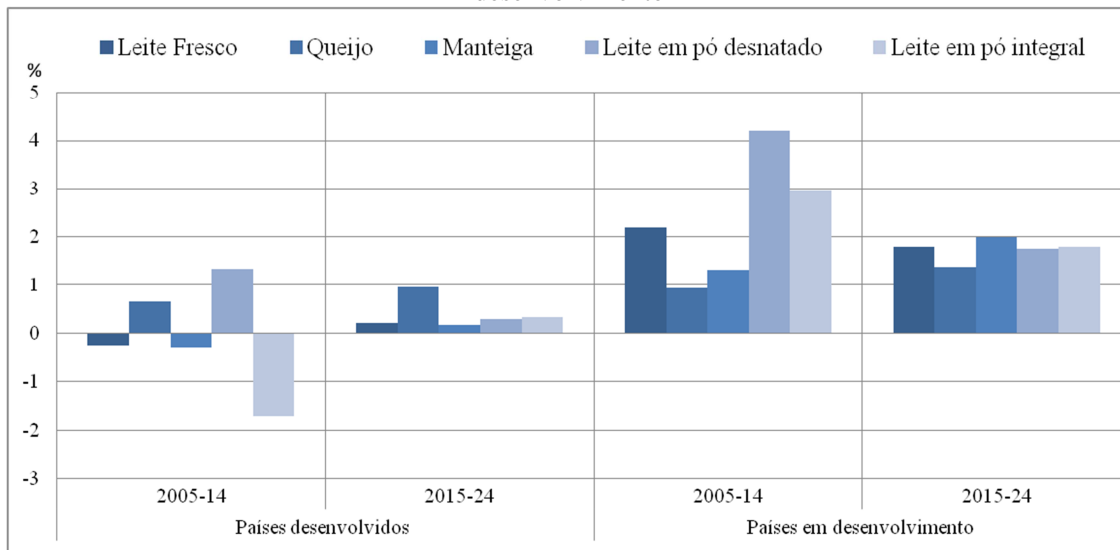
(1) Inclui Israel e também as economias em transição: Cazaquistão, Quirguistão, Tajiquistão, Turquemenistão, Uzbequistão, Armênia, Azerbaijão e Geórgia.

(2). Refere-se apenas a parte continental. As economias da China Taipei, Hong Kong (China) e Macau (China) estão incluídos no agregado Outros Ásia-Pacífico.

(3) Exclui Islândia, mas inclui todos os países membros EU.

**Fonte:** OCDE / FAO -Agricultural Outlook (2015). Quadro reorganizado pelo autor.

**GRÁFICO 03** - Estimativa de consumo dos principais derivados lácteos em países desenvolvidos e em desenvolvimento



Fonte: OCDE / FAO - Agricultural Outlook (2015)

De um lado, para as regiões desenvolvidas, as vantagens comparativas são comprometidas pela estagnação do consumo, forçando muitas empresas buscarem mercados consumidores de outros países, no entanto, os custos internos de produção impelem a manutenção de mecanismos (subsídios) para a adequação às condições internacionais. Cria-se assim um ambiente fragilizado e comprometido com necessidade de manutenção de ganhos em escala.

Já por outro lado, para as regiões em desenvolvimento, o aumento da renda e conseqüentemente a evolução do consumo está levando a substituição de derivados lácteos de baixo valor agregado para produtos mais elaborados e com maior valor agregado.

Dentre os principais motivos que estão impulsionando a elevação no consumo de lácteos podem-se citar:

1 - Programas governamentais de distribuição de leite. No Brasil vigora desde de 2003 o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA adquirindo alimentos da agricultura familiar e distribuindo gratuitamente para as pessoas carentes. Dentro deste programa, desenvolveu-se o PAA- Leite, voltado à aquisição e distribuição de 7 a 14 litros de leite por pessoas em toda a Região Norte e Nordeste. Segundo o Ministério do desenvolvimento Social - MDS, em 2014 o programa distribuiu, através de 265 entidades (sendo a maioria creches e escolas) cerca de 93.822.695 litros, beneficiando 73.370 pessoas, representando um investimento de R\$ 106.805.943,74. Além disso, existem os programas em nível estadual como o Viva Leite em São Paulo, Programa do Leite em Alagoas, Programa Leite das Crianças no Estado do Paraná, Programa Leite do Ceará no Estado do Ceará, entre outros.

2 - Elevação na renda das pessoas nos países em desenvolvimento, inclusive o Brasil. O desenvolvimento das economias periféricas, mesmo estando sob a fase depressiva (b) do 4º ciclo de Kondratieff, principalmente de produtos primários (exportações agrícolas), tem contribuído nas mudanças das economias de exportação, alavancando as cadeias produtivas que viabilizam a inclusão de pessoas na economia formal.

Segundo a Tetra Pack *Dairy Index* (2012), o perfil de consumidores de lácteos do mundo foi classificado da seguinte forma: em 2009, o grupo de pessoas que ganhavam mais de que US\$ 8,00 por dia eram de 3,3 bilhões de pessoas, enquanto que o grupo que ganhava entre US\$ 2,00 e US\$ 8,00 era de 2,9 bilhões de pessoas e o número de pessoas que ganhavam menos que US\$ 2,00 por dia era de 0,7 bilhões de pessoas. Em 2014 aqueles com

renda superior a US\$ 8,00 por dia representam 58 % do total da população mundial, são cerca de 4,4 bilhões de pessoas. Esta categoria é responsável por consumir 60% dos produtos lácteos. Já a população com renda entre de US\$2,00 a US\$8,00 por dia representa 33% da população mundial, eram aproximadamente 2,4 bilhões de pessoas que juntas consomem 38% do volume total de produtos lácteos. Na Base da classificação, estão aqueles que ganham menos que US\$2,00 por dia, aproximadamente 8% da população mundial, cerca de 0,5 bilhões de pessoas que representam uma fatia de consumo em torno de 2 % do volume de lácteos. Com isso, é possível afirmar que houve uma mudança no número de pessoas com maior poder aquisitivo refletindo diretamente no consumo de produtos lácteos e por outro lado uma alteração nas ações da indústria que passou a dar mais ênfase na qualidade dos produtos fabricados.

3 – O crescimento populacional. No mundo, a população saltou de 4 bilhões em 1970 para mais de 7 bilhões em 2015. No Brasil, de acordo com os censos do IBGE em 1970 a população somava 93 milhões, em 1980 passou para 119 milhões, em 1991 atingiu 146,8 milhões e nos primeiros anos de 2000 já havia alcançado 165,7 milhões. Atualmente (2015) são mais de 200 milhões de habitantes. Isso significa que de 1970 para 2015 o volume consumido mais que dobraria mesmo que o consumo per capita fosse estagnado.

4 - Urbanização. Este processo tem contribuído para o aumento do consumo, fazendo principalmente com que o consumo de leite informal seja substituído pelo leite formal. A urbanização reduz a parcela da população rural que produz alimentos para autoconsumo, obrigando-os a consumir no mercado, alavancando o consumo também pela progressiva destruição da produção "natural".

O processo de urbanização no mundo, segundo a *United Nations World Urbanization Prospects: The Revision (2014)*, tem se intensificado. Em 1950, a proporção entre população rural e urbana era de 70/30 respectivamente, já em 2014 a proporção passou para 46/54 e as estimativas apontam para uma inversão em 2050, sendo a proporção de 34% rural e 66 % urbana. No Brasil, segundo os censos demográficos do IBGE, em 1970, a taxa de urbanização era de 55,92%, nos anos 2000 saltou para 81,23% e em 2010 atingiu 84,36 %.



5 - Inovações em produtos. Permitiram a criação de novos derivados lácteos, alimentos que possuem como parte de sua formulação o leite, ampliando as formas de consumir leite, ou então derivados que são constituídos majoritariamente de leite (iogurtes), porém com melhor palatabilidade em relação ao leite in natura. Também atuam como estratégias para estimular o consumo a formulação de derivados lácteos com aditivos vitamínicos, funcionais, pró-bióticos, entre outros que, de modo geral, oferecem algum benefício à saúde.

6 - Inovações em processos. Permitiram o barateamento de produtos básicos (leite em pó, queijos, leite fresco, soro de leite), fazendo com que as classes de menor renda tivessem acesso a estes produtos, pois, como visto anteriormente, representam 40% do consumo mundial de lácteos, da mesma forma que produtos mais elaborados, com maior valor agregado, ganham a preferência das classes mais favorecidas<sup>49</sup>.

Segundo o relatório *Dairy Index* (2013), elaborado pela *Tetra Pack*, para os próximos anos, os produtos elaborados como o iogurte e o leite aromatizado obterão os maiores percentuais de crescimento no consumo, algo em torno de 4,5 % e 4,1 % respectivamente (serão 19,2 bilhões de litros de leite aromatizado consumidos no mundo até 2023). Da mesma forma, o *Buttermilk* (soro de leite), considerado subproduto de baixo valor agregado, terá uma elevação em seu consumo em torno de 4,3 %, enquanto que o consumo de leite branco, aumentará apenas 1,7%. Isso reforça o fato de que a diversidade produtiva está atingindo consumidores com rendas diferenciadas, elevando os níveis totais de consumo de lácteos.

7 - Reestruturação dos sistemas de distribuição (transporte e logística). Estes elementos associados às inovações em produtos e em processos, estão permitindo a indústria láctea explorar os mais variados mercados, adaptando os produtos e sistemas de distribuição as especificidades de cada região.

---

<sup>49</sup> Segundo o *Roper Reports apud Tetra Pack Dairy Index* "38% dos consumidores em todo o mundo afirmaram buscar ativamente produtos que os ajudam a viver um estilo de vida saudável. Nos países em desenvolvimento, apenas 28% dos consumidores procuram ativamente por esses produtos. Nos países desenvolvidos, esse percentual sobe para 49% ". (TETRA PACK - DAIRY INDEX, 2013, p. 09)

Em outras palavras, a distribuição geográfica dos mercados consumidores e as estruturas organizacionais dos diferentes ambientes (vilarejos, pequenas cidades, conurbações urbanas com infraestrutura precária) representam um desafio para as empresas que buscam penetrar e explorar uma diversidade de segmentos de mercado cada vez maiores. Toda a rede de produção e distribuição, assim como as mercadorias, devem respeitar as especificidades regionais, ofertando de forma atrativa e competitiva produtos industrializados que superem as vantagens do consumo informal ou in natura, no que diz respeito a custo, disponibilidade e palatabilidade.

Neste ponto é preciso considerar que quando se trata de alimentação torna-se muito mais complexo para a indústria impor padrões alimentares, pois existem questões culturais distintas entre as regiões do Brasil que estabelecem gostos e preferências dos consumidores que de forma muito comum são ligadas a produtos não industrializados.

Contudo, mesmo existindo uma relação direta entre renda e consumo, sendo o consumo muito sensível à renda, existe ainda uma grande parcela de consumidores dispostos a pagar por produtos diferenciados. Somado a isso, a pequena evolução nos preços das principais *commodities* lácteas em períodos selecionados demonstrados no O quadro 10 impela a indústria processadora a investir cada vez mais em produtos com maior valor agregado<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> O índice de preço dos alimentos, composto por cinco das principais *commodities* agrícolas (carnes, lácteos cereais, óleos e gorduras vegetais, e açúcar é medido pela Organização Mundial de Alimentação - FAO, aumentou 33,4% entre 2007 e 2012, período esse caracterizado por acentuada volatilidade de preços. (PAP, 2014, p. 13)

**QUADRO 10** – Evolução do preço das principais *commodities* lácteas.

Derivado/ano	1994	1999	2004	2009	2014
Manteiga	1722,05	1700,64	2034,59	2376,77	3505,72
Queijo	2458,62	2218,98	2968,34	2993,83	4179,38
Leite em pó desnatado	2202,72	1663,76	2291,78	2306,2	3505,72
Leite em pó integral	2138,62	1898,78	2296,7	2447,82	3520,09

Variação % de preço / ano	1994/1999	1999/2004	2004/2009	2009/2014	1994/2014
Manteiga	-1,2	19,6	16,8	47,5	103,5
Queijo	-9,7	33,8	0,8	39,6	70
Leite em pó desnatado	-24,4	37,7	0,65	51,9	59,8
Leite em pó integral	-11,2	20,9	6,5	43,8	64,6

Nota: Preço médio anual em US\$ por tonelada.

Fonte: OECD/FAO -Agricultural Outlook (2015).

**Síntese conclusiva**

Procurou-se, neste capítulo, estabelecer investigações sobre a gênese e atual configuração da CPL, possibilitando demonstrar que a CPL da Região Sul do Brasil, possui diferenciais que contribuem significativamente para a competitividade e conseqüentemente o desenvolvimento a longo prazo das atividades que constituem a cadeia produtiva.

As bacias leiteiras da Região Sul abrigam a maior produtividade média por animal, da mesma forma que a indústria de laticínios apresenta a maior capacidade de processamento quando comparada com a Região Sudeste. Também se destacou que a região é palco de grandes organizações cooperativas, sendo que três das cinco maiores cooperativas de leite em captação e processamento do Brasil são originalmente da região.

Concluiu-se, parcialmente, que novos elementos passaram a fazer parte das análises tendo como axial o papel do Estado, julgado neste caso como um importante precursor da dinâmica apresentada pela CPL. Suas ações intervencionistas até o início de 1990 impeliram dois efeitos sobre o setor: atraso no desenvolvimento e garantia no abastecimento. Após os anos de 1990, as mudanças no cenário político/econômico trouxeram à tona novos agentes para a vanguarda do setor.

Ainda no que diz respeito ao Estado, ficou evidente a significativa importância das linhas de crédito (PRONAF) para alavancar a produção e melhorar a qualidade do leite traduzida de forma muito clara pela evolução no número e valor dos contratos nos últimos tempos.

A oportunidade de readequação da atividade com vistas à reprodução do capital oportuniza novos polos de investimento na produção primária e na distribuição para o consumo. Passa a atuar com maior veemência o mercado financeiro na CPL através do crédito, permitindo demonstrar que as disponibilidades de recursos garantiram à produção primária e aos vários outros agentes, inclusive o transporte, a adequação necessária para enquadrar-se nos novos padrões produtivos.

Dedicou-se também, neste capítulo, a promover uma discussão acerca das questões relacionada à qualidade do leite, para tanto, assim como em diversas outras análises neste trabalho, considera-se que a indústria láctea detém grande capacidade de condicionar os setores correlacionados a montante e a jusante, sendo, em grande parte, o conjunto das estratégias industriais, que constituem-se basicamente em aumentar as receitas, o principal elemento responsável por conduzir o ritmo de adequação do leite aos padrões de qualidade estabelecidos pela legislação.

Na última sessão, realizou-se um apanhado geral sobre o comportamento do consumo de produtos lácteos no Brasil e no mundo. Tal análise foi induzida pela necessidade de se comprovar que o indelével crescimento deste complexo produtivo nos últimos anos deve-se, em parte, pela elevação do consumo e que este, por sua vez, foi condicionado por outros fatores, conjunturais e estruturais.

## **CAPÍTULO 02 - SISTEMAS DE COMERCIALIZAÇÃO, LOGÍSTICA E TRANSPORTE NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE, NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Desde as formas mais primitivas de reprodução social até às mais complexas atualmente estabelecidas, todas detêm em sua base de produção a necessidade de movimentação. Pessoas, objetos, mercadorias, informações, dentre outras muitas coisas, são submetidas ao deslocamento no espaço com vistas a atender as necessidades criadas nos diferentes ambientes produtivos e de consumo.

No seio das sociedades, o modo de produção capitalista promove formas de organizar as relações estabelecidas entre os homens e estes com o meio natural. Assim, a produção espacial é o resultado da constante evolução das formas de exploração dos fatores de produção, que induz a formação de territórios com diferentes formas de reprodução do capital<sup>51</sup>.

Em outras palavras, a atuação do capital segrega o espaço e sociedade distribuindo os meios de produção. Logo, produção e consumo podem não se realizar no mesmo espaço, o que cria a necessidade de deslocamento das mercadorias refletindo em novos sistemas de circulação e transporte apoiadas por sistemas logísticos.

Para Marx, "Os processos de circulação de mercadorias são tão importantes quanto a própria produção e consumo de tais. Fazer com que a mercadoria produzida chegue ao consumidor é muito necessário". (Marx, 1967, vol. 2 p. 150). Dessa forma, o transporte é considerado como integrante do processo produtivo e, portanto, gerador de valor<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> O termo território ganhou, nos últimos anos, uma diversidade de usos e de conceituação nas ciências humanas e em particular na geografia. Em muitos casos, ele passa a ser visto como um grande "regulador automático de relações dotado de propriedade de sintetizar e encarnar projetos sociais e políticos" (BRANDÃO, 2014, p. 58). Na presente pesquisa, ele é compreendido como parte integrante do espaço de uma nação (SANTOS; SILVEIRA, 2012).

<sup>52</sup> Para demonstrar o impacto que o transporte pode exercer sobre a CPL apresenta-se como exemplo os resultados obtidos durante reivindicações que paralisaram a atividade em 2015. Segundo o presidente da Sindileite do Estado de Santa Catarina, Valter Antônio Brandalise, em duas semanas de paralisação do transporte, o prejuízo total do setor foi de R\$ 20 milhões. Cerca de 15.712.413 litros deixaram de ser coletados dando um prejuízo aos produtores de R\$ 14,2 milhões e para as indústrias de R\$ 6 milhões, ainda foram perdidos em derivados lácteos cerca de R\$ 62,5 milhões

Isto posto, chama-se a atenção para a importância dos processos de movimentação/circulação das mercadorias no processo produtivo, sendo que o desempenho deste, pode ser influenciado pela capacidade dos agentes do transporte em atender às constantes transformações nos complexos produtivos (primária e industrial, serviços e consumo), que podem ser traduzidas em aumentos constantes nos volumes de mercadorias e ampliação no território de atuação, forçando a otimização dos processos de circulação e transporte, como meio de reduzir o tempo necessário para o fim ao ciclo produtivo.

Para a cadeia produtiva do leite - CPL os processos de circulação e transporte tornam-se ainda mais importantes quando se considera: 1º - a perecibilidade da mercadoria; 2º - a diversidade de fornecedores primários; 3º - a distribuição espacial dos consumidores e da indústria de processamento; 4º - as ações estratégicas dos agentes de maior concentração de capital sobre os processos no complexo produtivo.

Serão apresentadas algumas análises sobre as novas formas de utilização dos sistemas de transporte, onde a indústria laticinista busca promover ações estratégicas com intuito de condicionar os preços pagos pela matéria-prima e pelos derivados ofertados ao mercado consumidor. Para tanto, fez-se necessário considerar a formação e consolidação de oligopsônios na compra de matéria-prima e oligopólios na venda de produtos industrializados.

De modo geral, o capítulo 02 deste trabalho apresenta aspectos técnicos de funcionamento e organização do transporte, necessários e indispensáveis para a construção de uma análise geral sobre os sistemas de comercialização e transporte da cadeia produtiva do leite. No que tange as análises das condições econômicas, a composição e concentração dos sistemas de transporte, atacado e varejo, e de modo geral como estão configurados estes agentes, serão apresentados no capítulo 03.

## **2.1 - A logística do transporte de lácteos**

A logística, de modo geral, sofreu transformações significativas nos últimos anos tendo como principais elementos que condicionaram estas transformações aqueles inerentes à esfera produtiva. O aumento de volume da produção, a ampliação dos mercados e o volume de recursos disponibilizados, promoveram aos sistemas de circulação o papel de fator competitivo e indispensável no processo, reforçando ainda mais a importância da logística.

Isso significa dizer que, as mudanças provocadas nos setores produtivos, segundo Espindola (2002, p.75), são "marcadas pela segmentação de mercados, diferenciação de produtos, menor ciclo de vida dos produtos, intensa competição, novas formas de distribuição, etc." além da centralização de capital nos grandes grupos constituídos na CPL elementos esses que traduzem para a agroindústria uma significativa reestruturação.

Para Belik (1999, p. 20), a definição de reestruturação comporta diferentes elementos que passam pelo lado tecnoprodutivo, financeiro e organizacional. Fazendo referência à logística, com base nestes elementos é possível destacar que cada um destes elementos cria demandas e impele transformações nos processos de circulação e transporte.

As transformações tecnoprodutivas se traduzem em novas formas de produção, mediante a mudanças nas plantas industriais e em seus capitais fixos e tecnológicos, condicionando a produção de novos e diferenciados produtos, ambos com vistas a ampliar sua presença, tanto no sentido geográfico, ampliando o raio de atuação, quanto no sentido de diminuir a estratificação do mercado ao atingir segmentos diferenciados de fornecedores/consumidores. Isso infere não somente em um aumento direto na capacidade e velocidade dos meios de circulação, mas também em condições específicas de transporte, como por exemplo, caminhões equipados com baús híbridos para congelados e resfriados.

A disponibilidade de capitais criada pelos novos elementos financeiros é o principal condicionante das transformações produtivas e de transporte, pois permitem a esses adquirirem ou promoverem, equipamentos, tecnologias, insumos, entre outros, que irão transformar e potencializar os níveis e ritmos de produção e transporte. O capital financeiro, além de impelir processos de concentração de capital nos sistemas de transporte (*stritu sensu*), acaba por induzir processos de especialização para o fornecimento mais amplo de soluções logísticas (*latu sensu*)<sup>53</sup>.

Os elementos organizacionais dos agentes que compõem a CPL apresentam tendências de flexibilização das formas de atuação no mercado, não concentrando a produção em um portfólio limitado de

---

<sup>53</sup> O capítulo 04 deste trabalho será dedicado a elucidar a influência do mercado e capital financeiro sobre a Cadeia Produtiva do Leite, bem como sua reestruturação e influência sobre os sistemas de comercialização, transporte, logística e produção primária de leite.

produtos e setores. A exemplo disso, tem-se a Nestlé que possui uma gama muito variada de produtos em diversos segmentos<sup>54</sup>.

A logística de circulação e transporte está centrada no âmbito organizacional, mas é diretamente atingida pelo desenvolvimento tecnoprodutivo que, por sua vez, são fomentados por elementos financeiros. Noutras palavras, as mudanças organizacionais das empresas modernas demandam por eficiência direta (dentro de limites próprios) e indiretas (avançando sobre outros agentes) impelindo melhorias nas questões logísticas. Assim “reestruturação quer dizer, [...] flexibilidade e mobilidade de produção seguido de ganhos de produtividade com a logística e a adoção de novas tecnologias, se interpenetram e produzem um efeito conjunto”. (BELIK, 1999, p. 21).

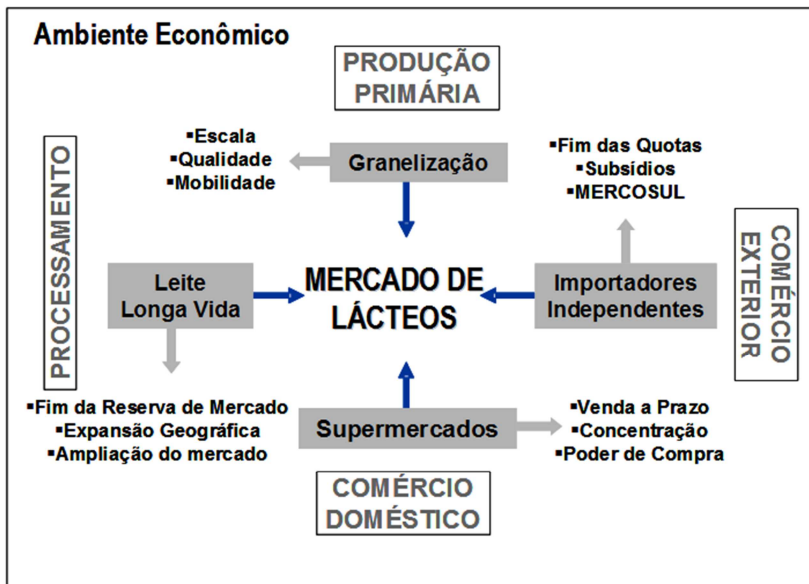
Para o caso da CPL o organograma 03 ilustra os principais fatores que sofreram transformação neste complexo produtivo. Observa-se que da produção primária ao consumo destacaram-se transformações e reestruturações significativas. A partir dessas transformações foi possível estabelecer a relação entre o setor produtivo, industrial e consumidor e as respostas desenvolvidas pelo setor de transportes.

---

<sup>54</sup> Segundo a home page da Nestlé a empresa atua nos seguintes seguimentos - Achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil (fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo), nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar.



### ORGANOGRAMA 03 – Mudanças ocorridas na cadeia produtiva do leite durante a década de 1990.



**Fonte:** BrainStock – Consultoria Empresarial Ltda. In: MEIRELES (2008, p. 02).

Com isso, as mudanças que ocorreram nos sistemas de transporte de lácteos passam a obedecer a critérios específicos, inerentes aos processos de comercialização e da dinâmica de atuação da indústria (processos de concentração, que não estão destacados no organograma), que busca constantemente melhores formas de acumulação de capital e, portanto, logrando redução de custos e agilidade na circulação das mercadorias. Para tanto, o transporte é compelido a buscar as seguintes adequações:

Primeiro - as mudanças de transporte devem considerar a otimização do processo, ou seja, diminuir o tempo de movimentação das mercadorias e/ou aumentar o volume movimentado em um mesmo tempo. Obviamente que atingir os dois seria o esperado para qualquer melhoria logística. Convém valer-se do que explica Marx.

A parte relativa do valor que os custos de transporte, com as demais circunstâncias constantes, agregam ao preço da mercadoria está na razão direta do volume e do peso desta última. As circunstâncias modificadoras são, no entanto, numerosas. O transporte exige, por exemplo

maiores ou menores medidas de precaução, portanto maior ou menos dispendido de trabalho e de meios de trabalho, de acordo com a relativa fragilidade, perecibilidade, exclusividade do artigo” (MARX, 1986, p.109).

Segundo - ainda considerando a citação, garantir o deslocamento seguro, sem que hajam quaisquer alterações da carga ou mercadoria que está sendo transportada, no que diz respeito a seus aspectos físicos e químicos.

Terceiro - a viabilidade econômica dos processos de circulação, mesmo considerando que ao promover os elementos citados anteriormente se obtenha vantagens econômicas, existem custos para os processos de transporte e circulação que estão além dos condicionantes impostos pelo setor produtivo ou pela reorganização logística. Isso significa dizer que:

Nesse estágio mais avançado do desenvolvimento capitalista, as relações entre os setores da produção passam a desempenhar um papel dos mais importantes, porque a taxa de lucro em um ramo da indústria se torna agora uma função da produtividade do trabalho em outro ramo (ROSENBERG, 2006, p. 84).

Em outras palavras, a busca dos sistemas logísticos em reduzir os custos é comprometida pelo fato de que muitos elementos que fazem parte do sistema de transporte, não estão à disposição da logística para que estes custos possam ser reduzidos e se tenha viabilidade econômica. Neste momento, está se falando no preço dos combustíveis, pneus, pedágios ou então em tecnologias que permitiriam melhor relação entre combustível e quilômetros rodados, questões legais que impelem custos trabalhistas ao processo, inadequação dos agentes atuantes dentre outros elementos que interferem diretamente nos custos de transporte. Isto posto, é o transporte o elemento que mais representa gastos para o processo e, portanto, o principal alvo da logística na busca por promover a elevação dos lucros das empresas de transporte.

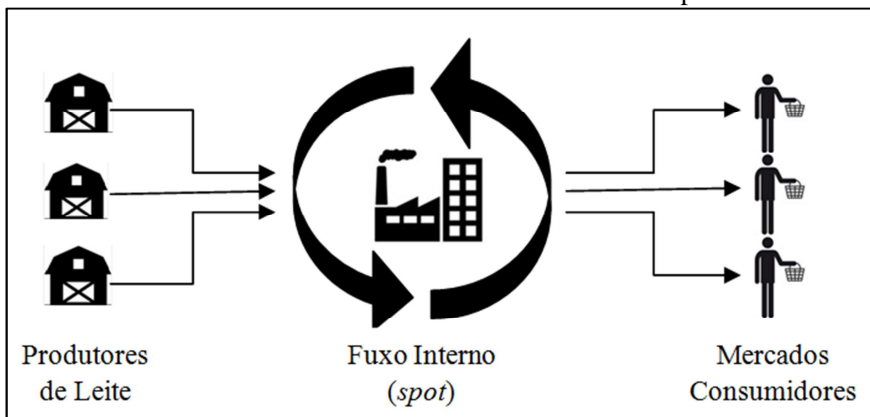
Em meio às questões apontadas, o sistema de transporte torna-se mais complexo por atuar em ambientes distintos (territórios, cadeias produtivas, mercadorias, mercados entre outros) o que, de certa forma, atribui ao transporte rodoviário considerável distinção em relação aos outros modais, tornando-o mais utilizado nos processos de circulação.

Basicamente, os dois extremos da cadeia produtiva do leite podem expressar o ambiente diverso de atuação do transporte. Logo:

[...] uma abordagem estratégica é adequada se considerarmos a logística empresarial um elemento relevante em tal processo de otimização da organização, pois o que é esperado é que a adequada gestão da logística empresarial ofereça, via uma abordagem operacional, uma integração (que é sua característica marcante) entre o suprimento físico (fornecedores) e a produção (transformação em fábrica/empresa) até alcançar o consumidor final por meio da distribuição física. (CAMPOS, 2007, p.75)

De um lado (a montante) o processo de captação deve assegurar que a demanda da empresa seja atendida mediante a coleta de leite de produtores individuais espalhados em áreas rurais sendo que uma das prioridades é a manutenção da qualidade do produto recolhido. Do outro lado (a jusante) o processo de distribuição está voltado a atender as possíveis preferências de consumidores diversos, garantido agilidade na entrega. O organograma apresentado ilustra a complexidade dos sistemas de circulação dentro da CPL.

## ORGANOGRAMA 04 – Fluxo das mercadorias na cadeia produtiva<sup>55</sup>.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Devido à complexidade das condições em que se encontram os agentes da cadeia produtiva, o transporte de leite e derivados está subdividido em três grupos, propiciando a adaptação e atendimento às demandas específicas.

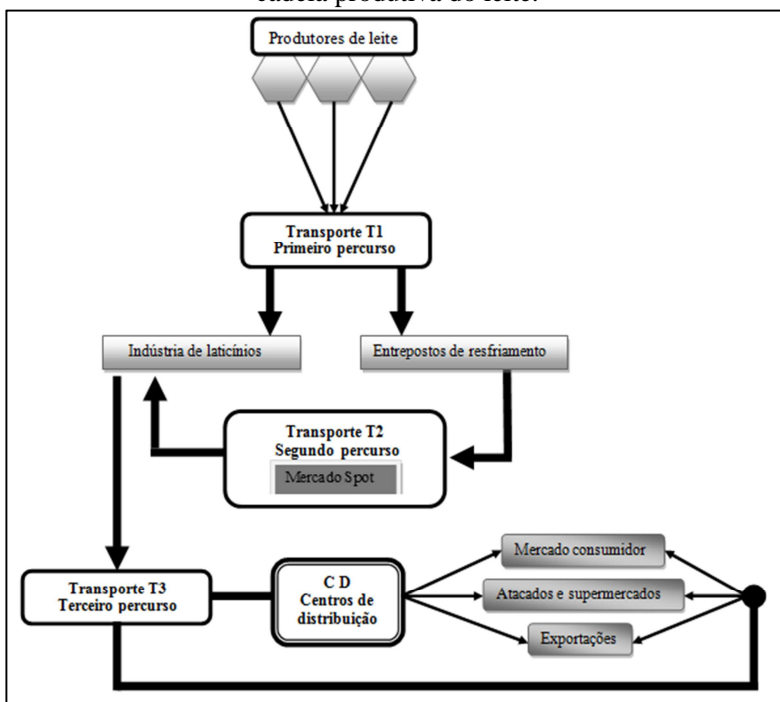
O primeiro grupo de transporte é o denominado de T1 ou primeiro percurso. Consiste basicamente no processo de captação do leite das unidades rurais produtoras (leite cru refrigerado) e transporte até às unidades industriais ou entrepostos.

O segundo grupo de transporte é denominado de T2 ou segundo percurso. A atividade consiste no transporte do leite cru refrigerado entre as unidades industriais ou dos entrepostos de resfriamento para as unidades industriais. Este percurso do transporte é responsável por fomentar o mercado *spot*.

<sup>55</sup> Para demonstrar na prática como a maioria das empresas de laticínios agregam fornecedores e distribuidores toma-se de exemplo os números da empresa Goiasminas (Italac) apresentados na Revista Globo Rural em junho de 2015. Segundo a reportagem a empresa possui oito unidades fabris nos Estados de Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rondônia e Pará. Sua capacidade de captação é de aproximadamente 7 milhões de litros, oriundos de 17.500 produtores rurais. Para a distribuição dos derivados a empresa utiliza uma rede de 20 mil pontos de vendas entre varejistas, atacadistas e distribuidores. Recentemente adquiriu a Laticínios Nilza reforçando uma tendência de fusões e aquisições que o setor tem passado, assunto que será abordado nos próximos capítulos.

O terceiro grupo de transporte é denominado de T3 ou terceiro percurso. Consiste basicamente em distribuir os derivados lácteos das unidades industriais para o varejo, de forma direta ou por meio de atacados, supermercados e distribuidores. Esse percurso conta com estruturas fixas em lugares estratégicos chamados de Centros de Distribuição - CDs. O organograma 05 ilustra, de forma simplificada, a posição em que cada um dos grupos de transporte está em relação aos demais agentes da cadeia produtiva.

**ORGANOGRAMA 05** - Distribuição dos grupos de transporte na cadeia produtiva do leite.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2014).

Sendo assim, é de fundamental importância que os processos de circulação e logística sejam eficientes ao realizarem suas atividades, pois a cada etapa na cadeia produtiva (da produção ao consumo) os agentes envolvidos promovem ações individuais que se materializam no processo produtivo, logo, a circulação é parte integrante do processo

quando garante sua continuidade e a relação direta e indireta dos agentes. Neste sentido entende-se que:

O sistema logístico estabelece a integração dos fluxos físicos e das informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos, desde a previsão de necessidades para fornecimento de matéria-prima e componentes, passando pelo planejamento da produção e consequente programação de suprimentos. Trata-se do envolvimento de todos os integrantes de um determinado sistema de produção amarrando todas as pontas, juntando fornecedores, fabricantes, distribuidores e consumidores de um determinado produto. (FONSECA, 2004, p. 22)

Em suma, atenta-se que todo o processo de evolução logística no transporte de lácteos está ligado a:

- 1º Forma com que está estruturada a cadeia produtiva (inclui, elementos pertinentes à indústria, estratégias, qualidade, etc.);
- 2º Disposição dos agentes consumidores e fornecedores (a dinâmica de fazer o produto chegar à indústria e dela para o mercado consumidor);
- 3º Capacidade que o agente responsável pelo transporte tem de adequar o processo aos elementos anteriores e apresentar inovações que possam contribuir para os sistemas de circulação dentro da cadeia produtiva.

É com base nestas afirmações que o próximo subitem será dedicado a demonstrar alguns aspectos específicos sobre o T1, T2 e T3.

## **2.2 - Sistemas e equipamentos de transporte de lácteos nas diferentes etapas da CPL.**

Para melhor demonstrar como cada uma das etapas do processo de circulação de lácteos está organizada dentro da CPL, o texto na sequência apresenta, separadamente, as especificidades de cada um dos percursos de transporte, atentando-se para os elementos que mais condicionaram transformações e reestruturações nos sistemas de captação e distribuição de lácteos.

### *1º - Transporte Primeiro Percurso – T1<sup>56</sup>*

A transformação mais radical que se observou nos sistemas de transporte de leite foi a mudança do sistema utilizado para o granelizado, realizado nos últimos 20 anos. A adoção do sistema de transporte a granel também impeliu mudanças em vários outros elementos ligados à produção primária e ao processo de captação realizados pelas empresas de laticínios e que serão discutidos na sequência.

Conforme Camilo (2013), o processo de coleta e captação de leite do primeiro percurso – T1, era, inicialmente, restrito a rotas curtas com volumes baixos de recolhimento, isso porque o leite era armazenado em galões de 30 e 50 litros, sem nenhum tipo de isolamento térmico ou refrigeração. O responsável pelo transporte era forçado a realizar a captação e transporte em um curto espaço de tempo para que o leite, antes de chegar à indústria, não perdesse a qualidade a ponto de estragar.

Diariamente, após a ordenha, sem receber resfriamento o leite era armazenado em galões e disposto a beira das estradas para que fosse recolhido pelo transportador. Essa condição expunha o produto ao calor ambiente e a poeira, facilitando assim a contaminação e proliferação de agentes que decompõem o leite. Estas condições faziam com que a captação e o transporte fossem realizados todos os dias sempre após a ordenha da manhã (horário com temperaturas amenas). Assim as rotas de captação eram pequenas para que o leite fosse rapidamente captado e descarregado na unidade industrial.

Em relação à qualidade no transporte, A utilização de galões unitizados é um dos principais fatores que compromete os procedimentos industriais de transformação da matéria-prima. Por não possuir refrigeração, nem estar condicionado em um ambiente isolado de intempéries o leite estragava muito facilmente, tendo que ser descartado antes mesmo de fazer parte da produção industrial (CAMILO, 2013).

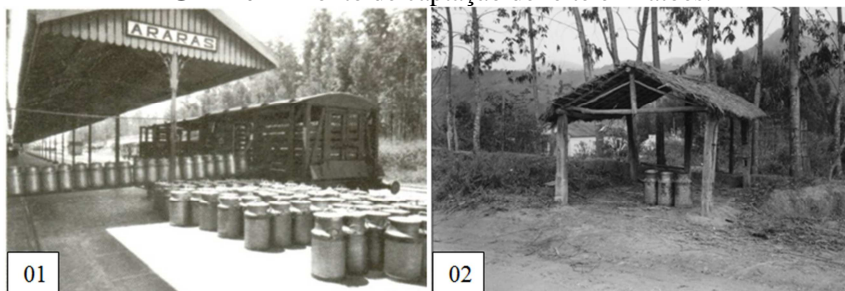
---

<sup>56</sup> Questões relacionadas as especificidades do T1, (atuação, gerenciamento, dinâmica para a cadeia produtiva, entre outros) foram desenvolvidas e estão presentes na dissertação de mestrado, portanto, não serão abordadas novamente neste trabalho. As discussões sobre esse elemento aqui apresentadas contribuem para os objetivos desta tese trazendo elementos novos e que complementam análises previamente formuladas sobre o assunto. Para ter acesso a dissertação acesse: <http://www.unioeste.br/campi/beltrao/>

A grande amplitude do raio de captação em decorrência da baixa produtividade média das propriedades rurais forçava o uso de estruturas ferroviárias para o transporte do leite. Para facilitar a captação de maiores volumes da matéria-prima, era muito comum a utilização de barras de gelo sobre os galões de leite acondicionados nos vagões dos trens, retardando assim a decomposição do produto durante o transbordo. Observa-se as imagens 01 e 02.

**IMAGEM 01** – Estação de transbordo de leite em latões.

**IMAGEM 02** – Ponto de captação de leite em latões.



**Fonte:** Imagem 01: Nestlé - estação de transbordo na cidade de Araras - SP (1940). Imagem 02: Biblioteca do IBGE - Ponto de captação de leite na cidade de Campos do Jordão - SP (1955).

O resultado deste processo era uma ineficiência generalizada na capacidade de otimização do transporte e qualidade do leite. Para o transporte, a obrigatoriedade de organizar uma rota curta em apenas um período do dia criava uma grande capacidade ociosa para o veículo que não utilizava sua capacidade total em período integral.

A logística era comprometida pelo fato de que a capacidade ociosa de cada transportador e seu veículo condicionava a empresa em contratar um número maior de transportadores para a captação, sem que isso fosse traduzido em maiores volumes captados ou então em um raio maior de abrangência na captação. Para se garantir, a empresa era forçada a estabelecer entrepostos de resfriamento, onde o leite captado era resfriado a 4° C, transferido para um caminhão maior e somente depois de muitas horas chegar à unidade industrial.

Pode-se com isso afirmar que a transferência da matéria-prima até o laticínio é um dos pontos mais sensíveis para a logística nessa etapa do complexo produtivo; é onde as empresas estão dedicando maiores esforços para racionalizar custos. Para Alvarenga e Novaes (1994), a logística que envolve a transferência do leite da propriedade



aos laticínios pode ser sumarizada dentro das seguintes operações básicas que envolvem genericamente a logística de suprimentos: 1º retirada da matéria-prima e preparo para o transporte; 2º transporte da matéria-prima até a unidade fabril; 3º estocagem da matéria-prima.

Assim a logística deste percurso está se concentrando em promover a granelização o resfriamento do leite na propriedade, a otimização do transporte (veículo e roteirização) e a localização das unidades receptoras.

A gênese de uma organização logística na CPL em caráter inovador foi estabelecida pela Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo – CCL detentora da marca Paulista, fundada em 1933, no Vale do Paraíba. Sua atividade inicial era a distribuição de leite pasteurizado integral distribuído em garrafas de vidro. Este produto tem como pré-condição para sua produção a manutenção da qualidade, sendo que se o leite, durante a captação, sofresse avanço no processo de decomposição (o leite coalhava durante a pasteurização como demonstrado no primeiro capítulo). Com o intuito de reduzir este problema, a empresa foi a pioneira em implantar sistemas de coleta a granel no primeiro percurso e de distribuição refrigerada do produto final.

Em meados da década de 1950, a empresa implantou no Brasil o primeiro caminhão tanque para a coleta de leite (não refrigerado e nem isotérmico) e o primeiro carro com carroceria refrigerada para a distribuição de leite pasteurizado e armazenado em garrafas de vidro. A tecnologia de pasteurização foi implantada a partir de uma parceria com a empresa *Tetra Pack* que atuava no Brasil desde 1957. Observam-se as imagens 03 e 04.

**IMAGEM 03** - Primeiro caminhão do Brasil para transporte de leite a granel.

**IMAGEM 04** - Veículo utilizado para distribuição de leite ao consumidor.



**Fonte:** Laticínios Paulista (2015). Disponível em: [www.paulista.com.br](http://www.paulista.com.br).

Segundo o presidente da Leite Brasil - Jorge Rubez (2003), os processos de granelização do leite efetivaram-se no transcorrer da década de 60 por grande parte das Bacias leiteiras de São Paulo. Somente em meados da década de 70 a Cooperativa de Laticínios São José dos Campos localizada no Vale do Paraíba realizou a introdução do primeiro caminhão equipado com tanque isotérmico rodoviário com bomba de sucção.

A coleta granelizada não pegou imediatamente. Os velhos latões de ferro pareciam invencíveis. Eles permaneceram no mercado por mais três décadas. Os motivos da demora da universalização da coleta a granel eram variados, principalmente a precariedade ou inexistência de estradas e custo da implantação do sistema. Poder-se-ia falar também que não havia um “forte motivo” entre os produtores para a adoção do novo método de circulação do leite (RUBEZ, 2003).

A evolução do transporte granelizado era comprometida pelo fato de que o tanque isotérmico acomoda em um mesmo compartimento do caminhão, o leite de vários produtores que apresentam diferentes níveis de qualidade, enquanto que, no transporte, em galões por estar acomodado em recipientes individuais o leite estragado ou de qualidade inferior poderia ser descartado sem comprometer o restante da carga.

Então, a empresa Vigor, entre 1950 e 1960, iniciou, no interior de Minas Gerais, experimentos para a granelização do leite dos produtores, porém, a falta de acesso à energia elétrica comprometeu a evolução da iniciativa.

Somente na década de 70 a empresa Danone, de origem francesa, passou a atuar no mercado brasileiro e introduziu novas tecnologias para conservação do leite com tecnologias da Europa. Iniciou suas atividades de captação de forma totalmente granelizada e passou a promover meios de granelizar a armazenagem do leite na propriedade rural com o uso de tanques inoxidáveis equipados com sistema de refrigeração.

No Paraná e Minas Gerais, as empresas Batávia e Itambé, nos anos 1998 e 2000 respectivamente, estimularam o processo de granelização da armazenagem e transporte, direcionando recursos próprios para custeio dos investimentos em granelização pelos quais os produtores poderiam pagar em “moeda leite”. Mas, sua principal estratégia neste processo foi repassar parte da economia gerida pela

otimização da captação para o produtor em forma de bonificação (9 % Itambé e 5% a Batávia).

Segundo a Revista Rural (2000), as empresas Parmalat (atual Lactális) e Nestlé fizeram uso de recursos de terceiros (instituições financeiras -BNDES) para custear programas de melhoramento da produção e qualidade do leite de seus produtores através da granelização, atuando assim, como intermediadores avalistas e condicionantes dos investimentos.

As mudanças proporcionadas pela granelização da produção e transporte do leite podem ser facilmente observadas no quadro 11 apresentado na sequência, onde são feitos os comparativos de desempenho entre a coleta em galões e a coleta a granel. Os dados são de um estudo de caso realizado por Luiz Fernando Laranja na Cooperativa SUDCOOP (atual Frimesa), de Medianeira- PR.

**QUADRO 11** – Resultados obtidos durante a mudança da coleta em latões para granel.

Elo da Cadeia Produtiva	Parâmetros	Coleta em Latões (Dez/92)	Coleta a Granel (Maio/99)	Resultados com a granelização
Produtores de leite	Número de produtores	7.396	3.693	Redução de 50%
	Média litros/dia/produtor	37,9	90,5	Aumento de 138%
	Total de leite captado	8.587.457	10.361.905	Aumento de 20 %
Transporte	Nº Veículos	142	52	Redução 63%
	Nº de rotas	135	62	Redução 54%
	Nº de pessoas no transporte	203	83	Redução 59%
	Nº de viagens/dia	173	72	Redução 58%
	Volume médio/veículo	1.974	6.428	Aumento de 225%
Empresa Transformadora	Nº de unidades de resfriamento	9	1	Redução de 88%
	Nº de funcionários	75	22	Redução de 70%
	Produtividade (litro/func/mês)	114.499	470.966	Aumento de 311%
	Custo de Plataforma	110.730,65	38.193,78	Redução 65%
	Custo de frete 2º percurso (R\$)	26.313,22	12.916,41	Redução 53%
	Total de despesas com captação	137.043,87	51.110,19	Redução de 62%

**Fonte:** Qualidade e Competitividade em Laticínios (1999) apud FONSECA (2000); Luiz Fernando Laranja (2000)

Atenta-se para o principal efeito causado em todo o processo de produção, captação/transporte e industrialização - aumento de volume e redução de custos. Em outras palavras ocorreu otimização e concentração nos volumes de leite em relação ao número de agentes envolvidos.

Para os produtores, foram forçados a se especializarem, o que resultou na extinção de muitos da atividade ou na emigração para outras

empresas. Porém, para a produção primária, de modo geral, foi o início de um processo que condiciona a produção a tornar-se eficiente e sustentável a longo prazo.

Já para a empresa, os resultados se apresentaram em duas frentes que culminam em um objetivo – o aumento das receitas. Uma das frentes é o ganho em escala, pois há uma significativa redução nas despesas com captação, no número de funcionários e nos entrepostos de captação. Outra frente é o ganho em escopo pois foi elevada a produtividade por funcionário, reduziram-se as perdas com leite estragado e garantiu-se a manutenção da qualidade do leite – fator que será fundamental para o desenvolvimento de novas estratégias produtivas com base na diversificação em produtos e que darão novos impulsos sobre a CPL como um todo mas, principalmente, nas técnicas de produção primárias, captação e transporte.

As melhorias logísticas foram significativas para o processo de captação, transporte e circulação do leite. Para o transportador, as rotas foram otimizadas diminuindo o número de viagens, de produtores e a capacidade ociosa do caminhão à medida que passaram a ocupar a capacidade total de carga do caminhão<sup>57</sup>.

Segundo estimativas promovidas com base em pesquisa de campo (2014/15) pela Região Sul do Brasil, estima-se que mais de 95% da captação seja granelizada. Já quanto a produção primária, o índice de granelização está em torno de 80%. Índices esses facilmente comprovados à medida que se percebe as vantagens comparativas da granelização do transporte mediante o antigo método de captação em galões como demonstrado no quadro 11.

## *2º -Transporte Segundo Percurso – T2*

Para uma empresa de laticínios obter matéria-prima somente do processo de captação direta do produtor rural (T1), significa colocar-se refém das sazonalidades do volume de produção da região além de inibir

---

<sup>57</sup> Enquanto os números do estudo de caso apresentados no quadro 11 mostram que o volume médio transportado por cada caminhão no T1 é de aproximadamente 6 mil litros de leite por dia, uma reportagem publicada em 29 novembro 2011 pelo jornal *The Standart* intitulada *Massive milk tanker hits south-west roads* mostra que os caminhões utilizados para a captação de leite pela empresa Fonterra na Nova Zelândia (atuando no Brasil como DPA) tem a capacidade de transportar 54 mil litros de leite. Os caminhões são equipados com 42 rodas, 3 pontos de articulação e três tanques isotérmicos. Quando totalmente carregados chegam a pesar cerca de 80 toneladas. Esta comparação demonstra quanto o transporte pode avançar sob condições favoráveis.

a possibilidade de políticas de preços flutuantes que consequentemente influenciam diretamente em seus lucros e no volume de leite captado. Uma das soluções encontradas para adquirir ou despachar excedentes de leite de forma *Just in time* é o mercado *spot*<sup>58</sup>.

O comércio *spot* pode ser entendido como a solução encontrada pelas empresas de laticínios para inibir o surgimento de capacidade ociosa, estabilizando o volume de leite disponível em diferentes regiões e períodos do ano. Esse tipo de transação se realiza de forma direta entre empresas de laticínios que negociam volumes específicos de leite cru refrigerado, sendo que estas transações ocorrem sem a necessidade de firmar-se uma fidelidade entre as partes, sendo, portanto, o número de negociações nunca previsível<sup>59</sup>.

As imagens 05, 06 e 07 ilustram parte da estrutura de circulação de lácteos de uma empresa de laticínios. Sendo que a imagem 06 correspondente à plataforma de recebimento de leite<sup>60</sup> adquirido no mercado *spot*.

---

<sup>58</sup> O comércio *spot* constitui a comercialização de leite cru refrigerado, sendo que as cargas sempre são fechadas, ou seja, o caminhão que realiza o transporte sempre está lotado com sua capacidade de carga máxima, entre 29 e 32 mil litros dependendo o modelo do tanque isotérmico utilizado com o qual o caminhão está equipado.

<sup>59</sup> As imagens de 05 a 13 presentes neste trabalho, bem como algumas entrevistas realizadas, foram adquiridas em aula de campo realizada na disciplina - Estruturação e Reestruturação da Circulação dos Transportes e da Logística no Sistema Capitalista, ministrada pelo prof. Dr. Marcio Rogério da Silveira – PPGG/UFSC 2014.

<sup>60</sup> A plataforma de recebimento de leite é parte da estrutura física da empresa destinada a fazer o descarregamento do leite dos caminhões de transporte.

**IMAGENS 05, 06 e 07 – Caminhões, equipamentos e estrutura de recebimento e despacho de leite da empresa Laticínios Terra Viva.**



**Fonte:** Imagens captadas pelo autor em visita técnica a empresa Terra Viva, São Miguel do Oeste - SC (2014)

Esse tipo de atividade tem se tornando significativa na CPL. O quadro a seguir apresenta as 12 empresas com maior volume de captação de leite do Brasil. A análise dos dados revela que tais empresas estão captando cerca de 8,1 bilhões de litros, 35% do total produzido no país. Isso sem contar que, no ano de 2013, a BRF – *Brasil Foods* que chegou a ocupar o segundo lugar (1,5 bilhões de litros) em edições anteriores do ranking das maiores empresas de laticínios do Brasil não forneceu os dados para a elaboração da tabela. Observa-se ainda que boa parte do leite adquirido por estas empresas é oriundo do mercado *spot*, conforme demonstra-se no quadro 12.

**QUADRO 12 - Ranking das 12 maiores empresas de laticínios do Brasil em 2013 – bilhões de litros de leite**

Class. (1)	Empresas/Marcas	Captação Própria Milhões de litros	Adquirido de Terceiros (spot) Milhões de litros	TOTAL	% Spot sobre o total
1º	DPA (2)	1.080.000	953.000	2.033.000	46,88
2º	LACTÁLIS	1.192.034	185.230	1.377.264	13,45
3º	ITAMBÉ	886.934	169.330	1.056.264	16,03
4º	LAT. BELA VISTA	523.268	305.362	828.630	36,85
5º	COOPs CASTROLANDA - FRÍSIA (4)	434.377	114.297	548.674	20,83
6º	EMBARÉ	370.573	157.148	527.721	29,78
7º	DANONE	266.067	182.649	448.716	40,70
8º	CONFEPAR	347.010	64.027	411.037	15,58
9º	JUSSARA	242.197	88.183	330.380	26,69
10º	VIGOR	217.460	62.601	280.061	22,35
11º	CENTROLEITE	246.301	-	246.301	100,00
12º	FRIMESA	193.021	26.583	219.604	12,10
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>5.999.242</b>	<b>2.139.132</b>	<b>8.138.374</b>	<b>26,28</b>

(1) Classificação base recepção (produtores mais terceiros) no ano de 2013

(2) Números referentes a compra de leite realizada pela *DPA Manufacturing Brasil* em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil, da DPA Nordeste e da *Nestlé Waters*.

(3) O total de terceiros não inclui o leite recebido de participantes do ranking devido a duplicidade, como é o caso da Centroleite.

(4) as duas Cooperativas exercem uma Operação Conjunta no segmento de lácteos

**Fonte:** Adaptado pelo autor com base nos dados de LEITE BRASIL, CNA, OCB, CBCL, VIVA LÁCTEOS e EMBRAPA/Gado de Leite (2014).

Cabe destacar que cerca de 2,1 bilhões de litros processados pelas 11 maiores empresas de laticínios do Brasil são adquiridos de terceiros através do mercado *spot*, ou seja, das demais empresas que são responsáveis por 65% da captação. Além de reduzir a capacidade ociosa na indústria, o mercado *spot* está sendo utilizado como estratégia de redução de custo para a obtenção da matéria-prima.

Os impostos interestaduais desempenham um elemento condicionante para o comportamento das estruturas das cadeias produtivas e das maiores empresas de laticínios que atuam em âmbito nacional. Basicamente, a cobrança destes impostos mediante a circulação das mercadorias entre os Estados estão impelindo empresas a adotarem manobras a fim de reduzirem estes encargos.

Isso ocorre principalmente em relação aos Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS (lei complementar 87/1996 conhecida como “Lei Kandir”), cobrado quando mercadorias ultrapassam barreiras interestaduais. Pois bem, empresas de laticínios que possuem estruturas organizadas de forma que suas áreas de captação de leite podem não estar localizadas nas proximidades de sua unidade industrial, da mesma forma os mercados que atuam podem não serem do

mesmo Estado em que fabricam seus derivados lácteos, logo, as movimentações destas mercadorias estão sujeitas a encargos.

Para demonstrar o peso do imposto sobre a circulação de leite e derivados, tomou-se como exemplo uma carga de leite cru *in natura* captado e acondicionado em um posto de resfriamento em Santa Catarina, a ser enviado para uma unidade industrial no Paraná, quando, após a sua industrialização seus derivados (queijos) enviados para venda no mercado em São Paulo.

Supondo que uma carga de leite com 30 mil litros avaliada em R\$ 24.900,00 (R\$ 0,83 por litro – índice CEPEA 15/04/2015) deslocando-se do entreposto em Santa Catarina para a unidade industrial no Paraná obterá uma carga tributária de ICMS de 12% ou R\$ 2.988,00 sobre o valor total da carga. Se este volume de leite fosse captado e industrializado no mesmo Estado, gerando 3.000 kg de queijo (considerando a média de produção do queijo Mussarela – 10 litros de leite = 1kg de queijo) avaliados em R\$ 12,17 o quilo (índice CEPEA) resultando em um valor total de R\$ 36.510,00 destinados ao mercado de São Paulo, sendo acrescidos 12% de ICMS para esta mercadoria resultaria em tributo cerca de R\$ 4.089,00 sobre a carga<sup>61</sup>.

Durante a visita técnica a empresa Terra Viva localizada em São Miguel do Oeste – Santa Catarina (2014), a gerente comercial - Cristiane Weber atesta que: "é muito comum as empresas de laticínios criarem relações de parceria, mesmo sendo concorrentes, para evitar o deslocamento de mercadorias entre os estados e assim reduzirem custos". Weber dá exemplos de como são feitas as articulações.

O primeiro exemplo ocorre no comércio *spot* gerado pelos entrepostos de captação das empresas. Nesse caso, o leite captado não é enviado para a unidade industrial desta empresa por estar localizado em outro estado, ele é repassado para outra empresa a qual possui sua unidade industrial no mesmo estado, onde fora captado, assim, evitando encargos por transferência de mercadorias entre Unidades de Federação.

Outro exemplo ocorre quando são estabelecidas parcerias para uso da marca e das estruturas industriais. Em outras palavras, é comum que empresas industrializem e comercializem leite utilizando a marca de outra empresa ou estabeleçam contratos de arrendamento de unidades industriais em pleno funcionamento, mantendo-se os fornecedores

---

<sup>61</sup> O ICMS não é cobrado quando ocorre a circulação de mercadoria entre unidades de uma mesma empresa desde que estas estejam no mesmo Estado. Além disso o ICMS não é cumulativo, uma vez contabilizado o valor é abatido nas movimentações futuras.



(produtores de leite), porém substituindo a marca do produto final. Isso permite que o leite captado, processado e comercializado fique restrito a um mesmo espaço.

Certamente, estes movimentos estratégicos dependem de uma simetria entre as empresas atuantes no que diz respeito, principalmente, à padronização de:

1º- Qualidade do leite captado. Para que haja continuidade das negociações no mercado *spot*, padrões de qualidade devem ser estabelecidos e ofertados de forma mútua entre as empresas;

2º- Características do produto final. Ao criar uma parceria em processo industrial a indústria receptora da marca deve zelar para manter a qualidade do produto final, adaptando sua linha de produção às condições do produto (formulação, embalagem, qualidade, validade entre outros)

3º Fluxo de insumos. O abastecimento dos insumos deve estar em sincronia com as linhas de produção desde a matéria-prima até a entrega no mercado consumidor, inibindo capacidade ociosa.

4º logística. Nos vários âmbitos que este elemento engloba, ou seja, a otimização dos fluxos, sejam estes de mercadorias, pessoas, insumos, informações, demandas e ofertas, principalmente no mercado *spot*.

Considera-se que estes fenômenos não são estimulados unicamente para a contenção de despesas relacionadas a tributos, mas que, tais movimentos demonstram a capacidade da dinâmica empresarial em desenvolver, mesmo em um cenário concorrencial, relações e mecanismos com vistas à redução de custos e conseqüentemente à elevação dos lucros. Neste sentido, existem outros condicionantes, mais complexos, que impelem relações de parceria e que se traduzem na consolidação de estratégias produtivas com vistas à formação de ambientes propícios à reprodução do capital que serão melhor debatidos posteriormente neste trabalho.

### *3º -Transporte Terceiro Percurso – T3*

A etapa final do processo produtivo, momento em que o produto acabado deixa a produção e é distribuído ao consumidor, é algo extremamente complexo. Considerando a diversidade e o volume de produtos, somados à distribuição geográfica dos consumidores, esta etapa da cadeia produtiva está fadada a demandar constantemente elementos que contribuam para a viabilidade do processo. Simples

estoques organizados nos fundos das fábricas há muito não atendem o atual volume e diversidade de fluxo das mercadorias.

Para melhor compreender a dinâmica com que as estruturas de distribuição estão dispostas no território, é mister considerar:

A - Alta percibilidade do leite e seus derivados, bem como a complexidade durante o processo de captação;

B - Custos operacionais, considerando a relação volume x peso x valor. Os fretes para transportar o leite fluído *in natura* a longas distâncias seriam elevados e em alguns casos não compensatórios.

C - Incapacidade de adaptação, quando o caminhão e tanque que realizam a captação no T1 não são viáveis economicamente para realizar o T2.

D - Questões ambientais, salariais, preço da terra e incentivos fiscais condicionam a construção de unidades industriais longe de centros urbanos.

E - O deslocamento de produtos acabados por longas distâncias possui uma melhor relação entre volume x peso x valor viabilizando as proporções custo x distância.

Outrossim, é passível de considerar que as unidades industriais e seus entrepostos estão distribuídos de acordo com a disposição da produção primária, ou seja, estão próximas das bacias leiteiras. Assim, os entrepostos de resfriamento estão ampliando a área de captação da empresa dentro da bacia leiteira, não se preocupando com a proximidade dos mercados consumidores.

Estando as unidades industriais distantes dos principais centros urbanos, conseqüentemente, estão deslocados dos mercados consumidores. Esta condição impele o transporte T3 criar estruturas diferenciadas e apoiar os processos de distribuição tais como os Centros de Distribuição – CD's ou ainda Filiais de Venda – FV para melhor promover a organização logística e o raio de atuação no mercado consumidor. Na seqüência as figuras 8, 9, 10 e 11 apresentam imagens de CD's de algumas empresas<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> CD's são organizados para abrigar produtos secos, congelados, resfriados e climatizados. Segundo reportagem publicada pelo jornal Valor Econômico em 11/12/2013 a Neozelandesa Fonterra juntamente com a Nestlé (*Dairy Partners Américas* – DPA) acoplaram um CD em sua unidade industrial de Araras – SP por meio de um sistema de túneis refrigerados que controlam a temperatura nos dois ambientes. Estes túneis, foram projetados para que os produtos fabricados

### IMAGEM 08, 09, 10 e 11 – Centros de Distribuição – CD`s



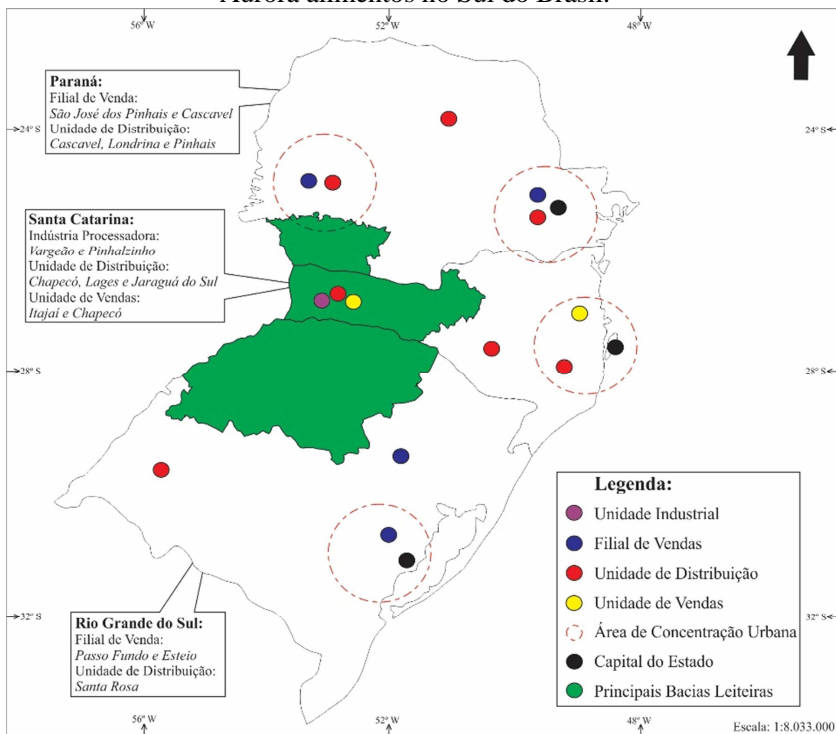
**Fonte:** Imagens captadas pelo autor em visita técnica ao Centro de Distribuição da Empresa Gomes da Costa, Itajaí - SC (2014)

Para melhor esclarecer o exposto, tomar-se-á como exemplo a empresa Aurora Alimentos, cooperativa consolidada no Oeste de Santa Catarina e que atua no segmento de alimentos, inclusive laticínios. O mapa 01 demonstra a distribuição espacial na Região Sul, a estrutura física da empresa voltada ao processo de venda e a distribuição de suas mercadorias.

---

sejam deslocados através dos túneis por uma esteira e ao realizarem o percurso, atingem a temperatura ideal para armazenamento (entre 2°C e 4°C). Ainda segundo a fonte, este CD terá um sistema de organização e armazenagem automatizado e paletizado, garantindo até 50% de aumento na capacidade de armazenagem quando comparado a um sistema convencional. O investimento de R\$ 86 milhões em uma área de 4,6 mil metros<sup>2</sup> tem a capacidade para 7 mil paletes e garantirá uma redução de 150 mil litros de óleo diesel e uma economia de até R\$14 milhões por ano.

## MAPA 01 – Distribuição espacial da estrutura produtiva da empresa Aurora alimentos no Sul do Brasil.



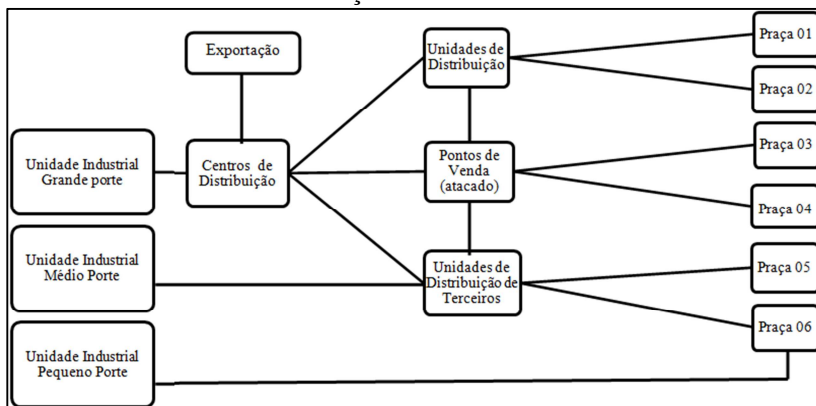
**Fonte:** Aurora Alimentos (2015). Mapa elaborado pelo autor.

Em destaque, tem-se as unidades industriais de lácteos localizadas nas cidades de Vargeão e Pinhalzinho – SC, que se encontram dentro da área de maior produção de leite do Estado. Em Chapecó, a empresa conta com uma unidade de vendas e uma unidade de distribuição, responsáveis pelo controle geral das vendas de toda a produção e pela distribuição das mercadorias para as demais unidades de distribuição e filiais de vendas. Também é passível de observação a localização das filiais de vendas. As unidades de venda e as unidades de distribuição estão localizados estrategicamente em áreas de grande concentração urbana (capitais dos Estados) mas também estão nas áreas mais ocidentais dos Estados.

Para que todo este processo fosse possível, foi fundamental o desenvolvimento de estruturas logísticas, tanto no que diz respeito a estrutura física (galpões e caminhões refrigerados) quanto a estrutura

organizacional (fluxo de informações). Consoante ao que foi exposto inicialmente neste texto, sobre a complexidade da movimentação da diversidade de mercadorias e a distribuição espacial dos consumidores, a distribuição física e o fluxo de informações ocorrem conforme o organograma 06.

### ORGANOGRAMA 06 – Organização da estrutura física do sistema de distribuição de mercadorias



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2015).

Como se demonstra no organograma 06, a estrutura logística de distribuição das empresas de médio e pequeno porte são mais simplificadas, devido principalmente ao reduzido volume e diversidade produtiva. Apesar destas empresas obterem reduzidas escalas, dispensando a utilização de estruturas para armazenar grandes estoques, a simplificação do processo de distribuição torna-se fator redutor dos custos de produção contribuindo para ganhos em escopo. Todavia, neste ponto, destacam-se as estruturas organizacionais da circulação das empresas de grande porte que, por serem mais complexas, estão organizadas por etapas, abaixo descritas:

Primeiro - a produção da unidade industrial é direcionada para os Centros de Distribuição – CD`s, onde as diversidades dos produtos são armazenadas (paletizados e agrupados) para posteriormente comporem cargas (compostas de diferentes derivados lácteos) destinadas às unidades de distribuição (próprias ou de terceiros), exportação e pontos de venda (atacado). Neste momento, o volume e disponibilidade dos estoques de cada produto nos CD`s são repassados aos vendedores para

que o processo de venda no final da cadeia seja condicionada de acordo com a produção. Sendo assim:

O centro de distribuição (CD) é o referencial máximo dos fixos por conta da complexidade que proporciona às operações, sobretudo nas estratégias de distribuição, e se localizam perto dos clientes finais ou da indústria. Atualmente verifica-se um crescimento vertiginoso tanto na quantidade quanto no tamanho dos fixos, instalados à margem das principais rodovias, fenômeno que demonstra o efeito da diversificação da produção no país, seguido de diminuição de estoques e aumento dos pedidos. (HUERTAS, 2013, p. 122)

Segundo - os Centros de Distribuição - CD`s passam a receber os pedidos das unidades de distribuição de menor porte (próprias ou de terceiros), ou ainda, pedidos das filiais de venda e/ou atacados. O fracionamento das cargas ocorre pelo fato de que o grupo que compreende as unidades de distribuição, filiais de vendas e atacados, é composto por agentes de diferentes tamanhos e volumes de movimentação, criando a necessidade de cargas com frações de diferentes tamanhos dentre a diversidade de mercadorias movimentadas.

Terceiro - uma vez que as mercadorias estejam nas unidades de distribuição, atacados e pontos de venda, estas são novamente fracionadas, pois passam a atender pedidos de clientes de menor porte (padarias, mercearias, mercados de bairro, açougues). O posicionamento estratégico frente aos consumidores, demandam um fluxo contínuo com a maior diversidade possível de mercadorias. Em outras palavras, os pedidos são frequentes mas, em porções reduzidas. Por conseguinte, cada Unidade de Distribuição redireciona dos grandes estoques pequenas parcelas dos produtos que irão no montante compor o pedido do cliente<sup>63</sup>.

Quarto - Na etapa final do processo cada pedido/encomenda é formado por vários produtos, forçando a cadeia de distribuição a promover meios para que as entregas sejam realizadas mediante a este quesito, sem comprometer a viabilidade econômica e temporal do

---

<sup>63</sup> Outros elementos podem condicionar essa situação, tais como baixo capital de giro, impedindo a realização de compras de maior volume, falta de infraestrutura para armazenar grandes quantidades, fluxo de vendas sazonal fazendo com que os produtos excedam a validade.

processo. Para tanto, a delimitação de áreas de atuação e o uso de veículos de menor porte são indispensáveis para atender estes critérios.

A praça de atuação é determinada pela densidade dos pontos de entrega, sendo que, quanto maior a densidade menor é a área de abrangência de cada praça. A delimitação da praça serve de referência para a atuação do vendedor, contudo, devido às condições de sua atividade, ele atua em várias praças no transcorrer do mês. Já a distribuição espacial dos compradores (mercados, atacados, varejo em geral) determina o roteiro do transportador T3 considerando que este usará de ferramentas de auxílio logístico para percorrer a menor distância em menos tempo<sup>64</sup>.

Nesse intuito, são utilizados caminhões menores, mais hábeis em áreas urbanas realizando entregas em áreas delimitadas, onde o processo de carga e entrega ocupa geralmente o período de um expediente. Desta forma, no espaço de 8 a 10 horas de trabalho, consegue-se que seja carregado o caminhão, que as encomendas sejam entregues e que o caminhão retorne para as entregas do dia seguinte. As imagens 12 e 13 demonstram caminhões de diferentes capacidades.

---

<sup>64</sup> No plano operacional, a inserção e o tratamento das informações em tempo real no planejamento logístico tornam-se um imperativo, e informação em tempo real significa ação em tempo real. Essa determinação, oriunda da globalização vertiginosa, faz com que o tempo de resposta do embarcador e do comprador da mercadoria seja cada vez menor, fato que exige maior fluidez do transportador, que agora deve pensar numa equação que leve em conta a soma de menor tempo e pedidos mais fraccionados, dividida pela enorme variabilidade de produtos disponíveis ao consumidor. (HUERTAS, 2013, p. 74)

### IMAGENS 12 e 13 – Caminhões de diferentes capacidades de carga utilizados para a distribuição e entrega de mercadorias no T3.



**Fonte:** Imagens captadas pelo autor em Visita técnica ao Centro de Distribuição da BRF, Itajaí - SC (2014).

O papel da organização logística, no que diz respeito à capacidade de distribuir funções e gerar fluidez para as informações durante a distribuição de mercadorias é fundamental para o funcionamento deste modelo, pois a continuidade do processo, em meio à busca constante por otimização só é garantida se houver um controle preciso entre produção e demanda. Considerando-se a volatilidade da demanda de tempo e de espaço, a capacidade de controle da demanda através da oferta apresenta-se como elemento principal de condicionamento nesta etapa da produção.

Assim é possível apontar a capacidade da logística e do transporte em adaptar-se as limitações e os objetivos dos diferentes perfis de cada empresa, contribuindo para que se desenvolvam, em um mesmo ambiente, diferentes empresas no que diz respeito a sua capacidade produtiva e ao foco de atuação.

#### 2.2.2 – Estruturas da captação e transporte na pré-industrialização na região Sul do Brasil

Segundo estudos divulgados pela FAO - Casa Dairy (2014), os desafios para o transporte de leite nos principais países produtores de leite são:

- Custo - em média 30% do valor do litro de leite é gasto com transporte;
- Baixo volume médio produzido por propriedade – dificuldade de estabelecer um sistema de captação de leite e transporte viável por causa das pequenas quantidades produzidas e pelo afastamento dos locais de produção;



- Sazonalidade da produção – períodos em que o volume de produção é significativamente reduzido comprometendo a viabilidade da captação;
- Precariedade na infraestrutura e equipamentos de transportes – estradas ruins, frota envelhecida e equipamentos de condicionamento e armazenagem ineficientes;
- Deficiência tecnológica e nos processos de captação e transformação – mão de obra desqualificada e despreparo para o correto manuseio do leite;
- Má qualidade do leite cru – falta de refrigeração na propriedade, manejo inadequado que compromete a sanidade animal e a qualidade do leite;
- Dificuldades no estabelecimento de instalações de refrigeração – considera-se que, mesmo os mais modernos sistemas de captação estão equipados com tanques isotérmicos, mas não com refrigeração própria.

É com base nos pontos listados acima que procurar-se-á demonstrar como o sistema de captação e transporte na região Sul do Brasil apresenta substancial eficiência e superação dos principais entraves determinados pela FAO (2014). Afora isso, para reforçar o desempenho de especificidades regionais serão estabelecidos comparativos entre os 6 estados com maior volume de produção, logo, serão utilizados os três Estados do Sul comparando-os com outros três Estados - São Paulo, Minas Gerais e Goiás das regiões Sudeste e Centro-Oeste.

Optou-se por essa metodologia para que se pudesse fazer uma análise mais precisa do perfil do transporte em cada Estado, alcançando-se um comparativo entre áreas específicas altamente produtoras e não por regiões. Foram levados em consideração o volume captado e não o produzido, o número de produtores que venderam a produção - não os que somente produziram leite - e a área média de cada Estado, para só então estabelecer alguns resultados que servirão de aporte para as análises sobre a distribuição espacial da produção em cada Estado, influenciando diretamente no processo de captação e transporte.

O quadro 13 demonstra os números que representam cada Estado e os resultados por eles obtidos com a aplicação da metodologia.

**QUADRO 13**– Volume de leite produzido por km<sup>2</sup> em Estados selecionados em 2006 e 2014.

Estados Selecionados	Paraná	Sta Catarina	R. G. Sul	Total em 2006	Total em 2014	S. Paulo	M. Gerais	Goias	Total em 2006	Total em 2014
Produtores*	82.582	66.226	128.686	280.494	210.370	42.820	163.317	60.744	266.881	200.160
Produção (ano)**	1.726.046	1.327.199	2.276.028	5.329.273	8.189.000	1.194.207	5.221.394	1.964.436	8.380.037	8.400.000
Média de produção (Lts/dia)	57	54	48	52	106	76	88	89	86	114
Area total Km <sup>2</sup>	199.314	95.346	281.748	576.408	576.408	248.209	585.528	340.086	1.173.823	1.173.823
Produtor por Km <sup>2</sup>	0,41	0,69	0,46	0,49	0,36	0,17	0,28	0,18	0,23	0,17
Volume disp. por Km <sup>2</sup> ****	46	74	44	50	76	25	49	32	39	38

\* Número de estabelecimentos agropecuários que venderam leite no ano de 2006 (unidades) IBGE.

\*\* Quantidade vendida no ano de leite de vaca cru nos estabelecimentos no ano de 2006 e 2014 (mil litros) IBGE.

\*\*\*Consideram-se projeções do IBGE uma redução média de 25% no número de produtores

\*\*\*\*Considerando que o recolhimento ocorre a cada dois dias.

**Fonte:** IBGE – Censo Agropecuário Municipal (2006); CILeite - Volume de captação por Estados (2014). Quadro elaborado pelo autor

Os dados mostram que nos Estados do Sul, são disponibilizados para a comercialização, aproximadamente 36 litros de leite por km<sup>2</sup> que são recolhidos a cada 48 horas conforme a legislação imposta pela IN62. Pode-se, a partir destes dados, estabelecer a área média em quilômetros de uma rota de captação para captar o leite, para tanto, é preciso considerar os seguintes fatores.

Segundo análises realizadas em campo, os responsáveis pelo transporte T1, possuem caminhões equipados com tanques isotérmicos rodoviários de capacidade que varia de 5 mil litros a 15 mil litros, com predominância de tanques com capacidade de 9 mil litros. O uso médio da capacidade destes equipamentos fica em torno de 80% cerca de 7.600 litros.

Considerando que a região Sul produziu 11,7 bilhões de litros em 2014 e que destes 70% foram comercializados pelos produtores, temos então 8,1 bilhões de litros por ano captados e destinados à indústria. Bem, isso representa uma produção de 22,1 milhões de litros diários transportados. Considerando ainda a média de 9 mil litros por caminhão, tem-se aproximadamente 2.455 caminhões na região Sul responsáveis pela captação de transporte<sup>65</sup>.

Retomando os dados da tabela anterior, faz-se o cálculo de 36 litros/dia x 2 dias = 72 litros por km<sup>2</sup> x 100 km = 7.200 litros em um raio de 100 km<sup>2</sup>, o que corresponde a uma carga média dos tanques isotérmicos rodoviários com capacidade de 9.000 litros, ou seja, a rota de um caminhão que capta leite nos estados do Sul é restrita a uma área média de 100 quilômetros quadrados<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Observou-se, empiricamente, que o tempo gasto para a realização da coleta e descarregamento do leite impede que a maioria dos caminhões possam fazer mais que uma rota por dia.

<sup>66</sup> Para demonstrar, na prática, tomou-se como exemplo a empresa Santa Clara, atuante no Rio Grande do Sul, que apresenta em seu sistema de captação - T1, números ainda mais significativos. Segundo reportagem publicada na revista O Carreteiro em julho de 2007, a empresa capta cerca de 500 mil litros de leite por dia, de 3.091 produtores, distribuídos em 66 municípios. Para a captação são utilizados 35 caminhões equipados com tanques de capacidade que varia de 6 a 15 mil litros. Bem, com base nestas informações é possível afirmar que: cada freteiro/caminhão transporta em média 14.285 litros por dia em rotas compostas por aproximadamente 44 produtores e que possuem uma extensão entre 20 a 150 quilômetros. Isso representa uma média de 323 litros por produtor e cerca 168 litros de leite por quilômetro com base em extensão média das rotas de 85 quilômetros.

Usando o mesmo procedimento para os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, tem-se os seguintes resultados: são disponibilizados cerca de 38 litros de leite por Km<sup>2</sup> sendo que um caminhão com capacidade de 9.000 litros teria sua área de captação de 189 km<sup>2</sup> em média, para captar 7.200 litros. Isso significa que será gasto um maior tempo e combustível para a realização da coleta e consequentemente o percurso será reduzido levando ao uso de caminhões equipados com tanques menores.

Com base nisso, é passível afirmar que a capacidade destes tanques nestes estados é de 2 mil a 6 mil litros, com predominância de tanques com capacidade de 4 mil litros. Ter-se-ia, então, um número aproximado de 5.753 caminhões para captação de leite nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás com rotas restritas a um raio de 100 km<sup>2</sup>.

Nesses Estados a produção de leite ainda permanece em grande parte como uma atividade mista, ou seja, um subproduto da pecuária de corte, comprometendo assim a especialização e o aumento da produção/produktividade. Isso condiciona a ampliação geográfica das áreas de captação aumentando os custos de transporte, já que as bacias tradicionais não são suficientes para abastecer a demanda da indústria. Além disso, a maior dispersão dos produtores pode estar forçando a concentração da produção e a eliminação de produtores menores devido aos custos de captação.

A tabela 07 apresenta a distribuição geográfica da produção de leite, permitindo perceber como este elemento e exerce influencia sobre o processo de transporte.

---

**TABELA 07** – Estrutura fundiária do Brasil e regiões selecionadas em 2006.

VARIÁVEIS	Brasil		Sudeste		Sul	
	Total	%	Total	%	Total	%
Propriedades agricultura familiar e não familiar	145.595	100	33.377	100	107.133	100
Mais de 0 menos que 20 hectares	58.423	40	4.796	14	52.211	48
De 20 a menos que 50 hectares	45.220	31	7.799	23	35.660	33
De 50 a menos de 1000 hectares	41.952	29	20.782	63	19.262	19

**Fonte:** IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal - PPM (2006). Tabela elaborada pelo autor.

Observa-se que a principal discrepância entre as regiões selecionadas está na quantidade de propriedades com mais de 0 (zero) e menos que 20 (vinte) hectares, sendo que, na região Sul, há uma predominância de propriedades com esta característica, enquanto que na região Sudeste a predominância é de propriedades com mais 50 (cinquenta) hectares. Bem, analisando este elemento sob a ótica do desenvolvimento das forças produtivas que irão condicionar os modelos de produção no campo, pode-se afirmar que:

- 1- As limitações impostas pelo tamanho da propriedade na região Sul podem ser consideradas como um elemento que estimulou atividades intensivas em uso de capital;
- 2- A escassez de terra pode induzir ao aumento da produtividade de outros bens de produção e viabilizar a divisão social do trabalho levando à desintegração do complexo rural.
- 3 – Segregação cada vez mais intensa dentro da cadeia produtiva, agrupando e separando cada vez mais produtores/indústria/comércio/consumidores.

Considerando tais questões, a atividade leiteira da região Sul promoveu aumento da produção por meio de melhorias nas técnicas de manejo, genética, alimentação, enfim, via produtividade e produção intensiva e não pela extensiva. Como já demonstrado anteriormente neste trabalho, os índices de produtividade de cada uma das regiões são diferentes.

Os reflexos destas questões para o transporte se traduzem em eficiência. Principalmente na região Sul, tem-se uma quantidade menor de caminhões, com capacidade maior e com rotas de captação menores devido à produtividade média (por animal e por propriedade), à estrutura fundiária, à distribuição de produtores e à área média da região em relação ao número de produtores. Considerando, por meio de informações empíricas, que o custo do frete na captação chega a representar 5% dos custos de um total de 12% para todo o processo, da produção ao consumo. Essa eficiência torna-se um indelével elemento competitivo para o setor na região Sul. Além disso, importa lembrar que a captação é o estágio da circulação que mais interfere nas condições de qualidade do leite que refletirá na produtividade e custos da indústria. Rotas menores e maior volume captado em menos tempo contribuem para a manutenção da qualidade do leite cru captado.

### 2.2.3 – Especificidades da distribuição de derivados lácteos pós-indústria processadora

A complexidade dos agentes, produtos e ambientes dispostos na cadeia produtiva segregou os sistemas de distribuição, em outras palavras, provocou uma divisão dos trabalhos nesta atividade. Significa dizer que o transporte, como se sabe, há muito não atua sozinho, pois, à medida que se intensificaram os fluxos, formas de armazenagem, mercadorias e roteiros, uma intensa especialização no processo valorizou novos agentes e estruturas como a logística, os centros de distribuição e as grandes redes de atacarejo.

Essa estratificação na distribuição cria oportunidades para o surgimento de novos sistemas de execução e organização da distribuição, especializados em etapas específicas do processo. Paralelamente à cadeia produtiva do leite, surge uma "teia" de relações (em menor proporção), agregada ao transporte com atividades auxiliares a montante e a jusante, transferindo inclusive o grau de importância do transporte propriamente dito para atividades administrativas como os operadores logísticos.

A reestruturação da distribuição, estratificando os agentes e promovendo a especialização é a principal resposta que o transporte tem dado frente às transformações ocorridas na indústria de laticínios e setor varejista. Com isso, a disposição de capital imobilizado fica reduzida individualmente e melhor distribuída pelos agentes do segmento.

Isso posto, não é possível tratar do sistema de distribuição como algo padronizado. Os procedimentos de transporte bem como os métodos e estruturas físicas utilizados são em muitos aspectos específicos para cada unidade industrial, produto ou mercado a ser explorado. Em grande medida, a complexidade do sistema de distribuição é regulada pelo volume, diversidade, perecibilidade e abrangência territorial de mercadoria produzida e estratégia competitiva da empresa.

Para o caso da cadeia produtiva do leite, a indústria de laticínios é composta por empresas com volumes de produção diferentes, empresas de laticínios de pequeno, médio e grande porte que coexistem de forma pulverizada no espaço, logo, frente às condições em que cada empresa de laticínios se encontra, baseadas em seu volume de circulação, portfólio de derivados e área de atuação tanto na captação

como na distribuição, estas são impelidas a organizar diferentes sistemas de circulação<sup>67</sup>.

Pequenas empresas de laticínios podem ter a captação e a distribuição realizadas por agentes específicos, mediante sua escala, dispensando maiores capitais imobilizados para conter estoques. Para a captação e distribuição, fazem uso de caminhões próprios ou de freteiros autônomos. Para a venda de derivados usam vendedores autônomos, os quais possuem profundo conhecimento do mercado na praça em que atuam e estabelecem a principal ponte entre empresa processadora e o comércio varejista.

Outros modelos de sistemas de circulação/comercialização podem ser observados em empresas de laticínios de médio e grande porte, dentre os quais existem empresas que organizam seus próprios sistemas de distribuição para o varejo e, inclusive possuem sistemas de comercialização diretamente ao varejo, como é o caso da Laticínios Tirol, exposto anteriormente.

Já existem empresas que adotam sistemas totalmente terceirizados, onde todo o processo de circulação são realizados por empresas especializadas em transporte, estoque e distribuição de mercadorias. Tais empresas ainda fazem uso dos grandes canais de distribuição como os atacados e redes de supermercados. O quadro 14 apresenta de forma sintetizada as principais características dos canais de distribuição de acordo com o tamanho da empresa de laticínio.

---

<sup>67</sup>Com base em pesquisas de campo pode-se afirmar que a classificação do tamanho de cada empresa de laticínio baseia-se no volume de leite processado e na diversidade de derivados lácteos produzidos. Considera-se pequena a empresa que processa até 100 mil litros dia e dedica-se à produção de queijos e nata. Empresas médias são as que processam de 100 a 1.000 de litros dia, dedicando-se a produção de queijos, iogurtes, leite em pó, nata, UHT, concentrados, já empresas com processamento diário de mais de 1.000 litros por dia, dedicando-se à produção de todos os derivados aqui listados mais uma diversidade de produtos que não são derivados diretos do leite, tais como: chocolates, biscoitos, sobremesas, alimentos pré-prontos, etc.



**QUADRO 14 - Caracterização dos canais de distribuição organizados por diferentes tamanhos de empresas de laticínios**

Classificação por volume diário processado	ESTRUTURA (FÍSICA E ADMINISTRATIVA) BÁSICA PARA PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO DE LÁCTEOS										
	Canal de distribuição o ou logístico e seu custo	Armazenagem	Centros de distribuição e ou consolidação	Transporte	Transit - Point*	Intralógica**	Formato de cargas	Atacado	Varejo	Estoque	Relação com clientes
<b>Pequenas</b> 0 a 100 mil/lts/dia	Curto, direto e com custo reduzido	Própria junto a unidade industrial	Não utiliza	Unimodal com transbordo, próprio e ou terceirizado, geralmente autônomo (Refrigerado)	Não devido a baixa diversidade produtiva	Não, relação direta com o transportador e o varejista	Cargas unitizadas, sem paletização	Não utiliza atacados, pois seu canal de distribuição é direto	Prioritariamente mercados, padarias, restaurantes	Baixo ou nenhum	Nenhuma, quem estabelece a relação é o vendedor autônomo
<b>Médias</b> 100 a 1.000 mil/lts/dia	Misto - Curto e direto, complexo com custo elevado	Própria e ou terceirizada, junto a un. Ind. ou em diversos lugares	Utiliza, mas não prioritariamente	Unimodal sem transbordo, misto próprio e terceirizado para empresas especializadas em transporte (Refrigerado e temp. ambiente)	Pode ou não possuir	SIM, relação direta com operadores logísticos e indireta com varejistas	Cargas unitizadas, com paletização	Pode, esporadicamente utilizar atacados generalistas, pois seu canal de distribuição é misto	Supermercados, grandes padarias e restaurantes	Médio/ alto, com grande fluidez	Intensa, com utilização de profissionais contratados pela empresa
<b>Grandes</b> acima de 1.000 mil/lts/dia	Longo, indireto e complexo com custo elevado	Própria e ou terceirizada, junto a un. Ind. ou separada em lugares estratégicos diversos lugares	Com significativo uso de Centros de Distribuição	Multimodal e transbordo, prioritariamente terceirizado (Refrigerado, temp. ambiente e congelados)	Sim devido a alta diversidade produtiva	Sim, relação direta com operadores logísticos, CD'S atacadista e varejistas	Cargas unitizadas e mistas com paletização	Utiliza em grande parte de suas movimentações atacados especializados em frios, mas conserva canais mistos de distribuição	Mercados pequenos, médios e grandes, padarias, exportação,	Médio/ alto, com grande fluidez	Intensa, com a utilização de centrais de venda e negociação.

\* Estrutura semelhante a um Centro de Distribuição. As cargas unitizadas são desmembradas e os produtos são separados de acordo com os pedidos dos clientes.

\*\* Sistema que organiza e otimiza a movimentação, armazenagem e despacho das mercadorias dentro das dependências da empresa transformadora ou de suas estruturas de armazenagem.

**Fonte:** Produzido pelo autor com bases em pesquisas de campo no Paraná e em Santa Catarina no ano de 2016



Cada sistema de distribuição impele como pré-requisito algumas especificidades da empresa de laticínios, isso significa que é muito pouco provável que um perfil de empresa adote o sistema ou canal de distribuição de outra, como por exemplo uma pequena empresa utilize o Centros de Distribuição. Cada canal apresenta custos que demandam volumes ou valores agregados de diferentes escalas, além de aspectos positivos e negativos para a empresa de laticínios.

Para as pequenas empresas, o volume e diversidade de mercadorias reduzida permitem melhor acompanhamento do processo de distribuição; a logística é resumida em otimizar a relação entre peso e distância. Assim, o frete terceirizado autônomo é contratado quando a produção completa uma carga do caminhão; a roteirização fica por conta do transportador bem como a determinação do custo de frete. Com uma estrutura de estoque mínimo, a sazonalidade do volume de produção é amortecida pela contratação de caminhões com capacidade de carga diferentes. Pode-se ainda alternar os dias para carregamento (4 vezes por semana, ou 2 vezes por semana, etc.) com a intenção de ajustar a relação volume de produção, volume de vendas e carga do caminhão.

Existe pouco ou nenhum contato entre o varejista e o empresário da empresa de laticínios. Consequente, não existem custos com marketing, armazenamento, operador logístico, fracionamento de cargas, elevados estoques ou com estruturas separadas para estoques. Este ambiente permite uma redução nos custos unitários por mercadoria produzida, refletindo no preço final e tornando a mercadoria mais competitiva frente à grande escala de produção de outros laticínios concorrentes.

É importante destacar que o tipo de varejo explorado por padarias, pequenos mercados bairristas e restaurantes tem em grande parte um público que considera o preço da mercadoria o principal elemento determinante para a compra, deixando questões de qualidade, fidelização à marca e vantagens nutricionais em segundo plano, mantendo um significativo nicho de mercado para os derivados lácteos de qualidade reduzida produzida por pequenas empresas. Isso torna-se uma questão central nos apontamentos aqui expostos que dizem respeito a manutenção da produção de leite e produtos com baixa qualidade e consequentemente reduzido valor agregado e por tanto preço reduzido para o consumidor<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Questões relacionadas a capacidade que as pequenas empresas de laticínios possuem para competir com grandes empresas, em parte, foram tratadas na dissertação de Mestrado, onde apontou-se os fatores a montante (modelo de

Empresas de pequeno porte e que utilizam esta estrutura de distribuição, com custos reduzidos e rapidez nos processos de captação e distribuição representam uma significativa parcela da indústria de laticínios no Brasil, sendo sua presença e estrutura organizacional e operacional um dos grandes diferenciais da CPL em relação as outras cadeias produtivas.

Apesar destas questões, as pequenas empresas de laticínios dependem significativamente do vendedor para estabelecer a comercialização da produção. Em entrevista com o gerente de segurança do trabalho - Leonir Ruppenthal da empresa Jardinox durante do Show Rural Coopavel em Cascavel - PR no dia 24 de fevereiro de 2016, ouviu-se dele que estes profissionais tornam os pequenos laticínios reféns por possuírem amplo conhecimento das praças de varejo explorando uma relação de confiança e fidelização criada com os pequenos varejistas. Ruppenthal tem conhecimento de que vendedores de queijo comercializam em média 15 mil Kg de queijo por mês. O que é mais espantoso é o fato de que a margem de ganho é de cerca de R\$ 1,00 por kg para o vendedor, valor significativo, considerando os preços praticados pelo varejo.

Por outro lado, apesar de admitir a dependência para com os vendedores, proprietários de laticínios impõem metas de vendas (sazonais) e a responsabilidade sobre o pagamento e entrega das mercadorias vendidas. Caso a mercadoria não chegue ou não seja paga pelo estabelecimento comprador, quem arca com os prejuízos é o vendedor. Justificam ainda que os custos e exigências para utilização de canais de distribuição especializados (atacados e atacarejos) seriam mais onerosos que a utilização de um sistema de vendas "porta em porta" executados pelos vendedores.

Em se tratando dos canais de distribuição de médias empresas de laticínios, novos elementos são incorporados a este processo. As constantes ações para romper as barreiras frente à concorrência para ampliar o mercado tornam o sistema de distribuição mais complexo. Porém, é o volume de produção o principal elemento que promove,

---

captação, política de formação de preços do leite captado, captação de leite de baixa qualidade, não cumprimento de normas fiscais e sanitárias) que contribuem para a redução nos custos e que irão refletir no preço final. Neste trabalho retomou-se essa questão para demonstrar que no processo de distribuição (jusante) também existem fatores que influenciam nos custos e refletem no preço final da mercadoria.

naquilo que cabe a empresa, mudanças estruturais e organizacionais em relação ao sistema de distribuição.

O volume de produção força a empresa a ampliar a área de exploração no mercado consumidor exigindo utilização de estruturas maiores para armazenagem, estoque e transporte. Para tanto, a empresa passa a organizar o sistema intralogístico, buscando criar uma sintonia entre a produção e venda - armazenagem e distribuição.

O que se almeja demonstrar aqui é que empresas de médio porte, na busca por crescimento produtivo, dão prioridade ao sistema de captação (T1 - montante) e aos processos de transformação da matéria-prima. Por isso, primeiramente, investem em linhas de produção, em sistemas de estocagem do leite *in natura* e, somente depois disso investem na estrutura de distribuição. Isso porque a distribuição, por ser mais simplificada que a captação e industrialização, pode ser facilmente terceirizada.

Para a empresa que busca ganhar mercado ou aumentar seu *Market Share*, elementos como qualidade, marca e preço são indispensáveis, entretanto, organizar um sistema de distribuição próprio que contribua para estes requisitos pode ser dispendioso, para tanto, é muito comum empresas de laticínios de médio porte adotarem um sistema de distribuição misto - próprio e terceirizado. A empresa escolhe em quais setores da distribuição atuará, geralmente são aqueles que permitem de forma mais impactante a difusão de estratégias. Intralogística, logística, *marketing*, relacionamento com o setor varejista, (geralmente feita por funcionários e não por vendedores autônomos como demonstrado anteriormente) são setores que as empresas não abrem mão; já o transporte e armazenagem do produto têm maior índice de terceirização<sup>69</sup>.

A necessidade de utilização de transportadoras especializadas, centros de distribuição/armazenagem e redes atacadistas, considerando perfil de médio porte da empresa processadora, a coloca em uma relação desvantajosa frente aos agentes terceirizados do canal de distribuição. O crescimento do setor atacarejo - atacado e varejo - tem promovido novas formas de comercialização entre indústria processadora e sistemas de distribuição, criando um ambiente de constantes ações estratégicas entre os agentes que se relacionam comercialmente na cadeia produtiva.

---

<sup>69</sup> O termo *Market Share* diz respeito à capacidade que uma empresa possui de ocupar parcela do mercado em termos de venda com seus produtos.

O sistema de distribuição das grandes empresas de laticínios é o mais complexo no sentido organizacional e abrangente no sentido geográfico.

A diversidade produtiva torna complexo o aproveitamento de espaços e a integralidade das cargas, além de impelir atividades de fracionamento nos pedidos, cargas e perfis de consumidores. Reverbera-se aqui de uma estrutura de distribuição que consiga atender a diferentes tipos de varejo, sejam eles pequenos, médios ou grandes mercados, padarias etc., em qualidade, quantidade, diversidade e tempo satisfatórios.

Entrepostos, pontos de transbordo, *transit point* e *crossdocking*, são utilizados na ampliação da área de atuação. Isso significa que a empresa de laticínios atuará em áreas distintas daquela que é a de transformação. Investimentos em infraestrutura e capital humano são intensificados encarecendo o processo impelindo a formação de produção em escala para diluir tais custos e formando um efeito cíclico<sup>70</sup>.

As questões relacionadas à preservação da imagem da marca frente ao consumidor e à manutenção da fidelização dos consumidores, faz com que as grandes empresas de laticínios busquem relacionar-se comercialmente com empresas especializadas capazes de atender os requisitos exigidos pelo laticínio.

Uma das preocupações da grande indústria processadora é a agilidade do processo, considerando que sua atuação se dá em nível nacional, onde unidades industriais estão mais próximas das bacias leiteiras do que dos centros consumidores, ou seja, grandes distâncias são percorridas no T3. É muito comum para o mercado lácteo os derivados lácteos serem processados na Região Sul e consumidos nas regiões Norte e Nordeste. Por conta disso, mercados tradicionais para o leite em pó foram formados devido à sua baixa perecibilidade; a oferta de iogurtes, cremes e sobremesas prontas têm criado potenciais mercados para estes produtos nestas regiões.

Isso implica em um eficiente sistema de transporte, pois estes derivados possuem alta perecibilidade e reduzido prazo de validade, criando um problema para os varejistas, que é a baixa "vida de

---

<sup>70</sup>*Transit Point* uma estrutura física e organizacional que auxilia os processos de transporte e distribuição são ambientes criados com sistemas de passagem de mercadorias sem a constituição de estoques, ou seja, a mercadoria é recebida já com destino certo para ser despachada. O *Crossdocking* opera de forma semelhante, porém atende a vários fornecedores e vários receptores.

prateleira" (*shelf life*). Segundo entrevista realizada em março de 2016, na cidade de Carambeí – PR, o Gerente operacional de logística da empresa Frísia Pedro Silva afirmou que a Nestlé tem enviado iogurtes e outros derivados de avião para Manaus - AM.

## 2.4 - O papel do transporte como estratégia da indústria de lácteos

Parte-se, agora, para uma análise mais criteriosa no que diz respeito aos mecanismos desenvolvidos pela indústria para desestabilizar o mercado de leite, tanto a compra quanto a oferta. Buscar-se-á atestar que um dos principais elementos que permitem este processo são as novas possibilidades de distribuição e armazenagem do leite na CPL, proporcionada pela eficiência desenvolvida nos sistemas de transporte.

As melhorias realizadas na logística que garantem rapidez, eficiência e conservação dos produtos lácteos industrializados e a ampla granelização da produção e do T1 e T2 garantem a padronização dos índices de qualidade da matéria prima. Isso permite que se formem interações (espaciais e comerciais) no seio da indústria, traduzido pela criação de um amplo comércio de leite cru refrigerado (*spot*). Essa mercadoria, ao deslocar-se no espaço, suprimindo demandas e evacuando excessos, cria ações desestabilizadoras nos mercados regionais, impactando nos preços pagos pela matéria-prima e na oferta de derivados lácteos. A execução do comércio *spot* permite as empresas terem vantagens semelhantes às obtidas em situações de oligopsônios/oligopólios.

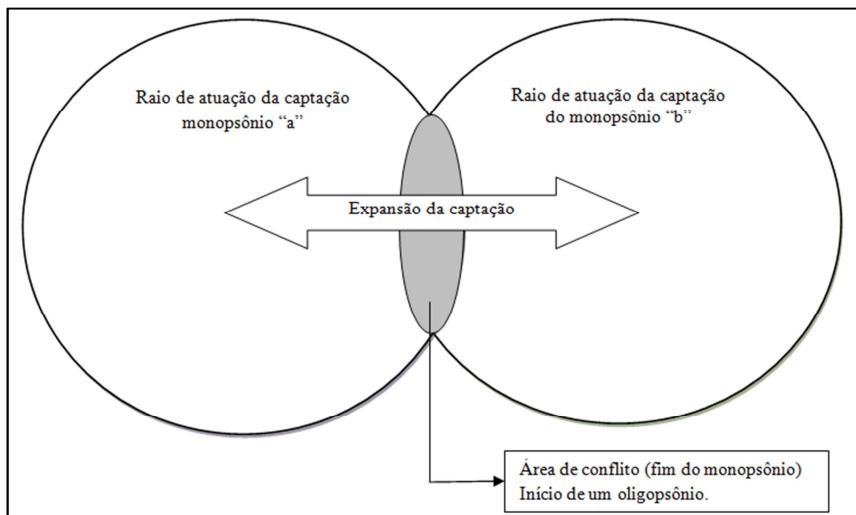
A forma mais comum de investigar a formação de uma vantagem de caráter oligopsônico/oligopólico é através da base conceitual, pois o significado do termo conduz à investigação de uma relação entre o número de vendedores/compradores em uma transação comercial.

Esse tipo de situação pode se dar na CPL através de isolamento geográfico dos vendedores em relação a outros compradores. Em outras palavras, a empresa cria um monopólio quando possui a vantagem de estar instalada em uma micro bacia leiteira (ou parte dela) livre de concorrência, fato este que pode ter ocorrido por sua ação predatória concorrencial ou por compra de unidades industriais e entrepostos de outras empresas localizados em seu território de atual ou futura atuação.

Todavia, um monopólio, eventualmente criado por uma empresa de laticínios, pode não perdurar por muito tempo, pelo fato de que a estrutura fundiária da região Sul coloca as micro bacias leiteiras e seus produtores próximas umas das outras e com elas outras empresas e

seus transportadores que constantemente invadem o território sob o monopólio, ofertando preços melhores com vistas a expandir a área de atuação/captação. A figura 02 ilustra o que se está expondo.

**FIGURA 02** – Área de atuação e conflito das empresas na captação de leite.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2014).

Essa penetração se dá pela capacidade do transporte T1 expandir sua área de captação através das melhorias adquiridas (granelização, como visto anteriormente neste trabalho) e formação de entrepostos de captação. Isso leva a crer que o transporte está atuando como um elemento que pode dismantlar monopólios, porém, o que se pretende demonstrar é que, por trás destas ações, o transporte é uma ferramenta para manutenção de uma estrutura oligopólio induzindo o produtor de leite a acreditar que a formação de preços do leite se dá pela ação concorrencial criada pelas elevadas demandas da indústria laticinista<sup>71</sup>.

Pois bem, em uma situação de monopólio, a empresa pode fixar baixos preços pagos ao leite dos seus produtores fornecedores e, os mesmos, por não terem opção, continuam a fornecer sua produção para

<sup>71</sup> Não são desconsiderados neste trabalho outros métodos utilizados pelas empresas para promoverem oligopólios, tais como a criação de barreiras, manobras financeiras, *dumping*, regras e imposições ao produtor, pagamento diferenciado entre outros.



a empresa. Todavia, a captação da CPL é altamente concorrencial e as empresas atuantes estão em constante ação para garantir sua parcela de acesso à produção nas bacias leiteiras. A entrada de novos concorrentes impulsiona as empresas atuantes a adotarem a política de preços diferenciados para o leite de cada produtor, respondendo assim às especulações sobre o preço do leite. As metodologias de formação de preços aos produtores são inconsistentes para o produtor tanto no Paraná, como apontou Camilo (2013), quanto do Rio Grande do Sul, como demonstra Breitenbach e Souza (2011)<sup>72</sup>:

O processo de formação do preço do leite nem sempre ocorre de maneira transparente. Na maioria dos casos o preço é formado individualmente, facilitado pela assimetria de informação, em que os agricultores não possuem a clareza de como a empresa chegou a um determinado preço, muito menos têm conhecimento dos preços pagos para os outros fornecedores da mesma empresa. [...] (nesse caso a empresa processadora) adota atitudes que prejudicam a avaliação do negócio por parte dos outros agentes envolvidos (nesse caso o produtor). Com isso, o agricultor fica impossibilitado de avaliar a execução da transação [...] ao combinar o preço com o agricultor as empresas pedem sigilo. Alguns agricultores incomodam-se com isso, pois muitas vezes não podem revelar nem às pessoas da família e/ou vizinhos, para não comprometer o bom andamento das negociações (BREITENBACH, SOUZA, 2011, p. 12).

Contudo isso não garante a estabilidade e fidelização dos produtores, pois estes iniciam constantes negociações, trocando constantemente de empresa, sempre buscando preços melhores por sua produção. Essa frequente rotatividade entre os produtores, deu condições para que as empresas consolidassem ferramentas para manipularem os preços do leite. O que ocorre é que as condições dadas na CPL que impedem a formação de monopólios são as mesmas que favorecem a formação oligopólios, imprimindo vantagens para os laticínios e deprimindo os preços pagos aos produtores de leite, mesmo

---

<sup>72</sup> A respeito das políticas de preços diferenciados para produtores de leite de uma mesma bacia leiteira tratou-se amplamente na dissertação de mestrado que teve como recorte espacial o Sudoeste do Paraná.

estes tendo a impressão de que estão em meio a um ambiente concorrencial e, portanto, sob leis de oferta e procura.

O que se observou na prática é que ao iniciar-se um intenso fluxo de produtores entre as empresas ocorrem as seguintes situações:

- Os produtores, ao especularem, trocando de empresa, não se dão conta de que podem estar entregando leite para uma empresa do mesmo grupo só que com marca diferente, a exemplo: produtores que mudam da Batavo para a Elegê<sup>73</sup>.
- A constante flutuação dos preços, durante todos os meses do ano, desorganiza de tal forma o sistema de preços, que os produtores perdem a capacidade de julgamento sobre os preços praticados. Isso permite a implantação de mecanismos que determinam o preço pelo volume de produção. Noutros termos, melhores preços são pagos a produtores com maior volume de produção em detrimento aos pequenos produtores que recebem muito abaixo do valor de mercado<sup>74</sup>.
- O preço ofertado pela empresa concorrente (sendo esta do mesmo grupo ou não) que sempre é maior que o recebido pelo produtor é fruto do rebaixamento de preços de outros produtores. Sendo assim, o produtor de leite, ao mudar de empresa, estimula o rebaixamento dos preços de outros produtores (que possivelmente trocarão de empresa em busca de melhores preços) e assim sucessivamente. Meses depois, este mesmo produtor terá o preço de seu leite rebaixado para cobrir os custos com a compra de leite de novos produtores.

O mecanismo que permite a indústria de laticínios fazer manobras com seus produtores e os preços pagos pelo leite entregue é o fato de efetuar o pagamento do leite com até 30 dias de prazo após a captação. Na prática, o produtor de leite entrega toda sua produção de um mês, como exemplo, em março, para receber o montante somente no dia 30 de abril quando este terá então a certeza real do preço pago por sua produção. Caso o preço não seja o esperado (o que é muito comum de ocorrer) o produtor decide mudar de empresa no mesmo instante, mas

---

<sup>73</sup>Uma importante estratégia adotada por muitas empresas de laticínios é a utilização de diferentes marcas em sua atuação no mercado consumidor. Para a captação da matéria-prima esta articulação também está sendo utilizada. É muito comum os produtores não saberem que as unidades industriais ou pontos de captação com nomes diferentes fazem parte de uma grande empresa.

<sup>74</sup>Ver mais a esse respeito em dissertação de mestrado do autor.

este já terá entregue sua produção de todo o mês de abril. A empresa, ao saber que o produtor parou de entregar seu leite, reduz ainda mais o preço pago no mês de maio pelo leite captado no mês abril. Enquanto todo esse processo ocorre, a empresa já tem o leite de 60 dias deste produtor a um preço baixo o suficiente para ofertar melhores preços a produtores de outras empresas que estão sofrendo o mesmo procedimento<sup>75</sup>.

Tudo isso perfaz um tempo de cerca de 60 dias, tempo suficiente para a empresa calcular quanto arrecadou com a venda dos derivados no mercado, calculando precisamente quanto poderá repassar para seus produtores de leite sem preocupar-se se o preço os fará migrar para outras empresas. Neste sentido, Ignácio Rangel aponta que:

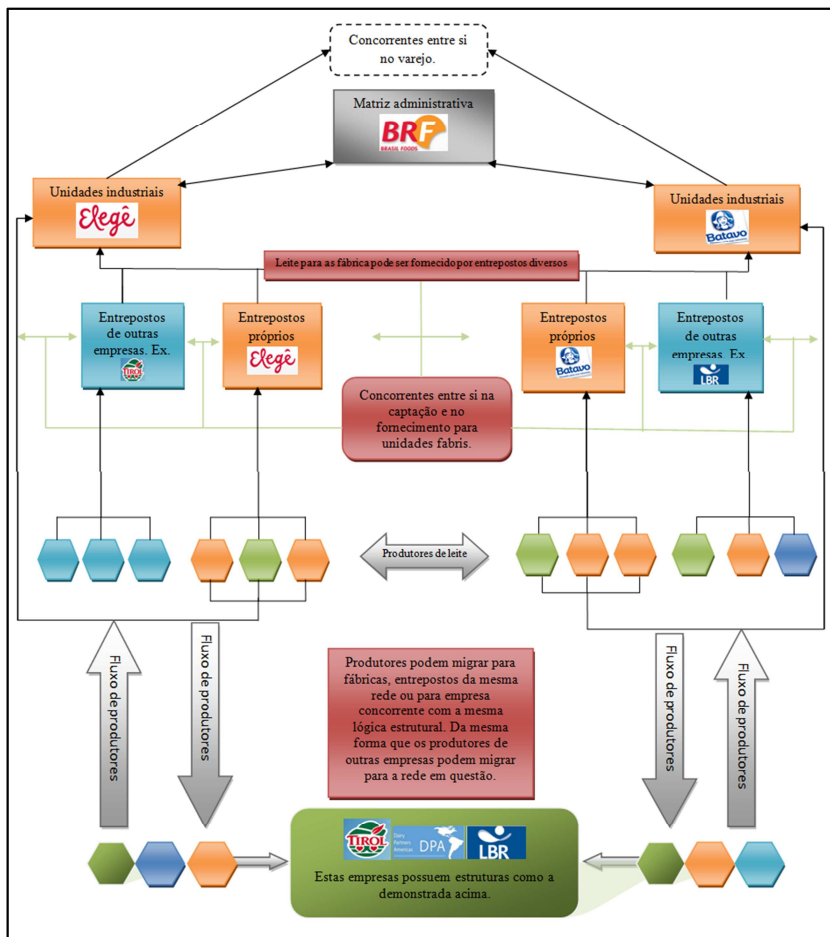
Noutros termos, manipulando os preços ao produtor e substituindo este último à condição errática de comercialização, o oligopsônio-oligopólio deprime e desorganiza continuamente a produção, tornando-a escassa; apoiado nessa escassez por ele mesmo induzida, aproveita-se da inelasticidade da demanda, a qual deixa indefeso o público consumidor, para impor a estes preços extorsivos, perenemente em alta, arrastando em sua esteira o sistema nacional de preços (RANGEL, 1963, p. 624).

Com base nestas situações, a estrutura organizacional das empresas para garantir a captação de leite a preços baixos é organizada de tal forma que as permitem atuar nos mesmos territórios, formando uma concorrência superficial sob o ponto de vista dos produtores, fomentando preços baixos em meio à uma forte concorrência entre os grandes empresas de laticínios. O organograma 07 procura ilustrar a forma com que a complexa estrutura organizacional das empresas de laticínios está organizada.

---

<sup>75</sup>Segundo o jornal A Comarca, foi sancionada pela Presidência da República a Lei nº 12669, de 19 de junho de 2012 e publicada no Diário Oficial da União, dia 20 de junho de 2012. A partir da publicação da lei, fica estabelecido que as empresas de beneficiamento de leite e comércio de laticínios, serão obrigadas a informar aos produtores de leite, até o dia 25 do mês anterior à entrega, o preço que eles receberão pelo litro de leite entregue. Porém na prática isso não ocorre. A matéria está disponível em <http://www.acomarca.com/pub/jornalacomarca/index.jsp?ipg=78647>

## ORGANOGRAMA 07 - Estrutura organizacional das empresas de laticínios.



Fonte: Drehmer (2014). Organograma elaborado pelo autor

É importante destacar que nesse processo especulativo que impulsiona os produtores a trocar de empresa, o volume captado pela empresa pode ser comprometido, pois a medida que produtores deixam de entregar para uma determinada empresa ela passa a receber produtores de outra empresa, desde que sejam acertados preços baixos pela produção. Sendo assim, o volume de captação e os preços são controlados pela empresa, à medida que se reduz ciclicamente os preços pagos aos produtores.

Em meio a todo este processo de intensa circulação de produtos dos mais diversos perfis, em relação à qualidade e volume de sua produção, o transporte apresenta em sua dinâmica a capacidade de reduzir ao mínimo problemas tipicamente logísticos, mantendo a eficiência e, da mesma forma, garantindo a continuidade dos fluxos e da qualidade do leite, adaptando sua atuação aos movimentos cíclicos nos números e volumes de produção.

Atenta-se para o fato que a alta rotatividade dos produtores pode gerar desequilíbrio no volume captado, criando períodos de alta capacidade ociosa na empresa, forçando-a a elevar os preços para adquirir a matéria-prima. Semelhantemente, a redução dos preços pagos a alguns produtores poderá não cobrir os altos preços pagos a novos produtores.

Frente a estas possibilidades, torna-se evidente a dinâmica que o transporte tem desempenhado não permitindo períodos de desabastecimento nem a extinção por completo de produtores fornecedores em diferentes períodos do ano. A otimização do transporte fomenta novas formas de comercialização de leite - mercado *spot* - fazendo deste segmento um elemento chave frente ao fluxo de produtores e sazonalidade da produção.

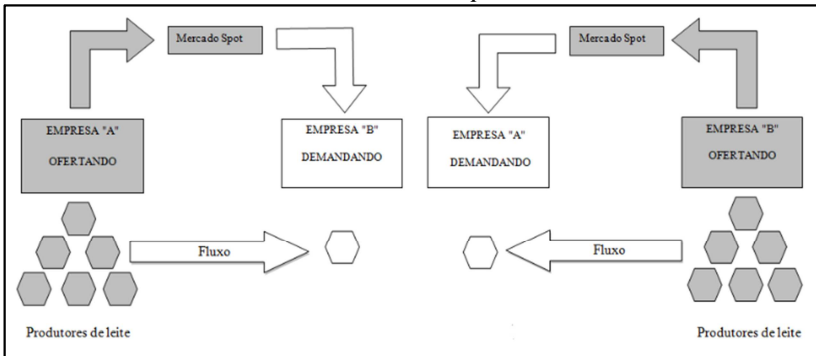
Enquanto a estratégia de formulação de preços motiva os produtores especularem melhores preços entre empresas concorrentes, estas agem de forma coadjuvante negociando entre si no mercado *spot* o leite que estão (supostamente) concorrendo para captar. Logo, os entrepostos de captação e resfriamento tanto servem para expandir a área de captação da unidade industrial como servem de ponto de comercialização de leite. O papel que o mercado *spot* desempenha, permitindo as empresas adquirirem leite de suas concorrentes na captação, inibe a possibilidade de desabastecimento, mediante à intensa rotatividade de produtores na captação.

Toma-se como exemplo as empresas apresentadas no quadro 12 onde se pode evidenciar que as 12 maiores empresas de leite do Brasil estão captando 35% do total produzido no país, cerca de 8,2 milhões de litros. Deste total, cerca de 2,1 bilhões de litros são adquiridos de terceiros (seus concorrentes diretos, principalmente na captação) através do mercado *spot*.

Nesta situação, à medida que estas 12 empresas baixam o preço do leite de seus produtores fornecedores, estes tendem a migrar para outras empresas que, por sua vez, à medida que o seu volume de captação aumenta, passam a ofertar mais leite no mercado *spot*. O aumento da oferta força os preços do leite no mercado *spot* para baixo e

esta redução é repassada para os produtores que há pouco haviam trocado de empresa buscando melhores preços. Ocorre novamente a migração de produtores em busca de preços levemente maiores e que agora são oferecidos por outras empresas que buscam aumentar a captação. Cria-se um ciclo vicioso, de alta rotatividade de produtores, que tem a falsa ilusão de que estão forçando os preços para cima à medida que trocam de empresa. Observa-se:

**ORGANOGRAMA 08** – Comportamento do fluxo de leite na captação e no mercado *spot*.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2015)

O organograma 08 ilustra o que se almeja demonstrar. Neste caso, em um dado momento, a empresa "A" está captando muito leite de seus produtores, conseqüentemente ofertando leite no mercado *spot* ao mesmo tempo em que a empresa "B" está com poucos produtores, portanto adquirindo pouco leite da captação e encontra no mercado *spot* uma forma de suprir sua demanda. Pois bem, a inversão ocorre quando empresa "A" inicia um processo de rebaixamento dos preços pagos ao leite de seus produtores fornecedores que, por sua vez, passam a migrar para a empresa "B", sendo assim, com a migração de produtores, o fluxo de leite se inverte. Lembrando que neste processo os volumes de leite são captados, revendidos ou industrializados durante aproximadamente 60 dias para depois determinar os preços pagos aos produtores.

O mercado *spot* permite que as empresas comercializem leite entre si de acordo com sua demanda, então, empresas que estão praticando baixos preços na captação e, portanto, perdendo produtores, encontram a possibilidade de suprir sua demanda com o leite dos seus produtores que estão entregando para outra empresa, só que agora através do mercado *spot*. Logo, os preços praticados no mercado *spot*

irão forçar o rebaixamento de preços na captação assim como, em um segundo momento, a elevação dos preços no *spot* forçará a retomada de leite da captação e isso só é possível através do aumento de preços ofertados aos produtores<sup>76</sup>.

Nota-se, na sequência, o gráfico 04 demonstrando o comportamento dos preços do leite no mercado *spot* e na captação direta no produtor.

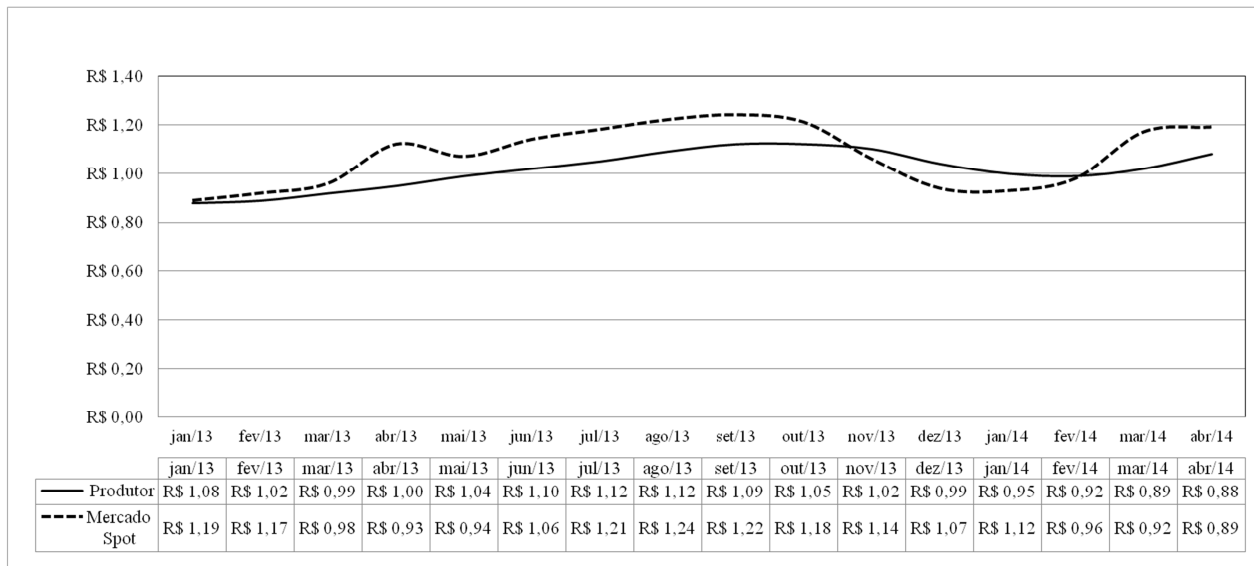
O gráfico 04 mostra que a variação do preço do leite no mercado *spot* em comparação com preço do leite pago ao produtor rural é constantemente oscilante, tanto para mais quanto para menos, ou seja, o preço do leite no mercado *spot* é cíclico.

O que explica o leite no mercado *spot* apresentar preços menores que pagos aos produtores rurais, sendo que o leite no mercado *spot* nada mais é do que leite do produtor rural refrigerado?

Os laticínios praticam políticas de preços flutuantes onde os mesmos conseguem em regiões distintas captar leite bem abaixo do preço do que o estipulado pelos aparatos institucionais. Isso explica a constante rotatividade de produtores entre as empresas, pois é esta rotatividade que permite às empresas adquirirem a produção de 60 dias do produtor a preços bem mais baixos que os praticados. Elas poderão então ofertar leite mais barato no mercado *spot*, assim como comprará desta mesma fonte quando o volume de captação for reduzido pelos preços baixos praticados.

---

<sup>76</sup> Por se tratar de um mercado oligopolizado mas concorrencial em alguns segmentos e fases da CPL é comum as empresas não industrializarem o leite captado de seus produtores/fornecedores, neste momento o leite adquirido e revendendo para outras empresas sendo apenas resfriado. Criam-se situações - regionalizadas - no mercado de lácteos, que para a empresa os preços (altos para a aquisição de leite ou baixos para a venda de matéria-prima) não promovem significativos retornos, fazendo com que a empresa despache o leite, sem nenhum tipo de processamento, para outra empresa, de outra região. Mais adiante neste trabalho será demonstrado como o mercado *spot* é uma “válvula de escape” para a indústria láctea.

**GRÁFICO 04** – Comparação entre os preços de leite pagos aos produtores e no mercado *spot*.

Nota: Preços brutos: incluem frete e Funrural (2,3%); preços de um mês referem-se ao leite entregue no mês anterior. Valores adquiridos com base nos preços praticados nos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Bahia e Santa Catarina.

**Fonte:** Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2014). Gráfico elaborado pelo autor.



Atesta-se ainda que todo esse procedimento de manipulação dos produtores, preços e volumes só foi possível à medida que o transporte desenvolveu a capacidade e dinamismo para permitir:

- 1° - Constante ampliação e redução do raio de captação sem comprometer a qualidade do leite e aumentar custos do frete em relação ao preço do leite;
- 2° - Seleção do leite no ato da captação para garantir a padronização da qualidade do leite armazenado e transportado a granel;
- 3° - Transporte de significativos volumes de leite cru refrigerado no comércio *spot* em nível interestadual;
- 4° - Eficiência nos fluxos inibindo a formação de capacidade ociosa ou excesso de matéria-prima na indústria;
- 5° - E, por fim, como ficou evidenciado, permitiu a formação de mecanismos de controle de preços que podem ser caracterizados como oligopsônios.

No que diz respeito ao elo final da cadeia produtiva - o mercado consumidor - os processos de industrialização, comercialização e transporte, também estão criando mecanismos para condicionar o consumo de forma regionalizada com vistas a potencializar as receitas.

Estrategicamente buscando driblar a forte concorrência no mercado de derivados lácteos e garantir a produção em meio à sazonalidade do volume da captação e à flutuação de preços do consumo, as empresas estão ampliando o *mix* de derivados lácteos (diversificação produtiva), aumentando assim as possibilidades de escolha de quanto e quando produzir, sem ficar dependente da industrialização de um único produto e assim ter suas receitas dependentes de um único segmento.

Em entrevista, Giovanni Drehmer, coordenador de logística do Centro de Distribuição da empresa BRF, Itajaí - SC (2014), atendeu para o fato de que o mercado de derivados lácteos no Brasil está tão acirrado que, mesmo com o mercado interno em déficit, estão exportando leite em pó para driblar a concorrência. Ainda segundo Drehmer, os custos para a produção de derivados são muito flutuantes. A exemplo disso, o leite UHT tem seu custo diretamente relacionado ao custo das embalagens que já chegou a representar 15% do valor do litro de leite, margem essa que se dá devido ao monopólio da Tetra Pack<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup>De acordo com o Valor Econômico em 2013, a empresa faturou R\$ 4,6 bilhões no Brasil e vendeu 13 bilhões de embalagens. Para 2014, prevê-se expansão de

Mediante referida situação, o leite captado, seja diretamente do produtor ou através do mercado *spot*, pode ser direcionado a linhas de produção, classificadas em 3 grandes grupos de derivados lácteos.

1° - Leite UHT e pasteurizado (barriga mole);

2° - Derivados diversos (queijos, bebidas lácteas, doces);

3° - Leite em Pó.

Ao diversificar a produção, uma empresa pode direcionar o leite captado para a linha de produção que melhor apresentar retorno financeiro, mediante as condições do mercado, ou seja, ora pode envasar mais UHT, diminuindo a produção de derivados diversos, ou deixar de envasar certa quantia de leite para dedicar-se à produção de queijos. Abaixo, o trecho da reportagem publicado pelo jornal Valor Econômico (2013) que explica por que a LBR adotou medidas estratégicas para a diminuição da produção de leite UHT.

[...] a queda na captação entre 2012 e 2013 se deve à estratégia da companhia de focar "em um *mix* de maior valor agregado e de reduzir a [produção de leites UHT](#), com conseqüente diminuição da dependência de captação. Segundo a empresa, a estratégia gerou um crescimento de 3,5% no faturamento líquido da divisão (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Além da diversificação produtiva, ocorre no mercado lácteo brasileiro a especulação regional, isso porque, mediante as especificidades regionais, os custos do leite na produção primária e o volume do consumo apresentam comportamentos cíclicos e regionalizados. Para demonstrar, na prática, o quadro 15 mostra os volumes movimentados e valores praticados nos principais estados produtores do Brasil. É possível perceber que não existe uma relação direta entre a oferta de leite e os preços pagos aos produtores.

Deve-se considerar que o Brasil é um país de dimensões continentais, e que a diversidade de condições de produção está intrínseca nas mais diversas esferas da economia, inclusive na CPL onde produção, industrialização e consumo tem suas peculiaridades regionais que vão além de níveis e custos e sazonalidades produção e industrialização e hábitos de consumo.

---

5% a 6% no faturamento e de 4,5% a 5% no volume de embalagens vendidas, para algo entre 13,5 bilhões e 13,7 bilhões de unidades - sua principal concorrente, a SIG Combibloc, projeta produção no país "acima" de 2 bilhões de unidades neste ano.

**QUADRO 15 - Índice de preços e volume captados em Estados selecionados em 2014**

UF	Variáveis	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Goiás	Índice de Captação <sup>1</sup>	247.312	209.577	232.376	217.734	207.945	<b>204.564</b>	207.390	214.627	209.919	224.793	248.908	<b>259.992</b>
	Preço pago ao produtor <sup>2</sup>	0,9832	0,994	1,0418	1,1324	1,1427	1,107	1,126	1,1388	<b>1,1522</b>	1,1152	1,0343	<b>0,98</b>
	Preço do leite UHT <sup>2</sup>	<b>1,62</b>	1,77	1,99	2,03	2,04	2,10	2,14	<b>2,19</b>	2,19	2,01	1,85	1,77
	Preço leite em pó <sup>3</sup>	<b>12,78</b>	13,60	14,07	14,47	14,32	13,78	14,90	<b>15,63</b>	15,52	15,40	15,49	15,36
	Preço queijo mussarela	<b>11,88</b>	12,45	13,11	13,52	13,43	13,61	13,57	<b>13,99</b>	13,84	13,54	12,66	12,41
Minas Gerais	Índice de Captação	<b>616.834</b>	525.914	563.386	540.893	541.482	<b>505.365</b>	520.123	537.549	526.490	550.245	566.267	594.964
	Preço pago ao produtor	0,9967	1,0085	1,057	1,1173	<b>1,1239</b>	1,1053	1,1131	1,119	1,1135	1,0969	1,0466	<b>0,9932</b>
	Preço do leite UHT	1,68	1,76	1,93	2,00	1,90	2,02	2,11	<b>2,20</b>	2,13	2,02	1,93	<b>1,72</b>
	Preço leite em pó	<b>13,03</b>	13,55	13,87	<b>14,73</b>	14,63	13,97	13,86	14,04	14,10	13,69	13,18	13,18
	Preço queijo mussarela	14,08	13,88	14,28	14,89	14,44	14,84	15,18	15,47	<b>16,19</b>	15,92	14,83	<b>13,69</b>
São Paulo	Índice de Captação	<b>222.724</b>	196.107	215.995	<b>188.765</b>	194.853	204.486	211.481	216.761	209.534	213.574	221.340	229.173
	Preço pago ao produtor	1,015	<b>0,9947</b>	1,0216	1,0794	1,11	1,1194	<b>1,1209</b>	1,1179	1,109	1,1021	1,0732	1,0256
	Preço do leite UHT	<b>1,68</b>	1,75	2,03	2,10	2,07	2,08	2,20	<b>2,29</b>	2,24	2,01	1,88	1,77
	Preço leite em pó	13,44	13,66	13,60	<b>14,40</b>	14,03	13,76	13,68	13,58	13,76	13,28	<b>13,16</b>	13,38
	Preço queijo mussarela	12,36	12,83	12,43	12,92	13,12	13,60	<b>13,68</b>	13,46	13,41	12,82	<b>12,33</b>	12,38
Rio G. do Sul	Índice de Captação	308.036	264.714	277.110	<b>257.281</b>	259.224	265.933	290.816	<b>329.936</b>	326.769	286.059	273.321	291.548
	Preço pago ao produtor	0,9707	0,9565	0,9663	1,013	1,0375	<b>1,0438</b>	1,0243	1,0081	1,0036	0,9862	0,9567	<b>0,9461</b>
	Preço do leite UHT	1,63	<b>1,61</b>	1,94	2,08	2,10	2,09	2,12	<b>2,18</b>	2,07	2,00	1,87	1,81
	Preço leite em pó	13,30	13,40	13,40	14,30	<b>14,75</b>	<b>13,22</b>	13,23	13,41	13,35	12,65	12,65	12,61
	Preço queijo mussarela	15,83	14,96	16,15	<b>16,69</b>	16,68	15,96	16,00	15,33	15,38	14,60	<b>14,25</b>	14,67
Paraná	Índice de Captação	258.689	228.192	239.063	<b>219.220</b>	223.163	231.149	251.842	264.526	260.488	260.868	260.071	<b>274.814</b>
	Preço pago ao produtor	1,0083	0,9788	0,9811	1,0461	1,1051	<b>1,1279</b>	1,123	1,1171	1,0939	1,0747	1,024	<b>0,9661</b>
	Preço do leite UHT	<b>1,55</b>	1,58	1,90	1,98	1,93	2,01	2,04	<b>2,15</b>	2,13	1,91	1,77	1,66
	Preço leite em pó	<b>13,11</b>	13,38	13,35	<b>13,49</b>	13,47	13,25	13,04	13,35	13,33	13,25	13,16	13,18
	Preço queijo mussarela	12,13	<b>10,81</b>	11,51	12,70	12,86	12,70	<b>12,94</b>	12,94	12,49	11,74	11,07	10,89

Nota 01: Preços pago ao produtor são brutos; incluem frete e Funnrural (2,3%); preços de um mês referem-se ao leite entregue no mês anterior.

Nota 02: Células em destaque indicam extremos (máxima e mínima) em volumes e preços que cada Estado atingiu durante o ano de 2014.

\* Índice de captação em mil litros.

\*\* Leite em pó integral – sachê de 400 gramas, queijo Mussarela – 1 Kg, leite UHT e pagamento ao produtor – 1 litro.

**Fonte:** Para índice de captação - IBGE (2014), demais dados - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA (2014).

Quadro elaborado pelo autor.

Em relação aos maiores preços pagos ao produtor em setembro, o Estado de Goiás registrou R\$ 1,15 enquanto no Rio Grande do Sul a média foi de R\$ 1,00. Semelhantemente, os menores preços foram registrados em dezembro pelo Rio Grande do Sul com R\$ 0,94, ao mesmo tempo em que São Paulo cotou preços em torno de R\$ 1,02. Valores na captação que chegam a atingir R\$ 0,15 de diferença entre os estados em economias de escala podem impulsionar significativamente a movimentação de leite cru refrigerado no mercado *spot*.

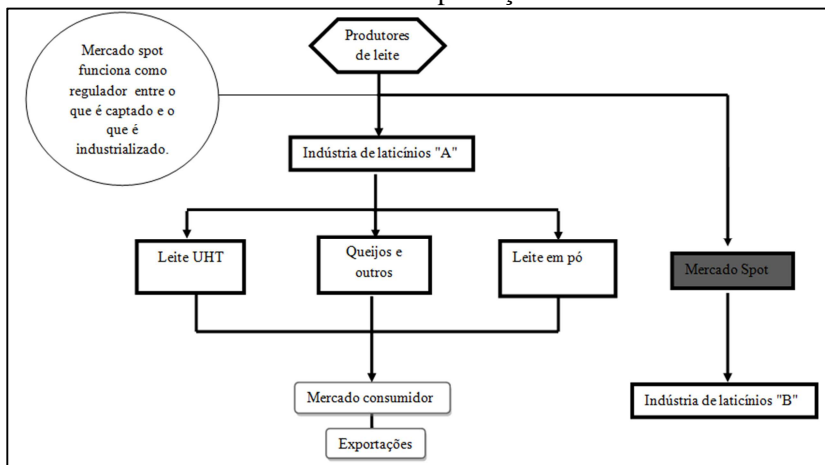
Na distribuição e exploração de segmentos de mercado, o cenário não é diferente. Repara-se que o leite UHT que em agosto chegou a R\$ 2,29 em São Paulo, no Paraná, no mesmo mês, a média ficou em R\$ 2,15. Já o leite em pó, que em Goiás chegou a R\$ 15,63, estava cotado no Paraná a R\$ 13,35 no mês de agosto. Em relação ao queijo Mussarela no Rio Grande do Sul, chegou a R\$ 16,68 enquanto que, no Paraná, o valor era de R\$ 12,70 no mês de maio, em ambos os Estados.

Percebe-se ainda que a sazonalidade da produção, em muitos casos, não condiciona os preços dos derivados lácteos. A diferença dos preços entre os mercados regionais nos mesmos meses do ano são muito significativos, reforçando a tese de que existe um intenso fluxo de leite cru refrigerado que se desloca, gestado por um comércio altamente especulativo que busca em tempo real, baixos preços na captação e altos preços na venda de derivados, assim maximizando lucros.

Valendo-se deste comportamento, as empresas fazem com que o transporte se torne ferramenta para que o leite e os derivados processados pelos laticínios tenham origem, destino e volume diretamente influenciados pelo comportamento dos mercados regionalizados, que melhor permitem a obtenção de lucros.

Para os casos em que o leite não é processado, faz-se uso do mercado *spot* que passa a ser uma válvula de escape para o leite captado para empresas em situações desfavoráveis de produção, da mesma forma que se apresenta como fonte rápida de leite para garantir a continuidade da produção quando em melhores condições. De forma resumida, o organograma 09 demonstra como está sustentada a estrutura da indústria e a posição do mercado *spot*.

## ORGANOGRAMA 09 – Linhas de produção da indústria laticinista.



**Fonte:** elaborado pelo autor (2014).

O mercado *spot* se estabelece como uma importante chave para os processos de manipulação dos mercados. Se de um lado ele permite a obtenção de leite em períodos de escassez na captação, intencionalmente provocados pelas estratégias de manutenção de preços, por outro ele permite que a empresa deixe de industrializar leite em ocorrência de:

- Entrada de concorrentes em suas praças de atuação;
- Redução ou mudança do consumo;
- Comportamento dos preços internacionais e consequentemente entrada de produtos importados a preços mais baratos.
- Falta de simetria entre custo da matéria-prima e preços no mercado consumidor.

Com isso, atenta-se para três movimentos que o mercado *spot* é capaz de criar na CPL: primeiro - a estabilidade do volume disponível para a indústria devido a sua oferta instantânea e não contínua; segundo - um desequilíbrio nos preços regionais ao introduzir leite cru refrigerado de diferentes regiões; terceiro - permite a empresa despachar excesso de leite adquirido na captação sem ter que processá-lo, vendendo a matéria-prima para outra empresa, de outra região, que está naquele momento sob melhores condições de produção.

Depreende-se que grandes empresas de laticínios consolidam sua manipulação de mercado quando detém a capacidade de controlar, por

meio de complexos sistemas de transporte, a oferta de mercadorias forçando a elevação dos preços. Neste sentido Rangel aponta que:

A demanda, com efeito, pela sua inelasticidade específica, como no caso dos gêneros alimentícios, cria condições propícias à manipulação da oferta dos mesmos bens ou serviços, no sentido de obrigar o consumidor a aceitar uma alta dos preços; por outro lado, pela ineficiência genérica ou global, reduz as oportunidades de investimentos do sistema, induz o superinvestimento em numerosos setores, o que é, por sua vez, causa da elevação dos custos unitários e, por essa via, dos preços” (RANGEL, 1963 p.567).

Equivalentemente, o desenvolvimento do transporte e da logística contribuem para ajustar os fluxos entre produção, industrialização e consumo favorecendo a indústria. Ou seja, além de permitir a empresa controlar a captação e o destino do leite (diferentes regiões), possibilita que esta obtenha um controle exato da produção dos derivados que não obedece a demanda do consumo, mas sim, os ritmos da produção.

Para melhor esclarecer esse contexto, elenca-se informações obtidas em visita técnica à unidade de distribuição da Aurora, localizada em Chapecó - SC, onde a representante da empresa Raquel Poloni destacou de forma básica o funcionamento do processo logístico da empresa<sup>78</sup>.

Poloni (2014) atesta que a base do fluxo de compras, vendas e movimentação é a capacidade de produção das unidades industriais, ou seja, todo o processo logístico de circulação das mercadorias obedece ao

---

<sup>78</sup> Segundo Poloni (2014), em se tratando de transporte e logística, a Cooperativa Aurora revelou algumas táticas do processo produtivo e que a logística passou a fazer parte integrante das estratégias das empresas para diminuir custos, aumentar os lucros, garantir fatias de mercado e ser competitivo. A empresa criou um Centro de Distribuição localizado estrategicamente em um ponto em que suas unidades industriais processadoras estejam em um raio médio de 100 km. Constituíram, também, Pontos de Venda Avançada – PVA são estruturas de terceiros alugados temporariamente ou utilizadas em conjunto com outras empresas para estocar e distribuir os produtos vendidos, garantindo assim que a Aurora possa atender regiões que demandam por mercadorias específicas e, conseqüentemente, os estoques são específicos. Constituindo assim aproximadamente 100 mil postos de venda distribuídos por todo o Brasil.

ritmo da produção industrial. As unidades de venda e as pessoas responsáveis pela negociação dos produtos (vendedores) detêm informações em tempo real da disponibilidade do estoque de cada produto fabricado, logo, o volume passível a ser comercializado para cada região é determinado pela capacidade que a unidade industrial possui de repor o estoque. Outrossim, nas palavras de Poloni (2014), “se estamos produzindo em quantidade menor algum produto, este nem é ofertado ao comprador, assim não corremos o risco de não cumprir os pedidos e gerar a sensação de desabastecimento”.

As empresas detêm a capacidade de condicionar a produção primária a produzir sob as condições estabelecidas. Uma vez desenvolvidas as relações de produção dominantes entre o setor industrial e a produção primária, o volume de produção estará condicionado à capacidade de beneficiamento das unidades industriais da empresa. Este volume de produção determinará o volume da oferta praticada pelos vendedores e ou representantes comerciais.

Todavia, isso não significa que aumento na demanda não impelirá mudanças pelo resto da cadeia, porém, a indústria não está refém destes estímulos, mas sim observa-os atentamente para tirar proveitos do comportamento do consumo constantemente mutável direcionando e controlando a oferta por meio de complexos sistemas logísticos e de transporte. Noutros dizeres, o caráter especulativo das empresas, valendo-se das estruturas logísticas criadas para a distribuição de derivados no T3, permite que a dinâmica da oferta de produtos acabados obedeça atentamente às flutuações de preços do produto final em mercados regionalizados, com vistas a potencializar os lucros.

### **Síntese conclusiva**

A consolidação do complexo produtivo do leite quantidade e diversidade produtiva em escalas elevadas provocou nos sistemas de comercialização e transporte uma reconfiguração operacional, forçando-os a responder internamente pelas novas demandas criadas pela reestruturação produtiva (inovações em produtos) e externamente pela competitividade entre as empresas na busca por matéria-prima e segmentos de mercado.

Ainda, sobre o contexto de reestruturação da CPL, concentração das empresas que permitiu ações oligopólicas e oligopsônica, revelou-se o fator de maior influência sobre as novas configurações dos sistemas de comercialização e transporte. As estratégias competitivas e mercadológicas adotadas pelos oligopólios estão relegando a um nível

secundário as referências neo-schumpeterianas para as conclusões deste trabalho, isso pelo fato de que:

1 – A tecnologia, apesar de muito presente, não é o diferencial competitivo mais importante, pois demonstrou-se que o principal diferencial competitivo são os processos de captação em uma ponta da cadeia e o controle dos mercados consumidores na outra ponta da cadeia;

2 – A forte concentração nas duas pontas da cadeia foi tão dinâmica que torna a concorrência algo ilusório, tomando-a como uma ferramenta para a manipulação de preços em caráter oligopólico/oligoposônico.

As empresas lácteas, como um todo, tem impelido ao transporte transformações que buscam eficiência da atividade através de processos logísticos, que têm como estratégia a redução de custos e adequação ao fluxo e armazenamento e diversidade das mercadorias, pontos de coleta e de entrega. A logística torna-se indispensável à medida que a capacidade de gestão dos estoques, sua armazenagem e sua distribuição, desde a matéria-prima ao consumidor final, é tido como condicionante para estabelecer diferenciais produtivos e competitivos.

As análises acerca do sistema de circulação na CPL levaram à compreensão de que o transporte e logística não são categorias limitadas somente aos processos que envolvem o deslocamento físico de uma mercadoria através do espaço. Ocorre que, a capacidade adquirida dos sistemas de circulação rompeu com as limitações impostas pela perecibilidade dos lácteos, distâncias elevadas, especificidades regionais, formação de estoques e seus custos. Tudo isso permite ao transporte se tornar um elemento incorporador de valor, à medida que é tido como ferramenta para condicionar a produção primária e o mercado consumidor.

Destarte, foi possível então perceber três momentos que marcam a evolução nos sistemas de transporte de leite e derivados da CPL.

O primeiro é caracterizado pela capacidade de permitir à indústria de laticínios adquirir matéria-prima e distribuir derivados industrializados em volume, custo e tempo satisfatórios. Neste momento, a indústria tem como desafio desenvolver meios para manter as características naturais do leite (aroma, sabor, textura, entre outros) nos produtos industrializados. Para isso, os processos tradicionais de captação e transporte de leite passaram por uma profunda transformação que pode ser traduzida pela mudança do sistema tradicional unitizado, onde o leite era armazenado em galões, para o sistema granelizado, utilizando caminhões equipados com tanques isotérmicos.



O segundo momento, diz respeito à capacidade que os sistemas de transporte adquiriram para ampliar o volume, área de abrangência e capacidade de transportar novos produtos, que demandem novas formas de acondicionamento. A superação das barreiras locais, alcançando limites nacionais e internacionais, transportando produtos que exigem armazenagem, refrigeração e diferentes tratamentos em geral, representa o significativo avanço nos sistemas de transporte, valendo-se de novas tecnologias e sistemas logísticos.

O terceiro momento constitui-se quando a indústria passa a utilizar o transporte como ferramenta de especulação na compra e venda de leite e derivados lácteos. Neste contexto, a logística atual não se resume a organizar e otimizar o transporte, fazendo com que sua eficiência seja melhorada. Sua dinâmica consiste em viabilizar um processo *Just in time* de obtenção, produção e distribuição de leite e derivados, obedecendo o comportamento cíclico dos preços e da demanda que se dá de forma regionalizada no Brasil. Além disso, a logística passou a identificar o comportamento da demanda, não somente para garantir a oferta de uma mercadoria específica para um determinado nicho de mercado, mas para condicionar o consumo à medida que viabiliza o abastecimento, sem comprometer a capacidade produtiva de suas unidades industriais.

É mister lembrar que a tecnologia UHT revolucionou o mercado de leite no Brasil a partir da década de 1990, quando sua tecnologia permitiu a conservação de leite sem refrigeração, permitindo romper barreiras regionais difundindo pelo país leite de distintas bacias leiteiras e desmantelando monopólios regionais na distribuição de leite. O que está sendo demonstrado aqui, no terceiro momento do transporte é que este reestruturou-se (principalmente com a granelização e a consolidação do mercado *spot*) de forma a quebrar as barreiras regionais sem a necessidade de industrializar/processar o leite. Este elemento abrange todos os agentes da cadeia produtiva a montante do processo e não somente a jusante conforme o UHT.



### **CAPÍTULO 03 - A DISTRIBUIÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE E SEUS DERIVADOS**

Para que o leite produzido em áreas rurais chegue ao consumidor em grandes metrópoles urbanas, processado, embalado e pronto para o consumo, tornou-se, para as estruturas produtivas, algo de grande complexidade. Tanto que muitas empresas de laticínios passaram a adotar empresas auxiliares do processo que prestam serviços ou então ampliaram significativamente as relações comerciais com os mais diversos canais de distribuição.

Neste trabalho, até o presente momento, tratou-se de como a indústria promove seu sistema de captação e distribuição entre as indústrias (*spot*) e como organiza individualmente um canal direto do seu sistema de distribuição para o varejo. Tem-se observado que muitas empresas de laticínios estão adotando canais de distribuição diferenciados, como forma de transformarem seus sistemas de distribuição como ferramentas para novos padrões competitivos de produção e de mercado.

Neste sentido, o significativo crescimento dos sistemas de produção, mercadorias e serviços postos em circulação dentro da cadeia produtiva do leite, conduziram a estratificação das atividades. Para tanto, um amplo processo de terceirização da comercialização, distribuição, armazenamento e transporte da produção da indústria láctea foi consolidada nos últimos tempos. Especialização e concentração permitiram a formação de grupos empresariais que assumiram o controle de uma determinada etapa dos diferentes processos pelos quais o leite é submetido, organizando, assim, em cada etapa estratégias de atuação individuais em meio a sistemas de cooperação.

Destarte, o volume e complexidade da circulação de mercadorias e os recursos gerados com este processo permitem aos agentes da cadeia produtiva, transportadores e seus sistemas de distribuição, redes de atacado e varejo, assumirem novas formas de atuação e abrangência, adquirindo a capacidade de competir com a indústria de laticínios em diversos aspectos. Com base nisso, considera-se previamente que estes agentes tem alcançado indelével poder de influência sobre o processo dentro da cadeia produtiva, inclusive sobre a indústria, que até então considerou-se como principal elemento de influência sobre os demais agentes do setor.

Segundo dados do IBGE (2016), o conjunto dos principais agentes especializados em produtos alimentícios responsáveis pela distribuição de produtos lácteos composto por atacados, varejo, super/hipermercados e transportadores rodoviários de carga saltou de 256.302 unidades e uma receita de R\$ 271.572.820 mil em 2007 para cerca de 330.215 unidades em 2013, são 28% de aumento, enquanto que o valor das receitas saltou para R\$ 667.324.054 mil; são 146% de aumento no mesmo período.

Isto posto, o presente capítulo foi desenvolvido com vistas a esclarecer como estão sendo estruturados os processos de relação comercial dentro da cadeia produtiva do leite a jusante do processo, atentando para os novos agentes de distribuição, transporte, atacado e varejo. Além disso, promover interpretações sobre as formas de atuação dos diversos canais de distribuição dos produtos lácteos, abordando especificamente os agentes responsáveis por este processo e sua relação com os produtos, mercados, territórios e demais agentes da cadeia.

Assim é importante estabelecer uma análise sobre estes canais de distribuição considerando sua diversidade e complexidade, impelindo a adoção de uma metodologia que, em primeiro lugar, procure investigar os canais de distribuição mais complexos utilizados pelas maiores empresas de laticínios, os quais darão subsídios para promover as melhores interpretações sobre as dinâmicas espaciais do processo; em segundo lugar, a investigação de forma individualizada para cada agente do processo de distribuição, permite a realização de análises mais focadas, sobre cada agente, fazendo com que as partes subsidiem a noção sobre o todo.

Em meio aos procedimentos de análise, elementos comuns aos agentes serão abordados, o papel da logística, da tecnologia, e principalmente das estratégias de atuação dos agentes de maior proporção. Destacar-se-ão previamente as redes de varejo, super e hipermercados como o Carrefour, Dia, Wal-Mart, Multivarejo, Mufatto entre outros, e a indústria de laticínios, empresas como a Nestlé, Lactális, Vigor, Itambé, Frimesa, entre outros.

A parte final do capítulo é dedicada a promover análises sobre as relações comerciais estabelecidas entre agentes oligopolizados que ocupam significativas parcelas da circulação complexo produtivo do leite. Compõem este cenário empresas de laticínios e redes de varejo que, ao assumirem grandes proporções dentro deste setor passam a competir pela renda global gerada pelo leite e seus derivados.

### **3.1 – A Configuração e estruturação dos principais canais de distribuição da cadeia produtiva de lácteos**

As agentes que compõem os canais de distribuição adotados pela indústria de laticínios estão apresentando uma significativa concentração no volume de materiais e receitas movimentadas e adquiridas nos últimos anos. A expansão no volume de alimentos produzidos e consumidos torna-se elemento fundamental para que estes agentes promovam suas reestruturações, pois considera-se que sua função dentro da cadeia produtiva está diretamente relacionada a mudanças conjunturais que, por sua vez, impelem mudanças estruturais.

Ademais, outro elemento adiciona complexidade à distribuição: são as integrações verticais e horizontais que proporcionam diferentes identidades aos agentes. Este processo faz com que os agentes passem a atuar em atividades daquelas que são especializadas. A exemplo disso, transportadoras que atuam como atacadistas ou redes de varejo que também são atacados (conhecidos como “atacarejos”). Apesar desta característica, este capítulo, apresentará algumas especificidades dos principais agentes de distribuição (transportadoras, atacados e varejo) de forma separada<sup>79</sup>.

O quadro 16 apresenta o comportamento do número de estabelecimentos e receita total adquirida dos principais agentes que compõem o sistema de distribuição de lácteos. A relação entre o crescimento no número de estabelecimentos e o aumento no faturamento é assimétrica, indicando que em todos os setores ocorreu concentração e aumento significativo no volume de mercadorias movimentadas.

---

<sup>79</sup> O termo atacado refere-se a uma forma de comercialização de mercadorias que se dá em grandes escalas e diversidade. Basicamente este agente encontra-se entre a indústria de transformação (produzindo em escala) e o mercado varejistas o qual demanda diferentes escalas e significativa diversidade de mercadorias. Assim o atacado busca ajustar a oferta da indústria às demandas do varejo. É comum o atacado ser chamado de retalhista.

**QUADRO 16** - Número de estabelecimentos e receita total dos principais segmentos do sistema de distribuição

Comportamento do número de unidades de comercialização de alimentos no Brasil							
Número de estabelecimentos e receita total (Mil Reais)	Ano/Período						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ATACADO	136.296	148.801	156.706	166.341	175.036	178.813	188.022
Receita total	562.459.962	660.976.211	708.925.844	805.636.884	948.156.051	1.079.973.804	1.218.169.024
Especializado em produtos alimentícios	26.318	26.193	25.349	27.207	28.310	26.985	27.716
Receita total	81.970.661	93.919.212	120.214.334	134.641.656	163.851.373	191.215.061	210.848.357
VAREJO	1.066.242	1.084.823	1.128.160	1.229.423	1.307.004	1.286.996	1.259.379
Receita total	493.418.681	582.124.204	661.089.569	783.410.030	885.961.456	1.029.448.996	1.171.539.805
Especializado em produtos alimentícios	130.250	74.819	125.110	133.908	172.378	160.776	148.330
Receita total	16.140.537	9.382.501	21.016.063	26.100.320	35.935.115	42.399.503	48.095.937
SUPER E HIPER MERCADOS	9.596	10.612	11.294	11.306	10.571	10.409	9.657
Receita total	118.715.761	145.146.236	170.603.543	200.703.812	229.072.378	264.184.669	290.763.964
TRANSPORTE ROD. DE CARGAS	90.138	95.979	102.711	114.878	122.419	132.626	144.512
Receita total	54.745.861	67.192.213	72.038.599	90.166.707	98.737.174	113.136.106	127.615.796

**Fonte:** IBGE, Pesquisa Anual do Comércio - PAC e Pesquisa Anual de Serviços - PAS. Tabela elaborada pelo autor 2016

O setor de atacado apresentou crescimento contínuo no número de estabelecimentos acumulando 51.726 entre 2007 e 2013. Nesse mesmo período o aumento no faturamento foi de R\$ 655.709.062 mil reais, isto é, 116% de acréscimo. Isso significa que em 2007 cada atacado possuía em média uma receita de R\$ 4.126.753 mil reais, valor este que saltou para R\$ 64.788.643 mil reais em 2013. O número de estabelecimentos especializados em produtos alimentícios, abrangendo os derivados lácteos, representam 14,7 % do total de estabelecimentos em 2013. Essa parcela do setor atacadista teve um acréscimo na receita de R\$ 128.877.696 mil reais, ou seja, aumento de 157.2% entre 2007 e 2013. O valor movimentado por estes estabelecimentos representa 17,3 % do total de receitas do setor atacadista.

O comércio varejista obteve aumento nas receitas de 137% isso representa R\$ 678.121.124 mil reais de acréscimo no faturamento entre 2007 e 2013 para este setor. Significa que em média as empresas faturavam R\$ 462.764 mil reais em 2007 passando para R\$ 930.251 mil reais em 2013. O comércio varejista especializado em produtos alimentícios abrange 11,7 % do total de estabelecimentos, com uma parcela de 4,1% do faturamento do setor. A receita desta categoria aumentou R\$ 31.955.400 mil reais ao mesmo tempo em que o número de estabelecimentos aumentou apenas 18.080 unidades.

O setor de super e hipermercados teve um acréscimo no período de R\$ 172.048.203 mil reais, o que representa um aumento de aproximadamente 144%. Para efeito de comparação, em 2007 cada empresa faturava em média R\$12.371 mil reais, valor que saltou para R\$ 30.109 mil reais em 2013.

O número de empresas de transporte rodoviário de cargas aumentou para um total de 54.374. Já em receita, o acréscimo foi de R\$ 72.869.935,00 mil reais, incrementando 133%, no período de 2007 a 2013.

Um elemento em comum entre estes agentes da CPL é o fato de que as receitas crescem mais do que o número de estabelecimentos, isso é um fator que indica concentração e aumento de produtividade associados a elevação dos volumes de mercadorias movimentados.

Uma vez apresentado estes dados, é importante considerar conforme apresentado no final do capítulo anterior, que os canais de distribuição utilizados pelas empresas de laticínios são distintos em muitos aspectos, tanto no que diz respeito ao processo (canal direto ou indireto) quanto à diversidade de agentes que atuam (Centros de Distribuição, redes atacadistas, etc.).

Ademais, procurará investigar como estão sendo promovidos os sistemas de comercialização entre estes agentes em meio ao desenvolvimento de novos sistemas de produção e distribuição<sup>80</sup>. Assim:

Nas economias mais desenvolvidas, com a separação geográfica entre a produção e o consumo, está interligação ao longo do sistema de comercialização é executada pelos intermediários (transportadores, armazenadores, agroindústrias), que se preocupam com o encaminhamento da produção. Pela execução de tais serviços e funções de comercialização resulta certo custo, que será incorporado ao preço do produto é repassado aos consumidores finais. Desta forma, torna-se fundamental entender a formação de tais custos e seu encaminhamento nos diversos níveis do sistema de comercialização (JUNIOR, 2006, p. 53).

É necessário entender a relação direta e indireta entre os agentes e suas estratégias de atuação em meio a sistemas de produção e mercados diferenciados que dão um caráter mais complexo aos sistemas de formação de preços e aos processos de comercialização, bem como a dinâmicas diferenciadas para exploração de mercados regionalizados. Neste sentido, destacam-se os estudos realizados por Chandler (1999), que demonstram como a indústria moderna ganhou corpo à medida que configuraram capacidades organizacionais. Para tanto, exemplos de atuação em mercados nas diferentes regiões do Brasil serão utilizados<sup>81</sup>.

O organograma apresentado na sequência apresenta de forma simplificada a disposição dos agentes do complexo produtivo, de forma a fazer compreender como estão estabelecidas as relações diretas e indiretas defrontadas entre estes agentes.

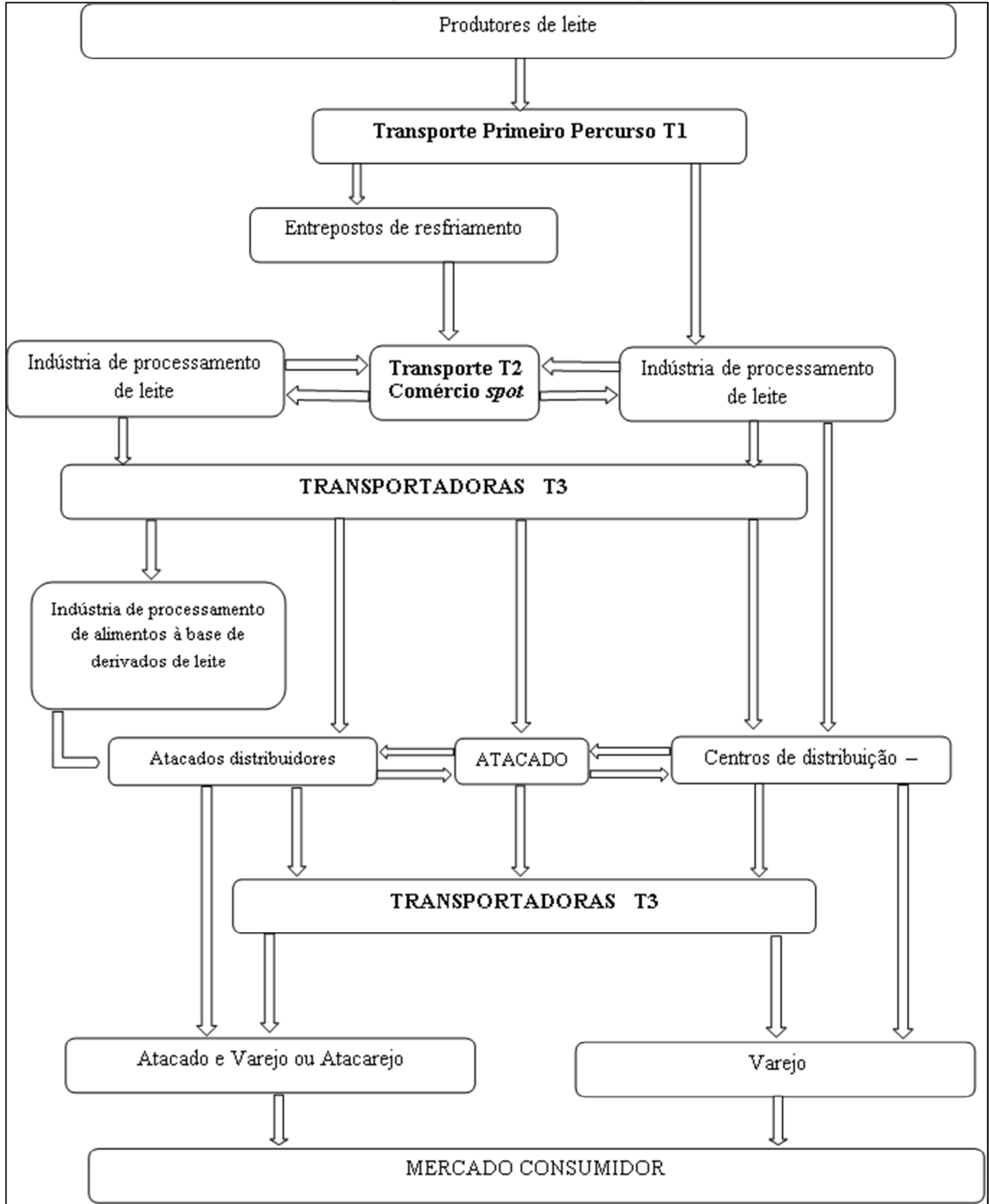
---

<sup>80</sup>Entende-se por comercialização “o desempenho de todas as atividades necessárias ao atendimento das necessidades e desejos dos mercados, planejando a disponibilidade da produção, efetuando transferência de propriedade de produtos, provendo meios para a sua distribuição física e facilitando a operação de todo o processo de mercado” (JUNIOR, 2006, p. 04).

<sup>81</sup>Ainda segundo Chandler (1999) para os aspectos estruturais e humanos da empresa, configurou sistemas de comercialização e gerenciamento de forma hierárquica. Ainda suas análises, apontam para uma tendência em que as empresas organizam economias de escala na produção e distribuição de economias de escopo. Isso levaria muitas empresas ao crescimento e competitividade devido a sua capacidade de integrar os diferentes elos das cadeias produtivas.



**ORGANOGRAMA 10** – Disposição dos agentes na cadeia produtiva do leite.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisas de campo. (2016)



### 3.2 - Atacados distribuidores de leite e seus derivados

Pode-se afirmar que o processo de distribuição por atacado é o mais organizado canal de distribuição agrupando e oferecendo significativo número de serviços empresas de lácteos, bem como proporcionando oferta e abastecimento em condições ideais para o varejo. Este segmento expressa de modo generalizado o ambiente com o qual a circulação de mercadorias industrializadas está atuando. A principal função dos atacados distribuidores é desmembrarem grandes volumes produzidos pelas indústrias e disponibilizá-los em diferentes frações para diversos consumidores e comércio varejista.

Contudo, este segmento não está destituído da necessidade de promover constantes adaptações frente às transformações ocorridas nos processos inerentes ao desenvolvimento de novas formas de produção e distribuição de mercadorias dentro da cadeia produtiva do leite. Isso significa dizer que, mesmo se tendo constituído como um importante agente que fomentou o desenvolvimento de diversos setores da economia, os atacados distribuidores são impelidos a acompanhar as tendências como:

- Aumento no volume e diversidade de mercadorias: esta característica torna-se um agravante no processo por criar um número maior de itens nos pedidos de clientes e conseqüentemente aumentando o fracionamento das cargas, dificultando o acondicionamento de mercadorias em cargas fechadas. Isso significa que o aumento no volume dos produtos, dificulta a unitização de cargas a organização de rotas;
- Otimização dos processos de movimentação interna e externa: este segmento dedica-se basicamente ao processo de captação - organização e redistribuição, isso significa que ele precisa ter um sistema logístico para cada etapa do processo, sendo a logística interna ou Intralogística uma das mais importantes, isso porque, para a logística externa (captação e redistribuição) os atacados contam com a contribuição de transportadores autônomos ou especializados, salvo casos em que o atacadista possui frota própria;
- Adequação aos novos meios de comunicação, venda e relação com clientes. Os novos meios de comunicação permitiram uma mudança significativa nos processos de comercialização. As propagandas, compras e vendas em ambiente virtual (*e-commerce*) são bons exemplos. Grandes empresas de processamento estão se

colocando à frente dos canais de distribuição, principalmente do varejo, buscando maiores parcelas de mercado, isso aumenta o contato direto (físico/comercial) ente fabricante e consumidor, colocando o atacado distribuidor como único agente que promove uma relação física direta entre o consumidor final e todo o restante da cadeia produtiva que antecedeu a mercadoria<sup>82</sup>.

- Adaptação às mudanças no ambiente geográfico: as grandes cidades abrigam os maiores mercados consumidores, todavia, as concentrações das estruturas urbanas dificultam significativamente o processo de circulação das mercadorias. Da mesma forma, não permitem (devido a sobrevalorização do espaço) que grandes áreas juntas a grandes centros sejam utilizados para atividades de armazenamento e distribuição. Isso significa que os atacadistas buscam posicionar seus capitais fixos em lugares estratégicos com vistas a oferecer vantagens a empresas processadoras que fazem uso de seus serviços.

- Adaptação ao *Trade Marketing* (Propaganda comercial): Este elemento vai ao encontro de uma das metodologias utilizadas neste trabalho que considera a capacidade que alguns agentes da cadeia produtiva, principalmente a indústria de transformação, em exercer influência sobre demais agentes. Segundo Pastore (2013), o *marketing* comercial é basicamente uma ação de integração entre indústria, transporte, atacado e varejo, onde cria-se um sistema de cooperação e troca de conhecimentos sobre a mercadoria para promover a difusão dos conhecimentos do produto pelo canal de distribuição<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> O termo *e-commerce* é utilizado para descrever a comercialização de mercadorias por meio de ambiente virtual (internet, computadores, *tablets*, *smartphones* entre outros). Trata-se, portanto, de um comércio realizado de forma eletrônica. Segundo o Diretor de Marketing Digital da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - ABCOMM, Leonardo Alves (2014) "Atualmente as vendas no Brasil representam 3,1% de todo movimento mundial, nos colocando em sétimo lugar do ranking global. Até 2016 devemos ser o quarto maior mercado online do planeta com 4,3% de participação, à frente da Alemanha (3,9%), Rússia (3,6%) e França (3,2%), ficando atrás apenas da China (20,1%), Estados Unidos (15,6%) e Japão (4,6%), de acordo com um estudo realizado pela consultoria italiana Translated".

<sup>83</sup> A principal influência promovida pelo setor de transformação, que para a cadeia produtiva do leite é a indústria de laticínios, não se traduz somente em propaganda e *marketing*, mas devido a capacidade que esta possui de condicionar mudanças a montante nas formas de produção de seus fornecedores

- Organização de meios de financiamento próprio para a realização das atividades. Este setor tem mobiliza grandes volumes de capital para a realização de compras em escala e melhorar as condições de barganha frente a indústria de processamento. Para os consumidores, no mesmo sentido cria mecanismos pra oferecer prazos para a o pagamentos de comprar realizadas, porem tomando este elemento para explorar ganhos de renda com juros.

Efetivamente podem-se apontar algumas inovações tecnológicas e processuais desenvolvidas pelo setor atacadista permitindo que estes tenham como responder a demandas mais urgentes do processo de distribuição.

Um excelente exemplo disso é a formação de associações, alianças e dos condomínios logísticos, também conhecidos como modelos de armazenagem geral, organizados em áreas estratégicas fora de ambientes urbanos, mas próximos a grandes centros consumidores. A ideia de formação destas estruturas é reunir em um grande espaço, de uso coletivo, diversos modelos de galpões para armazenagem individual. Consequente, estrategicamente reunidos em um mesmo espaço, operadores logísticos e uma frota híbrida para transporte permitem que atividades de distribuição em grande escala, sejam desenvolvidas de forma mais otimizada e com custos reduzidos. Esta estrutura posiciona-se entre a indústria processadora e o setor varejista. Atua no recebimento de grandes cargas unitizadas, reorganizando em cargas menores diversificadas e individuais, permitindo a entrega porta-em-porta com caminhões menores de fácil locomoção em trânsitos urbanos. Estes locais podem abrigar também centrais de compras.

Uma vez dentro dos espaços de armazenagem, as mercadorias passam por um processo chamado de *Order Picking* (separação e preparação de pedidos), onde as cargas unitizadas são desmembradas em pedidos menores com a diversidade de mercadorias escolhida pelo cliente final ou comércio varejista. Alguns atacados estão adotando o sistema *Pick-by-Voice* (Separação por Voz) onde o responsável pelo *picking* orienta o controle de separação dos pedidos por um comando

---

(produtores de leite) e a jusante na capacidade de ditar padrões de consumo, sendo a indústria de laticínios o agente da cadeia produtiva que melhor apresenta condições para o desenvolvimento e difusão de melhorias tecnológicas em processos e em produtos que são facilmente difundidos para os demais agentes relacionados.

vocal que é recebido pelo computador, atribuindo direto ao sistema de controle de estoque, fluxo e conclusão do pedido (FRANCO, 2016).

Já alguns atacados, tais como a Tambasa (5º maior transportadora do Brasil), estão adotando sistemas automatizados para movimentação das mercadorias entre as gôndolas de porta-paletes. Basicamente, é um sistema integrado de esteiras que promovem melhor fluidez interna nos centros de armazenagem e distribuição. O sistema ainda possui *software* de monitoramento através de código de barras que permite a execução do *First In, First Out* - FIFO (primeiro que entra primeiro que sai) impedindo que as mercadorias fiquem por muito tempo armazenadas nas dependências da transportadora.

A embalagem das mercadorias também se tornou um fator de diferenciação para os sistemas de armazenagem e transporte. A movimentação de diferentes volumes de mercadorias promoveu o desenvolvimento de novas formas de embalagem com vistas a agrupar porções maiores do produto. Segundo Rezende (2011), em reportagem publicada na Revista *Logística & supply chain* - IMAM (2007), a embalagem ou envoltório para acondicionamento de um determinado produto tem as seguintes funções:

1. Primária – Contém o produto, pode ser a medida de produção e a unidade de comercialização no varejo;
2. Secundária – É o acondicionamento das embalagens primárias (dúzia, fardo, etc.), normalmente utilizada para disposição no ponto de venda no varejo;
3. Terciária – É o contentor de materiais resistentes (papelão, plástico, madeira, etc.) para contenção das embalagens secundárias. Normalmente é a unidade de atacado;
4. Quaternária: Unitização das embalagens terciárias (paletes) para armazenagem e transporte;
5. Quinto nível: para preservação especial ou envio a distância (contêineres ou embalagens especiais) (REZENDE, 2011).

Ainda tratando das estratégias promovidas pelos atacados, existem aquelas que não são voltadas à otimização do processo de distribuição, mas dizem respeito à postura assumida por grandes empresas de atacado que correspondem às tendências praticadas por empresas em mercados concorrenciais oligopolistas. Noutros dizeres,

destacando como alvo de maior atenção as análises dos agentes da distribuição, as estratégias de atuação impulsionam avanços em diferentes segmentos, ou por via própria ou por processos de integração vertical e horizontal, isso representa a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes.

É importante destacar que esses fenômenos ocorrem prioritariamente em empresas de grande porte, com capital e presença de mercado suficientes para promoverem estas ações. As estratégias de atuação apresentadas na sequência têm por base análises sobre os 10 maiores atacadistas do Brasil conforme o quadro 17<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup>Segundo a Home Page das empresas: A **Makro** foi fundada em 1968 na Holanda, atualmente está presente em 5 países com 160 lojas mais de 9.400 funcionários só no Brasil. Já a **Martins** é genuinamente Brasileira, fundada em Uberlândia - MG em 1953 por Alair Martins, hoje a empresa é especializada em atender o pequeno comércio varejista com cerca de 2 milhões de pedidos ao ano cobrindo todos os municípios do Brasil. A **Profarma** atacadista de produtos farmacêuticos fundada em 1961 no Brasil, após abrir realiza frequentemente fusões aquisições e parcerias com concorrentes nacionais e internacionais. A empresa possui 12 centros de distribuição comercializando 18 milhões de unidades por mês e atende acerca de 31 mil estabelecimentos cobrindo 95% do território brasileiro. O **Grupo Mateus** foi fundado por Ilson Mateus em Balsas - MA em 1986, atualmente atua nos estados do Pará, Piauí, Tocantins e Maranhão onde mantém 58 empreendimentos em sua plataforma de operação, 269 caminhões e 17 mil funcionários. A **Tambasa**, de origem brasileira, presente no estado de Minas Gerais foi fundada 1969 por Miguel Bartolomeu. O atacadista Mineiro. A **JC Distribuição** sede se localiza na cidade de Apareci - da de Goiânia/GO atua nos estados do Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e o Distrito Federal, oeste da Bahia e o Sul do Pará. Fundada em 1964, por Jorge Rodrigues da Costa. Em 2013, realizou cerca de 2.000 entregas diárias por meio de 300 caminhões. A **Megafort Distribuidora** foi fundada no Brasil em 1998 e atua como distribuidora atacadista de produtos generalistas de consumo básico em 11 estados do eixo centro Norte do Brasil. A empresa distribui mais de 4.000 itens em oito diferentes categorias. A **Zamboni** dedicada a distribuição de leite e derivados, foi criada em 1969 na cidade de Além Paraíba-MG atua com frota terceirizada, composta por mais de 250 veículos realizando entregas em até 48 horas na maior parte dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Por fim o **Grupo Pegoraro** fundado em 1977 na cidade de Joaçaba - SC, possui cerca de 35 mil clientes nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso.

**QUADRO 17 - Maiores Atacados Distribuidores do Brasil**

Posição	Empresa	Receita em 2013 (Mil Reais)	Receita em 2014 (Mil Reais)	Variação (%)	Sede
1º	Makro	7.400.000	7.600.000	3,4	SP
2º	Martins	4.300.000	4.700.000	7	MG
3º	Profarma	3.500.000	3.600.000	2,7	RJ
4º	Grupo Mateus	2.100.000	2.300.000	9,1	MA
5º	Tambasa	1.800.000	2.100.000	15,2	MG
6º	Mineiro/Decminas/Daminas	1.160.000	1.300.000	11,5	MG
7º	JC Distribuição	1.030.000	1.140.000	10,5	GO
8º	Megafort Distribuidora	1.300.000	1.060.000	-17,5	MG
9º	Zamboni Comercial	904.000	1.000.000	11,4	RJ
10º	Grupo Pegoraro - Deycon	861.000	953.000	10,7	SC

**Fonte:** Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD e NIELSEN (2015)

As 10 maiores redes atacadistas do Brasil em 2014 foram responsáveis por R\$ 25,7 bilhões do faturamento, representando apenas 2,1% do faturamento deste segmento, em 2013, no Brasil, conforme dados do IBGE apresentados quadro 16. O crescimento médio destas empresas foi de 6,4% entre 2013 e 2014. Apesar deste crescimento, outro elemento que indica baixa concentração neste segmento é a diferença relativa entre a 1º e a 10º colocadas no ranking; percebe-se que a primeira obteve uma receita de R\$ 6,6 bilhões maior que a última. Ainda neste sentido é importante destacar que apenas 9 atacadistas atingiram mais que um bilhão de reais de faturamento, sendo este um indicador de concentração no setor. Com essa concentração, os grandes grupos atacadistas estão tomando espaço dos super e hiper mercados, pois em 2017 seu crescimento foi de R\$25,2 bilhões segundo a ABAD (2017)

Grandes empresas de atacado passaram a atuar na produção e no varejo, mantendo a distribuição como “carro chefe”, mas procurando estabelecer canais diretos entre os extremos da cadeia produtiva. A exemplo disso, AD NEWS (2014) exhibe reportagem destacando a criação do atacado de autosserviço (*Cash and Carry*) configurando o termo conhecido como "atacarejo". Além disso, tem-se a promoção de *Food Service* onde o setor atacadista passa a atuar em todo o processo de produção, distribuição, insumos, equipamentos e serviços orientados a estabelecimentos que preparam e fornecem alimentos. Para tanto, passaram a assumir diferentes marcas para cada segmento que atuam. Também é muito comum atacadistas oferecem linhas de crédito e cartões de crédito para seus clientes como sistemas de fidelização, assim estes agentes estão se tornando grupos financeiros.



Já em se tratando de empresas de atacados de menor porte e com menor capacidade de enfrentamento, as imposições da indústria de laticínios e do varejo de grande porte, sua dinâmica de atuação pode em muitos casos ir além do propósito principal da atividade. Fala-se neste momento das condições que são criadas no processo de distribuição que propulsionam atacados a atuar de forma a promover o produto da empresa de transformação. Não se trata apenas de uma parceria (ganha-ganha) mas de uma relação complexa que acaba por tornar as imposições de uma das partes condicionante principal da atividade de outra parte.

Exemplificando, uma reportagem publicada pela revista *Distribuição* (2010) tratou sobre o atacado distribuidor Cristal que atua no Piauí e Região acerca de 30 anos. A mesma está entre as 150 maiores do Brasil especializada em refrigerados. Em 2010 tornou-se exclusiva distribuidora da Nestlé no estado, tendo como principal meta o atendimento do maior número possível de estabelecimentos varejistas. O diretor comercial e proprietário do atacado distribuidor, Lopes (2010), afirma nesta reportagem que:

Parte dessa relação de confiança com as indústrias que trabalham com a Cristal foi conquistada graças aos esforços da empresa em atender com qualidade o maior número possível de estabelecimentos. A Cristal chega a pontos do interior do Norte e do Nordeste onde não há estradas que suportem o transporte de mercadorias, usando barco e balsa para atender toda semana essas comunidades. “Fazemos isso não por uma questão de custo – pois não se ganha dinheiro lá –, mas para prestar um bom atendimento a nossos fornecedores” (LOPES, 2010, p. 149).

A penetração no mercado e criação de hábitos de consumo de lácteos de forma homogênea exercidos pela Nestlé foi concretizada pela utilização de recursos como os do atacado distribuidor Cristal. Ao obter a exclusividade na distribuição dos derivados lácteos Nestlé, a empresa assumiu uma nova postura frente aos varejistas. Passou a distribuir (em comodato) freezers para os comerciantes, os quais têm seus estoques monitorados e abastecidos pela Cristal. A estratégia de disponibilizar o freezer foi necessária para criar um mercado de refrigerados em muitos estabelecimentos que priorizavam produtos secos. Observa-se:

"Emprestei a geladeira, botei o iogurte e o produto vendeu. Depois de dois meses, ele correu e comprou uma geladeira para cada loja", lembra. O iogurte é até hoje considerado um item não básico e caro. Especialmente para o consumidor que tem o dinheiro contado para comprar arroz e feijão no varejo, inserir uma mercadoria dessa natureza no Piauí não foi fácil". "Hoje, temos um foco de trabalho, que é o freezer do cliente varejista. Levo todos os produtos que possam estar no freezer. Embutidos, laticínios, sucos" (LOPES, 2010, p. 148/149).

Ainda como exemplo de como ocorre uma apropriação da disponibilidade do capital dos atacados distribuidores e de seu conhecimento sobre o mercado varejista, Lopes (2010) afirma que sua empresa é condicionada a realizar entregas de grande escala para grandes clientes como para pequenos varejistas com o uso de motocicletas equipadas com baús refrigerados. Além de assumirem os riscos de inadimplência por parte dos varejistas, as transportadoras estão financiando suas compras, conforme aponta Lopes (2010, p. 149): "Houve momentos em que clientes estavam com dificuldade, e aí nós tivemos de financiar, de parcelar a venda em dez vezes para que pudessem se restabelecer".

Os elementos aqui expostos apontam para a complexidade em que se estabelecem as relações entre os agentes da cadeia produtiva do leite. Tendo os processos de financiamento que alavancam o processo um dos fatores centrais nos novos processos de comercialização. A dinâmica de atuação de cada elemento se dá de forma coletiva onde alguns agentes detêm maior capacidade de condicionamento dos demais, entretanto, isso não impede que, de forma individual, cada segmento busque estabelecer estratégias próprias de atuação.

Dando continuidade ao proposto, o próximo subitem apresenta as especificidades do varejo.

### 3.3 - O Papel do Varejo na comercialização do leite e seus derivados<sup>85</sup>

A capacidade de um determinado segmento promover a cadeia produtiva foi gradativamente da agropecuária, passando pela indústria e agora tomando novas roupagens e, ganhando força, se consolidaram as redes de distribuição, principalmente o varejo que tem o consumidor como principal ativo. Esta nova capacidade de condicionar as cadeias produtivas, deve-se a uma nova configuração em suas estruturas, que mobilizam volumes significativos de mercadorias e recursos financeiros em grandes estruturas para atender os mais variados segmentos de mercado.

Frete a esta questão, é possível identificar no Brasil dois modelos de varejo que podem ser classificados conforme SOUZA (2009), mediante algumas características básicas, sendo a principal a capacidade de abrangência a montante, para com a indústria processadora e fornecedores, e a jusante explorando diferentes parcelas de mercado. De forma resumida o quadro síntese 05 apresenta as principais características do varejo de grande e pequeno porte.

**QUADRO SÍNTESE 05** - principais características do varejo no Brasil.

GRANDES REDES DE VAREJO EM NÍVEL NACIONAL	PEQUENAS REDES DE VAREJO EM NÍVEL REGIONAL
<b>1</b> - Forte presença de capital internacional; <b>2</b> -Abrangem grandes mercados; <b>3</b> -Promovem economias de escala e de escopo; <b>4</b> -São capazes de coordenar sua cadeia de suprimentos; <b>5</b> - Compram em grandes volumes e têm um maior poder de negociação junto aos fornecedores; <b>6</b> -Determinam certos padrões	<b>1</b> - Atuam em mercados restritos e atendem as necessidades e preferências dos mercados regionais; <b>2</b> - Estabelecimentos com formatos menores; <b>3</b> - Suas estratégias de atuação são a diferenciação, conveniência e o bairrismo; <b>4</b> - Compram em menor quantidade

<sup>85</sup> O termo varejo é utilizado para categorizar os estabelecimentos comerciais dedicados a venda direta para o consumidor final. Suas receitas são geradas à medida que adicionam valor aos produtos. Vale destacar que existem varejos dedicados a um número reduzido de mercadorias e outros que possuem em seu portfólio uma diversidade muito grande de mercadorias. São exemplos de varejo: supermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e livrarias entre outros.

<p>de qualidade para determinados produtos;  <b>7</b> -Atuam com diferentes formatos de lojas;  <b>8</b> -A principal estratégia é em preços baixos e na oferta de uma diversidade de produtos;  <b>9</b> - Localizada em grandes centros urbanos;  <b>10</b> - Fazem uso da tecnologia de informação;  <b>11</b> - Crescimento por meio de fusões e aquisições.  <b>12</b> – Adquire as mercadorias diretamente da indústria processadora.</p>	<p>(promovem compras conjuntas em centrais de compra- redes horizontais);  <b>5</b> - Têm um menor poder de barganha para negociar com fornecedores;  <b>6</b> - Não faz uso da tecnologia da informação;  <b>7</b> - Alto nível de informalidade;  <b>8</b> - São importantes para intensificar a troca de informações entre os agentes das cadeias produtivas.  <b>9</b> - Adquire as mercadorias de redes atacadistas ou distribuidores.</p>
---	---

**Nota:** As características expostas neste quadro podem ser observadas em grande parte para os atacados.

**Fonte:** Souza (2009). Quadro síntese elaborado pelo autor

Esta configuração permite perceber que o principal movimento executado pelas redes de atacado e varejo no sentido de ganhar mercado são os processos de concentração, semelhante àquele observado na indústria de laticínios, que se dá a partir de fusões e aquisições. Os processos de concentração, que ocorrem no setor de atacado e varejo, se traduzem nos volumes de mercadorias comercializadas, que pode ser medido a partir de análises da receita total.

Significa considerar que a concentração dos agentes de distribuição não se dá em caráter geográfico, buscando reunir, sob uma mesma unidade industrial maiores, volumes de produção, mas se dá sob forma dispersa no espaço, presente nos mais diversos territórios e mercados consumidores. A partir destas ações estão se consolidando no varejo nacional empresas que abrangem significativas parcelas de mercados consumidores, atribuindo a estas a capacidade de estabelecer mudanças sobre a cadeia produtiva como um todo.

Segundo os relatórios anuais da *Price Waterhouse Cooper* - PwC Brasil Ltda., no Brasil, entre os anos de 2012 e 2015, foram realizadas cerca de 286 transações comerciais (em 2012 foram 79. Já em 2013 foram 85, enquanto que em 2014 e 2015 foram respectivamente 69 e 53 transações) entre empresas do varejo. Dentre estas transações, o quadro 18 mostra a seleção das mais relevantes<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Definições aplicadas ao relatório na categorização de uma transação: Aquisições de participação controladoras, compra de participações não controladoras, joint venture, fusão, incorporação e cisão.

**QUADRO 18 - Principais operações ocorridas no segmento varejista  
2013-2016**

	<b>Empresa e origem</b>	<b>Operação</b>	<b>Empresa e origem</b>	<b>Valor e/ou percentual</b>
2013	Astella Investimentos, Rigi Ventures e JPJ - Alemanha	Aporte	Itaro - Brasil	10 Milhões
	General Atlantic - EUA	Aquisição	Pague Menos - Brasil	600 Milhões
2014	South Ventures - EUA	Aporte	Trocafone - Brasil	Não divulgado
	Grupo Nors - Portugal	Compra	Agro New - Brasil	Não divulgado
	Fist Alliance - EUA	Compra	SND - Brasil	Não divulgado
	Real Estate Partner REP - Brasil	Compra de participação	Shopping Valinos - Brasil	20 Milhões - 70%
	NetShoes - Brasil	Aporte	Cingapura GIC Private	170 Milhões
	Private Que Rocket Internet - Alemanha	Fusão	Knnevik (criaram a Global Fashion Group - GFG) - Global	Não divulgado
	Via Varejo - Brasil	Incorporação	Rio Expresso - Brasil	Não divulgado
	CSD - Brasil	Aquisição	Amigão Lins - Brasil	Não divulgado
2015	Gazit Brasil - Israel	Aquisição	Mais Shopping - Brasil	125 Milhões - 60%
	Credit Suisse Hedging-Griffo - Brasil	Aquisição	São Bernardo Plaza Shopping - Brasil	30%
	Coronation Fund Managers - África do Sul	Aquisição	Lojas Marisa SA - Brasil	11,4%
	eÓtica - Brasil	Fusão	Lema21 - Brasil	Não anunciado
	MIA - Mulheres Invest. Anjo - Brasil	Aporte	Startup* 33e34.com.br - Brasil	Não anunciado
	Credit Suisse - Suíça	Compra	Dufry - Suíça	8,11%
	AT. Rowe Price Group - EUA	Compra	Renner S.A. - Brasil	15,05%
	Beleza Web - Brasil	Aporte	EUA - investidor não revelado	30 Milhões
	Global Fashion Group - GFG - Ásia	Aquisição	e-commerce Kanui e Trica - Brasil	Não anunciado
	Raia Drogasil -	Aquisição	4-Bio - Brasil	24 Milhões -

	Brasil			55%
	Hortifrúti - Brasil	Aquisição	Natural da Terra - Brasil	100%
	Garnero Group Acquisition Company (BrasilInvest) - Brasil	Fusão	Grupo Colombo que controla a varejista Camisaria Colombo - Brasil	Não divulgado
	Gazit Brasil subsidiária da Gazit Globe - Israel	Aquisição	BR Malls - Brasil	5,1%
	Iguatemi - Brasil	Aquisição	Shopping Pátio Higienópolis da Fundação Conrado Wessel - Brasil	125 milhões - 8,4%
	Grupo Alberto - Brasil	Aquisição	Frugale - Brasil	Não anunciado
	Mobius Helath - México	Aquisição	Mais Econômica - Brasil	44 Milhões
	Riverwood Capital e IFC - EUA	Aporte	Netshoes - Brasil	45 Milhões
2016	Investidores privados	Aquisição	NSCA - Daslu - Brasil	Não divulgado
	Pague Menos - Brasil	Aquisição	Supermercados Tiradentes - Brasil	Não divulgado
	GP Investimentos Acquisition - Ilhas Cayman	Compras de participação	WKI Holding Company controladora da World Kitchen - EUA	Não divulgado
	Invest Tech - Brasil	Aporte	Brasil/Ct - Brasil	Não divulgado
	Asun - Brasil	Compra	Wal-Mart (5 lojas) - EUA	Não divulgado

Nota: Transações divulgadas na imprensa. Não inclui acordos.

Fonte: Price Waterhouse Cooper - PwC Brasil Ltda. Quadro elaborado pelo autor (2016).

Ainda em relação ao processo de concentração, de acordo com a pesquisa anual realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC em 2015, as 250 maiores empresas de varejo do Brasil faturaram em 2014 cerca de R\$ 457 bilhões, perfazendo, conforme dados do IBGE (2016), 39% da receita de todo o varejo nacional (exceto automóveis e combustíveis) de 2013. As 5 maiores da categoria somam 31 % do total faturado pelas 250 maiores e 11 % do varejo nacional. Do total pesquisado, 95 empresas possuem faturamento acima de R\$ 1

bilhão de reais, 23 são de controle estrangeiro e 205 são de capital fechado.

Dentre as 250 maiores, 133 são da categoria de Super, Hiper, Cash e Conveniência, estando 4 entre as 10 maiores, 36 franquias, 32 moda, calçados e artigos esportivos, 24 eletrodomésticos, 13 *food service*, 12 drogarias e perfumarias, 12 lojas de departamento, 9 materiais de construção utilidades e artigos do lar, 6 são de óticas, joias, bijuterias, bolsas e acessórios, 3 livrarias e papelarias e 7 de outros segmentos (pneus, piscinas etc.)<sup>87</sup>.

A intensa mobilidade das mercadorias, produzidas e consumidas em lugares distintos, provoca uma pulverização dos sistemas de distribuição e pode mascarar a concentração, que por sua vez pode ser vista à medida que se considere o volume de movimentação e o de faturamento em relação ao número de unidades. O quadro 19 apresenta as 10 principais empresas de varejo do Brasil, seu faturamento e percentual de crescimento<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Na Região Sul do Brasil os supermercados podem contar com associações que representam a categoria, ACATS - Santa Catarina, APRAS - Paraná e AGAS - Rio Grande do Sul, fundadas em 1972 e 1971 respectivamente.

<sup>88</sup> Segundo os sites institucionais das empresas o **Carrefour** foi fundado em 1959 na França e atualmente possui mais de 11 mil lojas em 30 países. A **Multivarejo** é uma subsidiária do Pão de Açúcar resultado de sua união com a Extra. A **Wal-Mart** tem origem norte americana fundada em 1962, no Brasil passou a atuar em 1995 e atualmente está presente em 18 estados. A **Via Varejo** é uma empresa brasileira fundada em 2010 após a fusão da Casas Bahia com a Ponto frio. Já a **Magazine Luiza** possui mais de 800 lojas localizadas em 16 estados do país, foi fundada em 1957 na cidade de Franca, no interior de São Paulo. A **Ceconsud Brasil** foi fundada em 1960 em Santiago no Chile, atualmente possui operações na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Peru, consta ainda com escritório comercial na China. A empresa **Cnova.com** pertence ao Grupo Casino foi criada em 2014 com a fusão do capital da Nova Pontocom, que pertencia ao GPA e à Via Varejo, com as lojas de comércio virtual Cdiscount, que era administrada pelo Grupo Casino e pelo Grupo Êxito. A rede de **Lojas Americanas** é uma empresa brasileira fundada por um austríaco e um norte americano em 1929 na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro. O **Grupo Boticário** é uma holding criada pela Boticário que é originalmente brasileira fundada em 1977. **AB2W digital** é uma empresa de comércio eletrônico criada no final de 2006 pela fusão entre Submarino, Shoptime, Americanas.com

QUADRO 19 - Maiores redes varejistas do Brasil

Posição	Empresa	Bandeiras	Faturamento Bruto em 2014 (Mil Reais)	Crescimento 2013/14 (%)	Nº de lojas	Nº estados que atua	Controle Nacional
1º	Carrefour	Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão, Supeco	37.927.868	8,3	258	23	Não
2º	Multivarejo	Pão de Açúcar, Minuto Pão de Açúcar, Extra, Extra Mini Mercado, Extra Super, Assaí	37.660.000	8,3	1.112	17	Não
3º	Walmart Brasil	Walmart, Maso, Big, Bom Preço, Mercadorama, Todo Dia, Satis Club	29.647.436	4,3	544	18	Não
4º	Via Varejo	Casas Bahia, Ponto Frio	25.752.000	3,1	1.037	18	Não
5º	Magazine Luiza	Magazine Luiza	11.504.700	18,1	759	16	Sim
6º	Cercosud Brasil	G. Barbosa, Prezunic, Bretas, Perini, Mercantil Rodrigues	9.795.213	-0,1	220	8	Não
7º	cnova.com	Casas Bahia.com, PortoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com	9.461.000	96,4	e-commerce*	27	Não
8º	Lojas Americanas	Lojas Americanas, Americanas Express	9.413.000	0,1	948	27	Sim
9º	Grupo Boticário	O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice, The Beauty Box	9.300.000	16,2	3.912	27	Sim
10º	B2W Digital	Americanas.com, Submarino.com, Shoptime.com, Soubarato.com, Ingresso.com	9.095.000	30,5	e-commerce	27	Sim

\* Empresa que comercializa suas mercadorias de forma virtual, não possui lojas físicas para o varejo.

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (2015).



As 10 maiores empresas de varejo do Brasil obtiveram um faturamento bruto de R\$ 189 bilhões de reais em 2014, 16% do faturamento de todo o setor de varejo em 2013. Sua presença está em 20 estados com 8.790 lojas que cresceram aproximadamente 18% entre 2013 e 2014.

Chamando a atenção para o grau de concentração no setor de varejo o quadro 20 mostra o desempenho dos 10 principais Super e Hipermercados do Brasil<sup>89</sup>.

Os 10 maiores super e hipermercados, conforme classificação da SBVC, faturaram cerca de R\$142 bilhões de reais, isso representa 48% da receita adquirida pelo setor em 2013 conforme dados do IBGE apresentados no quadro 16. Dentre estas empresas apenas 1 é de capital aberto (S.A.) e 9 não são de controle nacional. Juntas possuem cerca de 4.135 lojas físicas que cresceram em média 12% entre 2013 e 2014.

As análises realizadas sobre as estratégias de atuação do varejo revelam que a posição privilegiada na cadeia produtiva (entre indústria e consumidor) que atribui a este segmento significativas vantagens, não representa a totalidade de suas ações. Novos elementos estão sendo promovidos frente à concorrência na busca por diferenciação em sua atuação no mercado. Neste sentido serão destacados na sequência algumas ações do varejo para promover-se frente as cadeias produtivas e ganhar espaço no mercado consumidor.

---

<sup>89</sup> Segundo os sites institucionais das empresas, o **Grupo Martins** também detentor da Transportadora Martins foi fundada na cidade de Uberlândia, em 1953. A empresa **DIA** % criada em 1979 na Espanha e atualmente possui mais de 7.182 lojas em oito países, possui participação coercitiva nos supermercados Extra. A **Cia Zaffari** Comércio e indústria é a rede de supermercados do Rio Grande do Sul, foi fundada em 1935 na cidade de Erechim - RS. A **Irmãos Mufatto** e cia Ltda. foi fundada no Paraná em 1974 e atualmente possui 57 lojas sendo a maior rede de supermercados do estado. A rede de **Supermercados BH** foi fundada em Belo Horizonte - MG em 1996 contando atualmente com 160 lojas. A **Condor Super Center** Ltda. foi fundada em 1974 em Curitiba 44 lojas, atualmente possui 15 cidades do Paraná e 11 mil funcionários.

**QUADRO 20- Maiores Supermercados e hipermercados do Brasil**

Posição	Empresa	Bandeiras	Estrutura de Capital	Faturamento Bruto em 2014 (Mil Reais)	Crescimento no faturamento 2013/14	Nº Lojas	Nº de estados que atua	Controle Nacional
1º	Carrefour	Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão, Superc	Fechado	37.927.868	8,37%	258	23	Não
2º	Multivarejo	Pão de Açúcar, Minuto Pão de Açúcar, Extra, Extra Mini Mercado, Extra Super, Assaí	Aberto	37.660.000	8,34%	1,112	17	Não
3º	Walmart Brasil	Walmart, Maxxi, Big, Bom Preço, Mercadorama, Todo Dia, Sam's Club	Fechado	29.647.436	4,39%	544	18	Não
4º	Cencosud Brasil Comercial LTDA	G. Barbosa, Prezunic, Erebas, Perini, Mercantil Rodrigues	Fechado	9.795.213	-0,16%	220	8	Sim
5º	Grupo Martins	Smart Supermercados	Fechado	6.970.000	16,71%	955	24	Não
6º	Dia%	Dia Maxi, Dia %, Dia Market	Fechado	5.357.000	15,30%	800	5	Não
7º	Cia Zaffari Comércio e Indústria	Bandeira Zaffari, Bourbon	Fechado	4.215.000	N/A	30	2	Não
8º	Irmãos Muffato & Cia Ltda.	Super Muffato	Fechado	3.704.980	19,07%	41	3	Não
9º	Supermercados BH Comércio de Alimentos LTDA	Supermercados BH	Fechado	3.408.444	21,73%	135	1	Não
10º	Condor Super Center Ltda	Supermercados Condor, Hipermercado Condor	Fechado	3.394.900	0	40	1	Não

Nota: O Grupo Pão de Açúcar - GPA é a maior rede de varejo do Brasil, porém não aparece na primeira colocação por estar segmentado em 3 empresas que atuam individualmente (CNova, Via Varejo e Multivarejo) juntas adquirem um faturamento total em 2015 de R\$72 bilhões.

**Fonte:** Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (2015)

O primeiro elemento que se pode destacar é a criação de marcas próprias identificadas nas maiores redes de atacado e varejo do país, segundo Romeu Bruns<sup>90</sup>:

[...] além dos grandes atacadistas como Makro, Martins e Atacadão, apenas os cinco maiores grupos do varejo brasileiro têm capacidade para investir em marcas próprias, estratégia que não serve apenas para fidelizar clientes, mas também para melhorar as margens de comercialização. É ainda um instrumento de negociação, que contribui para formação dos preços inclusive dos concorrentes. "Até uma marca líder, como Coca-Cola, perde algum mercado, pois ela não se dispõe a fabricar produtos com marca de terceiros, mas a Pepsi sim" (BRUNS, 2000).

Equivale dizer que a abrangência destes atacadistas, tanto geograficamente quanto qualitativamente, frente ao consumidor, garante-lhes a possibilidade de transferência da marca para diferentes segmentos, considerando que os sistemas de distribuição estão não apenas viabilizando a produção, mas os condicionando integralmente, atingindo inclusive demais agentes relacionados como demonstrado posteriormente neste trabalho ao tratar dos sistemas de garantia de origem.

Não significa dizer que as grandes redes de atacado e varejo estão constituindo unidades industriais, trata-se de uma expansão horizontal da marca sobre mercadorias e não de uma diversificação produtiva e ou de atuação setorial. De forma prática, o atacado e varejo constituem relações comerciais com unidades industriais para produzirem mercadorias com a marca da rede distribuidora. Para a indústria é uma excelente alternativa, para ampliar a produção e reduzir capacidade ociosa, sem preocupar-se com a distribuição. Em contrapartida, isso representa um comprometimento da parcela de mercado explorada pelas marcas da indústria processadora. É o que aponta Romeu Bruns:

---

<sup>90</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização - ABMAPRO, entende-se como marca própria, serviços, produtos processados, embalados ou beneficiados para outra empresa ou organização que é detentora da marca e de seus sistemas de distribuição atacadista ou comercialização varejista. Marcas próprias também são conhecidos como produtos genéricos.

No Brasil, o crescimento das marcas do varejo põe a indústria num dilema. Quando chegaram ao mercado, era fácil perceber que esses produtos eram uma alternativa mais barata, mas que não se equiparavam em qualidade às marcas líderes. Hoje, os itens de marca própria continuam mais baratos – pois não têm custos de marketing, comercialização e promoção no ponto-de-venda, entre outros – mas os varejistas estão exigindo de seus fornecedores a mesma qualidade que a indústria emprega nas marcas tradicionais (BRUNS, 2000).

O crescimento deste processo tem-se mostrado significativo, de acordo com o Anuário Brasileiro de Marcas Próprias desenvolvido pela ABMAPRO (2015) e com bases em estudos da NIELSEM e *Kantar Woldpanel* (2014) são cerca de 330 empresas (entre supermercados, atacadistas e farmácias) atuando com marcas próprias, condicionando a produção de cerca de 64.242 itens, estes produtos atingem 5% de participação no mercado brasileiro, abrangendo cerca de 18,6 milhões de compradores em 49,7% dos lares. O faturamento de marcas próprias foi de R\$ 100 bilhões em 2006 para R\$ 242 bilhões em 2013 (NIELSEM Scantrack, 2014). Além disso, segundo o Diário do Comércio Indústria e Serviços aponta que:

O preço de venda mais baixo não significa lucros menores. O Grupo Pão de Açúcar revela que os produtos de marcas próprias dão uma margem de lucro 10% maior ao varejo que os produtos das marcas líderes (DCI, 2003).

Para o segmento de lácteos segundo a *Kantar Woldpanel* (2014) as marcas próprias detêm 9,8% do total comercializado no varejo. A variação de preços do leite UHT das marcas tradicionais da indústria processadora foi de 10 % enquanto que o leite de marcas próprias foi de 7,5%, todavia, para iogurtes, o percentual de variação de preço foi de 34,1% e 16,7% respectivamente, segundo estudos da Nielsen Scantrack (2015).

Outro elemento que merece destaque em relação às estratégias do varejo e sua capacidade de condicionar os agentes das cadeias produtivas, diz respeito aos programas desenvolvidos para rastrear a mercadoria durante o processo, conhecidos como mercadorias com garantia de origem. O varejo adquire o diferencial que para o

consumidor permite a capacidade de conhecer os processos pelos quais a mercadoria foi submetida, bem como quais são os sistemas de produção, transporte e armazenamento além de onde e quando as mercadorias foram produzidas. De acordo com reportagem publicada pelo Globo Rural (2015) a rede Carrefour implantou em 2011 o sistema de rastreamento no Brasil. Nesta mesma reportagem, o diretor de agronegócios do Carrefour Arnaldo Eijsink afirma que as mercadorias produzidas em caráter de rastreamento "chegam a ser de 20% a 60% mais caras do que as mercadorias convencionais"<sup>91</sup>.

Outro exemplo de novas formas de atuação do varejo é o *Delivery* - compras realizadas virtualmente e entregues na residência do consumidor. Apesar de existir um número muito reduzido de empresas que ofereçam o serviço, cerca de 1%. Segundo a ABRAS, o recurso pode representar uma nova tendência para o futuro, permitindo a redução de estoques e estruturas físicas de autosserviço, garantindo às redes varejistas apenas intermediar a comercialização da mercadoria entre indústria e consumidor, sem a necessidade de (fisicamente) deter a mercadoria em suas estruturas.

Por fim, o que se pode perceber, de modo geral, é que o varejo tem assumido características e funções que estão muito além da venda por intermediação (indústria-consumidor). Os exemplos de como o varejo tem aprimorado a capacidade de se relacionar com seus fornecedores demonstra o quanto este segmento tem ganhado força mediante as cadeias produtivas. Esta condição deve-se também à sua preocupação em conquistar significativos volumes de consumidores por meio de uma série de diferenciais que passou a oferecer.

Denota-se então que o varejo tem orientado suas ações na busca por fixar a marca, tornando-a referência em qualidade, comodidade e prestação de serviços para os consumidores. A exemplo disso, observa-se como as estruturas físicas do varejo oferecem vantagens como estacionamentos, farmácias, terminais bancários de autoatendimento, banheiros com fraldários, praças de alimentação, *playground*, horários diferenciados, cartão de crédito próprio entre outros.

---

<sup>91</sup>A produção obedece a critérios de não utilização de agrotóxicos, rações de origem animal, transgênicos, mão de obra irregular e ou qualquer processo ou produto que possa agredir a natureza. Ainda na reportagem, são demonstrados exemplos de algumas mercadorias rastreadas como o frango caipira produzido em fazendas específicas em Minas Gerais, a piscicultura Santana, no Vale do Ribeira, interior de São Paulo e gado orgânico de fazendas no Mato Grosso. (GLOBO RURAL, 2015)

Alem disso quando grandes empresas de varejo são consolidadas constiu-se alguns elementos que permitem a este setor algumas estratégias comerciais frente a indústria de laticínios. Dentre as mais comuns pode-se citar: A- imposição de escalas de produção; B- variedade de produtos para ganhar espaço nas gôndolas; C- Pagamento de taxas ou fornecimento de forma gratuita de produtos por um determinado período (enxoval); D- pagamento de pessoas para demonstrar o produto, fazer degustação, materiais de marketing, leva de produtos para a realização de promoções.

### **3.4 - As principais Transportadoras do Brasil e o transporte de leite e derivados**

O transporte está presente em todas as etapas percorridas pelo leite dentro da cadeia produtiva. Como anteriormente exposto, essa atividade classificada em T1, T2 e T3 promove a ligação entre produtores de leite e indústria (T1), unidades de captação e unidades industriais (T2) e indústria e consumidores (T3).

Os critérios para execução de suas atividades são diferenciados de acordo com a etapa com a qual a atividade se desenvolve. Isso significa considerar que, os agentes e o tipo da mercadoria (leite e seus derivados) com os quais o transporte relaciona-se exercem forte influência sobre a atividade compelindo à análise das peculiaridades de cada etapa de forma separada.

Há elementos que são comuns a todas as etapas do transporte, eficiência traduzida em redução de custos e agilidade no processo, porém, muitos outros fatores são específicos impostos à atividade de forma externa por meio dos agentes com maior poder de influência dentro da cadeia produtiva. Interpreta-se que o transporte está à mercê das exigências impostas tanto pela indústria quanto pelos atacadistas, varejistas e seus sistemas e estruturas logísticas.

Este agente do processo de distribuição, apesar de realizar o mais importante ato no processo distribuição - o deslocamento físico de mercadorias - não possui uma representatividade tão significativa quando comparado ao setor atacadista e varejista. Isso pode ser justificado pelas características inerentes a esta atividade, elementos que foram destacados durante a dissertação de mestrado de Camilo (2013) que se fazem presentes no T1 e que agora são retomados no T3 justificando a complexidade desta atividade.

Dando continuidade à metodologia empregada nesta pesquisa, a qual buscou compreender a dinâmica exercida pelos agentes correlacionados no T1 e T2, o transporte T3 e suas especificidades serão analisadas considerando as influências do ambiente e dos agentes dos quais atua e se relaciona. Explana-se aqui sobre uma atividade que ocorre em áreas urbanas e que promove o funcionamento da indústria, centros de distribuição, atacados e varejos.

Isso posto, pode-se afirmar que, nesta etapa do processo, o transporte está submetido a novas formas de atuação, tendo como premissa a manutenção de estratégias empresariais, sejam elas de preço, prazo, qualidade, atuação, marketing entre outros. Em meio a isto, considera-se que a distribuição de lácteos tornou-se complexa à medida que o volume e diversidade de derivados lácteos aumentaram significativamente, dando origem a novos agentes que condicionam os mais diversos processos de comercialização.

Diante desse cenário, vê-se que o principal desafio do transporte está em estabelecer-se como uma etapa do processo de distribuição das mercadorias ajustando-se adequadamente a três elementos básicos: 1º - as limitações e imposições da execução da atividade - custos operacionais, legislação de trânsito, estrutura rodoviária, concorrência que leva a leilões de frete, entre outros; 2º - limitações e imposições da mercadoria propriamente dita - nível de fragilidade, perecibilidade, volume e forma de acondicionamento e armazenagem, controle de umidade, pressão, temperatura (mais importante), odores, prazo de validade, valor (custo total da carga), adequação do veículo (baú refrigerado, carroceria etc.); 3º - limitações e imposições dos agentes nas extremidades do processo - prazo de entrega (geralmente estabelecido em horas), preços do frete, volume transportado (por carga e mensal), prazos de pagamento de frete (até 120 dias), responsabilidade sobre a carga (seguro), terceirização do carregamento e descarregamento, organização e manutenção de cargas híbridas, entre outros.

Essa pluralidade de elementos faz com que a promoção da atividade se estabeleça em um ambiente onde é difícil garantir a continuidade de padrões de tempo - distância - custo - qualidade. Tais variáveis organizam dois modelos de transporte, o autônomo e o empresarial, sendo o autônomo considerado quando o motorista individual é o proprietário do caminhão e o empresarial o motorista contratado como funcionário para atuar como motorista do caminhão da empresa.

Cada um dos modelos possui algumas especificidades que, em grande medida, tem como principal elemento variável o custo. Para o

motorista autônomo, a propriedade sobre o caminhão e consequentemente a responsabilidade sobre receitas e despesas, dão a esse modelo de transporte, na grande maioria dos casos, uma redução nos custos que se torna o principal elemento de competitividade em relação ao transporte especializado.

Por ser proprietário do caminhão, mas não do frete, trabalhando de forma individualizada (porém é comum a formação de cooperativas de transporte) o motorista autônomo possui capacidade reduzida de barganha sobre os preços dos fretes contratados pelas empresas, fazendo com que o transportador busque melhorar seus rendimentos adotando técnicas na condução dos veículos e na organização das rotas para reduzir os gastos com manutenção (suspensão, transmissão, tração etc.), combustível e pneus. Esse aspecto do transportador autônomo justifica a manutenção da atividade frente aos valores reduzidos de frete cotado pelas empresas.

Por outro lado, transportadores autônomos buscam extrair maior parcela de renda de seus caminhões prolongando sua utilização e aumentando a jornada de trabalho muitas vezes submetendo-se a condições insalubres, abrindo mão de uma rotina adequada de trabalho, alimentação e descanso. Esse fato gera um aumento nos índices de imprudência nas estradas e no desrespeito às normas de trânsito, gerando mais acidentes. Por conseguinte, muitas empresas lácteas e de atacado e varejo optam por não adotarem o transportador autônomo, mesmo que os custos com transporte desta categoria sejam menores.

O quadro 18 retrata as condições da frota de cada categoria, destacando principalmente a diferença entre a idade média dos veículos.



**QUADRO 21** - Perfil dos transportadores rodoviários de carga e suas frotas

Parametro/ tipo do transportador		MODELO DE VEÍCULO										
		Caminhão leve (3,5t a	Caminhão simples (3t a 29t)	Caminhão trator	Caminhão trator especial	Caminhonete / furgão (1,5t a	Reboque	Semi-reboque	Semi-reboque com 5ª roda /	Semi-reboque especial	Utilitário leve (0,5ta	Veículo operacional de apoio
Frota	Autônomo	126.127	384.294	133.108	869	69.270	9.193	109.854	428	179	29.379	1.412
	Empresa	49.094	217.613	298.729	2.545	28.220	27.460	435.307	1.659	1.246	11.333	1.489
	Cooperativa	755	3.126	6.674	57	183	241	7.756	81	22	101	7
Idade Média dos Veículos (anos)	Autônomo	21,2	24,7	18,6	16,7	10,6	20,4	15,5	10,5	16,4	13,6	26,9
	Empresa	9,8	11	8,3	6,1	7,4	11	9,1	8,1	7,8	8,6	19,5
	Cooperativa	10,1	15,1	13,7	10,6	7,4	13,6	11,4	7,2	10,6	9,9	24

**Fonte:** Agência Nacional de Transporte Terrestre - ANTT 2016. Adaptado pelo autor (2016).

Análises sobre o quadro 21 indicam que, em média, são cerca de 2,3 veículos por registro e que possuem uma idade média de 13,2 anos. Os transportadores do tipo autônomos possuem em média 1,2 veículos para cada registro emitido e a idade média da frota é de 17,7 anos. Já os transportadores do tipo empresarial são cerca de 7 veículos por registro, com uma idade média de 9,7 anos. Por fim, os transportadores cooperados possuem 59,4 veículos por registro com idade média de 12,2 anos.

Os baixos rendimentos como a atividade de transporte promovem um movimento cíclico nos profissionais que praticam esta atividade. À medida que as remunerações obtidas com a atividade cobrem somente os custos (combustível, alimentação, pedágio, pneus) o capital fixo (depreciação do caminhão) não é repostado. Neste sentido, a cada vez que o caminhão apresenta uma falha mecânica grave, ou ocorre um sinistro de médias proporções, muitos transportadores deixam a atividade por não terem condições de repor o capital.

O referido fenômeno abre espaço para novos transportadores que canalizam recursos de diferentes fontes (herança, venda de propriedades, etc.) para a atividade. O que ocorre de forma oculta é que as atuais condições impostas pelo sistema de transporte, de um lado, apropriam-se da renda obtida com o capital fixo (no caso o caminhão) e de outro, explora a mais valia relativa do motorista no exercício de sua atividade. Em outras palavras, o transporte pode ser uma atividade de transferência de capital gerado pela renda e pela mais valia do caminhão e do transportador respectivamente para a indústria, atacado ou varejo.

Já o modelo de transporte empresarial, executado por motoristas contratados e caminhões de propriedade das transportadoras, são dotados de uma série de normas e limitações impostas ao processo de transporte. O fato da transportadora realizar grandes investimentos em caminhões e deixá-los sob responsabilidade de terceiros gera uma grande insegurança no processo, induzindo a medidas de segurança que reduzem o desempenho da relação tempo - custo - distância. São adotados limites de velocidade e de tempo na direção, roteirização previamente estabelecida, especialização da mão de obra (cursos de direção defensiva, segurança no trabalho, cargas perigosas etc.) além de custos com monitoramento e rastreamento de frotas, terceirização da mão de obra, entre outros.

Esses são os principais elementos que atribuem maiores custos ao transporte empresarial, por outro lado, sua disponibilidade de capital é maior, podendo adequar-se às exigências impostas por algumas empresas de laticínios, elemento este que as exoneram destes custos e da

manutenção de uma frota própria. Isso aumenta a capacidade de negociação entre indústria de transformação e transportadoras ou então atacado, varejo e transportadoras.

Com equipamentos específicos e uma série de normas para a realização da atividade, as grandes transportadoras oferecem um serviço com elevado nível de qualidade, garantindo a conservação dos recursos tangíveis e intangíveis, como manutenção da qualidade e da imagem criada sobre a marca de determinada mercadoria. Tais elementos são de caráter estratégico para grandes empresas, sejam laticínios ou atacados e varejos<sup>92</sup>.

Sob outra perspectiva, as citadas características encarecem o valor do transporte fazendo com que sejam amplamente executados em empresas de laticínios e varejo de grande porte e com escalas e escopo de produção para que os custos possam ser diluídos no grande volume, diversidade e valor agregado de suas mercadorias. Sobre os custos do transporte, Barros (2007) atesta que:

Para muitos produtos, entretanto, a incorporação de diversas regiões num mesmo mercado é limitada pelo custo de transporte. Isso resulta do fato de que o comércio entre regiões somente ocorrerá se os preços locais nas diferentes regiões diferirem por um valor superior ao custo de transporte. De outro modo, não compensará aos vendedores colocar sua mercadoria na Região compradora. (BARROS, 2007)

Portanto, no transcorrer do processo de distribuição, é possível identificar que em alguns pontos (roteiros) do processo de distribuição o transporte é realizado por empresas especializadas. Em alternativa, em outros pontos, o transporte é feito por transportadores autônomos. Para a empresa adotar este ou aquele transporte é necessário que se tenha uma ampla noção de quais elementos cada modelo de transporte (autônomo ou empresarial) pode oferecer como melhores respostas ao processo considerando os seguintes critérios: custo, desempenho, agilidade,

---

<sup>92</sup>É importante lembrar que perfil do consumidor tem mudado, a consciência de quem consome está sendo reformulada criando uma espécie de senso de coletividade, assim enquanto consumidor, não basta melhores preços, ou benefícios a saúde, as pessoas estão buscando produtos de empresas que possuem responsabilidade ambiental, social e econômica, lembrando da máxima - ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável.

qualidade, garantia de manutenção da qualidade da carga, resolução de imprevistos, relacionamento com o agente da outra ponta (como o transportador é visto pelo receptor da carga).

As pesquisas realizadas por Camilo (2013) demonstram, como T1 e T2 é executado, tanto por transportadores autônomos como por transportadoras empresariais especializadas, contudo, as conclusões da pesquisa são apresentadas como argumentos que apontam para a consolidação de um ambiente propício à ampla utilização de grandes empresas de transporte em detrimento do transportador autônomo.

De outra feita, o T3 está consolidado em um ambiente que ainda apresenta condições para a manutenção do transportador autônomo. Isso deve-se a uma nova forma de organizar o sistema de distribuição mesclando transportadoras especializadas e transportadores autônomos.

A manutenção do transporte realizado por autônomos é, em grande medida, promovido pelas condições em que se defrontam as grandes empresas de transporte. Os dados referentes às 10 maiores empresas de transporte no Brasil apresenta condições negativas para este setor<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup>De acordo com a Home Page das empresas: A **JLS** foi fundada na cidade de Moji das Cruzes - SP em 1956, atualmente opera em todo o território nacional e mais quatro países do Mercosul, conta com 12.000 funcionários e sua frota é constituída de 2.000 caminhões, 10.000 carros, 887 ônibus. A **Tegma** tem origem brasileira com atuação forte em outros países, principalmente a Venezuela, desde a sua fundação em 1969 a empresa realiza fusões e aquisições, recentemente abriu o capital e suas ações são comercializadas em bolsas de valores. A **1500** transportes também Brasileira, possui 650 colaboradores diretos em mais de 92 pontos de embarques distribuídos por 14 estados. São responsáveis por uma frota própria de 1600 caminhões e um cadastro disponível com mais 100 mil caminhões terceirizados. A **Sada** transportes, fundada em de 1976, por Vittorio Mediolisio na cidade de Contagem - MG, em 2015 a empresa transportou cerca de 857.512 veículos, 49 milhões de litros de etanol, gerando 7.000 empregos, sua abrangência se estende para 52 municípios no Brasil e em mais três cidades na Argentina. A **TNT** - Thomas Nationwide Transport é de origem australiana, foi fundada em 1958 por Ken Thomas. Em 2007 adquire a transportadora Brasileira Expresso Mercúrio, passando a se chamar TNT Mercúrio. No mundo a TNT atua na Austrália, Europa e grande parte da América Latina. A **Braspess** foi fundada em 1977 por Urubatan Helou, atualmente conta com 104 filiais em todas as regiões do Brasil e frota própria com 1200 caminhões de coleta, distribuição e transferência, possuem também 1000 agregados e quase 6,5 mil colaboradores. A **Coopercarga** 1990, 143 pequenos transportadores do meio-oeste de Santa Catarina se uniram pelo associativismo. Concórdia – SC, são mais de 60

Por se tratarem das maiores transportadoras do Brasil, alguns elementos merecem destaque: primeiramente em relação à diferença da receita operacional líquida entre a primeira e a última colocada que é de R\$ 2.6 bilhões de reais, demonstrando uma significativa concentração entre essas empresas mesmo estando entre as 10 maiores. A transportadora Halley Transporte Propaganda e Marketing S.A. ocupa o último lugar no ranking ficando com a 86ª posição, segundo o relatório da Revista Transporte moderno (2015), que, por sua vez, apresenta um faturamento líquido de apenas R\$ 296 mil reais. Para efeito de comparação, isso é menos do que o valor de um conjunto de caminhão e semirreboque.

O lucro líquido foi negativo para 3 transportadoras, somando cerca de R\$ 79.211 milhões de reais, o percentual de crescimento médio foi de 6,7% sendo que 4 empresas obtiveram crescimento negativo. Considerando empresas do mesmo segmento, a 9ª colocada teve um crescimento de 62% enquanto o da 10ª foi um crescimento negativo de -9,3%. O índice de endividamento chegou a 95 % entre as colocadas fechando uma média de 63%.

---

unidades (entre filiais e pontos de apoio) no Brasil e Argentina. Mais de 4.000 postos de trabalhos gerados e uma frota acima de 1.900 caminhões. A **Transportes Atlas**, criada no Brasil atuou durante 60 anos de forma individual, em 2015 foi integrada a Femsa - maior distribuidora/engarrafadora do México, responsável pela distribuição da Coca-Cola no Brasil e em mais 6 países de América Latina. A **Tora Transportes**, genuinamente brasileira foi criada nos anos 70 para o transporte do segmento siderúrgico, posteriormente passou a transportar grãos, atualmente atua também como centro logístico em 4 países - Brasil, Chile, Argentina e Uruguai. Por fim a **Expresso Nepomuceno** foi criada na cidade de Lavras - MG em 1959, atualmente transporta mercadorias como veículos, produtos químicos, florestais, bebidas entre outros.

**QUADRO 22 - Maiores transportadoras rodoviárias de cargas do Brasil em 2015**

<b>Posição</b>	<b>Empresa</b>	<b>Receita Op. Liq. (Mil Reais)</b>	<b>Patrim. Liq. (Mil Reais)</b>	<b>Lucro Líquido (Mil Reais)</b>	<b>Endividamento Geral (%)</b>	<b>Cresc. Receita (%)</b>	<b>UF</b>
1º	JSL S.A	3.078.238	1.044.853	72.441	83,4	5,3	SP
2º	Tegma Gestão Logística S.A.	1.255.251	362.097	-22.962	64,5	-8,4	SP
3º	Transporte Rodoviário 1500 LTDA.	1.077.459	4.233	5.088	95,9	5,5	PR
4º	Sada Transportes e armazenagens S.A	961.061	168.224	-22.846	54,0	-8,7	SP
5º	TNT Mercúrio cargas e encomendas expressas S.A	901.079	86.159	-33.403	74,7	13,5	SP
6º	Braspres Transportes Urgentes LTDA.	760.553	889.349	12.562	12,6	2,7	SP
7º	Coopercarga Coop. De transporte de cargas de SC	694.199	38.775	20	69,8	-3,1	SC
8º	Empresa de Transportes Atlas LTDA.	604.146	82.692	25.417	47,9	7,1	SP
9º	Tora Transportes Industriais LTDA	485.205	173.448	34.356	53,6	62,8	MG
10º	Expresso Nepomuceno S.A.	440.202	74.775	4.642	77,4	-9,3	MG

**Fonte:** Revista Transporte Moderno e Guia do Transportador (2015)

Por se tratarem das maiores transportadoras do Brasil, alguns elementos merecem destaque: primeiramente em relação à diferença da receita operacional líquida entre a primeira e a última colocada que é de R\$ 2.6 bilhões de reais, demonstrando uma significativa concentração entre essas empresas mesmo estando entre as 10 maiores. A transportadora Halley Transporte Propaganda e Marketing S.A. ocupa o último lugar no ranking ficando com a 86ª posição, segundo o relatório da Revista Transporte moderno (2015), que, por sua vez, apresenta um faturamento líquido de apenas R\$ 296 mil reais. Para efeito de comparação, isso é menos do que o valor de um conjunto de caminhão e semirreboque.

O lucro líquido foi negativo para 3 transportadoras, somando cerca de R\$ 79.211 milhões de reais, o percentual de crescimento médio foi de 6,7% sendo que 4 empresas obtiveram crescimento negativo. Considerando empresas do mesmo segmento, a 9ª colocada teve um crescimento de 62% enquanto o da 10ª foi um crescimento negativo de -9,3%. O índice de endividamento chegou a 95 % entre as colocadas fechando uma média de 63%.

É importante destacar que o desempenho do transporte é comprometido não somente por sua capacidade de operacionalização. Este segmento depende das condições externas da sua atividade, tais como o estado das rodovias, os custos operacionais com combustível, pneus, entre outros. O quadro 23 apresenta os principais custos operacionais da atividade e sua evolução.

**QUADRO 23** - Receitas e despesas dos transportadores rodoviários de cargas do Brasil

Variável	Ano						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor bruto da produção (Mil Reais)	54.745.861	67.192.213	72.038.599	90.166.707	98.737.174	113.136.106	127.615.796
Total de custos - Combustíveis, lubrificantes, pneus etc (Mil Reais)	13.863.435	17.588.785	18.763.624	23.187.659	25.329.828	25.889.144	34.419.986
Total de despesas financeiras, arrendamento mercantil e de participações acionárias. (Mil Reais)	2.226.147	2.655.083	3.236.474	3.337.611	4.299.101	3.764.616	3.972.818
Total de depreciação, amortização, despesas não-operacionais e constituição de provisões - Renovação de frota, sinistros etc. (Mil Reais)	3.119.815	4.504.297	5.165.373	7.385.783	7.804.804	9.054.452	12.031.503
Total de despesas operacionais - armazenagem, administrativo, logística, funcionários (Mil Reais)	20.529.342	24.890.719	25.514.860	31.685.896	35.223.235	38.894.487	42.644.785
Total das principais despesas (Mil Reais)	39.738.739	49.638.884	52.680.331	65.596.949	72.656.968	77.602.699	93.069.092
Lucro líquido (Mil Reais)	15.007.122	17.553.329	19.358.268	24.569.758	26.080.206	35.533.407	34.546.704

Nota: Para esta pesquisa o IBGE considerou transportadoras com 20 ou mais pessoas ocupadas.

**Fonte:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE: Pesquisa Anual de Serviços. Quadro elaborado pelo autor (2016).



O valor bruto da produção e as principais despesas obteve um aumento em torno de 130% no período, fazendo com que a taxa de lucro líquido, estabelecida entre estas duas variáveis, ficasse em média de 27% entre o início e o fim do recorte temporal. O aumento mais significativo em relação às despesas foi depreciação, amortização e despesas não operacionais, que registou 285% de aumento. Isso demonstra que apesar de certa estabilidade em relação aos rendimentos do processo de transporte, os índices de aumento nos custos de depreciação indicam problemas estruturais nas rodovias. Os custos com combustível, lubrificantes e pneus subiram 148% e as despesas com armazenamento cerca de 110% no período.

Em contrapartida, observa-se que mesmo com os significativos aumentos nos custos, a relação entre o valor bruto movimentado para com o lucro líquido adquirido manteve-se estável, para cada R\$ 1,00 gasto são gerados cerca de R\$ 0,27 em lucro líquido, tanto em 2007 quanto em 2013<sup>94</sup>.

Frente aos números apresentados, percebe-se que as transportadoras tem um lucro líquido menor devido a maior volume de capital fixo, o que por outro lado produz maior massa de lucro, foram cerca de R\$ 34 bilhões representando um crescimento de 130%. Além disso, estão adotando a estratégia de transformarem-se em operadores logísticos agregando motoristas autônomos e seus respectivos caminhões, sendo a transportadora proprietária do frete e não do caminhão que realiza o transporte.

A transformação de transportadoras especializadas em operadores de frete/logística significa criar uma empresa de transporte que forneça para o cliente os benefícios de uma transportadora em nível empresarial, mas com as vantagens do transporte realizado por autônomos. Neste sentido, o quadro 24 apresentado na sequência demonstra o significativo crescimento no número de atividades classificadas como transporte rodoviário de cargas é as atividades relacionadas à organização do transporte, armazenamento de carga e descarga. Para estes segmentos o crescimento médio ficou em torno dos 56% de 2006 a 2013.

---

<sup>94</sup> A capacidade de manter os níveis de lucro líquido deve-se a capacidade que as atividades de transporte possuem de ajustar-se a mudança nos custos por meio da adoção de novas tecnologias voltadas ao aumento da capacidade de carga, mas principalmente pelo significativo aumento na disponibilidade de fretes com as mais diversas configurações em relação à distância, tempo, tipos de carga, peso e volume.

**QUADRO 24** - Número de empresas relacionadas ao transporte rodoviário, organização e armazenamento de cargas no Brasil e regiões - anos selecionados.

Categoria da atividade	Brasil e Regiões	Ano/ Período								Variação 2006/13	Crescimento
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Transporte rodoviário de cargas (Total de Empresas)	Brasil	86.875	90.138	95.979	102.711	114.878	122.419	132.626	144.512	57.637	66,3
	Norte	1.424	1.567	1.788	1.988	2.321	2.463	2.612	2.981	1.557	10,3
	Nordeste	4.855	5.055	5.497	6.075	7.379	8.143	8.980	9.987	5.132	105,7
	Sudeste	46.379	48.216	51.080	54.282	59.969	64.177	67.331	72.149	25.770	55,5
	Sul	28.871	29.242	30.730	32.807	36.536	38.255	43.094	47.340	18.469	63,9
	C-Oeste	5.346	6.058	6.884	7.559	8.673	9.381	10.609	12.055	6.709	125,4
Atividades relacionadas a organização do transporte rodoviário de cargas (Total de	Brasil	3.020	3.307	3.804	4.062	4.265	4.324	4.446	4.534	1.514	50,1
	Norte	105	127	148	169	187	204	193	177	72	68,5
	Nordeste	252	262	286	298	340	359	385	372	120	47,6
	Sudeste	1.819	1.984	2.287	2.457	2.540	2.563	2.631	2.726	907	49,8
	Sul	779	844	960	1.021	1.082	1.086	1.110	1.107	328	42,1
	C-Oeste	65	90	123	117	116	112	127	152	87	33,8
Armazenamento Carga e descarga (Total de Empresas)	Brasil	3.834	4.166	4.465	4.746	5.120	5.317	5.590	5.920	2.086	54,4
	Norte	132	144	151	163	183	178	187	211	79	59,8
	Nordeste	426	450	478	522	585	626	642	673	247	57,9
	Sudeste	1.905	2.051	2.259	2.366	2.515	2.628	2.730	2.820	915	48
	Sul	822	920	949	1.047	1.149	1.208	1.283	1.425	603	73,3
	C-Oeste	549	601	628	648	688	677	748	791	242	44

Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas. Quadro elaborado pelo autor 2016.

O destaque de crescimento é o transporte rodoviário de cargas principalmente entre o quadriênio 2010/2014, somando cerca de 29.634 atividades de transporte enquanto que entre 2006/2009 o aumento foi de apenas 15.836. Outros elementos que merecem destaque são os significativos crescimentos destas três atividades nas regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste.

Apesar dos números e das questões apresentadas anteriormente percebe-se que a proporção de atividades de transporte em relação ao número de organizadores, armazenamento, carga e descarga é discrepante. Indica que muitas empresas de transporte não utilizam organizadores de transporte (centrais logísticas, controladores de fretes) ou centros de distribuição/armazenagem. Isso porque a maioria realiza o canal direto de distribuição, retirando a carga na unidade industrial e entregando ao cliente/consumidor/varejista final, característica essa do transporte autônomo.

Isso também se deve ao processo de modernização no sistema de comunicação, onde os ritmos de produção e consumo são ajustados fazendo com que se criem canais diretos entre os agentes da cadeia produtiva. São chamados de estoque zero, onde a única armazenagem se dá no compartimento de carga do caminhão, ou seja, um estoque móvel, que dispensa estrutura física fixa para tal.

Além dos exemplos anteriormente citados que demonstram as novas formas de atuação do transporte no que diz respeito ao seu *modus operandi*, tem-se também outros elementos que contribuem para a otimização dos processos. Seguem alguns exemplos:

1 - Padronização. Segundo a ABRAS, foi constituído em 2006 o Comitê Permanente de Paletização - CPP para a criação de um sistema nacional de padronização de paletes, orientando os fabricantes a utilizarem medidas de embalagem ou encaixotamento que permitam a utilização total do espaço sobre os paletes, viabilizando a organização das cargas e otimizando a utilização do espaço. Isso permite adotar padrões únicos de espaço na disposição das gondolas de armazenagem nos CD's, bem como criar um sistema de troca de paletes entre as transportadoras. O mesmo ocorre com os contêineres que seguem rigorosamente um sistema de padronização universal (*International Organization for Standardization- ISO*), basicamente com 20 ou 40 pés.

2 - Manutenção das temperaturas ideais. Outro desafio enfrentado pelos sistemas de transporte onde novas tecnologias se desenvolvem é a armazenagem e a organização de uma cadeia de frios que atendam às exigências de cada derivado lácteo em relação

principalmente a temperatura ideal e suas oscilações durante as várias fases da distribuição (carregamento, estocagem, transporte e descarregamento). A respeito desta questão, Silva (2010) aponta que:

Mudanças nos hábitos dos consumidores e avanços na área de logística, reduzindo os estoques dos clientes e os tempos de atendimento do ciclo do pedido, resultam em aumento do controle e monitoramento do fluxo de produtos, desde as unidades produtoras até o destino nos pontos de consumo. O monitoramento da cadeia de frio envolve o conhecimento das propriedades do produto, a aplicação de recursos e práticas relacionadas ao suporte a decisão, onde o mapeamento dos pontos críticos e dos elos mais fracos ou gargalos possam reduzir sua influência no desempenho da gestão da cadeia do frio (SILVA, 2010, p.51).

O quadro 25 apresenta a temperatura e a umidade ideal exigida para cada tipo de derivado lácteo.

**QUADRO 25-** Índice ideal de temperatura e umidade para conservação máxima de derivados lácteos

DERIVADO LÁCTEO	TEMPERATURA °c	UMIDADE %	VIDA ÚTIL
Leite	3	80 a 85	1 semana
Leite UHT	Ambiente	Ambiente	4 meses
Leite em Pó	1	75 – 80	1-6 meses
Creme de Leite	1	80	1 semana
Manteiga	-11	80	6-8 meses
Iogurte	1º a 10º	80	35 dias
Coalhada	0	85	1 mês
Queijo Duro	11	60 – 65	4-8 meses
Queijo Mole	2,5	80	3-6 meses
Cheddar	0	70 a 75	12 meses
Gorgonzola	6	90	3 a 6 meses
Parmesão	0	70 a 75	12 a 24 meses

**Fonte:** Associação Brasileira de Armazenagem Frigorificada - ABIAF (2016)

Segundo a *home page* Queijos do Brasil, algumas variedades de queijos apresentam a formação de odor desagradável mesmo quando armazenados em temperaturas menores que 7° devido ao metabolismo de bactérias psicotróficas presentes no leite *in natura*. Estufamento, inchaço de queijos frescos ocorre com a multiplicação de bactérias Coliforme em temperaturas acima de 4, 5°. Nestas condições também ocorre o aparecimento de fungos (mofos) e mudança no sabor, tornando o produto ácido. Em ambientes com pouca umidade, ocorrem rachaduras/trincas na casca do queijo.

Para os iogurtes, desníveis de temperatura condicionam os microrganismos presentes a promover hidrólise responsável pela alteração do PH e consequentemente dando sabor amargo ao iogurte. Segundo Moreno & Kosikowski, (1973 apud MARTIN, 2002, p.14), "uma oscilação na temperatura durante o período de armazenamento, pode propiciar o desenvolvimento de psicotróficos, que crescem sob temperaturas de refrigeração, alterando as características do iogurte".

Para o leite fluido, Fraizer & Westhoff (1978 apud MELLO, 2005, p. 225) atestam que "uma bactéria psicofílica, em um leite mantido a 70°C e com tempo de geração de 8 horas. Após sete, oito e dez dias, a contagem bacteriana resultante atingirá valores na ordem de 1 milhão, 2 milhões e 1 bilhão, respectivamente".

Considerando características específicas de temperatura e umidade, os diversos derivados lácteos, o sistema de transporte e armazenagem está organizado de forma a agrupar nos mesmos ambientes os derivados que exigem temperaturas semelhantes. Neste caso podem ser armazenados juntos leite em pó e creme de leite, ou então, coalhada, cheddar e parmesão, ou ainda, iogurtes, leite e alguns tipos de queijos. Para viabilizar ainda mais a formação de cargas para transporte, são utilizados baús refrigerados híbridos que podem condicionar grupos de derivados lácteos que exigem diferentes temperaturas sob um mesmo sistema de refrigeração.

Além disso, algumas transportadoras e empresas de processamento, adotam um sistema de etiquetamento na mercadorias e cargas em geral que registra (de forma irreversível) o tempo e as oscilações na temperatura pelas quais a mercadoria foi submetida. Esse tipo de etiqueta chamada *Time Temperature Indicator System* - TTI, além de ser utilizada, para controle e fiscalização dos processos de armazenagem e transporte, é tida como um diferencial frente ao consumidor final o qual poder visualizar os registros de temperatura identificar o grau de frescor da mercadoria (VICENTE, 2011).

3 - Tempo. Um dos agravantes para o processo de distribuição é o tempo de execução do processo, à medida que se torna mais complexo o manuseio, o volume e o número de atividades para movimentar a mercadoria. Além disso os prazos de validade de muitos derivados são bem reduzidos (ver quadro25), não permitindo que se utilize tempo excessivo durante o transporte ou armazenagem em CD's, comprometendo assim a vida de prateleira (*shelf life*) e criando descontentamento por parte do varejo. Para minimizar este problema os sistemas de distribuição adotam, como visto anteriormente neste trabalho, o *First In, First Out* - FIFO (primeiro que entra - primeiro que sai).

Este elemento é um agravante tão significativo para o processo que algumas empresas optam por criar novas unidades de fabricação mais próximas dos mercados consumidores. É o caso da Danone, quando decidiu aumentar sua presença no mercado Nordeste. Segundo a diretora comercial, Edna Giacomini, em entrevista à Revista Exame (2012), a empresa optou por abrir uma fábrica no Ceará pois "antes, as mercadorias vinham da unidade de Poços de Caldas, em Minas Gerais, o que encarecia os produtos em até 10% e diminuía o período de exposição nas gôndolas em até uma semana".

4 - Tecnologias, informação e comunicação. Para os transportes, uma das principais formas de promover eficiência é o planejamento que antecede a execução do processo. O planejamento antecipado permite que a atividade seja organizada de forma a reduzir ao máximo gastos desnecessários e garantir a continuidade do processo quando constituído por eventos isolados.

Neste sentido, a Tecnologia da Informação - TI e Comunicação - TC são fundamentais para promover a difusão dos conhecimentos sobre os processos, clientes, consumidores, produtos, roteiros e especificidades em geral que são inerentes aos agentes que compõem a cadeia produtiva com os quais o transporte é propellido a relacionar-se e, conseqüentemente, obedecer a exigências. Uma vez que a articulação entre os agentes é aprimorada, tanto o ciclo do processo produtivo é acelerado como a capacidade de difusão das tecnologias incrementais<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Segundo Bacic e Aguilera (2005, p.2) são exemplos de Tecnologia da Informação "Telemática e Eletrônica Embarcada, Sistemas de Controle de Tráfego Urbano - UTC, Sistemas de Gerenciamento de Transportes - TMS, Sistemas de Rastreamento e Monitoração de Veículos, Sistemas de Roteirização de Veículos, Sistemas de Informação Geográfica - GIS, Sistemas de Gerenciamento de Armazéns - WMS, Sistemas de Planejamento de Recursos de

A utilização de TI e TC, permitem ao processo identificar falhas na execução do processo e o monitoramento do tempo em cada fase, verificar tendências do mercado e da produção, gerenciar os estoques, simular tendências e sazonalidades no consumo, antecipar ações entre outros. Para Bacic e Aguilera (2000), o sistema de distribuição e transporte estão articulados aos:

[...] novos conceitos de gestão logística como gestão integrada, gestão de estoques pelo fornecedor, o ressuprimento automático, o just-in-time e o just-insequence (abastecimento da linha no momento exato da produção), e a troca do antigo sistema push (empurrar o que será produzido para o mercado) pelo sistema pull (o mercado quem define o que será produzido)" (BACIC E AGUILERA 2005, p.3).

O que se pode afirmar é que as novas formas de promover o transporte rodoviário de cargas estão orbitando em torno de 3 elementos principais que são de uma forma ou de outra uma inovação. Seriam inovações em processos (1), produtos (2), semelhantes ao que ocorrem na indústria, mas para o transporte cabe também como algo importante às inovações em gestão (3) não somente administrativa, mas no sentido logístico/estratégico onde se a otimização do processo é tida como algo inerente ao processo permitindo que a atenção dos agentes da cadeia produtiva para ações de estratégica.

Em outras palavras, não é mais suficiente buscar o transporte mais barato ou mais eficiente, estes elementos já devem estar incorporados nas formas de atuação que tangem as transportadoras. O que se busca, por parte da indústria de laticínios, atacados e varejos são novas formas de atuação do transporte que permitam a estes agentes promover suas estratégias de atuação, seja frente ao mercado consumidor ou à concorrência. É neste ponto que a gestão administrativa do transporte não deve ser confundida como uma inovação em processo, mas como algo mais dinâmico, adaptável e constantemente em transformação.

A demanda pelo transporte não é mais focada somente na eficiência, mas no diferencial e na capacidade de inovação e transmissão de estratégias das empresas; é neste sentido que as Tecnologias da Informação e Comunicação se destacam. Do mesmo modo o transporte

vem ampliando funções e agregando novos serviços a movimentação das mercadorias.

Ainda é importante considerar sobre a nova dinâmica de atuação do transporte que em um cenário onde a cadeia produtiva apresenta a formação de grandes empresas oligopolizadas, novos elementos passam a condicionar os sistemas de transporte e logística.

Primeiramente, no que diz respeito ao transporte, as empresas de laticínios, diferentemente do varejo, têm a possibilidade de utilizar estruturas terceirizadas não oligopolizadas (transportadoras, atacados e redes de varejo) sem necessidade de fazer investimentos em estruturas físicas que ampliam e a capacidade de expansão/atuação geográfica. A exemplo disso, apresenta-se o caso de muitos laticínios atuarem no Nordeste, tendo fábricas na Região Sudeste e captando matéria-prima na Região Sul.

De outra parte, para o varejo, por estar situado como último elo da cadeia produtiva, sua capacidade de ampliar suas áreas de abrangência requer altos investimentos em capital fixo e, posteriormente, seu poder de barganha somente é adquirido quando este varejo assume significativa parcela de domínio sobre o mercado consumidor.

O que se quer mostrar é que o varejo só é capaz de ampliar sua atuação em novos mercados quando monta estruturas físicas, requerendo altos investimentos, devendo considerar os riscos de implantar seu modelo de atuação em distintas estruturas demográficas, econômicas e culturais, enquanto que a indústria de laticínios promove este efeito sobre estruturas de terceiros fundada sob os aspectos de cada região. Ora, os consumidores situados nas regiões interioranas não se deslocam para a capital para comprar em uma grande rede de varejo, todavia, são capazes de comprar leite de empresas do Sul, no mercado mais próximo de sua residência.

Também é mister considerar que o melhoramento nos sistemas de transporte induzidos pela indústria de laticínios possibilitou a criação/expansão do comércio *spot*, potencializando a concorrência entre grandes empresas de regiões distintas, mas também criando mecanismos para contornar os efeitos desta concorrência, tanto em relação aos congêneres quanto em relação às grandes redes de varejo.

Toma-se como exemplo a empresa Bom Gosto (atual Lactalis) que se consolidou na Região Sul entre as maiores do Brasil, passando a atuar no mercado nordestino como um importante concorrente em relação às empresas tradicionais da região. Os sindicatos que representam laticínios como a Betânia do Ceará, Ilpisa de Alagoas, e a



Ailane acusa a gaúcha Bom Gosto de praticar "*underselling*", vendendo leite longa vida "a preços abaixo do preço de custo ou bem próximo do preço de custo" no mercado nordestino. Isso poderia, segundo a ação, "causar prejuízos insuportáveis aos concorrentes, levando o mercado a uma crise sem precedentes". VALOR ECONÔMICO (2010).

Ainda, nesta mesma reportagem, Wilson Zanatta, presidente da Bom Gosto, justifica que consegue custos mais baixos, podendo ter preço final mais competitivo, devido a "vantagens logísticas e otimização da capacidade das fábricas". Afirmação essa que, salvo as políticas de formação de preços para os produtores de leite apresentadas no capítulo anterior, vão de encontro com a tese aqui proposta sobre a relação do transporte para com o sistema de comercialização de lácteos. Outrossim, Walter Belik (1999) aponta que:

[...] um bom trabalho de marca e uma boa de logística da distribuição podem superar vantagens como proximidade de mercados, identificação cultural do consumidor com o produto, relações privilegiadas com o ponto-de-venda entre outras (BELIK, 1999, p. 39).

Dentro de um contexto de mercados concorrenciais oligopolizados, o mercado *spot* agora permite controlar os preços e driblar a concorrência formando o 4º canal de captação e despacho de leite entre regiões distintas. Agora, empresas não ficam dependentes do volume oscilante de produção de seus agricultores produtores de leite nem da redução do consumo que força a diminuição dos volumes de leite a serem processados ou então de alguma barreira criada por canais de distribuição terceirizados em caráter de oligopólios que atuam em determinados mercados consumidores.

Complementando, o que Ignácio Rangel (1963, p. 625) conclui, quando afirma que a capacidade que os monopólios e monopsônios têm de controlar a comercialização de mercadorias cria anomalias nos mecanismos de formação de preços. Pode-se dizer também que as novas estruturas de transporte e distribuição configuradas pelos monopólios e monopsônio também estão contribuindo para este fenômeno, e também para que empresas oligopolizadas potencializem a exploração dos mercados mesmo sob forte concorrência, são oligopólios concorrendo com oligopólios.

### **3.5 - Os Oligopólios concorrenciais da cadeia produtiva do leite – as empresas de laticínios e as redes varejistas**

As análises e dados apresentados até agora neste capítulo demonstram a configuração e a dinâmica de cada um dos principais agentes responsáveis pelo processo de distribuição de produtos lácteos (laticínios, atacadistas, transportadoras e varejistas). Pode-se ver graus de concentração diferentes para cada um destes segmentos

A partir da análise dos dados, percebe-se que as 10 maiores transportadoras obtiveram um lucro líquido em 2015, o que representa apenas 0,21% do total de lucro líquido adquirido em 2013 pelas transportadoras de todo o Brasil, conforme dados do IBGE (2016). Comparativamente, os 10 maiores atacadistas detêm 1,9 % da receita total adquirida por este setor no Brasil em 2013, enquanto que as 10 maiores redes varejistas do Brasil foram responsáveis em 2014 por 16,1% do total faturado por este segmento em 2013. O número fica ainda mais expressivo quando se compara o faturamento dos 10 maiores super e hipermercados que movimentaram cerca de 48,8 % em 2014 do total faturado por esta categoria em todo o Brasil em 2013.

Ainda, seguindo este critério, as 10 maiores empresas de alimentos e bebidas que atuam no ramo de laticínios, juntas, somaram uma receita total de aproximadamente R\$ 20 bilhões em 2014, segundo o Ranking da Revista Valor Econômico (2015), enquanto que todo o setor de laticínios obteve uma receita total de R\$ 47.7 bilhões em 2013 segundo o IBGE (2016), ou seja, 41,9% da receita total. O quadro 26 apresenta os laticínios do ranking.

**QUADRO 26** -Empresas de laticínios com maior receita líquida presentes entre as maiores empresas de Alimentos e Bebidas conforme Ranking 2014 da Revista Valor Econômico.

Classificação		Empresa	Receita Líquida (Mil Reais)	Capital	Lucro Líquido (Mil Reais)	Ebitda** (Mil Reais)
Geral	Na categoria					
83º	1º	Aurora	6.121.100	Br	417.900	472.600
117º	2º	Vigor*	4.394.600	Br	120.000	349.800
215º	3º	Itambé	2.452.300	Br	107.800	203.700
269º	4º	Piracanjuba	1.887.000	Br	120.600	164.600
288º	5º	Frimesa	1.734.100	Br	63.800	71.900
472º	6º	Embaré	1.008.500	Br	29.700	91.800
530º	7º	Dalia Alimentos	894.600	Br	Não informado	Não informado
679º	8º	Laticínios Jussara	642.700	Br	17.000	41.400
843º	9º	Yacult	453.000	JP	53,9	70.800
907º	10º	Leite Betânia*	414.200	Br	22.000	42.400

\* Dados extraídos do balanço consolidado ou combinado;

\*\* Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - EBTIDA, são os lucros obtidos antes de considerar/descontar impostos, depreciação, juros e amortizações.

**Fonte:** Revista Valor Econômico (2015).

Fica evidente que a cadeia produtiva do leite é constituída por grupos de empresas em caráter oligopolista com destaque para dois grupos: 1º - comércio varejista e 2º - indústria de laticínios. Estas empresas por sua vez possuem demandas específicas que podem repercutir em um maior ou menor grau de influência entre os demais agentes da cadeia. Para o primeiro, questões como confiabilidade na entrega, nos prazos, nos preços praticados, na disponibilidade de produtos e de assistência, reposição de perdas, estratégias de marketing. Para o segundo, os custos de produção, inovação, escala, imagem e marca são os mais importantes. Os pontos de interesse em comum é a maximização dos lucros a partir do consumo, onde o varejo busca atrair o consumidor, para seu estabelecimento e o fabricante para seu produto.

Ora, isso deixa evidente que existe uma relação coadjuvante entre os setores dentro da cadeia produtiva (sendo a indústria de laticínios e as grandes redes de varejo os atores principais). Ao buscarem os mesmos objetivos, cada qual, dentro de seu setor, desempenha da melhor forma sua atividade, garantindo a continuidade do processo. No entanto, deve-se considerar a elasticidade do consumo e renda. Considerando um dado cenário de consumo crescente, porém limitado, os agentes da cadeia produtiva não irão promover aumento de seus lucros somente através da elevação dos preços ao consumidor final. Sendo assim, buscarão outros meios para promover melhores retornos.

Isso leva os agentes a uma constante busca por desenvolver estratégias em seus processos internos, otimizando-os, barateando custos, aprimorando técnicas e tecnologias em processos e em produtos. Por outro viés, também motiva mudanças externas, principalmente no que diz respeito ao seu posicionamento frente aos outros setores e agentes a montante e a jusante.

A relação entre os maiores agentes da cadeia produtiva (indústria de laticínios e varejo) está longe de ser um processo meramente coadjuvante de cooperação. Uma estrutura de oligopólios concorrenciais é complexa pelo que aponta Porter (1986, p. 98)

" [...] se uma empresa faz um movimento estratégico em seu próprio interesse, o qual as outras não retaliem efetivamente, ela pode obter lucros ainda maiores. Porém, se os concorrentes retaliam vigorosamente contra o movimento, todos podem ficar em pior situação do que estariam se adotassem a cooperação.

O cenário aqui exposto é de oligopólio concorrencial. Noutros dizeres, o que ocorre dentro da cadeia produtiva do leite é que a formação de grandes empresas em diferentes etapas da cadeia produtiva estão concorrendo pelas parcelas de lucro que podem ser extraídas do processo de valor agregado promovido em maior ou menor parcela por este ou aquele agente. Significa dizer que os agentes da cadeia produtiva são induzidos pela lógica da circulação do processo e pela divisão social do trabalho a relacionar-se, todavia o fazem de forma ativa, criando um cenário concorrencial não competindo somente por mercados, mas por "poder" traduzido na capacidade estabelecer características e ritmo do processo a outros agentes.

Frente a esta condição, as investigações serão voltadas a demonstrar que a formação de monopólios se dá em caráter concorrencial, tanto para empresas do mesmo segmento, quanto para empresas de segmentos ou setores diferentes, mas que atuam verticalmente dentro de uma cadeia produtiva. Disputam basicamente maiores parcelas do capital global produzido inerente ao produto com a qual a cadeia produtiva está organizada.

Propõe-se aqui analisar não somente aquelas sobre a concorrência entre empresas por preços, mercados, custos de produção, entre outros, mas buscar-se-á averiguar também a dinâmica de atuação de entre segmentos monopolizados, onde cada qual possui demandas específicas. A análise da concorrência torna-se importante pelo que destaca Possas:

A concorrência deve ser entendida, para o que interessa ao presente contexto, como um processo de defrontação ("enfrentamento") dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel primário de vetor essencial, uma direção e ritmo determinados e em conteúdo historicamente específico. Em outros termos, trata-se do motor básico da dinâmica capitalista, na tradição de Schumpeter que nesse particular arranca de Marx, a despeito da opinião em contrário de certas leituras marxianas (POSSAS, 1990, p.163).

A concorrência se dá em mercados oligopolizados basicamente pelos processos de formulação de preços das mercadorias, não simplesmente no preço da mercadoria, se assim fosse, cada aumento nos preços estimularia a entrada de novos concorrentes devido ao aumento da taxa de lucros, tornando o segmento atrativo. Os processos de formulação de preços se dão pelas inovações em processos de produção, barateando-lhe o custo, pelas inovações em produtos (gerando exclusividade para o criador do produtor e a vantagem de explorar sozinho segmentos de mercado) e também pelo controle nos preços dos insumos e salários. Estes por sua vez têm efeito direto sobre os custos (variáveis).

Com base nas análises de Possas (1990), os oligopólios não são definidos apenas por configurarem um reduzido número de empresas concorrentes de um mesmo segmento ou de uma cadeia produtiva, mas por uma série de características específicas relacionadas à manutenção de preços e margem de lucros que garantem a reprodução do monopólio, principalmente no que tange as barreiras à entrada para novos concorrentes. Neste sentido, quando toma-se a manutenção de preços e margem de lucros como elemento chave à análise, são remetidas as questões de estrutura produtiva e neste bojo relaciona-se os sistemas de distribuição e transporte.

As interpretações sobre a dinâmica dos monopólios podem ser complementadas com base nas teorias de Schumpeter que têm como elemento central interpretar o desenvolvimento do processo capitalista sob a ótica do progresso técnico. Com base em suas teorias pode-se dizer, por conseguinte, que as empresas de caráter monopolista possuem vantagens não exclusivamente pelo monopólio propriamente dito, mas pela capacidade de promover inovações, sejam elas em processo ou em produtos, que permitam diferenciação produtiva que reflete na manutenção de preços e na margem de lucros. Tais fatores, por sua vez, consolidam-se como fortes barreiras à entrada de concorrentes no mercado dando condições privilegiadas às empresas oligopolizadas dentro das cadeias produtivas.

Os monopólios tornam-se o epicentro de criação de novas tecnologias e os agentes que orbitam estes monopólios (prestadores de serviços, fornecedores de insumos e produtos) que compõem a cadeia produtiva, constituem-se como propagadores das ondas de inovação. Mas aqui não se deduz que as inovações dentro de uma indústria possam

ser aplicadas em qualquer estágio do processo de produção de algum insumo, por exemplo<sup>96</sup>.

Não obstante, é importante destacar a diferença entre invenção e inovação e, mais ainda, o fato de que é a economia gerada pela inovação dentro da indústria que alavanca os fluxos de circulação da cadeia produtiva e, conseqüentemente, a economia dos demais agentes que, por sua vez, promovem inovações para responder às novas condições do mercado. Dentro da cadeia produtiva, as inovações não estão restritas aos produtos e aos processos, mas também aos sistemas de armazenagem, transporte e distribuição como um todo. Possas afirma que "Em termos gerais, a atuação das empresas nesse terreno pode ser encarada como um esforço persistente de reduzir os custos num dado patamar tecnológico e ao mesmo tempo de deslocá-lo o mais rápido possível, explorando as vantagens monopolísticas da prioridade na inovação" (POSSAS, 1990, p. 165).

Dentro do contexto de formação de preços finais, os custos de circulação são de grande influência. Ao diagnosticar qual a dinâmica assumida pelos oligopólios laticinistas e varejistas, destacam-se alguns elementos referentes ao posicionamento de cada um dentro da cadeia produtiva, atentando-se para a relação concorrencial estabelecida entre os oligopólios laticinistas e varejistas e como cada qual estabelece estratégias competitivas.

No que se toca aos atravessadores, principalmente no varejo, sua influência sobre a cadeia produtiva do leite é potencializada por estar posicionado estrategicamente entre a indústria e o consumo, fazendo do acesso aos mercados consumidores sua principal ferramenta de barganha

---

<sup>96</sup> A exemplo de como a indústria pode promover a difusão de novas tecnologias, segundo informações extraídas em trabalho de campo do gestor ambiental e de segurança do trabalho da empresa Jardinox -Leonir Ruppenthal (2016),o mesmo relatou que o início da empresa se deu quando o então proprietário da Metalúrgica Três-maiense (atual Jardinox) recebeu propostas da Cooperativa Gaúcha de Produtores de Leite - CCGL para desenvolver tanques isotérmicos rodoviários semelhantes aos utilizados pela Danone em São Paulo e Goiás. Para tanto o proprietário (Inácio) viajou para a Alemanha (Frankfurt) para aprender como construir um tanque. Quando voltou os primeiros que construiu foram de forma bem artesanal e as peças mais complexas foram adquiridas da empresa Globo inox de São Paulo. Para a fabricação de reboques e semirreboques ele comprou um já pronto de um concorrente desmontou e refez com as características e inovações de sua empresa.

frente a indústria. Para Santos e Gimenez (1999, p. 2) apud (PERERIA 2008, p.44) “poderio econômico das indústrias que perdurou até o final da década de 1990 foi substituído pela tendência mundial de transferência do poder na cadeia produtiva da indústria para o varejo”.

Esta posição favorável entre a indústria e o consumo, em relação ao consumidor, permite ao setor varejista poder de barganha principalmente sobre as empresas processadoras. Esta condição permite ao varejo algumas práticas durante a comercialização estabelecida entre os demais agentes, que podem ser consideradas abusivas. Gabriela Souza (2009) destaca:

- Acordos de exclusividade com fornecedores ou distribuidores, para dificultar o acesso por concorrentes a insumos ou canais de distribuição, respectivamente;
- Discriminação ou recusa no fornecimento de bens e serviços a concorrentes atuais ou potenciais; – Obrigação de aquisição de produtos em conjunto (venda casada);
- Cobrança de preços abaixo do custo, para exclusão de concorrentes (preço predatório); e
- Oferecimento de descontos a distribuidores que tenham o efeito de impedir a entrada de novos fornecedores (SOUZA, 2009. p.42).

O papel dos supermercados, redes atacadistas e distribuidores, tem implicado cada vez mais no perfil de distribuição dos lácteos e reduzido ainda mais a margem de lucro da indústria laticinista. Isso se expressa através da concorrência acirrada, a guerra de preços, o espaço nas gondolas, o alto volume de vendas e a tendência de introdução de marca própria.

Estrategicamente, o varejo utilizou do seu poder em relação a indústria para coordenar as cadeias produtivas através da detenção das informações de hábitos e preferências dos consumidores. Na prática, ocorre uma transferência de encargos do varejo para a indústria, o que reduz a lucratividade, dado as condições impostas de entrega; armazenamento; posição nas prateleiras; gondolas; obrigatoriedade de participação de campanhas publicitárias; pagamentos de bônus; enxoval; marca própria e outros (BRUNS, 2000).



Apesar da posição estratégica dos atravessadores, o setor produtivo possui peculiaridades que condicionam o mercado consumidor com mais singularidade, conseguindo constantemente criar demanda para produtos específicos forçando os atravessadores a adquirir e a oferecer esses produtos em suas lojas para atender à demanda e não provocar descontentamento em seus clientes por falta de mercadorias em suas lojas. Benetti reverbera sobre este fato:

Interessa aqui sublinhar a ideia de que a mudança observada nos padrões de consumo foi comandada pelo setor produtivo como mecanismo para escapar à estagnação a que se via condenado. A partir desse momento, vale para o setor de processamento de produtos agrícolas a mesma relação casual entre oferta e demanda característica do mundo de negócios contemporâneo [...] reprodução continuada do padrão de produção agroalimentar diversificado, por sua vez, exige de seus agentes a “educação” constante do consumidor, no sentido de fazê-lo querer sempre coisas novas ou que diferem ou pareçam diferir em um ou outro aspecto das coisas a que está acostumado (BENETTI, 2004, p. 19).

Para inibir estes fenômenos, a indústria processadora adota estratégias de marketing (*Trade Marketing*) à frente das redes varejistas (se vê mais propaganda do produto do que do mercado que o vende). A intenção é fixar a marca no gosto do consumidor e assim pressionar o canal de distribuição em disponibilizar a mercadoria. A exemplo disso, é difícil pensar em um mercado que não ofereça produtos Nestlé. Isso se evidente ao se ver o valor que muitas marcas adquirem (às vezes maior que o capital fixo imobilizado da empresa); fusões e aquisições se dão, mas preservam-se as marcas<sup>97</sup>.

Há quem considere um exagero a afirmação de que o varejo dita as regras. [...] contudo, quanto mais virtudes tem uma marca, menor a relação de

---

<sup>97</sup> Os estudos realizados por Joan Robinson (1933) sobre a concorrência entre as empresas apontam para casos de concorrência imperfeita provocada pela postura de muitos consumidores em relação ao produto. Segundo o autor, muitos consumidores preferem determinada marca mesmo que esta mercadoria tenha valor mais elevado em relação as mesmas mercadorias de outras marcas. Atualmente uma das estratégias das indústrias processadoras são focadas na fidelização dos consumidores.

dependência com o varejo. "Se o consumidor vai a uma loja buscar determinado produto e não encontra, não vai deixar de desejar aquela marca, mas a imagem do supermercado fica arranhada (MARTINS apud BRUNS, 2000).

Este procedimento puxa, em parte, a criação de novos produtos. Um novo derivado lácteo não significa apenas a criação e domínio de um novo nicho de mercado, mas a abertura ou conquista de novos canais de distribuição. Quando um produto é fixado no gosto do consumidor, a demanda por produtos específicos é concretizada no varejo, colocando a indústria processadora em posição favorável, permitindo inclusive que se criem condições de comercialização<sup>98</sup>.

[...] a demanda certamente não é, exceto na interpretação vulgar, o território onde os consumidores exercem sua soberania, mas uma variável sob o alcance das decisões e da ação permanente das empresas, embora sem dúvida sujeita a restrições ao nível do padrão de consumo. [...] as propriedades físicas e técnicas do produto são igualmente capazes de impor restrições relevantes tanto ao processo produtivo quanto à configuração e comportamento da demanda (POSSAS, 1990, p. 165).

O quadro síntese 06 mostra alguns exemplos de como a indústria de laticínios atua frente aos mercados consumidores buscando estimular o consumo e comercialização de derivados<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Neste sentido desça-se as afirmações de Gilberto Xandó, CEO da Laticínios Vigor sobre a capacidade da indústria de laticínios de atrair o consumidor pelas características sensoriais do produto. "A questão da cor, do sabor, da textura. Você gera uma experiência sensorial que atende a todos os sentidos da pessoa. A pessoa é impactada por uma embalagem diferente, um sabor diferente. Nossa entrega tem sido sensorialmente melhor do que os concorrentes no mercado, inclusive aqueles que são sinônimo de categoria" (XANDÓ, 2013).

<sup>99</sup> Segundo os sites institucionais das empresas a Dean Foods Company foi fundada em Dallas Texas no ano de 1925. A CMPB fundada em 1993 no estado da Califórnia - EUA. A Cooperativa Aurora foi fundada em Santa Catarina em 1969. A Mineira Tirolez foi fundada em 1979. Já a CEMIL completou 20 anos em 2016 sendo genuinamente mineira. A Yakult tem origem japonesa, fundada em 1925 chegou ao Brasil em 1966. A Danone foi fundada na Espanha em 1929

**QUADRO SÍNTESE 06-** Estratégias de atuação da indústria de laticínios voltadas ao mercado consumidor

<b>EMPRESA LOCALIZAÇÃO</b>	<b>ATUAÇÃO, ESTRATÉGIA DE MARKETING E AÇÕES GERAIS FRENTE AO MERCADO CONSUMIDOR</b>
Dean Foods Company - México	Ao atuar no mercado mexicano, readaptou a embalagem dos produtos (principalmente o leite em galões) para embalagens menores e mais seguras compatíveis aos pequenos espaços dos mercados no varejo e as altas temperaturas. Passaram a subsidiar aquisição de refrigeradores e dos os custos de energia dos comerciantes para evitar a prática de desligamento dos refrigeradores durante a noite.
<i>California Milk Processor Board - CMPB.</i> Associação criada por 13 empresas de laticínios - Califórnia/EUA	Em comum acordo estas empresas estão destinando cerca de US\$ 0,03 de cada galão de leite comercializado para financiar ações que promovam o aumento no consumo de leite por meio de marketing e publicidade. Algo semelhante ocorre com os produtores de leite. Através de leis criadas pelo congresso nacional americano que fundou o <i>Dairy Promotion and Research Board - NDB</i> , guiadas por associações de produtores <i>American Dairy Association - ADA</i> que oferece autoridade legal as cooperativas e indústrias de laticínios a descontarem cerca de US\$ 0,15 para cada 100 litros de leite comercializado pelo produtor a indústria de laticínios para serem investidos em promoção de vendas e consumo de lácteos. Segundo o USDA, 13 anos após o início do programa de arrecadação, o consumo per capita de leite aumentou 12,2%.
Aurora - Santa Catarina/Brasil	Foi pioneiro ao desenvolver um sistema de rastreamento individualmente para cada caixinha de leite UHT comercializado. O Programa Aurora de Rastreamento - PAR, permite que o consumidor através de um código presente na embalagem, acesse por meio eletrônico e conheça todo o caminho percorrido pelo leite durante o processo, desde o produtor rural, transporte, industrialização e distribuição. Segundo a empresa o leite e sua industrialização são submetidos a mais de 300 parâmetros de controle.
Tirolez - Minas Gerais/Brasil	Foi o primeiro a desenvolver queijo <i>ligh</i> e o sistema de embalagem a vácuo <i>Skin Pack</i> a qual é utilizada para embalar e comercializar porções menores de queijos nobres apresentando relevante capacidade de preservação dos aromas, sabores e oleaduras (buracos) nos queijos.
Cooperativa Central Mineira de Laticínios -	Realizou a primeira exportação mundial de leite líquido longa vida em embalagem Tetra Pak, que até então era somente em pó. É um fornecimento para a China de 1,5 milhão de litros por

e atualmente é mundialmente conhecida. A Itambé foi criada em 1940 em Minas Gerais.

CEMIL	mês. (SILVA, 2010)
Yakult - Lorena e São Bernardo/São Paulo - Brasil	Para ganhar mercado e aumentar a presença da marca na Região Nordeste a Yakult, criou um sistema direto para o consumidor final. São contratadas mulheres chamadas Yakult <i>Ladies</i> , para atuarem como vendedoras autônomas de seus produtos pelo sistema porta em porta. As representantes armazenam e deslocam manualmente pequenas porções da mercadoria em carrinhos isotérmicos, estabelecendo sua área de atuação conforme os conhecimentos que possui sobre o bairro ou cidade.
Danone - Poços de Caldas/ Brasil	Para penetrar em novos mercados, principalmente no Nordeste desenvolveu sete novos formatos entre seus produtos que custam até R\$ 0,99 a estratégia consistiu basicamente em diminuir o volume de cada embalagem. Para efeitos de comparação o Actívia embalagem de 150 gramas custa no restante do país R\$ 1,49 reais. Esta ação foi condicionada por análises no mercado consumidor que indicavam aumento significativo do consumo de lácteos nas classes "C".
Itambé - Minas Gerais/Brasil	Desenvolveu o Itambé Milk Truck, o marketing é feito por meio da distribuição gratuita de produtos por meio de um caminhão (Food Truck) a ideia e instalar-se em muitos postos da cidade para fazer a divulgação dos produtos atendendo até 460 pessoas por dia.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em informações de diversos sites das empresas (2016).

Os impactos para a cadeia produtiva são maiores quando os oligopólios são formados no setor de transformação, pois ele recruta uma quantidade muito maior de fornecedores de insumo-produto, além de ser capaz de criar suas próprias estruturas de distribuição com mais eficiência e tornando-se ferramentas de cunho estratégico para a atuação em mercados regionalizados. Em outros ditos, o grau de inserção na estrutura produtiva da cadeia é muito maior na indústria processadora. Para análises dos sistemas de comercialização que estabeleça triangulação entre indústria de laticínios, sistemas de circulação e varejo devem ser consideradas duas situações:

Primeiro, em grandes redes varejistas monopolizadas: as imposições de negociação comprometem a elevação das receitas da indústria, enquanto a comercialização em escala amortece a inflexibilidade nos preços nas negociações;

Segundo, em varejos menores não monopolizados: maior poder de negociação da indústria, não só em relação a preços, é comprometido por condições diferenciadas, em grande parte mais onerosas, para distribuição (transporte, logística, armazenagem). Nada obstante, os

canais de distribuição e varejo não oligopolizados são indispensáveis para indústria. Neste contexto, o sistema de distribuição e transporte torna-se um elemento fundamental para grandes empresas de laticínios quando permitem diluir a produção em escala em uma quantidade elevada de pontos de venda.

Em reportagem publicada pela Revista IstoÉ/Dinheiro (2014), o presidente da subsidiária brasileira da Yakult, o japonês Ichiro Amano afirma que metade das receitas da empresa se dão por meio das seis mil representantes da marca no País. Reforça inclusive sua importância enfatizando que “Vender para o Carrefour ou para o Pão de Açúcar é fácil, mas o desafio maior é cuidar de cada representante como se fosse uma empresa diferente”. Concomitantemente, ocorre com a Danone, que possui, segundo a Revista Exame (2012), no Nordeste, 40 mil pontos de venda caracterizados como pequenas lojas de bairro, mas que representam 60% das vendas naquela região. Na referida reportagem, a diretora comercial da empresa, Edna Giacomini, afirmou que “Quisemos nos concentrar em distribuidores que entendessem as necessidades desses comerciantes, que comprem ‘picado’, ou seja, quantidades menores mais vezes por mês”

O principal diferencial entre um modelo de varejo e outro é o fato de que no pequeno varejo a redução nos custos de transporte e distribuição, criando nova parcela de receita, não se torna alvo de disputa entre os oligopólios industriais e varejistas. O que pode ocorrer é uma flexibilização na comercialização oferecendo condições para que o pequeno varejo, ao revender seus produtos, obtenha margens de lucros satisfatórias.

O mesmo fenômeno poderia ocorrer nos sistemas de comercialização entre oligopólios industriais e varejistas, mas deve-se considerar que as movimentações em escala incentiva uso de sistemas de transporte empresariais (como vistos anteriormente) dotados de elementos que encarecem a atividade ou que reduzem ao mínimo a capacidade das empresas de aumentarem suas receitas a partir de redução nos custos de circulação.

A disputa por parcelas da receita global gerada pelos lácteos entre indústria e grandes redes varejista induz os laticínios a promoverem a manutenção de sistemas de distribuição (transporte, armazenagem e varejo) que atue sob condições impostas pela indústria processadora. Esta condição demonstra um elemento estratégico inerente à posição que esta ocupa dentro da CPL a qual o varejo, por estar na ponta da cadeia, não usufrui.

"O foco nas estratégias de distribuição e essencial para a análise da relação entre laticínio e varejo. [...] o processo de transferência de poderes entre os membros da cadeia ocorreu de um lado, por causa da tecnologia incorporada ao produto - no caso do Leite UHT, e no outro pela facilidade no transporte que transformou o laticínio de atuação regional para nacional" (PEREIRA, 2008, p. 67).

Nesse cenário, é passível a percepção da capacidade que o setor industrial possui de promover ajustes e desajustes na cadeia produtiva como um todo. Neste âmbito, o que se pode especular sobre as grandes redes distribuidoras é que elas são uma resposta aos novos patamares industriais. Na atual fase do modo de produção capitalista elas atingiram escalas de produção elevadas criando a necessidade da formação de estruturas logísticas para satisfazer o ritmo e volume da produção e da demanda e que ainda corresponda as especificidades (geográficas, econômicas, físicas, demográficas) do varejo final.

Frente à situação aqui exposta e as evidências de que o setor de transformação é favorecido pela sua posição dentro da cadeia produtiva, podendo ter maior influência sobre os agentes, as grandes redes varejistas promovem a comercialização veem na comercialização de marcas próprias a principal estratégia para ganhar mercados<sup>100</sup>.

O quadro 27 demonstra o volume de marcas próprias em relação ao volume total de mercadorias comercializadas.

#### QUADRO 27- Percentual de venda de marcas próprias sobre as vendas totais

Produto	Região Selecionada						
	Nordeste	MG+ES +Int. RJ	Grande RJ	Grande SP	Int. SP	Sul	MT+ DF
Leite UHT	0,5	1,5	2,4	18,6	21,5	1,1	2,6
Iogurte	0,4	0,9	1,2	8,2	12,1	0,8	1,7

Fonte: Nielsen Scantrack, 2014 in [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br)

<sup>100</sup> Ainda é importante destacar que: "As condições da oferta e da demanda de mercadorias negociáveis dependem dos gastos e dos hábitos dos indivíduos envolvidos e da distribuição de poder aquisitivo entre eles, das técnicas de produção predominantes, do número de produtores com diferentes aptidões, dos recursos naturais disponíveis e do estoque de meios de produção produzidos existente (teares e estoques de fios, fusos e estoques de fibras de linho, para a produção de tecido, forjas e estoques de ferro, fornalhas e estoques de minério, para a produção de ferraduras, e assim por diante)" (Robinson, 1933, p. 128).

O quadro 27 apresentado demonstra que a atuação das marcas próprias ainda é muito regionalizada, com predominância de atuação na grande São Paulo e interior. Mercados consumidores potenciais como o Nordeste e Rio de Janeiro não apresentam números significativos, da mesma forma que a Região Sul o Centro Oeste (aqui representados por Mato Grosso e Distrito Federal), Minas Gerais e Espírito Santo. Isso leva a interpretar que a competição entre marcas próprias torna-se competitiva uma vez que se aproveita da estrutura do sistema de distribuição das redes de atacado e varejo, restritas a pequenos raios de atuação.

Logo, a diferenciação que reflete no preço (principal fator de atração da marca própria) não se dá na produção, mas no sistema logístico de distribuição e demais atributos de venda. Isso é, a inovação e diferenciação ainda ocorrem na indústria e não na consolidação de marcas próprias que têm por objetivo aumentar os lucros por meio da fixação da marca e não da inovação em produto. Labini (1984) aponta que:

[...] as empresas podem usar meios especiais - não necessariamente ligados às descontinuidades tecnológicas - para tornar inacessíveis (ou menos acessíveis) aos concorrentes determinadas inovações, não precisando, portanto, dividir com eles os benefícios que derivam daquelas inovações: as patentes que protegem novos processos produtivos e as marcas de fábrica, que impedem a imitação de determinadas características qualitativas dos produtos, constituem os exemplos mais óbvios de tais meios (LABINI, 1984, p. 74).

O que pode haver é uma demanda criada pelo atacarejo, para a produção e ou incrementação de produtos (embalagens econômicas por exemplo) com base em pesquisas de mercado os quais possuem uma maior aproximação, porém:

[...] a indústria, particularmente a processadora de matérias-primas agrícolas, tem sido, indiscutivelmente, o elo dinâmico das cadeias de produção agropecuária. Da mesma forma, é ela que tem comandado as transformações na agricultura, cadenciando o seu ritmo de expansão, agregando valor ao produto primário e, principalmente, alavancando as transformações

nos padrões de produção e de competitividade do setor (BENETTI, 2004, p.17/8).

A dinâmica da indústria é uma grande questão a ser observada, ora, da mesma forma que as grandes redes de varejo estão promovendo produtos com marca própria, na busca por escapar da dependência da indústria, ou criando condições desfavoráveis ao uso de determinados canais de distribuição, a indústria, por sua vez, está criando seus próprios canais de distribuição ou fortalecendo de terceiros como forma de não depender somente das grandes redes de distribuição oligopolizadas. Neste sentido, Michael Porter (1986) atesta que:

Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo (PORTER, 1986, p.29).

Aliás, é importante considerar que "Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores" (PORTER, 1986, p. 42). Noutro ângulo, varejistas também promovem vendas em escala e este elemento cria novos ciclos de crescimento das atividades industriais pois como afirma Paolo Sylos Labini, (1984, p. 37) "Vendas em massa pressupõem a produção em massa".

Admite-se que a atuação de grandes grupos varejistas consolidou grandes desafios para a indústria, que, por sua vez, adotou novas posturas, principalmente no que diz respeito ao foco de produção de algumas mercadorias.

Considerando o ciclo de vida dos produtos desenvolvido por Raymond Vernon (1966), alguns derivados lácteos apresentam períodos de permanência diferentes no processo, alguns com ascensão e maturidade e declínio rápido. Já há outros com ascensão lenta, maturidade duradoura e declínio rápido. Tais mercadorias, que se



consolidam entre o consumo, passam a ganhar maior atenção das estratégias da indústria.

Assim, tornando o nome do derivado lácteo mais presente do que marca ou, como ocorre comumente, a marca se tornar o produto. Exemplificando: derivados lácteos como os leites fermentados que são comumente conhecidos como "Yakult's" ou então os funcionais como o Actívia ou o *petit suisse* como o Danoninho produzidos pela Danone, leites achocolatados que são chamados de todinhos, ou ainda, o iogurte Grego da Vigor que se tornou referência desta categoria que ganharam mercado rapidamente e passaram a ser amplamente produzidos<sup>101</sup>.

Destarte, a indústria focou esforços nas marcas com maior representação abandonando outras com menor presença. No entanto, não significa o abandono de produtos de maior valor agregado que atendam segmentos de mercado específicos. Para tanto, existe em meio à preocupação com a presença de alguns produtos um cuidado com preço, qualidade, praticidade e funções nutricionais.

É de bom alvitre destacar que, para muitos varejos, a atuação fica restrita à imposição de preços promovida principalmente pela indústria e às limitações nas margens de lucro geradas pela capacidade de compra dos consumidores. Mediante essas condições, o varejo ainda tem, como ferramenta estratégica principal contra a concorrência de seus congêneres, o preço. Assim, muitos varejistas procuram reduzir os preços pressionando a cadeia de suprimentos, principalmente buscando coordenar o setor de transporte e distribuição.

No momento em que um novo produto (inovação em produto) desenvolvido pela indústria de laticínios está em fase de maturação (conforme classificar M. Porter, 1986) ganhando o gosto do consumidor, a relação entre indústria e varejo é alterada, fazendo com que a indústria aumente o seu poder de barganha sobre a comercialização enquanto que o varejo procura atender a nova demanda gerada, disponibilizando o novo produto em suas gôndolas. Da mesma forma, uma inovação em processo permite melhores condições de competição entre os congêneres, bem como na obtenção de maior renda global gerada pela mercadoria frente aos agentes a jusante por meio da redução de custos de produção.

---

<sup>101</sup>Um exemplo de como a marca pode se tornar o produto é a para a palha de aço ser conhecida por "Bombril"

### **Síntese conclusiva**

Pode-se concluir, com base no exposto neste capítulo, que os sistemas de distribuição que compõem a cadeia produtiva do leite são extremamente complexos e diversificados tanto no que diz respeito a sua organização como na estruturação. Essa complexidade, ou diversidade, é impulsionada pelas condições impostas pela mercadoria, no caso, as especificidades de cada derivado lácteo, também pelos arranjos dos agentes de distribuição na busca por otimizar o processo. A essa característica atribuem-se as inúmeras formas de organizar, transportar, alocar, armazenar, movimentar os derivados.

Demonstrou-se que, para cada etapa da cadeia produtiva, da produção primária ao consumo final, estão organizados determinados segmentos que procuram arranjar-se individualmente dentro da função que desempenha no processo. Isso remete a interpretação a uma ótica que considere a divisão social do trabalho ou, em outras palavras, a segmentação dos agentes em determinadas fases do processo produtivo que constitui a cadeia produtiva do leite. Apesar dessa segmentação, os agentes estão articulados entre si e alguns exercem maior grau de influência sobre outros.

A incorporação do capital financeiro ao capital industrial promoveu fortes reestruturações produtivas. De um lado, as inovações em processo e em produtos reconfiguraram respectivamente os ritmos de produção e ampliaram os horizontes de mercadorias para o consumo. Por outro lado, deram início a significativos processos de concentração por meio de fusões e aquisições. Concomitantemente, estes elementos trouxeram novas roupagens às cadeias produtivas e, conseqüentemente, aos processos de circulação e seus agentes de distribuição.

A formação de grandes empresas dentro da cadeia produtiva promove transformações nas relações comerciais entre os agentes. Agora a atuação individual destes é vista como mecanismo para promover maiores receitas na atividade de outros. Significa dizer que a disponibilidade de capital em uma condição oligopolista permite às empresas lançarem mudanças sobre os outros agentes da cadeia. Possibilita tê-los como extensões de suas estratégias competitivas, não somente na busca por lucros extraordinários, mas na manutenção de sua condição enquanto oligopólio, na orientação de tendências de consumo, nos ritmos de produção de insumos e produtos primários e na criação, desenvolvimento difusão ou não difusão de tecnologias.

Implica dizer que os agentes responsáveis pela circulação das mercadorias na cadeia produtiva do leite já não são condicionados apenas pelas características dos derivados lácteos ou por questões

relacionadas basicamente pelos meios e processos de deslocamento físico destas mercadorias. Surge, atrelado à nova configuração das grandes empresas oligopolizadas, elementos que exigirão outras formas de atuação para estes agentes. Especificidades que correspondam às estratégias competitivas destas empresas, fazendo que a postura destes agentes em relação à cadeia será determinada não pelo conjunto de ações individuais, mas pela capacidade de cada agente em adequar-se às relações comerciais desiguais criadas pela concorrência predatória, tanto entre os congêneres quanto para agentes de diferentes segmentos do processo.



## CAPÍTULO 04 - O MERCADO FINANCEIRO SOBRE OS AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

A atual fase do modo de produção capitalista, o capital financeiro, constitui-se, segundo os teóricos do marxismo clássico<sup>102</sup>, a fase mais evoluída do modo de produção capitalista. Seus aspectos operacionais e organizacionais permitiram ao capital reproduzir-se de forma artificial, ao mesmo tempo, condicionando as mais variadas formas de produção material “pela substituição da livre concorrência pelos monopólios e pelo ganho de importância relativa da exportação de capitais em detrimento à exportação de mercadorias” (LENIN, 2014, p. 508).

Consoante GONÇALVES (2005, p.17), "A escalada global que ganhou corpo no sistema financeiro, face mais visível da globalização, produziu e aperfeiçoou distintos mecanismos de ampliação da capacidade de financiamento da produção, fazendo a mediação entre a produção física e seu espelho financeiro, enquanto elemento intrínseco da moderna economia monetária de produção"<sup>103</sup>.

As análises promovidas neste capítulo revelam que o mercado financeiro tem possibilitado a formação de grandes empresas de atuação em nível nacional e internacional, seja por crescimento orgânico ou por meio de fusões e aquisições. Sua grandeza representa para os demais agentes da cadeia produtiva novos desafios configurados por meio de concorrência acirrada, que é agravada à medida que dentro da cadeia

---

<sup>102</sup> Neste contexto, destaca-se Rudolf Hilferding com sua obra intitulada O Capital Financeiro (1910), que serve de referência teórica para Rosa Luxemburgo, Karl Kautski, Nikolai Ivanovich Bukharin e Vladimir Lenin. Estes autores, apesar de constituírem suas teorias sob o bojo marxista possuem diferentes abordagens sobre a atual fase do modo de produção capitalista. Para Lênin a atual fase do modo de produção capitalista é traduzida pela intensa concentração do capital, a formação de monopólios configurando assim o imperialismo e consequentemente decadência deste processo. Rosa Luxemburgo, segue esta mesma interpretação, porem destaca em suas obras os aspectos positivos da concentração do capital e da formação de potências dominantes. Já Kautski destaca em sua teoria a possibilidade de cooperação entre as potências mundiais e a pacificação das relações entre os territórios, indo na contramão da ideia de que o imperialismo entrará em decadência.

<sup>103</sup> Neste trabalho, quando se refere ao mercado/capital financeiro estão considerados as instituições financeiras bancárias (regular) e não bancárias (paralelas) tais como Fundos de investimento, fundos do mercado monetário, *hedge funds*, fundos de *private equity* entre outros.

produtiva, diferentes setores estão configurando fortes concentrações. Este elemento torna-se fundamental como metodologia para compreender as novas formas de reprodução do capital via mercado financeiro materializado da cadeia produtiva do leite<sup>104</sup>.

Para a cadeia produtiva do leite do Sul do Brasil, as influências do capital financeiro se estendem da produção primária, passando pela industrialização, transporte, varejo e mercados consumidores. Sendo assim, semelhantemente ao capítulo anterior, demonstrou-se como a indústria de laticínios disputa com o comércio varejista parcelas maiores de receita geradas pelo sistema produtivo de leite e seus derivados podem influenciar os demais agentes a montante e a jusante. Aqui se voltará, neste momento, a interpretar as ações do mercado financeiro sobre os agentes da cadeia produtiva com ênfase no transporte e indústria e varejo<sup>105</sup>.

Portanto, o objetivo deste capítulo é identificar mudanças nos sistemas geoeconômicos de comercialização e transporte, sob a luz da atuação e das transformações que o mercado de capitais tem projetado sobre a cadeia produtiva do leite. As grandes empresas de laticínios e varejo são aqui vistas como "pedras de toque" para as análises, obedecendo, assim, uma metodologia que parte da realidade concreta e das múltiplas determinações que configuram um ambiente complexo em que inúmeros agentes atuam com maior ou menor intensidade onde forças produtivas e relações de produção se reproduzem.

A discussão sobre a atuação do mercado financeiro sobre a cadeia produtiva do leite também é concentrada na mudança corporativa e organizacional das empresas - apontando para as fusões e aquisições (verticais e horizontais), estratégias dos oligopólios, atuação de

---

<sup>104</sup> O monopólio, uma vez que foi constituído e controla milhares de milhões, penetra de maneira absolutamente inevitável em todos os aspectos da vida social, independentemente do regime político e de qualquer outra "particularidade" (LÊNIN 1984, p. 23).

<sup>105</sup> Conforme aponta Gonçalves "As contradições fundamentais que movem os conflitos entre os perfis de capitais estão na apropriação da riqueza. O capital produtivo minimizou as forças do capital agrário e da força de trabalho em lutar por parcelas proporcionalmente maiores da riqueza produzida, protagonizando o acesso crescente a lucros como forma de apropriação da riqueza. O capital produtivo vai progressivamente se fundindo com o capital financeiro e com os diversos mecanismos do mercado de capitais que geram aplicações produtivas e controles de espaços produtivos por investidores à procura da valorização dos respectivos capitais" (GONÇALVES, 2005, p.30).

acionistas, influência das *holdings* e de modo geral, os impactos causados pela abertura de capital das empresas.

Para Delgado (1986, p. 31/2), o mercado financeiro é uma forma encontrada pelo capital de romper com a imobilização dos fatores produtivos. O autor ainda atesta que a aproximação dos bancos com os conglomerados financeiros, sob a luz do capital financeiro, cria "instâncias necessárias de operação do capital financeiro, que se expressa fundamentalmente pela finalidade de mobilizar (centralizar) e dar mobilidade (fluidez) ao capital, transformando-o, continuamente de capital real em ativos financeiros"

Os desdobramentos provocados pelo maior volume de capital disponível para as empresas possibilitado pelo mercado financeiro, consolidou o ambiente necessário para que, de forma mútua, a revolução nos sistemas de transporte e comunicação possibilitassem revoluções de empresas e seus produtos e serviços, elevando assim a circulação de mercadorias e seus métodos de transporte a patamares sem precedentes para os mais distintos territórios e mercados.

#### **4.1 - Aspectos relevantes sobre o capital financeiro: Breves considerações**

A atual mundialização financeira está fundamentada nos significativos volumes de capitais originados do agrupamento ou fusão do capital dos grandes grupos monopolistas industriais com o capital bancário. Vale aqui salientar que são as significativas melhorias nos meios de comunicação e transporte que possibilitaram a intensa mobilização e intercâmbio de capitais, informações, pessoas e mercadorias que, por sua vez, têm suprido sensivelmente os fluxos financeiros e mercadológicos no mundo.

Esse processo “globalizante” teve como facilitador a imaterialidade do capital financeiro. Sua fluidez e o caráter especulatório permitiram atuar junto aos mais diversos sistemas produtivos, inclusive os de cunho histórico e tradicionais nos diferentes lugares do mundo. Tem-se um mercado em nível global e um fluxo financeiro especulativo extremamente fluído e condicionado pelas inúmeras possibilidades de reprodução e multiplicação do capital consolidados em setores produtivos<sup>106</sup>. Assim, aponta Gonçalves:

---

<sup>106</sup>O capital financeiro, concentrado em poucas mãos e gozando do monopólio efetivo, obtém um lucro enorme, que aumenta sem cessar com a constituição de

O processo de desenvolvimento capitalista, ao espalhar-se por toda extensão territorial absorve, submete e reordena toda a atividade econômica aos desígnios de sua reprodução ampliada. A financeirização da riqueza de todas as formas e conteúdos representa um processo inexorável das transformações capitalistas, na medida em que o capital financeiro representa a síntese do capital em geral por ser a forma mais elevada desenvolvida de capital. Há que se ter claro que o capital enfrenta limitações à sua acumulação, rompendo com os obstáculos que pretendem travar seus movimentos de valorização. Ainda que muitas vezes possa representar contradições à sua lógica, o capital realiza mergulhos em determinados espaços da órbita produtiva para nutrir-se de mais valor fundamental ao seu ganho de grandeza. O capital apresenta-se, assim, como um camaleão que realiza metamorfoses no tempo histórico assumindo a identidade que lhe permita reproduzir-se. Nesse sentido, na essência de sua lógica, sempre almejou a virtualidade desse mergulho na medida em que, no limite, tendeu sempre para a busca incessante da passagem quase direta D-D' nos seus processos de reprodução (GONÇALVES, 2005, p.27/8).

Para o capital, isso representa o fim das fronteiras, dos Estados-nação soberanos e das dificuldades impostas por questões culturais, cambiais, políticas. O capital e sua liquidez se transfiguram e se adaptam nos diferentes territórios; sua atuação passa a promover transformações nas especificidades produtivas territoriais, obtendo-se como resultado a mudança nas relações de produção e, por consequência, nos aspectos da sociedade. Segundo Marx (1982, pp. 25-26)

A totalidade dessas relações de produção forma a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se levanta uma superestrutura jurídica e política, e à qual correspondem formas sociais determinadas de consciência. O modo de

---

sociedades, emissão de valores, empréstimos do Estado, etc., consolidando a dominação da oligarquia financeira e impondo a toda a sociedade um tributo em proveito dos monopolistas (LÊNIN, 1984 p. 21).



produção da vida material condiciona o processo em geral de vida social, política e espiritual.

É fácil perceber como o capital financeiro, ao reconfigurar as estruturas produtivas, irremediavelmente reestruturará as esferas sociais, políticas e mercadológicas. Há que se levar em consideração as mudanças políticas que levaram os Estados-nação a assumirem posturas globalizadas, conduzindo a abertura de seus mercados e participando (ativa ou passivamente) dos mercados mundiais. Tal fenômeno permite a livre circulação do capital financeiro, tornando, inclusive, os estados e suas dívidas internas e externas mais uma entre tantas formas de reprodução do capital financeiro. Títulos de dívida pública e os juros gerados neste contexto estão no âmago do capital financeiro, considerando a capacidade que este processo possui de acumular e transferir recursos entre pessoas e nações. Talvez seja essa a principal característica da globalização<sup>107</sup>.

A ação política está invariavelmente na origem das mudanças institucionais e jurídicas necessárias ao capital para a abertura de novos campos de acumulação. Estes exigem "transformações organizacionais", tanto na ordem interna dos Estados quanto na ordem internacional (CHESNAIS, 2006, p. 16).

O capital financeiro potencializa as desigualdades históricas, já estabelecidas, mas em constante mudança. A forma de dependência entre os países é transformada com frequência, seja esta de mercadorias, recursos financeiros, tecnologias, informações, conhecimento entre outros, enquanto que a hierarquia de poder entre os estados e meio à essa relação permanece inalterada.

Referida dependência permite ainda que a atuação do mercado financeiro seja mais eficiente, atingindo patamares que lhe dá capacidade de condicionar a economia dos países, de modo geral, ditando ritmos de crescimento, ou então, criando períodos de crise. É

---

<sup>107</sup>O capitalismo não está apenas submetido ao desígnio de revolucionar sempre os meios de produção, mas também as relações sociais e econômicas de produção. Assim, o processo histórico revoluciona o modo de vida criando mercadorias e mercados, enquanto espaços para a valorização crescente do capital na sua saga de levar ao limite a possibilidade de sua reprodução (GONÇALVES, 2005, p.16/17).

fácil pensar em como os investimentos realizados no setor produtivo oriundo do mercado financeiro, podem estimular a geração de novos produtos e processos, empregos, tecnologia, novas formas de produzir e de consumir.

A consolidação de um sistema financeiro no Brasil é resultado de múltiplos elementos que foram sendo introduzidos historicamente nas mais diferentes estruturas da economia e política. Analisar cada um destes elementos é tarefa instigante, mas dispendiosa, haja visto as intenções do presente trabalho. Por outro lado, considera-se que é de suma importância para as devidas interpretações e conclusões que alguns destes elementos sejam abordados como via de entendimento em situações concretas e empíricas, sobre o objeto deste trabalho. Dentre os elementos que sofreram mudança, pode-se destacar:

No que diz respeito ao posicionamento do Estado brasileiro, segundo as análises de José Sidnei Gonçalves (2005), o Estado passou gradualmente de agente promovedor das mudanças nos mercados para agente regulador à medida em que o capital financeiro se apoderava dos recursos tangíveis para reproduzir-se. Neste sentido, ainda reverbera Marlon Clóvis Medeiros:

"O processo de afastamento do Estado brasileiro de atuação direta nos setores produtivos durante a década de 1990, no contexto de abertura e grande liquidez do capital internacional, foi o grande responsável pela desnacionalização da agroindústria e indústria de alimentos brasileira" (MEDEIROS, 2015, p. 6226).

O Estado assume um importante papel para a reprodução do capital financeiro por meio de fatores diretos à medida que destina recursos para o pagamento de juros da dívida quando utiliza os juros como método regulador da economia e indiretamente quando promove meio para que o capital financeiro atue livremente no território, nos setores produtivos, na política, sociedade e economia como um todo.

Em relação às políticas econômicas e institucionais, destacam-se privatizações, abertura comercial e financeiras com destaque para o desmantelamento dos bancos públicos e a hegemonia dos bancos privados estrangeiros. Remetem-se às teorias formuladas por Rudolf Hilferding (1910) que apontam para o importante papel do crédito no desenvolvimento do capitalismo e, conseqüentemente, do capitalismo financeiro. Para a difusão do crédito, os bancos têm papel fundamental, por marcarem a aproximação do capital industrial com os capitais

bancários e que, quando analisados profundamente, são, na verdade, a otimização dos capitais industriais ociosos, tomados pelos bancos e que entram em circulação novamente por meio de empréstimos do mercado financeiro buscando rendimentos de juros.

Neste sentido, a teoria desenvolvida por Vladimir Lênin (1922) vê o capitalismo financeiro como o resultado de um processo de acumulação de capital, da mesma forma que esta acumulação viabilizou a formação de oligopólios, trustes e monopólios.

É próprio do capitalismo em geral separar a propriedade do capital da sua aplicação à produção, separar o capital-dinheiro do industrial ou produtivo, separar o rentier, que vive apenas dos rendimentos provenientes do capital-dinheiro, do empresário e de todas as pessoas que participam diretamente na gestão do capital. O imperialismo, ou domínio do capital financeiro, é o capitalismo no seu grau superior, em que essa separação adquire proporções imensas. O predomínio do capital financeiro sobre todas as demais formas do capital implica o predomínio do p e da oligarquia financeira, a situação destacada de uns quantos Estados de "poder" financeiro em relação a todos os restantes. O volume deste processo dá-o ló a conhecer os dados estatísticos das emissões de toda a espécie de valores (LENIN p.23).

Ainda para Lênin, o mercado financeiro, da forma com que se apropria dos sistemas de produção dos países mais abastados, passa a ser uma moderna forma de imperialismo. Considerar que a grande concentração de capital está em países de primeiro mundo e deles remontam a gênese dos mecanismos financeiros que atualmente organizam a produção e circulação global, torna necessário entender que o mercado financeiro é tido como ferramenta de dominação e apropriação por meio de importação e exportação de capitais.

No que tange aos setores produtivos, é indispensável que se considere as ações do capital financeiro também no âmbito das indústrias e agroindústrias de modo geral. O capital financeiro, por ter um caráter especulativo, ao apropriar-se dos ativos imobilizados das empresas, pode oferecer recursos para financiar mudanças em produtos processos e na própria estrutura conjuntural da empresa inserida na cadeia produtiva.

De acordo com Rudolf Hilferding (1910) apud Coutinho (2013), a concentração de capital promovida por acionários da propriedade permitiriam: primeiro - acesso a novas tecnologias e economias de escala que, por conseguinte, favoreceria a essa empresa frente à concorrência; segundo - acessibilidade diferenciada a crédito estabelecendo estreitas relações com os bancos (em alguns casos os bancos assumem participação nas decisões das empresas); terceiro - a transformação do acionista entendido como sócio da empresa em um rentista monetário ou especulador de juros. Isso pelo fato de que o acionista não recebe a sua parcela de lucros derivados da atividade da empresa, mas rendimentos em forma de juros de seu investimento que são regulados pelo mercado de títulos<sup>108</sup>. Neste aspecto, Stiglitz aponta que:

Como os empresários não têm compromissos permanentes (e como eles devem dividir os retornos de suas realizações com os outros acionistas), os incentivos são atenuados. Como os acionistas se obtêm uma fração dos lucros, os gerentes se sentem incentivados a desviar lucros para uso próprio (não somente privilégios adicionais a nível de gerência, mas também aquisição de conhecimentos para melhorar sua posição no mercado) (STIGLITZ, 1990, p. 273).

Todavia, isso só ocorre à medida que se tem retornos significativos sobre o investimento. Transferir a gestão dos recursos para as controladoras financeiras que contratarão mão de obra especializada para a gestão do processo, desfaz a capacidade do empresário empreendedor (apontado por Schumpeter) de tomar decisões, investir ou inovar.

As análises de investimento baseiam-se geralmente na técnica do fluxo de caixa livre gerado pelo projeto, o qual é descontado pela taxa de juros de mercado acrescida por uma taxa de

---

<sup>108</sup> Criou-se o sistema *stock options* - onde os administradores das empresas abertas são convidados a adquirir ações da empresa que trabalham, assim equivalendo o interesse dos acionistas. É o caso do dono da Bom Gosto, que ao abrir o capital da empresa passou a ser acionista (um dos majoritários) ao mesmo tempo que garantiu posição administrativa estratégica na empresa. Passou a contar com salário e lucro de dividendos. Isso permite de certa forma que sua atuação busque promover o crescimento da empresa ao mesmo tempo em que se busca aumentar o valor acionário.

risco. Tais análises, geralmente conservadoras, implicam em obstáculos para a expansão da empresa e, em termos agregados, limitam o investimento; a variável fundamental para o crescimento econômico. (GARAGORRY, 2007, p.89)

Noutros termos, a esfera de poder e comando que na empresa fechada pode estar junto à linha de produção, ao promover a abertura de capital passa por um processo de hierarquização (corporativismo) onde as decisões estratégicas para atuação da empresa são geradas sob o conceito de especulação financeira<sup>109</sup>.

As interações do capital financeiro para a agropecuária são, para Delgado (1986, p. 16/7), promovidas em 3 frentes:

Primeiro: a disponibilidade de crédito rural para custeio e investimento não deixa de ser uma forma de interação entre capital financeiro e agropecuária juntamente com os "incentivos fiscais e financeiros do Estado". Vale aqui lembrar as tabelas 03 a 07 apresentadas no capítulo 01 sobre a evolução do crédito rural.

A fim de se ter uma ideia da magnitude do investimento agrícola, segundo o Plano Agrícola e Pecuário para a safra 2016/17, serão disponibilizados R\$ 183,8 bilhões para custeio e investimentos com taxas de juros controladas pelo Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC, que ficarão em 2,0% e 3,8%, respectivamente. O

---

<sup>109</sup> A posição de exterioridade dos proprietários-acionistas possibilita o exercício de fortes pressões sobre os administradores das empresas, em busca da elevação dos lucros e dos dividendos correspondentes. A forma de atuação do acionista minoritário, pressionado permanentemente pelo aumento da rentabilidade, funciona como uma espada no pescoço dos administradores. Ocorre uma espécie de chantagem: esse acionista estará sempre comparando os rendimentos decorrentes da posse de ações com a aplicação alternativa em títulos de dívida, ou seja, terá como parâmetro a taxa de juros vigente no mercado. Assim, o administrador é permanentemente lembrado pelos relatórios dos analistas financeiros e dos administradores de carteira que trabalham para os investidores institucionais que, a qualquer momento, pode ser mais vantajoso vender as ações e comprar títulos de dívidas, o que resultaria, dado os elevados volumes financeiros movimentados por estes aplicadores, numa queda brusca dos preços da ação da empresa. Isso ocorrendo, naturalmente motivaria os acionistas majoritários a substituírem os administradores (presidentes diretores), pois a manutenção dos preços e da liquidez da ação são condições necessárias para o acionista controlador continuar acessando o mercado de capitais e promover novas emissões primárias de ações. (GARAGORRY, p. 88, 2007)

relatório ainda atenta para o fato de que desde 2015/16 estão sendo captados recursos da emissão de Letras de Crédito do Agronegócio - LCA, passando a utilizar recursos livres do mercado financeiro por meio dos títulos do agronegócio. Com isso, cerca de 35% do valor total das emissões de LCA, onde 60% desse valor, a taxas de juros livres, e 40%, a taxa de 12,75% destinam-se a operações de custeio rural. Isso representará cerca de R\$ 24,5 bilhões valor destinados para a agropecuária.

Segundo: na formação de grandes aglomerados industriais, contribuindo para a "crescente intensificação das atividades interindustriais" por meio de fusões e aquisições permitindo a formação de grandes empresas voltadas ao agronegócio. São nestas grandes empresas oligopolizadas que estão concentrados os principais elementos de configuração da cadeia produtiva. Como tem se demonstrado neste trabalho, a indústria e os grandes grupos de atacado e varejo concentram os maiores volumes de capital e seus meios de reprodução fazendo-se atrair pelos capitais especulativos do mercado financeiro que, por sua vez, fazem uso destas estruturas para reorganizar e potencializar a reprodução de capital, seja ela por meio de inovações tecnológicas, extração de mais valia, vantagens de caráter monopolista, entre outras.

Terceiro: estão as "transformações operadas no mercado de terras" atentando para o fato de que o valor das terras é condicionado pelo preço dos títulos lastreados pela terra. O Processo de apropriação do mercado de terras pelo capital financeiro, de certa forma, atua no mesmo sentido que na indústria processadora, tendo como elemento principal a capacidade de criar fluidez para uma mercadoria fixa imobilizada<sup>110</sup>.

Ainda destaca Delgado (1986) que, uma vez envolvido pelo mercado financeiro o, preço da terra já não mais leva em conta a sua capacidade de geração de renda, mas passa a considerar os rendimentos futuros que esta poderá oferecer. Então, com base em previsões as especulações atuam no presente, sobre o preço da terra.

[...] a capitalização resulta da comparação da renda territorial com uma taxa ideal de juros que reflita a eficácia marginal do capital formado no

---

<sup>110</sup> Ignácio Rangel (2005, p.46) propõe que uma vez a terra tida como um elemento do capital financeiro o valor da terra é elevado não pelos elementos convencionais "capitalização da renda diferencial I, da renda diferencial II e da renda absoluta - mas sim pelo que propus que batizássemos de quarta renda, isto é, da expectativa de valorização".

setor agrícola. Uma parcela de terra valerá tanto quanto um capital que, aplicado noutras atividades, produza um lucro igual à renda da mesma parcela. (RANGEL, 2005, p.146)

É possível que, sob as condições com que se configuraram, a atuação do capital financeiro, sob análise de Delgado e Range quanto à forma com que é tido o elemento material, agora como lastro de rendimentos futuros, se aplique aos mais variados bens de produção, potencializando o caráter especulativo e fluído do capital financeiro, sendo aplicado naquilo que proporcione mais retorno financeiro em relação a outros investimentos. Em meio à consolidação deste aspecto, fez-se necessária a regularização do processo, logo, a legislação foi consolidada para organizar o mercado de capitais.

Relativo à mudança de legislação e de regulação de que trata do mercado de capitais, do sistema financeiro e da abertura de capital das empresas, a lei n. 6.404/76 foi criada para regulamentar a criação e atividades das empresas que pretendam abrir capital, tornando-se sociedades anônimas S.A. À medida que as relações comerciais e as atividades financeiras tornaram-se mais complexas, surgiu a necessidade de complementá-la com as leis n.10.303/01, 11.638/07 e 11.941/09. Um dos principais elementos alterados e adaptados aos novos modelos de sociedades anônimas que a lei condiciona é a constituição de um contrato social que descreva, de forma clara, todas as características da companhia, tais como capital (tangíveis e intangíveis), patrimônio, capital social área de atuação, finanças, balanços, valores mobiliários entre outros elementos que distinguem a empresa<sup>111</sup>.

Acordando com Borges (2010), cita-se a lei n.10.303/01 que implementa o papel da Comissão de Valores Imobiliários - CVI, permitindo a esse órgão a classificação das companhias mediante a idoneidade de suas atividades e da transparência estabelecida na relação com seus investidores. Estabeleceu-se critérios para companhias fecharem o capital sem prejuízo aos acionistas e ou para aumentarem o capital social por meio de oferta de ações, *debêntures*, partes beneficiadas e bônus de subscrição. Também firmou uma das mais importantes ações que é a regra para a redução de capital, com vistas a inibir ações fraudulentas.

---

<sup>111</sup> De acordo com as leis n. 10.303/01, 11.638/07 e 11.941/09 as empresas que promovem a abertura de capital devem passar a ter sua denominação acompanhada dos termos "companhias" ou "Sociedade Anônima - S.A.".

Em contrapartida, a citada lei também estabelece novas características para os diferentes tipos de ações (ordinárias, preferenciais e de fruição) sendo que, anteriormente, o número de ações não preferenciais era de 2/3 do total, passando para 1/2, significando que o controle majoritário pode ser desconcentrado e melhor distribuído, o que, em outras palavras, simboliza que há um maior número de pessoas que serão atingidas por uma possível quebra da companhia. Outrossim, a reformulação da lei de modo geral estabelece obrigações para os acionistas.

Por fim, as leis de modo geral passaram a potencializar a obrigatoriedade das companhias apresentarem relatórios periódicos de desempenho bem como seus balanços patrimoniais, práticas contábeis, entre outras informações que possam esclarecer como está a condição fiscal, operacional e financeira da empresa. De certo modo, isso pode promover mais segurança aos investidores fazendo com que mais capital seja atraído para o mercado financeiro.

É uma sociedade de capital constituída por frações com titularidade móvel e impessoal, ou seja, seu capital é dividido em ações suscetíveis de transferência, não interessando a pessoa de seus detentores. Transferem-se as participações, a sociedade não tem face, a dinâmica do capital substitui o personalismo estático, mobilizam-se economias de vastos contingentes populares (FAZZIO JÚNIOR, 2016, p. 181)

Um aspecto importante da sociedade anônima é o fato de que uma vez o capital distribuído em forma de ações, cada acionista responderá de forma correspondente à quantia de ações da qual é proprietário. Isso acaba por restringir o societário da mesma forma que o mesmo não assume dívidas além das que são representadas por suas ações na sociedade ou empresa. Conforme Fazzio Júnior (2016, p. 180), "Participa da sociedade com risco restrito ao valor pelo qual se compromete. Propende mais para a condição de investidor, no empreendimento, do que para o status de sócio.

## **4.2 - Mercado financeiro e a indústria láctea - o caso da Lactális e Vigor**

A constante transformação, no sentido Shumpteriano, das estruturas físicas e organizacionais de uma empresa, justificam o



sucesso e o fracasso, o surgimento de grandes companhias e o desaparecimento de outras. As análises a respeito dos processos pelos quais as empresas passaram para tornarem-se referência devem considerar a ação do capital e sua disponibilidade ou indisponibilidade estimula, conduz ou retarda este processo.

Nesse sentido, ao analisar mais precisamente a história da indústria láctea brasileira, observa-se muitos pontos em comum entre as empresas de laticínios que atualmente estão entre as maiores do país. Empresas essas foram criadas genuinamente em arranjos sócio-espaciais brasileiros, consolidando sistemas de reprodução do capital diretamente ligados à produção de mercadorias explorando e promovendo recursos e mercados regionais.

A exemplo disso, muitas empresas estão atuando no Brasil há muitos anos tais como as apresentadas no quadro abaixo.

**QUADRO 28** - Empresas de laticínios tradicionais do Brasil.

Empresa	Ano de Fundação	Origem
Mococa	1919	São Paulo
Poços de Calda	1915	Minas Gerais
Batavo	1911	Paraná
Itambé	1940	Minas Gerais e Goiás
Faixa Azul	1940	Minas Gerais
Morrinhos	1964	Minas Gerais
Bom Gosto	1993	Rio Grande do Sul
Líder	1980	Paraná

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em sites institucionais (2017).

Seria possível compor o quadro acima com um número muito maior de empresas demonstrando como estas são antigas e dispersas pelo território, não fosse o fato de que grande parte de sua história foi apagada pelos processos de fusões e aquisições sofridas ou pelas mudanças recorrentes de formação de *Initial Public Offering* - IPO (abertura de capital). Todas as empresas citadas acima atualmente fazem parte de uma empresa maior, e sua existência deve-se unicamente pelo fato de que sua marca está bem fixada no mercado.

Basicamente, estas empresas, assim como muitas outras, foram criadas por imigrantes que traziam consigo o conhecimento para a manufatura de leite. Seu crescimento em nível regional deu-se de forma tradicional, ou seja, ampliando e construindo fábricas e, em raros casos,

adquirindo outros concorrentes, instigando a produção de leite e promovendo mercados consumidores.

Todavia, como bem reflete Vladimir Lênin (1984), a concorrência leva ao monopólio e este, por sua vez, cria novas oportunidades ao capital transformando-o no que conhecemos por capital financeiro. Iguala dizer que, à medida que tais empresas cresceram e, destacandosse, passaram a demandar novas formas de reprodução, contando com volumes muito maiores de capital. A iniciativa de realizar IPO para atrair capital é o início de uma reconfiguração das ações da empresa que irão fazê-la, em muitos casos, desaparecer, enquanto empresa nacional ou em alguns poucos casos permanecer somente como marca de produto. Ainda sobre a ação do capital financeiro sobre as empresas empresa familiar e ou tradicionais em muitos casos podem desaparecer mesmo sem a realização de IPO ao serem adquiridas por grandes companhias de capital aberto.

Pode-se falar então que o capital financeiro foi o principal precursor da formação de grandes companhias lácteas no Brasil que, durante o processo de sua formação, possibilitaram a exploração da reprodução do capital financeiro propriamente dito. Noutras falas, hoje, as grandes companhias como a Lactális e Vigor são resultados da especulação financeira executada por outros agentes em períodos anteriores.

Nesse viés, José Sidnei Gonçalves (2005, p. 08) divulga que "cada vez mais o capital assume a sua condição de capital em geral, deixando submersas adjetivações, tais como: capital produtivo, capital agrário e capital industrial, para assumir a sua forma desenvolvida de capital financeiro".

Considerando o envolvimento do mercado financeiro na cadeia produtiva do leite do Brasil, após 1990, faz-se necessário investigar como o capital financeiro tem interferido diretamente na atual configuração da indústria de laticínios no Brasil. A consolidação de grandes empresas nacionais que estão entre as maiores do país, deve-se a maciços investimentos especulativos gerados no mercado de capitais.

Para melhor esclarecer, serão apresentados, na sequência, dois estudos de caso que mostram a trajetória de consolidação das empresas Lactális e Vigor sob a perspectiva do capital financeiro, tendo como objetivo, em primeiro momento, demonstrar a capacidade de influência do mercado de capitais nos setores produtivos. Em um segundo momento, serão apresentadas análises sobre a realidade concreta com a qual se constitui o ambiente de atuação dos sistemas de comercialização,

transporte e distribuição de derivados lácteos sob a luz do mercado de capitais.

#### 4.2.2 - O caso Lactális

A formação da segunda maior empresa de laticínios do Brasil, a francesa Lactalis, é resultado direto de uma sequência de investimentos especulativos realizados por duas *Holdings* a *Latin America Equity Partners* - LAEP e a *General Partner- GP Investments* especializadas em Gestão de Recursos - *Private equity* (recursos privados).

A LAEP é uma *holding* fundada em Hamilton – Bermudas, no ano de 2007. Seu principal objetivo era administrar investimentos de *privaty equity* para promover a recuperação (*turnarounds*) de empresas na América Latina e principalmente no Brasil. As principais empresas as quais promoveu investimentos são: Gomes da Costa Alimentos S.A. TendTudo Home Center, Camil Alimentos S.A., Unidas Rent a Car, Grupo Eurocash -EURWSE, Daslu (rede atacadista) e a Parmalat Brasil S.A. Conforme a *home page* da LAEP, a principal meta da Companhia é:

"desenvolver investimentos de private equity, inclusive em empresas em condições especiais (distressed assets), buscando gerar retornos atrativos para seus investidores através da aquisição e administração de negócios de diversos, com ênfase em empresas onde haja possibilidade de consolidação ou aumento de margens através de gestão rigorosa e reestruturação corporativa".

A *GP Investments* foi fundada em 1993 e atua basicamente assumindo o controle total ou parcial compartilhado de empresas na América Latina. Nos últimos 20 anos realizou investimentos em mais de 50 empresas, somando um total de US\$5 bilhões captados de investidores de todas as partes do mundo. O quadro apresentado na sequência demonstra a atual composição da *holding*.

**QUADRO 29** - Composição acionária da *GP Investments*

Acionistas	Ações Classe "A"	%	Ações Classe "B"	%	Ações Totais	%
Acionistas						
Controladores	7.879.162	10,55%	34.424.288	100,00%	42.303.450	38,78%
Ações em Tesouraria	-	0,00%	-	0,00%		0,00%
Free Float	66.786.446	89,45%	-	0,00%	66.786.446	61,22%
TOTAL	74.665.608	100,00%	34.424.288	100,00%	109.089.896	100,00%

**Fonte:** Página virtual da *GP Investments* (2017). Disponível em:

[http://www.gp.com.br/gp2012/web/default\\_en.asp?conta=44&idioma=1&v=1](http://www.gp.com.br/gp2012/web/default_en.asp?conta=44&idioma=1&v=1)

De acordo com a sua *Home Page*, a GP Investments foi a primeira empresa de investimentos da América Latina a abrir o capital, o que repercutiu em uma arrecadação por meio de IPO de US\$730 milhões entre os anos de 2006 e 2008. As negociações de papéis ocorrem na Bolsa de Luxemburgo e são negociados por meio de Certificados de Depósito de Ações - BAR, na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros -BM&F Bovespa. O quadro síntese 07 apresenta, de forma sucinta, as ações realizadas pela *holding* desde sua fundação.

### QUADRO SÍNTESE 07 - Panorama histórico de atuação da GP Investments

ANO/AÇÃO	PRIVATE EQUITY E EMPRESAS INTEGRADAS COM INVESTIMENTO	EMPRESAS DESINTEGRADAS OU DESINVESTIMENTO	OFERTA PÚBLICA INICIAL - IPO
1993	<b>Primeiro fundo de private equity</b> de US\$500 milhões .		
1994	Kuala, Shoptime, Mcom Wireless, Mahler Brewery, Fratelli Vita,		
1995	Supermar, Playcenter/Hopi Hari	PMIA*, Mahler Brewery	
1996	Ferrovia Centro-Atlântica	Multicanal (GloboCabo/Net)	
1997	<b>Segundo fundo de private equity</b> :US\$800 milhões. Investimento: Sé Supermercados e Gafisa		
1998	ABC Supermercados, ALL, Telemar, Mandic	PMIA, Supermar, Multicanal (GloboCabo/Ne	
1999	Submarino, Patagon, Webmotors, Ibest/Lokau, Elefante, Officenet, Mercado Eletrônico, Total Express	Sé Supermercados, Multicanal (GloboCabo/Net), Kuala, Mandic	
2000	MaxLog, Pegasus, Despegar/Viajo, IHH, Autômatos	Multicanal (GloboCabo/Net)*, Ferrovia Centro-Atlântica, Patagon*	
2001	<b>Primeiro fundo local de private equity</b> R\$130 milhões. Investimento: Geodex	Multicanal (GloboCabo/Net)*, Fratelli Vita, Patagon*, Elefante, MaxLog, ABC Supermercados	Multicanal (GloboCabo/Net)
2002	Pollux	Gafisa*, Ibest/Lokau*, ALL*, Patagon, Webmotors	
2003	Pointer, Lupatech	Pegasus*, Webmotors, Ibest/ Lokau	
2004	Os sócios executivos adquirem 100% das ações da GP	Lupatech*, Pointer, Pegasus*, ALL*, Officenet, IG	América Latina
2005	<b>Terceiro fundo de private equity</b> US\$250 milhões. Investimento: Equatorial	ALL*, Lupatech*, Pegasus, Despegar/Viajo, Submarino*, Kuala	Submarino
2006	Fogo de Chão, BRMalls	Lupatech, ALL*, Gafisa*, Shoptime, Equatorial*, Submarino, Pollux, MCOM Wireless, Autômatos, Mercado Eletrônico	Gafisa, Equatorial e Lupatech.
2007	<b>Quarto fundo de private equity</b> US\$1,3 bilhão. Investimentos: Tempo, BR Properties, Magnesita, San Antonio, Farmasa (Hypermarcas), Allis, LAHotels (atualmente investimento na	Equatorial, IHH, ALL*, Gafisa, Geodex, Total Express.	BRMalls e Tempo
2008	Oferta de ações primárias, captação de US\$232 milhões. Primeiro fechamento de US\$884 milhões em comprometimento de capital. Investimentos: Leitbom, Estácio, Imbra	Telemar, Tempo	
2009	Magnesita, BR Properties	BRMalls**, Hypermarcas	
2010	<b>Quinto fundo de private equity</b> US\$1,1 bilhão.	BRMalls, BR Properties	
2011	Sascar	BR Properties	
2012	EBAM, BR Towers, Centauro	BR Properties, Fogo de Chão	
2013	Spice, Beleza Natural	Estácio	
2014	BR Towers, Sascar	Sascar	
2015			GP Investments Acquisition Corp Par Corretora
2016	BR Properties	Tempo Assist	

**Fonte:** Página virtual da GP Investments (2017). Disponível em:  
[http://www.gp.com.br/gp2012/web/default\\_en.asp?conta=44&idioma=1&v=1](http://www.gp.com.br/gp2012/web/default_en.asp?conta=44&idioma=1&v=1)



A atuação das *holdings* no mercado de lácteos do Brasil que culminaram na entrada da francesa Lactalis do Brasil teve início na década de 1990. Isso se sucedeu quando a Italiana Parmalat, controlada pela *holding* LAEP Investments, consolidou um grande processo de fusões e aquisições, formando uma companhia com grande capital imobilizado, mas que rapidamente focou na alavancagem de arrecadação de ativos intangíveis, por meio do mercado financeiro e de ações. Uma série de ações fraudulentas nos balanços financeiros, com o intuito de atrair investidores, desfocaram a real atividade da empresa que teve que ser submetida à recuperação judicial, tendo seus proprietários substituídos<sup>112</sup>.

Uma vez sob esta condição, a LAEP, controladora da Parmalat, abre margem para novos investidores especulativos. No ano de 2007, as controladoras GP Investments e LAEP Investments consolidaram um consórcio criando a Monticiano Participações, numa tentativa de consolidar uma grande empresa láctea detentora de marcas tradicionais no Brasil, tais como: Glória, Poços de Caldas, Go-Go, Mococa, Paulista, Leitbom e Parmalat.

Após este processo, segundo o jornal Valor Econômico, 15/04/2008, a GP Investments adquire por R\$ 308 milhões através de fundos de *private equity* a Laticínios Morrinhos (detentor da marca Leitbom e Poços de Caldas) que já eram da LAEP/ Parmalat.

Paralelamente e concomitantemente, no Rio Grande do Sul, a Laticínios Bom Gosto realizou uma fusão com a Líder Alimentos do Paraná (que também vinha fazendo aquisições), adquiriu (com capital da BNDESPar) a laticínios Corlac e Nutrilat, ambas do Rio Grande do Sul, as mineiras DaMatta e Santa Rita, em Mato Grosso do Sul a Saga Agroindustrial, Coomleite e Mineiro Novo. Uma unidade industrial da Parmalat em Pernambuco por R\$ 29 milhões e uma fábrica da Nestlé em Barra Mansa Rio de Janeiro por R\$ 31 milhões, incrementando

---

<sup>112</sup> No mundo a Parmalat chegou a possuir 132 fábricas e 32 mil funcionários. Com sede na cidade de Parma na Itália, a empresa constituiu fraudes basicamente criando subsidiárias localizadas no exterior com ativos fictícios que geraram dívidas de € 14 bilhões, com nenhum recurso em caixa e um valor de mercado de €1 bilhão. Estes números são superiores às maiores fraudes dos grupos americanos Enron e WorldCom ocorridas em 2002. As operações brasileiras concentradas na Parmalat S.A. têm ativos no valor de R\$ 554 milhões, com receitas de R\$ 2 bilhões e um endividamento de R\$ 480 milhões. (CHAMPI JUNIOR, AFONSO, 2004, p. 84,88 e 109)

significativamente os ativos imobilizados da empresa Bom Gosto (DIÁRIO CATARINENSE, 11/2009)<sup>113</sup>.

No ano de 2010, a Monticiano Participações realizou uma fusão com a rio grandense Bom Gosto, auxiliada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, com aporte de R\$ 700 milhões, criando a Lácteos Brasil - LBR com estimativa de faturamento inicial de R\$ 3 bilhões. Cada qual contando com uma parcela de 40,55%, 26,3%, 30,28%, respectivamente. A empresa passou a ser constituída de 30 unidades de produção voltados exclusivamente em produtos lácteos com cerca de 6,4 mil funcionários, abrangendo 20% da comercialização de lácteos do Brasil, segundo as edições do jornal Valor Econômico (22/12/2010 e 15/05/2011)<sup>114</sup>.

---

<sup>113</sup> A Líder é originalmente fundada no Paraná, pelos irmãos Agenor e Aparecido Stuani, tendo como atividade inicial a produção de queijos. Seu plano de crescimento baseou-se na compra de outras empresas menores, em 1988 adquiriu unidades industriais em Nova Esperança (PR) e outra em Cruzeiro do Sul (PR), destinadas à fabricação de queijos e leite pasteurizado. Já em 1994 deu início a construção de uma fábrica voltada a produção de leite UHT. Dez anos mais tarde inaugurou nova Fábrica em Crissiumal (RS), com investimento de R\$ 4 milhões. Em 2007 ampliou o portfólio de produtos passando a produzir sucos e alimentos à base de soja, para isso realizou investimentos de R\$ 15 milhões de reais na ampliação e adaptação da fábrica de Lobato - PR. Em 2011 adquiriu a Saga Agroindustrial, em São Gabriel do Oeste (MS), a Coomleite, em Campo Grande (MS) e a Mineiro Novo, em Nova Andradina (MS), neste processo o investimento foi de R\$ 35 milhões. A Bom Gosto foi fundada por Wilson Zanatta e Família na cidade de Tapejara - Rio Grande do Sul, a empresa chegou a ser a maior processadora de leite longa vida do Brasil com 13,7% do mercado processando cerca de 2,5 milhões de litros por dia, o que representa um faturamento de R\$ 800 milhões. Para tanto contou com o leite captado de 12 mil produtores integrados, 34 cooperativas parceiras e um quadro de funcionários de 1,2 mil pessoas. Para atingir este nível de produção a empresa somou R\$ 160 milhões em investimentos, incluindo aquisições de outras empresas que auferiram um crescimento anual de 86% entre 2000 e 2007 (EXAME, 2011 e DIÁRIO CATARINENSE 2009).

<sup>114</sup> Nos anos 2000, o BNDES ampliou de forma intensa o apoio financeiro aos setores produtivos de duas grandes maneiras. Por um lado, criou inúmeros novos programas e linhas, expandiu recursos disponíveis e reduziu taxas de juros. Por outro lado, o BNDES ampliou o apoio via compra de ações (chamada de renda variável) das grandes empresas com potencial de internacionalização. (MEDEIROS, 2015, p. 6228)



Dois anos após sua criação, a LBR entrou em recuperação judicial e as controladoras do consórcio LAEP e GP entraram em disputa judicial devido a acusações de negligência administrativa. Seguindo a reportagem publicada no Jornal O Estadão, a principal acusação da LAEP para com a GP é a de que:

A principal expertise do GP, fundo que já foi dono de empresas como Submarino e Fogo de Chão, é comprar empresas, dar um choque de gestão e tentar revendê-las mais à frente por um preço mais alto. No caso da LBR, a acusação é de que a empresa foi mal administrada, já que teria deixado de usar créditos tributários, como outras companhias do setor faziam, e isso teria corroído as margens. [...] além disso, após o pedido de recuperação judicial, o GP teria estado à frente do plano de recuperação da empresa, que permitiu a venda de quase todas as fábricas para pagamento de credores, liquidando aos poucos a companhia (O ESTADÃO, 2016).

Ao mesmo tempo em que a LAEP acusa a GP por especular financeiramente a empresa, conforme a reportagem publicada pela Revista Exame em 09/07/2012, o societário administrador da Parmalat no Brasil Marcus Elias respondeu por uma dívida de cerca de R\$ 180 milhões de fundos da empresa global de serviços financeiros Morgan Stanley<sup>115</sup>. Em seguida, a dívida de Marcus Elias – Parmalat - foi assumida pelo *Emerging Markets Special Situations 3*, controlado pelo fundo inglês GLG. Ainda nesta reportagem o embate entre Marcus Elias e o fundo GLG foi enaltecido quando as estratégias do credor foram esclarecidas. Consoante apontamentos de Marcus, a intenção da GLG foi executar a dívida para passar a fazer parte de 25% no capital da LAEP ou então promover a falência da Parmalat para receber a dívida em ativos imobilizados (fábricas), que valeriam cerca de R\$ 1 bilhão. Percebe-se que a intenção do fundo inglês foi de adquirir os ativos da empresa para nela investir, valorizando-os para posterior revenda. Em

---

<sup>115</sup> Segundo a revista ADVFN de 22/03/2013 a empresa Parmalat (denominada na bolsa como Milk 11) realizou 12 aumentos de capital, entre 2002 e 2012, que foram justificados como forma de levantar recursos para o pagamento de dívidas.

outras palavras, a especulação com a dívida e possivelmente com a empresa<sup>116</sup>.

O andamento da entrada francesa Lactalis no Brasil teve início em março de 2011 quando esta, por meio de oferta pública de ações cerca de 29% das ações da Parmalat na Itália, cerca de oito meses depois a Lactalis, adquiriu mais 54,3% da companhia por cerca de € 2,5 bilhões. Com a aquisição de 83,3% da Parmalat, a Lactalis, que mundialmente é detentora das marcas como President, passou a ser detentora de marcas como Santal e a própria marca Parmalat no Brasil e no mundo (VALOR ECONÔMICO, 07/11/2011)<sup>117</sup>.

Em 2010, a Lactalis comprou a Laticínios Balkis por R\$ 70 milhões e consolidou no Brasil o início de suas atividades. Um ano depois, suas intenções foram voltadas para a LBR, considerando a condição de recuperação judicial. Pelo fato de possuir o direito de uso da marca Parmalat no Brasil, a Lactalis adquiriu a maior parte dos ativos da empresa por cerca de R\$ 250 milhões. Essa operação garantiu-lhe os ativos da LBR pertencentes à Brasil Foods - BRF representados pelas marcas Batavo e Elegê. Ofertas para essa fatia da LBR foram concretizadas pela Danone, pela canadense Saputo e a americana General Mills, mas foi a Lactalis quem adquiriu esta divisão que tem um

---

<sup>116</sup> Após o pedido de recuperação judicial a LBR por dívidas estimadas em R\$ 1 bilhão, a empresa obteve um encolhimento foi de 30%, fechando 19 unidades indústrias das 31 que possui e demitindo 1,2 mil funcionários de um total de 4,6 mil. Seu portfólio de produtos passou de 300 para 100 com o fechamento de várias linhas de produção de derivados que não eram competitivos. Estes resultados fizeram com que as *holdings* (Monticiano Participações) controladoras das empresas tivessem um prejuízo de R\$ 1,116 bilhão em 2012. Somados a isso, a empresa desvalorizou cerca de R\$ 1,0 bilhão em ativos tangíveis e intangíveis (VALOR ECONÔMICO, 21/08/2013).

<sup>117</sup> A marca President foi fundada em 1933 e tem origem francesa, na cidade de Laval, atualmente possui em seu portfólio 231 produtos derivados de leite que estão presentes em 140 países, segundo a Home Page da Lactalis, a cada segundo são vendidos 4 produtos da marca President no mundo. Além da Santal que é conhecida mundialmente a Parmalat é detentora de marcas regionais de peso tais como Astro - Canada, Berna - Itália, Pauls - Austrália, Sorrento - EUA, África - Venezuela, Bonnita - África do Sul, Proleche - Colômbia, Ucal - Portugal, entre outras marcas presentes exclusivamente no Brasil que já foram e que ainda serão citadas.

faturamento anual de cerca de R\$ 2,8 bilhões em 2010 (REVISTA EXAME, 2014)<sup>118</sup>.

Neste processo cerca de 20 unidades industriais da LBR permaneceram fechadas. Outras 14 unidades industriais isoladas foram vendidas para laticínios concorrentes somando um montante aproximado de R\$ 281 milhões; deste total, R\$ 25 milhões oriundos da Laticínios Bela Vista, R\$ 7 milhões da Cooperativa do Vale do Rio Doce, R\$ 203,3 milhões da ARC Medical Logística, R\$ 40,1 milhões da Colorado e R\$ 6 milhões da Agricoop. Assim com o total de vendas a empresa irá arrecadar um montante total de R\$ 531,477 milhões (MILK POINT, 2014).

Conforme reportagem exibida pela Milk Point (2014), a LBR não foi extinta. Ela permaneceu com três unidades que operam com as marcas Glória e Ibituruna. A capacidade de processamento destas unidades é de 2,3 milhões de litros por dia, com 800 funcionários e um faturamento R\$ 846 milhões por ano, representando 40% do faturamento total da LBR, anteriormente ao processo de recuperação judicial e venda de ativos.

#### 4.2.3 - O caso Vigor

Muitas empresas de laticínios do Brasil, ao atingir certo grau de representatividade no mercado, tornam-se alvo tanto de capitais especulativos quanto de empresas dispostas a fazer uso destes capitais para promover crescimento, principalmente passando a atuar em outros países. A saturação de seus mercados de origem e a possibilidades de crescimento agregadas aos mercados emergentes, com destaque para as empresas das quais está se falando, atraíram empresas do mundo todo para o Brasil.

Não obstante, em alguns casos, a insegurança quanto a atuar em um território desconhecido (culturalmente, economicamente e comercialmente) considerando altos investimentos, fizeram com que

---

<sup>118</sup> Sem considerar a aquisição da italiana Parmalat a Lactalis atua em 70 países, destes 37 abrigam 200 plantas industriais empregando 61 mil pessoas. Seu faturamento em 2013 foi estimado em € 16 bilhões. Sua captação anual de leite é de 15 bilhões de litros (quase metade da produção nacional de leite), elementos estes que a coloca como 3º maior captador de leite do mundo, ficando atrás da Danone e da Nestlé (MILK POINT, 2014).

empresas buscassem alternativas para este problema. O sistema de *joint ventures* foi aplicado como processo inicial de sondagem de mercado de muitas empresas de laticínios que passaram a atuar no país. A exemplo disso, a Suíça Nestlé que inicialmente associou-se à Laticínios Olvia da Fonseca e posteriormente condicionou a atuação da Neozelandeza Fonterra no Brasil à espanhola Danone, que passou a atuar por intermédio do Laticínios Poços de Caldas e da Dinamarquesa Arla Foods que consolidou-se no Brasil por meio de um *joint venture* com a Dan Vigor, subsidiária da laticínios Vigor.

No sentido de destacar as diversas articulações entre as empresas que o capital financeiro é capaz de organizar, analisar-se-á o último exemplo citado, atentando para o fato de que a *joint venture*, estabelecida ente a dinamarquesa Arla Foods e a Laticínios Vigor, desencadeou mudanças no perfil da empresa. Da mesma forma, ao analisar mais amplamente a cadeia de empresas a ela associada, percebeu-se que ela é resultante de processos maiores, previamente estabelecidos. O quadro síntese 08 apresenta, de forma sintetizada, as ações promovidas pela empresa Vigor, desde sua fundação.

#### QUADRO SÍNTESE 08 - Principais operações realizadas pela Laticínios Vigor.

1910	A empresa foi fundada em Itanhandu - MG no ano de 1917 a Vigor foi o primeiro laticínios a fornecer leite pasteurizado para a cidade de São Paulo,	Processamento de 20 mil litros por dia
1982	adquiriu a companhia Leco de produtos alimentícios, , número que a tornou a maior empresa de laticínios da década de 1980.	1 milhão de litros processados por dia
1984	Vigor e Leco realizam IPO	12 milhões de ações no valor de US\$8,3 milhões.
1986	Joint Venture com a empresa dinamarquesa Arla Foods criando a Dan Vigor especializada em queijos especiais com leite ultra filtrado (tecnologia da Arla)	A razão de proporção para cada empresa é de 50% na aquisição do laticínios Danubio
1990	Investimentos estruturais e em captação para aumentar o capital imobilizado da empresa	Passou para 1,5 milhão de litros processados por dia
1995	Aquisição da ROB - Refino de Óleos Brasil Ltda, direcionando a Leco para este setor	A ROB genuinamente brasileira atuava no mercado desde 1920

1998	Obtenção de registro junto à <i>Securities and Exchange Commission à New York Stock Exchange.</i>	Aderindo ao programa de Nível 1 de ADR ( <i>American Depositary Receipt</i> )
2000	Tornou-se a primeira empresa de capital aberto do Brasil de a integrar o Índice de Governança Corporativa (IGC) <sup>119</sup>	
2006/7	Aquisição do laticínios Serrabella Ltda	Fabricação de queijos especiais produzidos de forma artesanal.
2007	A Bertin S.A, adquiriu o controle indireto da Vigor	Tornaram-se juntas, as maiores empresas de carnes e lácteos da América Latina.
2008	Oferta pública das ações da Vigor e Leco que foram arematadas pela Bertin	O capita foi fechado.
2009	JBS incorpora a totalidade das ações da Bertin	A holding FB Participações foi criada para devolver 28,7% das ações da JBS para os acionistas da Bertin
2009/10	A Vigor passa a incorporar novamente os bens (físicos) da Leco e laticínios Serrabella e todas as associações incorporadas a estas empresas	A Vigor emitiu 24.474.569 novas ações sendo que 960 ações ordinárias e 24.473.609 ações preferenciais que foram automaticamente integralizadas aos acionistas da Leco os quais foram pagas com a entrega do patrimônio da Leco no valor de R\$23.951.542,50
2011	A Vigor realizou agrupamento de ações	200.000 ordinárias e 200.000 ações preferenciais.
2011/12	Mudança de nome social para FG Holdi ng International S.A	Aumento do capital social para o valor de R\$ 250 milhões a partir da conversão de ações - de preferenciais para ordinárias

<sup>119</sup> De acordo com a home page da BOVESPA (2017) O Índice de Governança Corporativa - IGC da BOVESPA, diz respeito a uma série de características da empresa as quais são seguidas rigorosamente para que esta possua uma avaliação positiva no mercado de ações. Os procedimentos e regras são estabelecidos constantemente pela BOVESPA, e seu principal objetivo é realizar uma avaliação da atuação da empresa. Ações de empresas em recuperação judicial, administração temporária ou algum tipo de intervenção por órgão regulador não são enquadradas no IGC.

2012	Alteração do nome social para Vigor Alimentos S.A e integralizada totalmente pela JBS. A JBS oferece aos antigos acionistas da Vigor a troca de 5% das ações da JBS por ações da Vigor. Em meados de Junho a Vigor Alimentos S.A novamente ofereceu ações na BVM&F Bovespa.	Aumento do capital social no valor de R\$1.191.373,4 mil  79% dos antigos acionistas da Vigor trocaram as ações no re-IPO.
2013	Aquisição de 50% da Laticínios Itambé (transferencia direta, não por meio de ações)	O valor pago pela Vigor foi de R\$ 410 milhões. Juntas irão processar cerca de 1,5 bilhão de litros por ano e um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões.
2015	A Vigor adquire o controle total de sua subsidiária Dan Vigor a qual tinha sociedade com a Arla Foods na Laticínios Danúbio.	Para que a operação fosse concretizada a Arla Foods passaria a deter cerca de 8% do capital social da Vigor.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em reportagens da Revista EXAME, Estadão (2013 e 2014), Milk Point, e home page da Vigor (2017).

Atentando-se para a dinâmica das operações realizadas pela Laticínios Vigor, percebe-se que, desde que realizou IPO em 1984, a mesma vem operando no sentido de crescer estruturalmente e realizar novos lances de ações promovendo aumentos significativos no seu capital social.

Uma mescla de fusões como a realizada com a Itambé e aquisições como a Danúbio, Serrabella e Leco são aportadas financeiramente pelo mercado financeiro a partir da abertura de capital e por intermédio de *Holdings* (FB participações) criadas justamente com a intenção administrar as estratégias de atuação no mercado financeiro<sup>120</sup>.

O comando dos direitos de propriedade sobre grupos de empresas controla-as, centralizando nas empresas "holding", é uma das formas mais comuns de se

<sup>120</sup>De acordo com entrevista concedida a Revista Época Negócios o CEO da empresa Vigor afirma que "depois de dois ou três anos, o plano é avaliar o desempenho desta nova empresa e, se tudo der certo, comprar os 50% que ainda não lhe pertencem ou arranjar uma fusão".

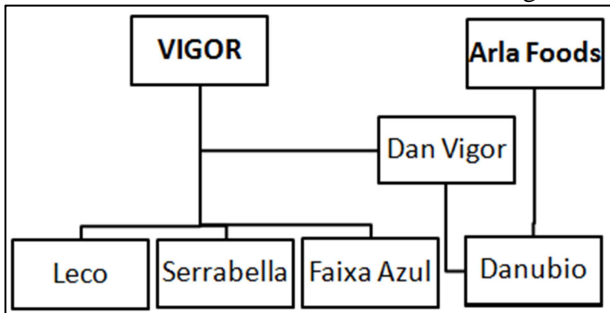
institucionalizar o controle do capital financeiro sobre a estratégia de diversificação dos investimentos; o comando da administração das empresas é a definição das estratégias de financiamento do grupo econômico (DELGADO, 1986, p.16).

Em meio a estes movimentos, a *joint venture* com a empresa Arla Foods, marca o início do processo de desnacionalização de uma significativa parcela da indústria laticínista nacional. Dois anos após adquirir 50% da Itambé, a Vigor Alimentos S.A. realizou um movimento que entrega 8% da companhia para a Arla Foods. Apesar de ser uma parcela pequena, esse movimento torna-se significativo para a indústria, considerando-se a magnitude alcançada pela junção da Vigor com a Itambé.

Para enfatizar esta questão, tais movimentos colocaram, sob o mesmo portfólio, duas empresas que estão entre as 10 maiores empresas de laticínios do Brasil, juntamente com uma empresa internacional que está entre as 10 maiores empresas de lácteos do mundo. Em nota o representante da empresa Arla Foods afirma que:

“à implementação da operação contribuirá para o desenvolvimento de uma parceria estratégica com a Vigor e fortalecerá a presença do Grupo Arla no mercado brasileiro de laticínios, inclusive por meio do contrato de distribuição, pelo qual Vigor distribuirá certos produtos da Arla no Brasil” (EXAME, 2014).

O organograma apresentado na sequência demonstra como estão organizadas hierarquicamente as empresas e marcas que compõem a Laticínios Vigor e a *joint venture* Dan Vigor.

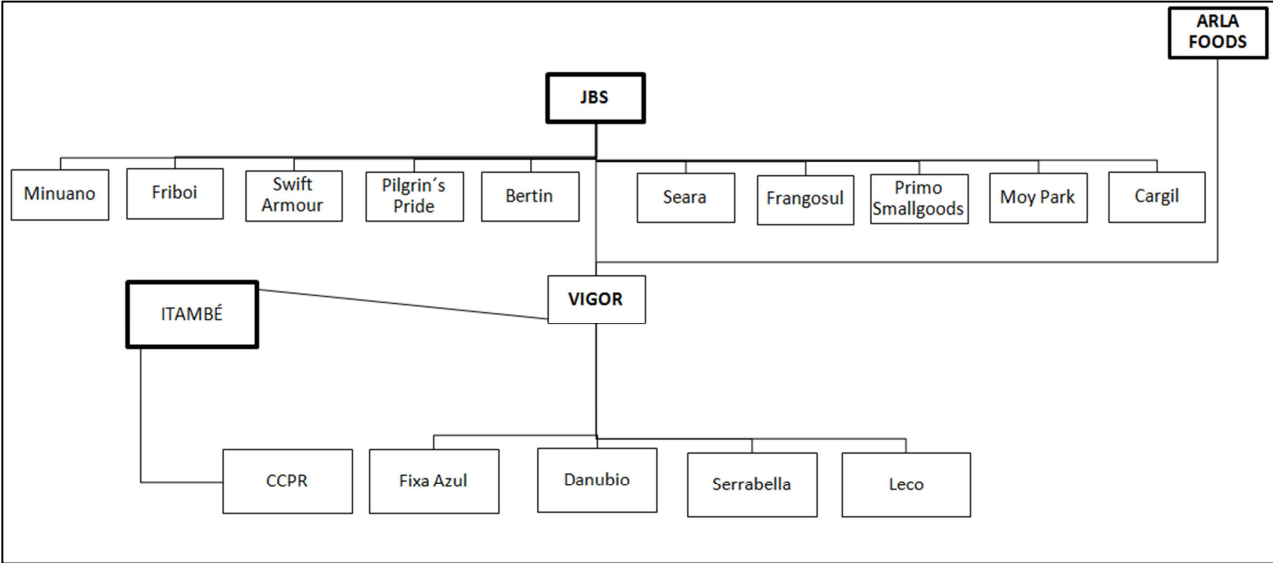
**ORGANOGRAMA 11** -*Joint Venture* Laticínios Vigor e Arla Foods

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em pesquisas (2017).

Além disso, é relevante lembrar que o controle majoritário da Vigor está sob domínio da JBS, que já foi considerada a maior empresa de processamento de carnes do mundo. O organograma a seguir demonstra a amplitude da rede de empresas relacionadas à Vigor e essas, por sua vez, orbitam a JBS.



**ORGANOGRAMA12 - Empresas controladas pela JBS**



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em pesquisas (2017).

Em agosto de 2017 a Laticínios Vigor teve 100% de suas ações adquiridas pela Laticínios Lala Foods de origem mexicana<sup>121</sup>. A compra destas ações ainda inclui a parcela pertencente a Arla Foods, cerca de 8% e aos 50% da Laticínios Itambé que recentemente haviam sido adquiridas pela Vigor. A transação foi avaliada em R\$ 5,7 bilhões que será quitada primeiramente com um crédito ponte seguido de uma dívida de longo prazo que ficara em torno de US\$ 550 milhões deste total aproximadamente US\$ 315 milhões serão adquiridos por novos aportes dos atuais acionistas da Laticínios Lala (VALOR ECONÔMICO, 2017)<sup>122</sup>.

De modo geral, ao observar a trajetória de consolidação de grandes empresas no Brasil, tomando-se como exemplos os casos da Parmalat, LBR, Lactális, Vigor, ITAMBÉ entre outras, depreende-se que a especulação financeira sobre a produção de mercadorias propriamente dita, separa, redireciona o capital da produção para a especulação, em um processo que expressa mui claramente que a reprodução do capital transforma-se constantemente visando a manutenção da reprodução da forma mais eficiente possível. Nesse caso, desviando-se da produção, mas utilizando de suas estruturas, agora, não mais focando na produção de mercadorias, mas na valorização dos ativos tangíveis na busca por atrair investidores.

No intuito de reforçar o que está sendo exposto, Gonçalves (2005, p. 30) ainda propala que "A financeirização da riqueza impulsionada por negócios com "títulos" (ativos), ainda que com lastro em "patrimônios" (físicos), representa a busca de valorização do capital na sua forma mais pura, despregada da terra e da produção, enquanto manifestação do capital em geral".

---

<sup>121</sup> Segundo a revista Exame (2017) os números das empresas Vigor e Lala são significativos sendo a Vigor uma empresa tradicional fundada em 1917 atualmente conta com 14 fábricas, 31 centros de distribuição, 11 centros de apoio, 60 mil pontos de venda e 67 mil funcionários. Já a mexicana Lala possui 22 fábricas no México, EUA e América Central e conta com mais de 34 mil funcionários. Seu portfólio possui mais de 600 produtos disponíveis em 500 mil pontos de venda. Seu faturamento em 2016 foi de US\$ 3 bilhões de dólares.

### 4.3- *Trade Companies* - inserção da cadeia produtiva do leite do Brasil no mercado internacional de *commodities* lácteas

A desnacionalização da indústria láctea do Brasil tem possibilitado que, cada vez mais, se estabeleça uma relação entre os preços praticados internacionalmente para as *commodities* lácteas e o comportamento dos preços no mercado doméstico. A composição dos preços da matéria-prima ligados aos fatores endógenos de cada lugar está dando espaço aos condicionantes mercadológicos em nível mundial. Neste sentido, percebe-se que tais influências estão sendo canalizadas pela consolidação dos mecanismos financeiros nas empresas de laticínios. Segundo Balaestro e Lourenço:

Em larga medida, a financeirização consiste em um processo de concentração de poder em torno do capital financeiro. A origem desse grande poder das finanças passa pelo progressivo deslocamento de um sistema de financiamento baseado em bancos para um sistema baseado em mercado de capitais. No elo da produção do agronegócio brasileiro, poderiam ser acrescidas as grandes empresas fornecedoras de insumo e as *tradings companies* (BALESTRO e LOURENÇO, 2014, p. 246).

Para tanto, observa-se o comportamento dos preços na maior *Trade Company* de comercialização de leite do mundo a *Global Dairy trade* -GDT. Esta *Trade* organiza leilões quinzenais em nível mundial de produtos lácteos, onde 5 das maiores processadoras de leite do mundo ofertam suas mercadorias, interferindo sensivelmente nos preços de derivados mundiais e consequentemente nos preços pagos pela matéria-prima em países produtores<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> Segundo Rafael Ribeiro de Lima Filho em reportagem publicada no portal Scot Consultoria em 04/12/2013 as empresas que ofertam derivados lácteos através do leilão GDT são: **Fonterra**: (Localizada na Nova Zelândia, é considerada a maior processadora de leite do mundo), **Dairy América**:(empresa formada por quatro cooperativas localizadas nos Estados Unidos da América), **Murray Goulburn** (Localizada na Austrália, é responsável por processar um terço do leite produzido no país), **Arla** (localizada na Dinamarca, Suécia e Alemanha e mais de vinte países), **Amul** ( de origem indiana, onde conta com cerca de 3,2 milhões de produtores e capacidade de processar 20 milhões de

Conforme a *home page* da GDT, o leilão do dia 18/05/2017 reuniu cerca de 553 licitantes em 19 rodadas de negociação, onde 103 destes licitantes fecharam negócio de 21.236 toneladas de *commodities* lácteas a um preço médio de US\$ 3.313 por tonelada. Isso representa um mercado que movimenta quinzenalmente cerca de US\$ 70 milhões de dólares em produtos lácteos.

Uma empresa de laticínios de grande porte, instalada em países com mercados consumidores de lácteos consolidados, como o caso do Brasil, captará leite produzido regionalmente, mas também comprará derivados (*commodities*) para suprir suas demandas sempre que a oferta e os preços internacionais cotados pelo leilão GDT estiverem favoráveis. Diz-se aqui, então, que, uma vez podendo adquirir leite fluído de produtores nacionais e principais *commodities* derivadas do leite, esta empresa escolherá a fonte de captação de matérias primas que esteja com melhor preço<sup>124</sup>.

É conveniente salientar que muitas empresas processadoras de leite têm como principais clientes outras empresas alimentícias (chocolates, biscoitos, comidas pré-prontas etc.) que por sua vez, demandam basicamente derivados lácteos *commodities* que servirão de ingredientes para a produção de outros alimentos destinados ao consumidor. Conclui-se que, uma vez inseridas no mercado internacional de compra e venda de *commodities* lácteas por meio do leilão GDT, as empresas passaram a especular melhores preços com base nos preços praticados internacionalmente, assim, os preços nacionais do leite, por toda a cadeia produtiva, responderão sensivelmente às flutuações dos preços internacionais por meio de um processo simplificado de oferta e demanda<sup>125</sup>.

---

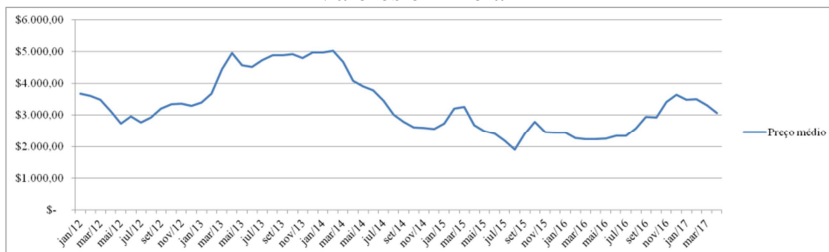
litros por dia) **Eurosérum** (de origem francesa, atualmente e a maior produtora mundial de leite em pó desmineralizado). Neste leilão são comercializados gordura de leite anidra (gordura desidrata), manteiga, leite em pó de manteiga, cheddar, lactose, caseína, leite em pó desnatado, leite em pó integral.

<sup>124</sup> Para a industrialização e comercialização de leite UHT, esse caso não se aplica, pois, o leite nestas condições possui atualmente níveis de comercialização a nível mundial muito baixos. Assim grande parte do leite UHT comercializado nacionalmente é produzido de leite captado no Brasil. Fato este que justifica a manutenção de produtores de leite agregados as empresas de laticínios e reforça a ideia sobre o direcionamento do leite captado para diferentes linhas de produção de derivados lácteos como foi exposto no capítulo 02.

<sup>125</sup> Um estudo realizado pelo sistema FAEP (2017) mostra que o estado do Paraná produz cerca de 4,7 bilhões de litros de leite por ano, seu consumo

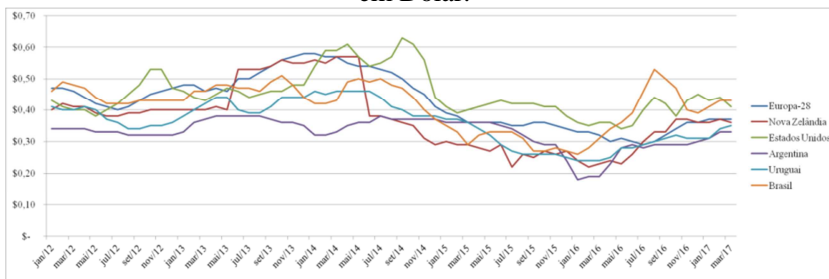
Os gráficos apresentados subsequentemente permitem observar o comportamento e a relação estabelecida entre os preços praticados internacionalmente no leilão GDT, os preços médios pagos aos produtores em alguns países e as importações e exportações de *commodities* lácteas no Brasil de janeiro de 2012 a março de 2017.

**GRAFICO 05** - Preço médio commodities lácteas no leilão GDT - Valores em Dólar



**Fonte:** Estatísticas do Leite Milk Point, Global Dairy Trade. Disponível em: [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br) Acesso em 23/05/2016

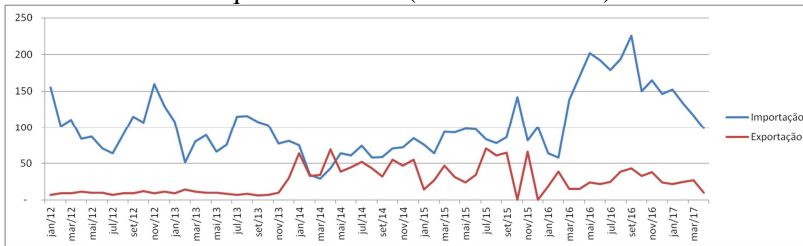
**GRÁFICO 06** - Preços pagos ao produtor em diversos países - valores em Dólar.



**Fonte:** Tabela elaborada por Milk Point com base nos dados de LTO nederland, Infortambo, CLAL, CEPEA/ESALQ. Disponível em: [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br) Acesso em 23/05/2016

interno é de 1,9 bilhão de litros, seu *superávit* produtivo de 2,6 bilhões de litros é exportado para outros estados brasileiros e para outros países. Em 2014 chegou a exportar cerca de 6 mil toneladas de derivados lácteos, porém mesmo com um superávit significativo o estado importou cerca de 15 mil toneladas de derivados lácteos em 2016, “entre os principais destinos desses produtos figuram indústrias alimentícias variadas, bem como laticínios e redes atacadistas”.

### GRÁFICO 07 - Importações e exportações de lácteos no Brasil em equivalente-leite (milhões de litros)



**Fonte:** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior-MDIC, Milk Point. Disponível em [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br) Acesso em 23/05/2016

Nota-se que as flutuações de preços no leilão GDT são acompanhadas, com certo atraso, pelos preços pagos aos produtores em países selecionados. Objetivando melhor compreensão, neste recorte temporal, o período que corresponde a janeiro de 2013 a janeiro de 2014, os preços do leilão GDT apresentaram consideráveis elevações. O mesmo ocorreram com os preços dos produtores de leite, mas o período de elevação foi de maio de 2013 a março de 2014, atentando ainda para o fato de que a queda nos preços dos produtores tem uma resposta mais imediata do que a queda dos preços no leilão GDT.

A relação existente entre as importações e as exportações de lácteos e as flutuações dos preços no leilão GDT também podem ser notadas ao analisar os gráficos, nada obstante, a tendência de aumento ou redução nas exportações e importações, deve-se a uma complexa relação entre preço da matéria-prima doméstica, câmbio, demanda interna e preços internacionais das *commodities* lácteas.

Vislumbra-se ainda, com base nos gráficos, que podem ocorrer diversas situações de correlação. De março a maio de 2014, as exportações superaram as importações no Brasil mesmo com os preços do leilão GDT em constante queda; já em setembro de 2015, as importações subiram substancialmente respondendo à queda de preços no GDT, ao mesmo tempo em que as exportações foram reduzidas significativamente.

Neste cenário, faz-se relevante compreender que empresas como Fonterra (*Joint Venture* com a Nestlé formando a *Dairy Partners América* - DPA) estão presentes no Brasil. Portanto, fazendo uso da produção nacional, para comercializar *commodities* lácteas para outros países e também utilizando métodos de triangulação para comercializar suas mercadorias oriundas da Nova Zelândia para países do Mercosul,

passando pelo Brasil, ou quaisquer outros países que tenham métodos proteção contra importações predatórias mais flexíveis. Esses elementos podem desconfigurar a relação existente entre os preços do leilão GDT e as importações e ou exportações<sup>126</sup>.

Em meio a essa estrutura internacional consolidada ainda existem, na cadeia produtiva de lácteos do Brasil, os comerciantes sem fábrica (funcionando como *trade companies* nacionais) que são fortemente especulativos em relação aos preços do leite e derivados, buscando sempre os menores preços, sejam estes na indústria interna ou na importação. Tais agentes condicionam fortemente a relação existente entre os preços internacionais e os preços internos, pois enaltecem o comportamento dos preços à medida que se colocam como intermediadores na comercialização de lácteos praticada entre indústria processadora de leite, de alimentos que demandam derivados de leite e o varejo (super e hipermercados). Dado este cenário, Gonçalves sugere que:

Mais ainda, porque os ajustes acabam se produzindo no campo, onde se localiza o elo tomador de preços. Isso porque a grande empresa da agroindústria de processamento enfrenta a solidificação de duas estruturas empresariais de mesma ou ainda maior magnitude de concentração do capital, que são os oligopsônios representados pelas "tradingcompanies" atuantes no comércio exterior - que também atuam comprando diretamente dos agropecuaristas para produtos não processados - e pelas grandes redes de supermercados. Dado que ambos oligopsônios têm imenso poder de mercado e conseqüentemente de formar preços, na execução de sua governança sobre o processo, quando submetidos a pressões que comprometam suas

---

<sup>126</sup> Em entrevista concedida ao Jornal do Comércio (16/08/2017) segundo o secretário executivo do Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados (Sindilat), Darlan Palharini afirma que possivelmente o Uruguai por meio de incentivos esteja estimulando triangulação importando para o Brasil lácteos oriundos de outros países. Ainda nesta reportagem são exibidos dados que indicam tal informações. Segundo dados do Uruguai "o país produziu 1,7 bilhão de litros de leite em 2016 e consumiu 700 milhões de litros, o saldo, se convertido em pó, renderia 120 mil toneladas. Só o Brasil recebeu 100 mil toneladas de leite em pó e 18 mil toneladas em queijos do país vizinho, o que representa praticamente todo o volume restante".

margens, adotam estratégias de repassar o ajuste para os elos à montante das cadeias de produção (GONÇALVES, 2005, p. 13).

A inserção do mercado de lácteos no cenário internacional implica em colocar toda a cadeia produtiva nacional e suas respectivas mercadorias em um páreo com as maiores empresas de laticínios do mundo. Ao considerar todas as vantagens competitivas que estas empresas possuem, o reflexo nos preços dos produtores se torna apenas um, dentre vários elementos, que a cadeia produtiva do leite brasileira demonstra para competir com os produtos internacionais.

A indústria láctea promoveu alterações significativas em processos e produtos, tanto a montante quanto a jusante do processo, impulsionando outros agentes que fazem parte deste processo, a promoverem suas mudanças estruturais e organizacionais. De produtores de leite, passando pelos sistemas de transporte e armazenagem, linhas de produção e sistemas de comercialização, todos esses agentes sofreram mudanças para adaptarem-se às condições concorrenciais via preço e produto agora impostas por cotações internacionalmente determinadas. No entanto, devem-se considerar, as medidas protecionistas nacionais (tarifas alfandegárias, sobretaxas e subsídios) que protegem os produtos nacionais do comércio internacional. Observa-se na tabela seguinte as tarifas aplicadas sobre os principais derivados lácteos.

**QUADRO 30 - Tarifas de importação para produtos lácteos**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>TEC (%)</b>
<b>Leite e creme de leite (nata*), não concentrados nem adicionados de açúcar ou de outros edulcorantes.</b>	14
Leite UHT ( <i>Ultra High Temperature</i> )	14
UHT ( <i>Ultra High Temperature</i> )	14
Outros	12
<b>Leite e creme de leite (nata*), concentrados ou adicionados de açúcar ou de outros edulcorantes.</b>	28
Em pó, Leite integral, Leite parcialmente desnatado	28
Sem adição de açúcar ou de outros edulcorantes	14
Outros	28
<b>Leitelho, leite e creme de leite (nata*) coalhados, iogurte, quefir e outros leites e cremes de leite (natas*) fermentados ou acidificados.</b>	16
Iogurte	16
Outros	14



DESCRIÇÃO	TEC (%)
<b>Soro de leite, mesmo concentrado ou adicionado de açúcar ou de outros edulcorantes.</b>	28
<b>Manteiga e outras matérias gordas provenientes do leite;</b>	16
Queijos e requeijão.	0
Mussarela	28
Outros	16
Com um teor de umidade igual ou superior a 36,0 % e inferior a 46,0 %, em peso (massa semidura)	28
Com um teor de umidade igual ou superior a 46,0 % e inferior a 55,0 %, em peso (massa macia)	16

**Fonte:** Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017)

A tonelada de leite em pó no leilão GDT, em setembro de 2017, foi de US\$ 3.100,00, cerca de R\$ 9.672, considerando o câmbio em R\$ 3,12 em 18/19/2017, cotado pelo Banco Central do Brasil. Assim, cada quilograma de leite em pó negociado custa para o comprador Brasileiro cerca de R\$ 9,67 mais a alíquota de importação de 28% atingindo assim um preço de R\$12,38. Bem, para cada quilograma de leite em pó são necessários cerca de 9 litros de leite (considerando os sólidos totais - ST deste leite em torno de 12%)<sup>127</sup>.

Orientando-se pelo CEPEA – USP, o valor do litro de leite pago ao produtor em agosto, na média nacional, foi de R\$ 1,26 bruto - considerando frete e Funrural. Bem, com leite brasileiro é possível obter um quilograma de leite em pó a custo de R\$11,34 cerca de R\$ 1,04 de diferença com o leite importado, porém, aqui não são considerados os custos de produção, nem o fato de que com um leite com menor teor de sólidos são necessários 10 litros para fabricar um quilograma de leite em pó. Assim, pode-se afirmar que, mesmo com alíquotas de 28% às margens da indústria de laticínios são reduzidas, tendo assim, em alguns períodos do ano, dificuldades para competir com os derivados lácteos que são importados.

<sup>127</sup> Segundo a Embrapa o termo sólido total – ST engloba todos os componentes do leite exceto a água. Basicamente o leite é composto por cerca de 87% de água e os outros 12 a 13% são os ST. Estes por sua vez são constituídos de lipídios (gordura), carboidratos, proteínas, sais minerais e vitaminas. Informações disponíveis em: [http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_128\\_2172\\_0039243.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_128_2172_0039243.html)

De forma simplificada, é possível concluir que flutuações nos preços do leite pago ao produtor e ao consumidor dos derivados lácteos estão relacionadas a: Primeiro, para o produtor: pelas condições de produção - clima que por sua vez interferem nas pastagens, na produção de insumos, a produtividade da terra e dos animais entre outros elementos ligados a natureza. Segundo, para o consumidor: condições de oferta e procura, livre concorrência, avanço mais significativo das tecnologias (processos e produtos) o que leva a uma mais veloz tendência geral da queda da taxa de lucros fazendo com que derivados lácteos estejam consolidados como produtos básicos de forma mais rápida.

É bom lembrar que essa interpretação vai além e deve considerar que as condições dos novos sistemas de comercialização de leite são fundamentadas nas estruturas desiguais estabelecidas historicamente pelo avanço do modo de produção do capital e na recente manifestação do capitalismo financeiro nos países em desenvolvimento, na globalização dos mercados, traduzidas em desnacionalização da indústria e varejo nacional. São aliadas ainda a novas e desfavoráveis condições e termos de importação/exportação e na consolidação de cadeias produtivas compostas por empresas oligopolizadas que estão impondo nacionalmente as condições de produção/industrialização de países de primeiro mundo pioneiros na atividade leiteira.

Isso coloca toda a cadeia produtiva que ainda é nacional em competição no modo de produção capitalista com os grandes monopólios pois defronta-se com os maiores e mais avançados sistemas produtivos que existem. Para o produtor de leite especificamente, sua atividade é condicionada pela capacidade de produzir com a qualidade desejada a custos extremamente reduzidos que atendam às demandas das indústrias que, por sua vez, exploram o mercado consumidor local. Neste sentido, dadas as condições expostas até então, a produção nacional de leite é favorecida quando se torna conveniente por questões logísticas – embora, constantemente, tal produção seja relegada a segundo plano quando o mercado internacional oferta leite e derivados com valores reduzidos.

A variação do preço do leite pago ao produtor ocorre no mundo todo e está mais relacionada à oferta e à demanda do produto no mercado internacional do que ao custo de produção. Nos países exportadores e importadores, observa-se a oscilação do preço do leite ao longo do ano. Por exemplo, nos Estados Unidos, que participam do

mercado internacional como exportadores e importadores [...] O preço do leite ao produtor é um reflexo do comportamento registrado no mercado mundial (ZOCCAL, 2016).

Depreende-se daí que, para o produtor de leite do Brasil, o preço pago para o leite produzido não está ligado às condições naturais de seu território, mas às condições estruturais com que o mercado está organizado, permitindo que prevaleçam as condições de produção de países de primeiro mundo sobre a produção nacional. Equivale dizer que são as condições naturais dos países de primeiro mundo que condicionam as flutuações nos preços do leite produzido no mundo todo, restando a produção nacional adaptar-se às condições que o mercado impõe, sem considerar as condições naturais de cada Região do Brasil.

Apreende-se que, muito aquém das intempéries nacionais, as flutuações nos preços das *commodities* lácteas são resultados da soma de fatores internos de diversos países tidos como maiores produtores consumidores de leite inseridos em uma economia globalizada. [...] "o avanço da financeirização da agricultura condicionou essa à sua dinâmica, relegando os fatores propriamente agrícolas como o volume das safras, a dinâmica climática e o consumo de alimentos a segundo plano". (MEDEIROS, 2015, p. 14)

Sob os mesmos aspectos, na outra ponta da cadeia produtiva, estão os consumidores que, para o caso do Brasil, não são favorecidos pela livre concorrência. À medida que grandes oligopólios industriais e do varejo são consolidados, todos os benefícios são traduzidos em redução de custos, enquanto que os processos otimizados por toda a cadeia produtiva não refletem sob o preço da mercadoria e são absorvidos pela capacidade de grandes empresas (estruturadas pelo capital financeiro) de dominarem a cadeia produtiva e tomarem para si os benefícios (maiores receitas) do progresso técnico e da condição de oligopólio/oligoposônio.

Noutros termos, a reprodução ampliada do capital inseriu de forma plena a agricultura na lógica da financeirização da riqueza num universo globalizado. Nesse sentido, os movimentos setoriais de desenvolvimento da agricultura se dão nesse contexto e com base nessa lógica é que devem ser pensadas as estratégias para o novo ciclo de expansão setorial (GONÇALVES, 2005, p.08).

Afirma-se, a partir daí, que a elevação no preço dos alimentos, observado também para os derivados lácteos, não se deve ao aumento do consumo mundial, e as flutuações destes preços não se devem à oferta e à demanda, ou ainda somente pelas condições de produção. Os preços são controlados pelo mercado financeiro, como anuncia Medeiros (2015, p.24): "Os mercados financeiros tornaram-se os principais agentes das super safras ou da escassez de alimentos, mais do que o clima ou do que o aumento da demanda por alimentos". Ocorre que as vendas antecipadas nos mercados futuros estão condicionando a produção muito antes que ela ocorra. A alta especulação financeira sobre as *commodities* agrícolas é o principal fator de elevação dos preços internacionais dos alimentos conforme Medeiros (2015).

#### **4.4 - A dinâmica dos principais agentes da cadeia produtiva do leite frente ao capital financeiro**

A dinâmica e volatilidade do capital financeiro adquiriu uma imponente capacidade sobre a esfera produtiva criando sobre este setor novas formas de configuração desregradas e avessas às formas históricas já estabelecidas pelo modo de produção capitalista. O capital financeiro é apropriado e se vale da produção material, coloca em jogo um dinamismo que deve ser analisado com cautela, pois a capacidade de transfigurar-se para otimizar os processos de reprodução do capital é tida, de tal forma, que se torna auspicioso e ao mesmo tempo desafiador promover análises acerca destes processos.

Dada a complexidade dessas análises, serão apresentados separadamente os agentes vistos como mais importantes para a cadeia produtiva para que, de forma organizada, sejam apresentados alguns aspectos que traduzem a atuação do capital financeiro sobre estes setores.

##### **4.4.2- O papel do capital financeiro na Indústria processadora**

De modo geral, todo o processo industrial e administrativo de uma empresa que passa a contar com capital financeiro, pode sofrer alterações, tanto progressivas como regressivas. É de extrema complexidade determinar uma padronização para os possíveis fenômenos que possam ocorrer em uma empresa à medida que esta

realiza IPO e passa a ter o mercado de capitais como um dos meios para obter recursos.

É possível listar algumas características que são comuns entre as empresas de laticínios que estão suscetíveis a atuarem com e para o capital financeiro, bem como alguns aspectos que sofrem mudanças à medida que se dispõe dos recursos financeiros controlados por acionistas ou *holdings*:

A - Tamanho e representatividade de mercado - É um pré-requisito importante para atrair investimento via mercado de capitais. Significa considerar que o capital financeiro especulativo pode estar mais inclinado a investir em setores que já apresentam retorno imediato, portanto, consolidados, deixando em segundo plano os casos em que ocorram possíveis retornos pós-investimento. Por essa causa, no caso da cadeia produtiva do leite, as empresas e marcas já consolidadas e de considerável volume de produção são as que participam mais ativamente do mercado de capitais.

B - Adaptação específica para cada escala de mercado tanto regional, nacional, como internacional - Importa dizer que, não necessariamente, o capital financeiro apropriar-se-á de grandes empresas em sentido orgânico, mas, como regra, aquelas empresas que apresentarem maior capacidade de gerar receitas líquidas. Tal aspecto pode ser adquirido tanto em grandes empresas de atuação em nível nacional com escalas de produção e baixo escopo na mercadoria, quanto em pequenas empresas (no sentido estrutural) de baixa escala, mas com produção de alto valor agregado e um mercado regionalizado estabilizado e pujante.

C - Escalas de produção cada vez maiores - Esse torna-se um ponto central que incorre diretamente nos sistemas de distribuição e transporte dos lácteos. A condição de altas escalas de produção implicará diretamente em estruturas de distribuição para grandes volumes, que tem como principal desafio o aumento da velocidade na circulação de grandes escalas. Quer-se dizer que a eficiência na manutenção de escalas de produção em grandes empresas influi diretamente em dar celeridade ao processo. Ora, o aumento de velocidade de captação - produção - distribuição e venda permite aumento de escala sem mudanças de capital fixo da indústria e varejo<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Segundo a *Home Page* da Tetra Pack Uma linha de envase de leite UHT pode processar cerca de 17.500 embalagens de 1 litro por hora. Este ritmo de processamento pode determinar o volume de captação diária da empresa, ou ainda a capacidade de armazenamento e ou a velocidade do despacho de leite

D- Mobilização de capital em volumes cada vez maiores - Isso se aplica a outros agentes que orbitam a empresa que cresce organicamente por meio de recursos do capital financeiro. Cada vez mais os agentes de apoio são impulsionados a realizar investimentos em inovação (processo e produto), exploração e ampliação de mercados (incorporação de novos derivados lácteos), aumento da estrutura física, adaptação as mudanças de mercado, pois considera-se que sua amplitude de atuação torna a empresa mais sensíveis às oscilações econômicas, políticas e sociais em níveis macro e microrregionais e, de certa forma, isso reflete por todo o complexo produtivo.

E – Fragmentação/reestruturação, extinção de produtos e linhas de produção - Ao passo que são formadas grandes empresas oligopolizadas, os processos especulativos somados à complexidade com a qual o mercado lácteo do Brasil tem se mostrado, as empresas podem ser fragmentadas (considere o caso da LBR citado anteriormente neste texto). As reestruturações dos ativos tangíveis das empresas têm uma tendência de concentração não só em tamanho, mas em eficiência, dinamismo e receita líquida. Isso expressa que o desmonte de muitas empresas, que após se constituírem como grandes empresas nacionais no ramo laticinista, não representa sua extinção, mas um refinamento das atividades, pois o que se observou nos estudos de caso aqui apresentados é que as empresas, ao promoverem fusões e aquisições, concentrando e valorizando ativos, tem como objetivo, em primeiro momento, a especulação financeira e em segundo momento identificar qual são as unidades, marcas, mercados ou processos no geral que são mais rentáveis, ou seja, parcela do montante que mais gera receita líquida e só a partir de então dão continuidade ao processo produtivo.

A este respeito, pode-se revelar o exemplo de estratégias das controladoras (LAEP e GP) durante a formação da Monticiano Participações (consórcio que uniu, via mercado financeiro as marcas e empresas Leitbom, Glória e Ibituruna) que, depois da recuperação judicial, ainda permanece com 3 unidades industriais das marcas Glória e Ibituruna, responsáveis por 40% do faturamento total da empresa. Ainda, durante o processo de formação da empresa, as marcas e suas respectivas unidades industriais foram mescladas, como sugere

---

embalado. Todo o processo tecnológico aplicado a sistemas industriais (automação) para que a produção seja contínua e constante pode perder o sentido se o que se é produzido fica retido em estoques, ou lentamente deslocado no espaço entre indústria e consumidor.

Fernando Falco - Presidente da Monticiano Participações, em trecho de reportagem publicada pelo Jornal Exame em 25/06/2012

Na nova fase, todas as fábricas do consórcio poderão produzir qualquer uma de suas marcas. Isso vale também para as cinco unidades da Leitbom, localizadas em Goiás e no Pará. “O que determinará quem produz o que será a demanda” [...]. A intenção é fazer com que marcas como Poços de Caldas, pertencente à Leitbom, ganhem reforço ao entrar na linha de produção da LAEP no Sudeste (EXAME, 2012).

Ainda sobre esta estratégia de atuação, para fortalecer algumas marcas e otimizar a presença de outras no mercado, nesta mesma reportagem o diretor da consultoria da MB Agro - José Carlos Hausknecht ressalta que: “A estratégia é semelhante ao que a BR Foods fez ao separar a equipe de vendas da Batavo, que possui produtos com margem maior, da equipe da Elegê, que se concentra na venda de leite longa vida, uma *commodity*”. Posteriormente, a BR Foods (Batavo) e a rio-grandense Elegê iriam se fundir a Monticiano, formando a LBR - Lácteos Brasil dando sequência às estratégias de expansão da atuação para nível nacional e acumulação de ativos por meio e para o mercado financeiro dar continuidade ao aumento e arrecadação de ativos.

F- Insegurança para investir a longo prazo - A volatilidade do capital financeiro especulativo não garante sua disponibilidade em tempo integral para que se possam projetar investimentos a longo prazo. Talvez este seja um dos importantes elementos que justificam as fusões e aquisições e não a construção de plantas novas de novas.

G- Transferência de desenvolvimento sócio econômico - A dinâmica globalizada dos investimentos faz com que grande parte das receitas geradas pelas melhorias proporcionadas pelos investimentos oriundos do mercado financeiros sejam despachadas para os acionistas espalhados pelo mundo. Ocorre, assim, uma concentração das empresas, da produção, mas uma pulverização dos lucros.

H- Seleção das unidades industriais de captação e distribuição com melhor capacidade operacional - As regiões tradicionais em produção primária de leite e suas respectivas indústrias são beneficiadas no processo.

I - Os investimentos e P&D são reconfigurados - Ao invés de promoverem suas próprias pesquisas ocorre a iniciativa de fusões e aquisições de empresas de pesquisa ou de inovações em processos e em

produtos. Além disso, coma as fusões e aquisições ocorre a apropriação das tecnologias desenvolvidas pela empresa adquirida.

Figurando isso, segundo a *Home Page* da Nestlé, em março de 2002, a empresa criou um fundo de capital de risco "*Life Ventures*" com disponibilidade de cerca de € 150 milhões. Este fundo tem como principal objetivo financiar *startups* e P&D para garantir o acesso da empresa "a novas oportunidades de ciência, tecnologia e *know-how*, através de aquisições, participações minoritárias, licenças e *joint ventures*". O foco do processo estará voltado para as áreas de alimentação, nutrição em geral, alimentos para melhorar a saúde e biotecnologia agrícola, comércio (gerenciamento e relacionamento com consumidores) inovações em processos e novas tecnologias de embalagem.

#### 4.4.3 – Influência do capital financeiro na produção primária

O atual modelo de pequena produção de leite não apresenta condições para novos desdobramentos de reprodução do capital (da mesma forma que a agricultura de subsistência). A pequena produção de leite, que há muito está inserida no agronegócio, apresenta estagnação sob a ótica do capital financeiro, quando comparada a outras atividades agropecuárias. As tecnologias que permitem o menor uso de terras e maior volume de capital imobilizado (*free stall*, *compost barn*) irão para a atividade leiteira concentrar cada vez mais a produção transformando a produção de leite de forma a permitir que o capital financeiro seja reproduzido concomitantemente a esta atividade<sup>129</sup>.

Não se tem na produção de leite processos constantes, anuais, ou a cada safra de financiamento de insumos, equipamentos, sementes. Uma vez tendo o pasto formado, equipamentos adquiridos e plantel de animais constituído a atividade é auto gestora – o pasto recupera-se com o uso de dejetos dos animais, os equipamentos são extremamente duráveis considerando o ambiente de trabalho e o material inoxidável das ordenhas e resfriadores, e a reposição do plantel se dá pela cria e recria das próprias matrizes. Emblema-se aqui que o conjunto de elementos que são mobilizados para a produção de leite, uma vez

---

<sup>129</sup> *Free stall* e *Compost Barn* são sistemas de confinamento para vacas leiteiras onde o ambiente, temperatura, umidade, alimentação, distribuição dos animais são controlados com vistas a potencializar a produção e condicionar um ambiente de reprodução adequado as especificidades biológicas dos animais.



consolidado, torna-se sustentável. Diferentemente da produção agrícola, onde uma safra tem começo meio e fim, e da cria e engorda de gado para corte, onde o plantel é constantemente cíclico.

Não se está preterindo o uso do PRONAF (aqui visto como uma forma direta de atuação do mercado de capitais na atividade). Sua participação foi destacada neste trabalho em capítulos anteriores. Admite-se, inclusive, que, de certa forma, esta atividade está utilizando recursos do capital financeiro. Noutro parâmetro, são estes recursos, pela forma e volume com que são aplicados, não viabilizarão as transformações radicais na atividade (apesar de propiciar significativamente a produtividade e acesso a tecnologias - resfriadores, ordenhadeiras), como concentração e aumentando da escala na produção, demandando maiores volumes de recursos mobilizados e padronização do que é produzido, fatores esses indispensáveis para a adoção de novas formas de uso e reprodução do capital financeiro na produção de leite<sup>130</sup>.

A falta de dependência de constantes aquisições de insumos para o exercício da pequena produção de leite, libertando esta atividade da dependência do mercado financeiro que condenará este modelo à extinção na medida em que grandes empresas de laticínios oligopsônicas passam a atuar na captação, de maneira análoga à situação dos produtores que não se inserirem na nova dinâmica de produção agropecuária como contempla Delgado.

O movimento de especulação com terras, somando às recentes manifestações especulativas no mercado de crédito rural, funciona como mecanismo poderoso de exclusão de uma imensa maioria de pequenos estabelecimentos rurais, relativamente à sua contribuição produtiva ao mercado paralela obtenção de renda compatível até mesmo com a reprodução simples dos pequenos produtores (DELGADO 1984, p. 183/95 apud DELGADO 1986, p.70).

---

<sup>130</sup> Frente a isso Delgado destaca: Igualmente preocupante é a orientação da política de financiamento rural, no sentido de reivindicar para o capital bancário taxas de juros de mercado em contrapartida à previsão do crédito rural. Assim como a renda fundiária, os juros do capital dinheiro reivindicam uma fatia crescente do lucro agrícola, segundo uma lógica estritamente financeira de retorno do capital, penalizando fortemente os pequenos capitais cativos do setor agrícola e carentes de estratégias mais abrangentes de diversificação multissetorial dos investimentos (DELGADO, 1986, p.67).

O processo de transição e configuração de um modelo de produção agrícola independente e autogestora para um modelo diretamente relacionado, condicionado e dependente dos mercados financeiros já pode ser observado na produção de grão, gado, suíno e frango de cortes.

Tanto na sua relação com compradores e fornecedores, para a plenitude da regulação de certificação de qualidade com rastreabilidade adequada, como nas suas transações com os oligopsônios das cadeias de produção na vigência de boas práticas comerciais, ao agropecuarista está impingida a necessidade de estruturar suas ações com base em contratos (GONÇALVES, 2005, p.18).

Um exemplo claro de como a atual configuração da pequena produção tem sido um entrave para o mercado financeiro e para o mercado futuro é a incapacidade e instabilidade em alguns aspectos estruturais e organizacionais do produto e da produção. De Zen (2001. P. 11/17) atesta que "as maiores dificuldades da implementação do mercado futuro de lácteos brasileiro são: (a) falta de padronização do produto; (b) baixa liquidez de mercado; (c) definição de critérios para formação de preços; (d) organização da cadeia produtiva de lácteos"<sup>131</sup>. E considera-se ainda que:

A comercialização do leite in natura no Brasil se caracteriza pela informalidade. Não há definições e compromissos previamente discutidos para médio e longo prazos. Isto gera riscos e incertezas para o produtor que, muitas vezes, não sabe quanto nem quando vai receber pelo produto que vendeu. Embora tenham ocorrido avanços nas negociações entre o produtor e a indústria, a

---

<sup>131</sup>A agropecuária consolida-se como um elo da produção de riqueza multiplicada por segmentos emancipados do antigo complexo rural para formar os estratégicos segmentos da agroindústria de insumos e máquinas, das agroindústrias processadoras e das agroindústrias de alimentos e vestuários. Os mecanismos de certificação de qualidade e de rastreabilidade típicos do novo padrão produtivo concedem lastro à necessidade de uma visão integrada e integradora da cadeia de produção, que é absolutamente fundamental para a inserção competitiva na nova ordem dos agros mercados globalizados (GONÇALVES, 2005, p.07).

grande maioria dos produtores no País ainda vende o leite pelo chamado "preço surpresa", que só é conhecido no dia em que recebem o pagamento mensal, geralmente de 15 a 30 dias após a entrega do produto à indústria (GOMES, 2003).

Ao compreender o conceito base de que o capital financeiro redireciona o foco da reprodução do capital da esfera produtiva para a esfera rentista/especulativa é possível afirmar que, dado certo grau de desenvolvimento das relações comerciais entre produtores e indústria (oligopsônios), mudanças na atividade primária são eminentes. Mudanças que estão além das tradicionais já vistas e analisadas, como adoção de tecnologias, adequação aos padrões de qualidade, volume e intensidade de produção entre outros. As mudanças que vão além dizem respeito a condicionar toda a atividade de produção de forma a garantir que o capital se reproduza não pela produção física, mas pela necessidade de utilização de capital financeiro para a produção física.

O que se aponta aqui não objetiva mostrar o grau de inserção da pequena produção de leite ao mercado, até porque essa inserção está dada e pode-se dizer que é total. O que se propõe, portanto, é apontar para a falta de capacidade que este modelo tem de condicionar meios para que o modo de produção do capital no seu sentido mais moderno - capital financeiro - possa apropriar-se de suas atividades.

Torna-se possível transformar e inserir as pequenas atividades leiteiras em um novo modelo de produção que permita a atuação de agentes financeiros, pois, uma série de outros elementos conjunturais e estruturais previamente estabelecidos permitem este processo. Não se trata da transformação da agricultura de subsistência para o agronegócio, reproduzindo capital de forma simples, mas da agricultura de reprodução ampliada altamente capitalizada (mesmo que em pequena propriedade) configurada para a reprodução do capital no mercado financeiro reproduzir o capital de forma ampliada. Seria, de certa forma, criar um modelo de produção pecuária de leite visto com um ativo financeiro, onde seu processo de produção repercutisse em formas do capital financeiro reproduzir-se.

A produção de leite transfigurar-se-á até atingir ampla necessidade de obter recursos financeiros para a sua reprodução, como: compra antecipada de alimentação (troca de pasto por rações, concentrados, volumosos secos) aquisição de matrizes, construção de estruturas (*free stall* de confinamento e *Compost Barn*) terceirização das

atividades e do provimento de necessidades (produção de alimentos, administração dos recursos financeiros etc) e principalmente a padronização da mercadoria para o estabelecimento de contratos de compra e venda do leite produzido<sup>132</sup>.

Permite-se citar, como exemplo de como as transformações nas cadeias produtiva atuarão no mercado financeiro, as recentes pesquisas relacionadas à proteína A1 do leite que causa reações alérgicas a uma parcela significativa dos consumidores. Para resolver tal problema, a indústria de laticínios lançou, por meio de processos mecânicos, o leite sem lactose. Todavia, pesquisas relacionadas às influências do consumo do leite para humanos revelaram que a betacaceína A1, presente na caceína do leite, é a responsável pelos desconfortos digestivos no consumo do leite. Ao perceber que o leite de cabras e de algumas vacas (principalmente de origem zebuínas) que tem como composto a betacaceína A2 não eram prejudiciais aos processos digestivos humanos, descobriu-se que, ao realizar melhoramento genético, é possível condicionar vacas para produzirem leite com betacaceína A2 e não A1.

A produção de leite A2 torna-se um nicho de mercado interessante para produtores de bovinos, sendo possível a obtenção de leite e derivados não-alergênicos. Se o produtor tiver interesse nesse tipo de produção, há a necessidade de fazer uma seleção assistida por marcadores moleculares dos animais em seu rebanho. Primeiramente, coleta-se material biológico (sangue ou folículo piloso) dos animais da propriedade para envio a laboratório especializado na execução do teste. No laboratório, extrai-se o DNA e genotipa-se para o marcador em questão. O produtor receberá os genótipos de seus animais (A1A1, A1A2 ou A2A2). Ele poderá

---

<sup>132</sup> A produção intensiva de leite, está reconfigurando a forma com que ocorre a conversão de insumo em produtos nesta atividade. Em outras palavras, observa-se uma mudança radical no ambiente e na alimentação dos animais. Os ambientes abertos e as pastagens (verdes) são substituídas por confinamentos e alimentações a base de grãos, resíduos, caroço de algodão, polpa de laranja, farelo de soja, ureia, sulfato de amônia, farinha de carne, farinha de penas entre outros. Este processo abre margem para uma ampliação da divisão social do trabalho, tornando a atividade mais dependente de sistemas de comercialização.

permanecer somente com os animais A2A2 na propriedade ou ordenhá-los separadamente (em sistemas de ordenha distintos) dos demais (CAMARGO, 2016).

Considerando-se que são as raças de origem zebuínas que possuem essa característica genética significa dizer que as raças de origem taurina (holandesas, mescladas de preto e branco) poderão passar por uma transfiguração genética que pode representar um acentuado processo de substituição dos rebanhos, principalmente da região Sul onde o uso da raça holandesa é predominante. Este efeito já está sendo percebido na Nova Zelândia, onde produtores de leite são incentivados a adaptarem seus plantéis, para produzirem leite do tipo A2 que já está sendo amplamente comercializado naquela região.

Na Oceania (Austrália e Nova Zelândia), há fazendas especializadas em leite A2. É possível comprar leite e derivados lácteos A2 em diversas lojas e cafés. O mercado mostra-se em expansão chegando ao Reino Unido e EUA. Por fim, a atividade de produção de leite A2 mostra-se viável e o investimento feito gera lucro atraentes, pois há mercado consumidor para tal produto (CAMARGO, 2016).

Consoante o centro de inovação U.S. Dairy, o leite A2 já é comercializado pelo dobro do preço do leite convencional. Um aumento na receita deste porte pode indicar que a produção em escala deste tipo de leite está prevista para o Brasil e que isso representará uma mudança em nosso plantel que será viabilizada pelo mercado financeiro, tanto para pesquisas, quanto para a efetivação do processo na propriedade rural<sup>133</sup>.

Outro importante exemplo sobre as transformações que podem ocorrer na produção de leite são a formação de condomínios leiteiros e sistemas integrados de produção. Uma das empresas pioneiras neste processo foi a Parmalat, desenvolvendo o programa Integralat. A despeito de ter sido interrompido devido a problemas financeiros da empresa, a iniciativa passou a ser adotada por outras empresas como a

133

---

Informações disponíveis na home  
page:<http://www.stuff.co.nz/business/farming/dairy/77418974/The-a2-Milk-Company-is-rocking-the-dairy-world>

Dália Alimentos no Rio Grande do Sul e a Cooperativa Copacol no Paraná.

Hoje, os fornecedores de leite da marca são 20 mil, espalhados por todo o Brasil. Mas o problema é a baixa produtividade. A média brasileira é de apenas 3 litros de leite/ dia por vaca. Mas o projeto visa diminuir a quantidade de vacas por produtores e aumentar a quantidade de leite. Como? Seguindo os moldes já utilizados pelas cadeias de frangos e suínos. O projeto de integração, previsto para estar totalmente implantado em cinco anos, irá fornecer 200 mil vacas leiteiras de alta produtividade (cerca de 20 litros de leite/dia) aos produtores parceiros. Para isso, a Integralat adquiriu a In Vitro, empresa especializada em biotecnologia, com know-how em fertilização in vitro e transferência de embriões. A regra é simples: descartar as vacas de baixa produção e substituí-las por matrizes mais produtivas. Pela parceria, a Integralat entra com vacas, ração e assistência técnica e o integrado fica responsável pela produção e pelos investimentos em equipamentos. Os integrados estão sendo divididos em microrregiões, cada uma composta por 50 produtores, cada um com no mínimo 40 vacas. Estes pecuaristas serão vinculados a uma fazenda-sede. Neste primeiro momento, os investimentos da Integralat são da ordem de R\$ 70 milhões (DINHEIRO RURAL, 2007).

A formação dos condomínios leiteiros, mesmo tendo como princípio básico a produção de leite com mais eficiência e padronização, demandará, obrigatoriamente, grandes volumes de capital para a organização estrutural do projeto (matrizes, ordenhas robotizadas, armazenagem de alimento, climatização do ambiente entre outros). Sob outra perspectiva, reconfigura totalmente a forma com que os agentes se confrontam nos processos de comercialização da cadeia produtiva. A formação dos condomínios leiteiros permitirá a atuação do capital financeiro, por meio de novas estruturas produtivas que potencializarão as receitas das grandes empresas de laticínios por meio da proletarização do produtor rural. Assim destaca Carvalho:

Pela proposta os laticínios terão uma participação bem mais ativa na captação de leite do que a prática usual do setor, em que o produtor é o responsável pelo leite produzido, cabendo a indústria ou cooperativa receber o produto e remunerá-lo de acordo com as possibilidades de mercado. Pela proposta mais conhecida até então, a da Integralat, o produtor receberá matrizes, alimentos, medicamentos e demais insumos, devendo utilizar um sistema de produção recomendado para a região, com foco em baixo custo, e será remunerado pelos serviços prestados. Como ocorre com a bem-sucedida produção de suínos e aves, o produtor se torna um prestador de serviço para a empresa, sendo uma engrenagem importante em uma cadeia de produção que visa entregar ao mercado um alimento padronizado e no volume desejado. Para os mais críticos, o produtor passa a ser praticamente um "funcionário" da empresa, porém sem os benefícios previstos nas leis trabalhistas e sem que a empresa precise investir em terra e benfeitorias (CARVALHO, 2008).

Consolidados já estão, e em pleno funcionamento, condomínios leiteiros nos estados do Paraná, na cidade de Carambeí. O condomínio leiteiro chamado *MelkStad* (nome em holandês que indica "cidade do leite") tem capacidade de 1800 vagas, administradas atualmente por 6 produtores. Ainda no Paraná a Copacol, em seu sistema de produção integrada, segundo dados da Revista Balde Branco 13/09/2017 "conta atualmente com quatro produtores integrados, que produzem cerca de 10 mil litros de leite por dia, mas outros três deverão começar a produzir até o fim do ano, somando perto de 700 vacas em lactação ou prestes a parir". No Rio Grande do Sul já são 4 condomínios em funcionamento resultantes de um projeto associativo entre produtores, cooperativa Dália Alimentos, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP e a DeLaval (responsável pela fabricação e instalação de ordenhadeiras robotizadas nas unidades produtivas).

Neste cenário, pode-se exprimir que a influência do capital financeiro e das grandes empresas de processamento sobre a produção primária de leite está impondo significativamente a mudança de um perfil social (de produção como reflexo cultural) para um perfil comercial capitalista. Isto posto, não está se falando do fim da pequena

agricultura familiar, mas em uma reestruturação da forma com que se produz leite<sup>134</sup>.

#### 4.4.4 – A atuação do capital financeiro no atacado e varejo

Segue-se aqui a mesma linha de análise realizada sobre a indústria de laticínios, que busca interpretar as mudanças proferidas pelo capital financeiro no setor de atacado e varejo, com vistas a identificar quais são os reflexos para os sistemas de comercialização, produção, industrialização distribuição, logística e transporte. Pode-se afirmar, com base nos dados apresentados no capítulo 03, que este segmento, assim como a indústria láctea, apresenta uma forte concentração, tendo algumas poucas grandes empresas dominando significativas fatias do mercado.

Esta configuração teve como principal precursor o volume de recursos arrecadados em mercados de capitais que permitiram significativos volumes de crescimento e internacionalização das atividades. Em países periféricos, estas empresas passaram a atuar através de maciços investimentos em capitais fixos em mercados estratégicos e também intensos processos de fusões e aquisições de concorrentes tradicionais locais. Fenômenos esses que se reafirma, impulsionados pelo capital financeiro especulativo.

É importante lembrar que a grande disponibilidade de capital financeiro e a intensa captação destes recursos por diferentes empresas de diversos segmentos dentro da cadeia produtiva do leite tem configurado ambientes de oligopolizados com forte concorrência entre empresas do mesmo ramo como entre empresas de segmentos diferentes, mas que atuam dentro da cadeia produtiva do leite.

---

<sup>134</sup>É importante destacar que a produção de leite remunera o produtor mensalmente, diferente de safras que levam 5 a 7 meses, isso permite um fluxo de caixa mais rápido adequado as condições do mercado (compras de equipamentos são parceladas diretamente com os vendedores em pagamentos mensais correspondentes ao recebimento do leite comercializado) fator esse que libera o produtor da necessidade de adiantar capital em instituições financeiras para garantir a produção. (Exceto casos de início de atividade). Este fator pode explicar por que programas de financiamento específicos para o leite como o PROLEITE, não repercutiram significativamente neste setor. O diferencial do PRONAF é sua dinâmica e diversidade de aplicações com a qual se justifica.



Diante desse cenário, anui-se considerar que a concentração das redes de atacado e varejo traduzem o surgimento (quando dadas as condições de isolamento geográfico) de oligopsônios entre varejo e indústria de processamento, desfazendo-se a ideia de que um oligopsônio se concretiza entre os produtores agropecuários e indústria processadora, ou *traidings*. Segundo Lawrence, Burch (2005, p. 03) "A maioria dos participantes do varejo deseja exercitar o poder de mercado e para extrair valor dos fornecedores a montante, mas negam que seus próprios compradores/consumidores a jusante exerçam o mesmo".

Dessa maneira, torna-se possível perceber que a formação de grandes redes varejistas pode, de forma muito versátil, estabelecer estratégias de atuação para cada um dos diferentes agentes da cadeia produtiva com que se defronta comercialmente. Para tanto, serão demonstrados alguns exemplos.

As grandes redes de supermercado passam a deter as condições estruturais e financeiras para promover pesquisas e levantamentos de dados sobre os hábitos dos consumidores, bem como prever tendências de consumo, permitindo assim antecipar suas ações, investir ou desinvestir em mercadorias específicas. Não se trata de uma análise posterior do comportamento do consumidor atuando passivamente e receptivamente sobre estes movimentos, mas de uma capacidade de condicionamento dos hábitos de consumo, mesmo que, para o consumidor, a impressão que se tem é a de que os supermercados são os guardiões morais da boa alimentação e vida saudável, garantido sempre o que há de melhor com os melhores preços.

Por considerar o varejo um elo muito influente para a cadeia produtiva, especificamente para o sistemas de comercialização e de transporte, as análises sobre os efeitos do capital financeiro sobre este segmento irão desdobrar-se em análises mais precisas e segmentadas para alguns agentes a montante e a jusante do varejo que absorverão os reflexos da atuação do mercado financeiro, não diretamente sobre estes mas através das relações comerciais de dependência para com as grandes redes varejistas<sup>135</sup>.

Para o consumidor, as grandes redes varejistas configuraram sua estrutura de movimentação de mercadorias para associar paralelamente a este processo formas de alavancar seus rendimentos por meio de rendas

---

<sup>135</sup>De acordo com Pritchard (2000, p. 03), um facilitador chave da reestruturação agroalimentar global "foi a captura, gestão e exploração de ativos intangíveis, marcas, patentes, know-how e empresas que aceleram a transformação do capital de produção em capital financeiro móvel "

financeiras. Está se tornando mais comum, processos de fidelização dos clientes ou, melhor dizendo, fidelização da forma com que seus clientes administram seus rendimentos, por meio de oferta de cartões de crédito, serviços de cotação de cheques, programas de seguros, centros de pagamento de faturamento, venda de ordens de pagamento e serviços de transferência de dinheiro. Além de abrigarem caixas eletrônicos de diferentes bancos, começaram a oferecer contas de poupança e cheques, cartões de débito pré-pagos e até mesmo Hipotecas (ROBERT D. MANNING 2010)<sup>136</sup>.

Observando o fato de que as classes mais abastadas estão à margem dos sistemas bancários (um dos principais canais de atuação do sistema financeiro), trazer alguns elementos do sistema financeiro para dentro do varejo, significa alcançar esse nicho de consumidor, pois a presença destes no varejo para a compra de alimentos é muito mais frequente do que idas esporádicas aos bancos. Outrossim, a necessidade de aquisição de alimentos, tida como uma transação comercial, que necessariamente ocorre com frequência, cria dentro do varejo um ambiente furtivo para as diferentes especulações financeiras, seja financiando a compra do cliente ou criando conveniência pra que este usufrua dos sistemas bancários. Afora isso, Balaestro e Lourenço destacam que:

Os atores financeirizados se apropriam de um maior excedente do valor gerado, o que produz claras consequências para temas-chaves como qualidade (tende a ser menor em função das pressões para redução de custo), sustentabilidade (maior pressão sobre os recursos à revelia dos parâmetros ambientais) e condições de trabalho (com a ênfase em baixos salários para manter os custos de produção mais baixos). Não são poucos os documentários que têm revelado problemas ambientais e condições de trabalho extremamente precárias em cadeias agroalimentares globais vinculadas a grandes redes varejistas europeias e

---

<sup>136</sup> Segundo o relatório produzido por Robert D. Manning (2010) e pela Home Page da Walmex, o Wal-Mart investiu maciçamente no mercado financeiro abrindo uma subsidiária denominada Walmex, voltada especificamente para operações financeiras, pode-se dizer de forma simplificada que esta instituição é um banco voltado para operações financeiras ligadas aos processos de comercialização de produtos (alimentos entre outros) da Wal-Mart. Atualmente essa subdivisão possui 3.058 unidades em 6 países - México, Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador e Nicarágua.

norte-americanas (BALESTRO e LOURENÇO, 2014, p. 255).

A capacidade adquirida de o varejo ditar, absorver, condicionar, expandir ou limitar tendências de consumo, faz com que este segmento busque estabelecer uma relação direta e ativa sobre a cadeia de suprimentos, indústria de transformação e produtores rurais. É evidente que as demandas são repassadas de um elo para o outro, ou seja, o consumidor apresenta uma tendência de consumo que é percebida pelo varejo, este por sua vez, passa a demandar da indústria processadora mudanças necessárias, logo a indústria repassa novas adaptações para seus fornecedores e produtores rurais.

São nas diferentes fases deste processo que se concretizam mudanças nos padrões de comercialização e que se configuram os sistemas de transporte, logística que obviamente também são obrigados a se adaptarem às mudanças que são de longe originadas. A exemplo disso, estão os novos padrões de consumo de alimentos frescos e saudáveis. Essa demanda exige de toda a cadeia, e principalmente dos sistemas de transporte, um cuidado e agilidade muito maior no processo, inclusive sob pena de multas caso ocorram atrasos nas entregas ou danos as mercadorias. Assim, Neves reflete:

[...] as empresas de transporte deverão disponibilizar um amplo menu de serviços que considerem diferentes prazos e preços para entregas emergenciais ou super expressas (em horas) com parcerias com o modal aéreo, entregas expressas (em horas, no mesmo dia), Premium (entre 1 ou 2 dias), padrão ou standard (2 a 3 dias) e agendadas (prazo variável). Também deverá haver um alto comprometimento com o prazo acordado com o cliente; algumas empresas se autopenalizam e não cobram por fretes não entregues no prazo (NEVES, 2009).

No que diz respeito ao transporte em relação às grandes empresas de varejo, estão condicionando os agentes deste segmento para que abasteçam suas demandas da forma mais rápida possível, para que não precisem manter estoques próprios. Longas horas de espera para descarregar uma carga, agendamento para descarregar, utilização de caminhões maiores com exigências específicas sobre armazenagem, tipo de baú, adoção de logomarca entre outros, são formas de transformar o transporte em armazéns itinerantes.

Em alguns outros casos, dentro de cadeias produtivas (grãos principalmente) as grandes empresas - *trade companies*, organizam estruturas próprias de deslocamento e armazenagem das mercadorias. Sua grandeza e capacidade de investimento permite identificar partes do processo de deslocamento das mercadorias que são mais rentáveis e estratégicas, afunilando assim as mercadorias para suas estruturas. Possuir grandes capacidades de armazenagem e deslocamento de *commodities* significa poder prever e controlar o comportamento dos preços das mercadorias, dando condições para potencializar os ganhos em contratos de mercados futuros.

Sugere dizer que, ter acesso exclusivo a fornecedores, canais de distribuição, armazenagem, monopólio de territórios (de produção e de consumo) e a fonte de informações exclusivas, garante consolidar previsões e tendências de produção e consumo em nível nacional e mundial. Cria-se, em torno destas informações, exclusivas vantagens nos processos de especulação e de estratégias competitivas frente aos concorrentes.

Ao passo que as grandes redes varejistas diversificam as mercadorias, diversificam suas atividades, mas focando principalmente no mercado financeiro, passam a ser rentistas de capital. Ora, a renda provinda de capital em forma de juros demanda um lapso temporal. Para tanto, organizam suas atividades primárias (compra e revenda constante e cíclica) de forma a criar lapsos temporais, entre receitas e despesas, recebendo receitas e quitando despesas depois, atipicamente, com prazos cada vez maiores 50 a 90 dias. (como é o caso destacado no capítulo 03 sobre a Transportadora Ardo).

Contrariamente às grandes empresas de laticínios das redes varejistas, quando uma grande empresa de logística e transporte se consolida, inclusive pelos mesmos processos aqui apresentados (IPO, fusões, aquisições e crescimento orgânico), suas estratégias de atuação são um tanto diferentes quando comparadas às demais empresas de grande porte que atuam verticalmente nas cadeias produtivas.

Concluiu-se, com base nas análises de materiais gerados por outras pesquisas como as de Vagner Cavalcanti Ribeiro (2011) que, ao pesquisar as fusões e aquisições provocadas pelas grandes empresas de transporte como a *Thomas Nationwide Transport* - TNT, Júlio Simões Logística - JLS, TEGMA e Trafi, quando formadas, buscam de forma básica e geral - diminuir custos operacionais e aumentar a eficiência nos processos de deslocamento de mercadorias.

Após os processos de fusão e aquisição entre as empresas, as novas organizações tiveram a

possibilidade de combinar os serviços e passar a vendê-los como um novo pacote de serviços distinto do que era oferecido pelas empresas individualmente. Esta estratégia mista possibilitou um modelo de precificação direcionado à maximização dos lucros (RIBEIRO, 2011, p. 66).

Aqui está uma demonstração de onde se originam o aumento das receitas e dos lucros em grandes empresas.

[...] a influência positiva das fusões e aquisições para as empresas analisadas. O maior volume de carga movimentada acompanhada de sistemas de controle informatizados permitiu diminuição de custos na ordem de 15%, ótimos para o segmento em questão. Ressalta-se também o índice de utilização da capacidade de carga dos veículos 10% acima da média do segmento analisado. [...] para os entrevistados, esta questão está associada necessariamente a manutenção da qualidade dos serviços e aos custos na qualidade dos serviços e operações (RIBEIRO, 2011, p. 67/70).

Enquanto as empresas de transporte realizam fusões, aquisições e melhorias em sua estrutura física, operacional e organizacional elas estão buscando, de modo geral, atender às demandas de seus clientes. Tal postura é bem diferente da observada em algumas empresas de laticínios e redes de varejo, onde, dentre muitas outras mudanças ocorridas ao atingirem certa grandeza, destaca-se o caráter comercial e estratégico competitivo ofensivo e de imposição de condições para os agentes da cadeia produtiva aos quais se relacionam comercialmente. Ribeiro ainda reafirma que:

Em um dos seus maiores clientes, a melhoria dos índices de qualidade permitiu a TEGMA eliminar totalmente as paradas da fábrica por falta de matéria-prima, mudanças nos programas de abastecimento e redução de custos com armazenagem e transporte de matérias-primas. [...] outro ponto benéfico dos processos de fusões e aquisições foi à média de pedidos atendidos no prazo de 95,3% para os grandes operadores logísticos frente à média de 75% no mercado em geral (RIBEIRO, 2011, p. 71/2).

As ações dos operadores logísticos e de grandes transportadoras passam a ser voltadas para atender demandas específicas, promovendo melhorias que dizem respeito ao seu processo propriamente dito, e não como forma de atrair para si melhores condições de concorrer com agentes a montante e a jusante nas cadeias produtivas<sup>137</sup>.

Em relação ao produtor de leite, a capacidade de condicionar agentes da cadeia produtiva quando alguns segmentos atingem certo grau de concentração e disponibilidade de capital via mercado financeiro é percebida nas ações provocadas por empresas de laticínios e grandes empresas de varejo. Porém esse condicionamento estende-se, até certo ponto, e para alguns agentes em específico, dependendo do posicionamento da grande empresa na cadeia produtiva. Para o caso das grandes redes de varejo e atacado, configurou-se uma estreita relação entre estes e os produtores de frutas, legumes e verduras, dada a sua necessidade de manter a qualidade destas mercadorias. Em outras palavras, para este segmento, as grandes redes de supermercado têm uma relação mais direta com o produtor.

Na área de FLV – Frutas Legumes e Verduras em que supermercado brasileiro compete mais diretamente com as feiras livres e quitandas, a Grande Distribuição logrou desenvolver interessantes programas de qualidade junto a produtores familiares. Com a ajuda do poder público, esses produtores estão sendo treinados para produzirem especialidades e produtos

---

<sup>137</sup>Segundo Branski e Soares um operador logístico “implantou um sistema de monitoramento dinâmico onde os veículos e informações sobre a carga são visualizadas na plataforma do *Google Maps*. O sistema mostra o roteiro das entregas dos veículos, a posição exata de cada caminhão, porcentagem da carga entregue, capacidade livre, além de informações como tipo de caminhão, hora de saída e de entrada na filial etc. Quando, ao longo do dia, surgem novas coletas, o sistema localiza os cinco veículos mais próximos com capacidade disponível e o operador decide qual irá fazer a operação. Em seguida, o sistema elabora um novo roteiro atendendo a coleta e acomodando as entregas restantes. Nos veículos, os motoristas podem visualizar os pontos onde é permitida a parada. Nestes pontos, denominados alvos, a autorização para abrir as portas é concedida automaticamente. No caso da distribuição pulverizada, os endereços de entrega tornam-se alvos temporários, que desaparecem ao final da operação. O sistema também alerta sobre trechos com elevado número de acidentes e envia mensagens regulares entre 4 e 6 horas da manhã, horário crítico de sonolência dos motoristas, o que reduziu os índices de acidentes” (BRANSKI, SOARES, 2011, p.08).

diferenciados a custos extremamente competitivos o que tem influenciado toda a cadeia a assumir novos padrões (BELIK, 2004, p.01).

Para o caso do leite e seus derivados lácteos, essa proximidade do atacado e varejo como produtor não ocorre (salvo casos de comercialização do leite tipo A) dada a necessidade de haver processamento na matéria-prima - seja para a conservação e armazenagem (UHT) ou pela produção de derivados (queijos, iogurtes etc) que requerem a manutenção de um sistema de armazenagem e transporte refrigerados<sup>138</sup>.

Este elemento coloca a indústria de laticínios entre o varejo/atacado e o produtor rural. Não quer dizer que as tendências de mercado e de consumo originadas nestes segmentos não são repassadas e percebidas pelo produtor rural. Mas pode-se afirmar, com veemência, que a complexidade com que se configuram as mudanças na estrutura da cadeia produtiva, sejam elas pela ação do capital financeiro, por fusões e aquisições, ou por inovações em processos e em produtos, são enaltecidas à medida que mais agentes não envolvidos e as relações de poder são acentuadas enquanto estes agentes abrangem maiores fatias do mercado - produtor e consumidor.

#### 4.4.5 – A relevância do capital financeiro no transporte

A formação de monopônios (resultante da ação do capital financeiro na indústria processadora) na aquisição de matéria-prima (leite cru) revolucionará o sistema de transporte atual. A eficiência na captação será o principal elemento propulsor desta revolução. Ao passo que os pequenos produtores não especializados irão deixar a atividade, a produção será concentrada em um número menor de produtores, facilitando significativamente o processo de captação. Na prática, ao

---

<sup>138</sup> O leite tipo A é produzido e processado na mesma propriedade, assim o tempo entre a produção e o consumo é reduzido, da mesma forma que os padrões de qualidade são mais elevados pela capacidade adquirida de controlar todo o processo. De forma prática, o leite tipo A é produzido, pasteurizado e disponibilizado para venda no varejo apenas por um agente produtivo. A Fazenda Bela Vista localizada em Tapiratiba e Guaxupé, divisa de São Paulo com Minas Gerais é referência nacional em produção de leite tipo A atualmente produzindo cerca de 75 mil litros de leite por dia com um rebanho de 6 mil animais.

invés de captar leite fornecido por 100 produtores de 100 litros, o transportador o captará de 10 produtores de 1000 litros.

A Concentração da produção e o processo de integração cada vez mais eminente, viabilizará os processos de captação. Assim, o transporte 1º e 2º percurso tornar-se-á extremamente eficiente. Em reportagem publicada na *home page* da Milk Point em 03/11/2015 Armino Soares Neto, da Itambé, lê-se que:

“As indústrias hoje coletam o leite de forma individualizada. Às vezes, em um complexo de vários produtores, em uma mesma região, mesmas estradas e mesmas fazendas, passam caminhões diferentes e de empresas diferentes. Se existisse uma coleta centralizada, de uma única companhia, de uma única transportadora, que coletasse todo o leite daquela região, e depois levasse para as empresas, talvez tivéssemos um ganho de custo para todos do setor. Mas para isso acontecer, precisamos ainda amadurecer muito as relações competitivas entre as indústrias e unificar no Brasil os padrões de exigência de qualidade”.

Para demonstrar na prática a perda de eficiência no transporte devido à concorrência na captação observa-se o caso da Comunidade Ouro Fino localizada no interior do Sudoeste do Paraná, que compõe uma das maiores bacias leiteiras da região Sul do Brasil

Na citada comunidade estão presentes cerca de 30 produtores de leite com média de 180 litros de produção diária, totalizando uma produção local de 5.400 litros por dia. São responsáveis pela aquisição desta produção 5 empresas de laticínios da região, cada uma contando com seu freteiro agregado.

Traduz-se que cada empresa e seus respectivos freiteiros captam cerca de 2.000 litros de leite, sabendo-se que a captação ocorre a cada 48 horas. De modo geral, os mesmos caminhões percorrem a mesma distância pois seus produtos estão intercalados. Em uma situação de monopólio, apenas um caminhão faria a coleta, reduzindo significativamente os custos, aumentando a eficiência possibilitando o uso de caminhões tanques maiores com menor possibilidade de capacidade ociosa.

Os resultados ainda seriam melhores se a captação fosse concentrada em um número menor de produtores, pois destes 30 produtores 2 produzem 500 litros dia e 5 produzem 300 litros por dia totalizando cerca de 50% da produção daquela região. Assim, uma vez



eliminados os pequenos produtores, a relação distância/tempo/volume transportado seria mais compensatória, como pode ser observado no quadro apresentado na sequência.

**QUADRO 31** - Relação entre quilômetros rodados, tempo de coleta e volume captados em diferentes modelos de captação de leite

Situação	Freteiros	KM Rodados	Tempo de coleta	Produtores	Captação
A	5	100 (5 x 20)	10 horas (2hrs x 5)	30 (6 x 5)	5000
B	1	20	3,5	30	10000
C	1	5	1	7	5000

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em pesquisas de campo no Sudoeste do Paraná em maio de 2017.

Na situação apresentada, os custos para a captação são elevados, multiplicam em 5 vezes a mobilização de recursos para a captação do leite. Ao percorrerem o mesmo percurso, a distância percorrida em um perímetro de 20 km é de 100 km, elementos que consequentemente elevam o tempo gasto para o processo. Já a situação B demonstra um caso hipotético de oligopsônio, onde apenas um freteiro seria mobilizado para a captação, assim, em um único percurso, a eficiência seria aumentada, pois a relação entre a distância/tempo e volume captado seria melhorada. Na situação C a hipótese mostra a atuação de um oligopsônio em uma condição de produção mais concentrada. Essa talvez seja a condição ideal para promover eficiência, visto que, em relação às demais situações é a que promove a atividade em menos tempo e distância e consequentemente custos.

Além disso, a condição C permite, em primeiro lugar, que a empresa adote modelos de transportes próprios ou no caso de terceirização a mudança no sistema de remuneração da prestação de serviços.

Quando se refere aos laticínios de grande porte, o raio de atuação envolvendo a coleta primária (propriedades) chega a 150 quilômetros, enquanto que os menores atingem 50 quilômetros. Ainda, as indústrias referências no Estado podem receber leite de propriedades distantes até 500 quilômetros. [...] O transporte diário de 12 milhões de litros de leite deixa evidente quão complexa é a logística de escoamento da pecuária leiteira no Paraná. Esse elo da cadeia produtiva representa um enorme desafio para as indústrias, principalmente pelo fator custo. Na tentativa de

minimizar os efeitos, as empresas têm, na medida do possível, substituído os caminhões “toco”, com capacidade para seis mil litros, pelos “Truck”, de 15 mil litros, otimizando o transporte do produto das propriedades até os postos de resfriamento (FAEP, 2017).

Nos casos A e B a remuneração é calculada com base no volume de leite captado, devido, primeiro à ineficiência do processo que torna a remuneração por distância percorrida inviável para o transportador, e, segundo, ao realizar o pagamento por volume captado a empresa estando sob forte concorrência estimula o transportador a buscar captar o maior volume de leite possível estes elementos foram melhor discutidos nos trabalhos de Camilo (2013).

Com uma remuneração média de R\$ 0,06 por litro transportado, cada freiteiro, ao realizar a rota captando cerca de 2000 litros receberá R\$ 120,00 bruto percorrendo 20 quilômetros (R\$ 6,00 por Km e R\$ 60,00 por hora de trabalho). O custo total para a captação do leite é de R\$ 324,00 rateado entre os concorrentes. No caso B, a remuneração passa a ser por quilômetros rodados, obedecendo as margens (parâmetros) determinadas pelo caso A, seriam cerca de R\$ 6,00 por quilômetro representando um custo de R\$120,00 para a captação de 10.000 litros, isto é, um tempo gasto de 3,5 horas (R\$ 34,00 por hora de trabalho)<sup>139</sup>.

Por fim, o caso C, também sob regime de remuneração por quilômetros rodados, considerando os mesmos R\$ 6,00 por quilômetro, apresentaria um custo de R\$ 30,00 para captar cerca de 5.000 litros de leite em cerca de 1 hora. Nesse caso, a redução de tempo permite a ampliação da rota para outras comunidades podendo captar cerca de 50.000 litros ao mesmo tempo em que na situação A são captados 5.000 litros de leite. Esse é um item de extrema importância considerando a alta perecibilidade do leite, permitindo um maior controle da empresa sobre o processo de captação conforme destaca Armindo Soares Neto (2015):

Nós entregamos para a transportadora a rota que cada caminhão vai fazer e os detalhes: data da coleta, horário, ordem de produtores para

---

<sup>139</sup>Valor pouco provável de ocorrer, pois a quilometragem percorrida neste caso é somada ao percurso percorrido para chegar até a comunidade e ir até a unidade processadora, logo, o aumento na escala percorrida reduz o valor unitário recebido por quilômetro percorrido.

realizarem a coleta, entre outros. Esses caminhões possuem um sistema de rastreamento que permite que eu veja a rota que ele executou, comparar a rota planejada com a rota feita e além disso, recebo alertas se o caminhão fez alguma parada não autorizada, se ele gastou mais tempo ou menos tempo e se ele passou por algum caminho que não estava projetado. Todo esse processo nos ajuda a identificar se ele está envolvido em algum tipo de fraude, ou fraude do produto em si ou fraude da quilometragem rodada.

É possível interpretar, neste processo, uma forma das novas estruturas de captação da indústria de extrair a renda diferencial dos produtores e do sistema de transporte (por estarem mais perto da unidade processadora, ou pelo volume de produção e transporte que são maiores e otimizados). Interpreta-se, neste sentido, que no modelo de remuneração por volume transportado, em uma rota de captação menor, os custos serão menores, porém, as receitas serão as mesmas. O modelo de remuneração por quilômetro rodado permite que a empresa de laticínios organize rotas curtas com grandes volumes de leite sem que o transportador obtenha maiores receitas com isso<sup>140</sup>.

Já para o transporte segundo percurso T2 *spot*, o que se revela com a formação de grandes empresas de laticínios, é que passam a atuar em nível nacional. Promove-se a transposição constante de leite, soro e seus concentrados na busca por diminuir as oscilações da oferta de leite regional devido aos períodos de safra e entre safra conforme foi amplamente discutido neste trabalho.

Para o T3, um cenário de aumento significativo do volume de derivados e diversificação e expansão dos mercados representa aumento

---

<sup>140</sup>De acordo com a Oxfam América em reportagem publicada pela BBC Mundo (2016) as dez maiores empresas mundiais no ramo de alimentos e bebidas que dominam os setores de produtos lácteos, refrigerantes, doces e cereais são Nestlé, PepsiCo, Unilever, Mondelez, Coca-Cola, Mars, Danone, Associated British Foods - ABF, General Mills e Kellogg's. Sua grandeza de concentração faz com que estas empresas faturem cerca de US\$ 1,1 bilhão por dia e passem a dominar grandes fatias do comércio mundial, a exemplo disso a Mars, Mondelez e Nestlé controlam 40% do comércio mundial de cacau, sendo que apenas 3,5% do valor gerado pelo cacau vai para o produtor rural. Da mesma forma, Coca-Cola e Pepsi se tornaram as maiores compradoras de açúcar do mundo.

nos custos logísticos e operacionais, demandando maiores estruturas físicas e administrativas para estas mercadorias, o que elevará os custos e, como resultado, pressionar a redução nos custos do transporte. Permite-se afirmar que a capacidade que as grandes empresas de laticínios possuem de organizar circulação dentro das cadeias produtivas cria novas demandas, serviços que estratificam a atividade de transporte (operadores logísticos, centros de distribuição) que viabilizarão a distribuição, mas que competirão com as formas tradicionais de transporte direto entre indústria e varejo.

Deste modo, o que se observa é um aumento na capacidade operacional dos transportes, (maior volume transportado, eficiência, adequação as condições impostas pelos derivados lácteos) elevando os custos e as receitas brutas, mas com receitas líquidas cada vez menores, usurpadas de um lado, pelo aumento dos custos fixos (pneus, combustível, barracões, Centros de distribuição) e, por outro lado, pelos novos agentes de transporte que passam a obter uma parcela da renda gerada não pelos derivados lácteos, mas pelo processo de transporte destas mercadorias.

Essa capacidade que as grandes empresas de laticínios possuem de organizar a cadeia produtiva no sentido de atender suas demandas sem que isso represente abrir mão de parcela da receita gerada pela mercadoria é um elemento fundamental a ser observado na formação de oligopólios.

Está assim criado um ambiente favorável ao surgimento de empresas especializadas na distribuição, que operem os chamados centros de distribuição (CDs). A incorporação de novas funções, a realização de novos gastos (com segurança por exemplo) e a organização do transporte em escala

Nacional têm duas implicações: por um lado, induz à concentração e centralização de capital; por outro, provoca a criação de uma nova atividade na circulação, agregando transporte, seguro, armazenagem e expedição, ou seja, favorece o surgimento de empresas multifuncionais na órbita da circulação das mercadorias. No entanto, esse processo de reorganização resulta também em destruição. De fato, traduz-se na perda de importância dos representantes comerciais e/ou dos corretores, que desempenhavam uma significativa função na

esfera das vendas industriais, no modelo até então vigente: eram eles que asseguravam a intermediação das vendas entre as fábricas e o comércio estadual (BENETTI, 1990, p. 87).

Criar novos ramos de atividade associados a atividades tradicionais fazendo-os cooperarem para atenderem à indústria laticinista, ao mesmo tempo que cria mecanismos para que estes repartam as receitas de suas atividades é sem dúvida uma forte característica das grandes *traindgs*, empresas transnacionais/nacionais oligopolizadas e viabilizadoras do capital financeiro.

Huertas (2013) faz a análise da composição dos preços de frete para o transporte de granéis agrícolas em um cenário composto por *traindgs companyes* rebatendo a ideia de que a redução nas receitas líquidas do transporte são provocadas basicamente pelas condições gerais em que o sistema de transporte é submetido.

[...] o custo logístico não pode ser colocado à sociedade apenas como um problema dos operadores logísticos ou da precariedade da infraestrutura do país. Admitimos que o cenário logístico brasileiro não é dos melhores, mas atribuir a culpa pela queda da receita do produtor apenas às questões logísticas não nos parece o caminho mais adequado, apesar da psicofera maciça a favor desses fatos - como, por exemplo, na expressão "custo Brasil" repetida à exaustão pela mídia (HUERTAS, 2013, p. 342).

A ampliação e complexidade da movimentação de mercadoria em grandes empresas abre espaço para a atuação de empresas de logística e transporte. Estas, por sua vez, ao possuírem o contrato de transporte passam a organizar subcontratos com os transportadores autônomos. Tal dinâmica cumpre com as necessidades impostas pela empresa de laticínios, mas condiciona o repartimento das receitas disponibilizadas por estas empresas entre os operadores logísticos e transportadores autônomos. Noutros dizeres, o laticínio terceiriza a distribuição de derivados lácteos para grandes operadores logísticos e transportadoras, que, por sua vez, terceirizam o transporte para transportadores autônomos<sup>141</sup>.

---

<sup>141</sup> Os aspectos que caracterizam os "custos Brasil" para o caso do transporte, são enaltecidos quando os grandes agentes oligopsônicos e oligopolistas

Um estudo de caso realizado por Araújo, M. P. S., Bandeira, R. A. M., Campos, V. B. G (2014) analisou comparativamente os custos e valores de fretes praticados no transporte rodoviário de cargas entre autônomos e empresas de transporte. Os resultados apontaram para o fato de que o valor do frete ofertado ao autônomo é 39,06% menor do que para as empresas de transporte. De acordo com as autoras "Considerando todos os custos que deveriam ser incorporados na composição do frete, o autônomo deveria receber R\$ 2.773,63 de frete, enquanto, na prática, recebe R\$ 1.924,00, ou seja, um valor 44% inferior ao que deveriam realmente receber".

No mesmo sentido, a pesquisa de Da Silva et al, (2012) fez o comparativo entre os custos para um operador logístico terceirizar as operações de transporte ou manter frota própria. Os resultados indicaram que o modelo de "frota própria custa R\$ 2,71 por km, enquanto que a frota terceirizada custa R\$ 2,60 por km.

É mister salientar que essa condição em que o transporte e distribuição de derivados lácteos vem sendo submetida, no transcorrer do tempo e da formação de grandes empresas de laticínios, tem implicado em uma melhoria das condições de transporte e em sua eficiência (relação custo x volume x distância). Isso não repercutirá em redução de preços ao consumidor, nem ao menos em melhores condições de negociação do leite para o produtor rural.

Representa afirmar que a economia gerada pela evolução nas condições de transporte é absorvida pela constituição de relações de poder muito desiguais, geradas pela concentração de capital (promovidos pelo mercado financeiro) na indústria e varejo. Isso cria uma imagem superficial e distorcida acerca do transporte, (ineficiência, precariedade, baixo profissionalismo) gerando inclusive muitas conclusões sobre esta categoria que analisam questões estruturais do

---

concretizam uma estrutura que os permite extrair de formas peculiares e assimétricas atribuídas a sua condição que de um lado, exige do transporte eficiência, baixos e subordinação e por outro permite que está se reproduza (lucros e receitas) em níveis letárgicos. Isso cria um cenário para o transporte onde se observa: a - separação entre desenvolvimento tecnológico e transporte como o caso da formação dos controladores logísticos; b - sucateamento da frota como demonstrado no quadro 21; c - formação de empresas de transporte submetidas a mobilização de grandes volumes de capitais voltadas a atender as necessidades de agentes a montante ou a jusante e não especificamente para gerar receitas para si.

transporte e negligenciam os elementos conjunturais com os quais esta atividade se defronta de forma desigual dentro das cadeias produtivas.

Os processos de transporte e logística passam a ser vistos como elementos que geram valor não para ser repartido, ou distribuído entre os agentes da cadeia produtiva. As melhorias e a eficiência são percebidas, mas a receita gerada não é distribuída, ela concentra-se nas grandes empresas como destaca Ballou:

A logística diz respeito à criação de valor - valor para clientes e fornecedores de empresa e valor para os acionistas de empresa. O valor em logística é expresso em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não tem valor a menos que estejam sob posse do cliente quando (tempo) e onde (lugar) eles desejam consumi-los (BALLOU, 2001, p. 25).

Ora, em todas as pesquisas e entrevistas realizadas em empresas de laticínios para a constituição deste estudo, não se identificou no T1 a realização de melhores preços pagos aos produtores de leite que estariam mais próximos à unidade industrial por condicionarem menores custos de transporte. Da mesma forma, não são pagos fretes com maior valor para a captação do leite de produtores mais distantes ou com vias de acesso precárias. Outro exemplo é a dissociação entre o preço do leite e o valor pago pelo transporte. Na grande maioria da Região Sul, a captação do leite T1 é organizada de forma a pagar o frete baseado no volume de leite transportado (da mesma forma que os transportes a granel recebem por peso). Atualmente, conforme dados da ESALQ – USP, o preço médio do litro do leite pago ao produtor na Região sudoeste do Paraná é de R\$ 1.37 e tem um custo de frete em média de R\$ 0,06 por litro. Isso representa 4,3% do litro do leite. Há 10 anos atrás, o preço pago ao produtor, cotado por esta instituição era de R\$ 0,68 e o frete custava cerca de R\$0,05 representando 7,3%.

Uma vez expostas as condições com que o transporte irá se reproduzir, tendo limitado significativamente pela indústria processadora e pelo varejo seus processos de atuação com vistas a impor maiores índices de eficiência e receitas líquidas cada vez menores, deduz-se que:

Para os trabalhadores autônomos, as condições impostas pelas configurações dos atuais sistemas de comercialização da cadeia produtiva do leite irão suprimir ao máximo a capacidade deste agente de atender as demandas. Esse elemento é levado à autoindução de sua

própria extinção por sucateamento de seu caminhão e precarização das condições de trabalho impostas voluntariamente.

O fim do transportador autônomo ou da sua manutenção em alguns setores ou elos da cadeia produtiva representa uma refinação da capacidade de exploração da mão-de- obra e a usurpação da renda gerada pelo caminhão por parte das grandes empresas consolidadas na cadeia produtiva do leite. Isso representa também (como o caso dos produtores de leite agora organizados em condomínios leiteiros) a proletarização do transportador autônomo que extrai renda de seu caminhão, ou, em última instância, esse agente é transformado em um trabalhador assalariado e, portanto, não proprietário dos meios de produção.

A formação de grandes empresas de transporte representa o triunfo do capital financeiro sobre o setor, organizando a atividade de forma a demandar volumes impensáveis para o transporte autônomo. A atuação nacional e em grandes escalas não só obriga a dispor de grandes volumes financeiros como também cria um caráter cíclico de demanda por recursos a cada vez que as frotas das grandes transportadores são (por imposição da indústria e varejo) renovadas, geralmente a cada 5 anos.

### **Síntese conclusiva**

O capital financeiro, considerando suas características especulativas, de liquidez (inclusive espacial) e abundância, pode ser visto como promovedor de antítese do desenvolvimento industrial e tecnológico. Ora promovendo tal condição, ora estagnando de forma muito mais potente de que se, ou como, quando a indústria e toda a produção material se desenvolvia com a acumulação e investimento dos recursos que sua própria atividade gerava.

Concluiu-se aqui que, para as interpretações acerca da cadeia produtiva do leite, principalmente para os setores de maior concentração de capital e que são os maiores alvos do capital financeiro especulativo, é que a atuação do capital financeiro tem estagnado possibilidades de novas estruturas produtivas (isso para a indústria láctea Brasileira). Uma vez consideradas as condições estruturais e conjunturais da indústria laticinista no Brasil, sua consolidação está dada, e o que se percebe são apenas mudanças que levam à concentração das empresas, com vistas à valorização de ativos tangíveis, mas que não repercutem em mudanças significativas nos processos industriais de modo geral.



Em contrapartida, se conclui, pelo mesmo viés, que a indústria encontra-se em um momento letárgico no que tange a inovações e investimentos; o efeito contrário pode ocorrer e o capital financeiro proporcionar os recursos necessários para proporcionar saltos de desenvolvimentos significativos. Contudo, dado seu caráter especulativo, para que isso ocorra, deve-se previamente haver condições e possibilidade de serem obtidos retornos substanciais. Essa capacidade de previsão e indução de retornos sobre investimentos pode ser considerada um dos principais aspectos positivos que se obtêm na formação de grandes empresas em nível nacional que o capital financeiro tem proporcionado.

Afirma-se, de forma conclusiva, que a produção material e capital financeiro são mutuamente gestores, porém, amplitude dos recursos mobilizados pelo mercado financeiro, mostra que os impulsos de desenvolvimento no setor produtivo induzidos pelo mercado financeiro são apenas reflexos, ou melhor, processo que não tem um fim em si mesmo, onde o objetivo central e final está na reprodução artificial de capital parcialmente lastreado em estruturas físicas, fatias de mercado, marcas tradicionais e *know how* do setor produtivo.

Por conseguinte, para as grandes empresas de laticínios o crescimento não é o objetivo final, nem tão pouco todas as outras vantagens que podem ser exploradas enquanto grande empresa oligopolista. A consolidação de empresas de grande porte na cadeia produtiva do leite está atrelada a sua capacidade de expandir-se dadas as condições da conjuntura atual desta cadeia produtiva que permite - sem grandes rompimentos nos atuais sistemas de reprodução do capital - um crescimento significativo que atrai recursos do capital financeiro.

No que diz respeito ao transporte, pode-se concluir este não é somente o processo de deslocamento físico das mercadorias. Tornou-se, dentro da cadeia produtiva do leite, o veículo de deslocamento de tendências, de estabilidade e desestabilidade que atendem os interesses do mercado e de uma seleta gama de empresas, instituições que, por sua vez, respondem às influências especulativas do mercado financeiro. Atreladas com o leite e seus derivados transportados por regiões cada vez mais abrangentes, estão as novas estratégias de atuação, reprodução e condicionamento para os elos e agentes menores da cadeia - produtores de leite, pequenas empresas de laticínios, atacados, distribuidores e mercado consumidor. Não são somente as campanhas de *marketing*, ou a simples apresentação de uma novidade ou de um produto novo, muito mais potente é a capacidade de imposição, regramento exercido por novas estruturas fundamentadas pelo mercado

financeiro organizadas por grandes empresas que se materializaram na cadeia produtiva do leite no Sul do Brasil.

A configuração dos sistemas de transporte tem sofrido mudanças provocadas pelos agentes da cadeia produtiva que sofreram concentração. Muito além da simples busca por eficiência, o transporte transfigura-se em três frentes gerais: A primeira é a capacidade de atender demandas específicas do processo, adaptando-se às condições impostas pela mercadoria (temperatura, armazenagem, limite de tempo (*shelf life*) perecibilidade, fragilidade) e pelos agentes em que se relaciona - produtor, indústria, mercado *spot* e varejo. A segunda frente diz respeito à capacidade de tornar-se uma extensão da estratégia empresarial; compreende uma relação comercial que vai além da prestação de serviços. O transporte passa a ser um agente difusor das ações mercadológicas e competitivas das empresas, condicionando a influência que oligopsônios e oligopólios possuem para com os demais agentes da cadeia produtiva do leite. A terceira frente destaca a transformação e estratificação da atividade de transporte que, ao atender as demandas dos agentes da cadeia produtiva, sofre concentração orgânica, mas estratifica as atividades dando origem a outros serviços agregados ao transporte (a exemplo os operadores logísticos). Ocorre ainda, neste processo, a mudança nas relações comerciais estabelecidas que, para os transportadores autônomos, representa um processo de proletarianização da atividade, pelo fim da capacidade de gestão dos meios de produção (caminhão) e da intensa exploração da força de trabalho. Aqui eles foram identificados pelo fim da autonomia e adoção do trabalho assalariado ou pela imposição remuneração reduzidas em meio a constantes exigências sobre o processo executado pelo transporte.

## CONCLUSÃO

Os estudos desenvolvidos neste trabalho sobre os sistemas de comercialização e transporte da cadeia produtiva do leite da região Sul do Brasil foram ao encontro de uma complexa dinâmica de relações estabelecidas entre os agentes que compõem esse setor. São vários os elementos que configuram direta e indiretamente os processos voltados à produção de leite, transporte, industrialização, distribuição e comercialização.

Demonstrou-se ao longo deste trabalho que, além dos aspectos inerentes aos agentes que compõem o complexo produtivo, a importância dos aspectos humanos tais como os sociais, territoriais, institucionais da política e legislação, bem como os aspectos da estrutura fundiária da Região Sul com destaque para a distribuição e produtividade da produção e industrialização de leite e derivados que contribuem da Região.

Ficou evidente que as questões sociais inseridas no território e correlacionadas com os aspectos físicos naturais as teorias sobre a Formação Sócio Espacial tiveram um importante papel na compreensão sobre como se constituem estruturas produtivas a partir da relação estabelecida entre o homem e o espaço geográfico. De forma mútua, a influência de um sobre o outro gera especificidades territoriais que foram alvo de análise nesse trabalho e permitiram compreender os processos de consolidação e caracterização da cadeia produtiva do leite na região Sul do Brasil.

Neste sentido, percebeu-se que o caráter empreendedor do imigrante europeu, somados aos conhecimentos relacionados à produção de leite, o próprio hábito de consumir leite e a herança trazida da Europa de um sistema de produção capitalista, onde as forças produtivas e as relações de produção eram mais avançadas em relação ao Brasil, garantiram a reprodução de sistemas de produção voltados à comercialização indo na contramão da produção para a subsistência.

Foram destacadas ainda as questões conjunturais e estruturais que se consolidaram historicamente na região e sobre a cadeia produtiva do leite. As análises históricas sobre a evolução da legislação e do papel do Estado sobre a cadeia produtiva do leite revelaram as influências das políticas de gestão deste segmento, bem como as conjunturas econômicas em nível nacional e internacional que refletiram positiva ou negativamente sobre o desenvolvimento deste complexo produtivo. As políticas de financiamento da produção de leite (PRONAF), somadas

aos subsídios para consumo de derivados lácteos e à constituição de normativas (IN 51 e IN 62) organizaram, padronizaram e deram impulso ao crescimento deste segmento.

Conclui-se ainda que as tecnologias aplicadas aos processos de produção e na constituição de novos produtos foram um dos principais fomentadores do desenvolvimento da cadeia produtiva do leite. Observou-se que a utilização de maquinaria, como ordenhadeiras mecânicas livraram o produtor das limitações físicas do trabalho manual. Paralelamente, a ampla difusão de resfriadores de leite, projetados unicamente para este fim, garantiu a qualidade do leite e a manutenção de temperaturas adequadas, ao passo que permitiram o aumento do rebanho e da concentração da produção, refletindo positivamente na captação e transporte e na capacidade de difusão e fiscalização de normatizações.

Destacou-se também o uso de metais não oxidantes como o inox para os equipamentos de ordenha, armazenagem e transporte de leite que permitiram a criação de um sistema isolado de deslocamento do leite desde o momento da ordenha até a embalagem final pronta para o consumo. Tecnologias também aplicadas no âmbito zootécnico, através de melhoramento genético, potencializando características específicas do animal – produção de leite, robustez, conversão alimento x produto e vegetal para o que diz respeito ao melhoramento das pastagens e na suplementação alimentar.

Ademais, no que tange as tecnologias, evidenciou-se aqui que, quanto à industrialização, as tecnologias em processos e em produtos são de suma importância para a constituição de novas formas de acumulação. A agilização dos processos de produção via modernização e automatização da maquinaria, bem como a ampliação do portfólio produtivo de derivados lácteos, permitiram o processamento de grandes volumes de leite ampliando a capacidade de escoamento da produção de leite e absorvendo a crescente produção de leite nas bacias leiteiras novas e nas tradicionais. Outro aspecto relevante evidenciado foi o desenvolvimento de técnicas de processamento de soro de leite como ingrediente na composição de alguns alimentos, pois este subproduto da fabricação dos queijos há muito era tido como material de rejeito.

A respeito das tecnologias aplicadas aos sistemas de transporte, concluiu-se que estes elementos representam um significativo avanço nos aspectos conjunturais e estruturais deste segmento. O uso de caminhos híbridos para o transporte de diferentes mercadorias em diferentes temperaturas, redução de gastos fixos (combustível, pneus), potencialização da capacidade de carga, melhorando a relação

quilômetros rodados x volume transportado dentre outros elementos que garantiram a otimização dos processos de transporte, foram destacados neste trabalho como os principais elementos estratégicos adotados pelas empresas de transporte.

Em relação à logística, compreendida como elemento que trata da organização dos processos de deslocamento das mercadorias, foi evidenciado que os avanços não estão somente na organização da rota a ser percorrida, mas também no tratamento das mercadorias em grandes Centros de Distribuição - CD. De modo geral, entendeu-se que os sistemas atuam para otimizar o fluxo de mercadorias, permitindo mais agilidade nos processos de entrada e saída das mercadorias, garantindo a integração física e estrutural dos produtos (no caso dos derivados lácteos as variações de temperatura podem comprometer a qualidade do produto).

No que se refere às conclusões sobre os impactos das tecnologias sobre o varejo, demonstraram-se que estes permitiram a formação de novos canais de comercialização. Compras pela internet (e-commerce) vêm ocupando parcela significativa do total de vendas. Novas plataformas de venda e a possibilidade do consumidor comparar preços de diferentes empresas em tempo real, estão induzindo o comércio varejista a buscar novas formas para manter a fidelização dos clientes e atender os mais diversos segmentos de mercado, tanto no que diz respeito ao ambiente de negociação quanto à diversidade de mercadorias, produtos e condições de negociação.

Para tanto, retratou-se com atenção neste trabalho a estratégia que as grandes empresas de varejo vêm promovendo. Para condicionar seus fornecedores a montante e seus consumidores a jusante, elas criaram uma gama mais variada de oferta de produtos, fidelização de cliente por meio de oferta de créditos, adoção de pontos estratégicos para a disposição de megaestruturas em grandes metrópoles, bem como de estruturas menores para atender regiões de menor concentração populacional.

Foi possível concluir ainda que o mercado financeiro é o elemento de maior influência sobre a cadeia produtiva do leite, tanto direta como indiretamente. Os significativos volumes de capital disponíveis e movimentados em bolsas de valores, mercados de ações e contratos de compra e venda de mercadoria têm condicionado os agentes da cadeia produtiva de maior concentração (indústria e varejo) em busca de especulações com os capitais imobilizados das empresas bem como com os capitais de acionistas e de fundos de investimento de pensão. Isso representa, em primeiro lugar, que a possibilidade de dispor de

volumes de capital promovem significativas mudanças da estruturação das empresas, sendo as fusões e aquisições as principais delas. Ficou claro que, ao realizar IPO e adquirir recursos, muitas empresas de laticínios e de varejo passaram a investir horizontalmente sobre seus concorrentes diretos e verticalmente sobre outros segmentos da cadeia produtiva a montante e a jusante.

Demonstrou-se ainda que a formação de grandes empresas de laticínios e de varejo não implica somente em uma redução da concorrência, mas em uma série de estratégias competitivas, coercitivas e de condicionamento dos agentes coadjuvantes ao seu processo. Por isso foi possível demonstrar que a CPL é composta por um ambiente de forte concorrência em alguns segmentos e para alguns produtos e oligopolizado/monopolizado em outros.

Evidenciou ainda que parte das ações estratégicas tem promovido constantes reestruturações nas empresas para alavancar o capital fixo e posteriormente arrecadar mais capital no mercado de ações ou então vendê-la a um valor muito maior do que o valor da compra. Ficaram demonstrados, neste estudo, dois importantes exemplos, os da empresa Vigor (atualmente Lala) e LBR (atualmente Lactális).

Para os produtores de leite, este trabalho provou que a formação de estruturas de captação em nível nacional garante às grandes empresas a manipulação nos preços regionais de uma produção sazonal. Ao promoverem fusões e aquisições e conservarem as marcas e ou nomes das empresas criam uma falsa impressão sobre concorrência na captação, mas o que ocorre é a formação oligopsônios da aquisição da matéria prima. Além disso, as pressões sobre eficiência na qualidade e concentração da produção fomentam a exclusão de produtores da atividade ou promovem uma radical mudança nas relações de produção. Provou-se que está ocorrendo a transformação do produtor independente (proprietário dos seus meios de produção) em um trabalhador proletarianizado. A exemplo disso, tem-se a formação dos condomínios leiteiros apresentados no decorrer do trabalho.

Neste viés, ao retratar o papel do mercado financeiro e das reestruturações e especulações criadas sobre a cadeia produtiva de leite, mostrou-se que o processo de formação de preços do leite e derivados, bem como a evolução do crescimento, desenvolvimento e concentração dos elementos que compõem o complexo produtivo, estão sendo cada vez mais configurados pela atuação do mercado financeiro do que pelas questões mercadológicas propriamente ditas.

Uma vez apresentadas as principais conclusões gerais que foram obtidas sobre a configuração dos agentes da cadeia produtiva, tornou-se

indispensável neste ponto retomar a proposta inicial deste trabalho e de forma sintetizada apresentar as conclusões mais específicas obtidas sobre a dinâmica do objeto e sua contribuição para o complexo produtivo, para a produção e reprodução do espaço geográfico bem como para o desenvolvimento sócio econômico.

Durante a introdução, a proposta apresentada foi a de que “a questão central a ser respondida é: Como o sistema de comercialização, logística e transporte de leite está respondendo às transformações ocorridas na produção, industrialização e consumo de leite, auferindo a este complexo produtivo da Região Sul especificidades que justificam seu desenvolvimento? Desta questão central outra deriva: qual a estrutura territorial resultante da nova dinâmica comercial, logística e de transporte da cadeia produtiva do leite?”

Ficou evidente, para os processos de comercialização entre os agentes da cadeia produtiva, que os processos de concentração de muitas empresas de laticínios bem como empresas de varejo estão condicionando fortemente os processos de produção e transporte de leite bem como a distribuição e consumo de derivados lácteos.

Ao promover investigações sobre a dinâmica da produção de leite e os sistemas de transporte (produtores de leite, transportadoras, distribuidores, operadores logísticos, empresas de transporte e transportadores autônomos) ficou esclarecida uma reduzida capacidade competitiva em relação aos sistemas de comercialização promovidos e condicionados pelas grandes empresas de laticínios e de varejo.

Não significa dizer que os segmentos de produção de leite e transportadoras no geral atuam de forma passiva e não promovem estratégias de atuação e competição, mas sim que as relações de poder estabelecidas entre os diferentes agentes da cadeia produtiva são desiguais. Isso permite a formação de diferentes capacidades para cada agente da cadeia produtiva de impor condições, limitações e fazer uso de métodos para induzir outros agentes como forma de garantir vantagens estratégicas e competitivas bem como potencializar a acumulação de capital para si.

Desta forma, provou-se que a ação estratégica das transportadoras tem como foco investimentos pela busca de otimizar as operações, ou seja, transportar volumes maiores, a custos reduzidos em menos tempo, significando que as ações são concentradas para si, para processos internos e de autoajuste. Enquanto as empresas de laticínios e varejo buscam estratégias competitivas que vão muito além de sua própria estrutura tangível e intangível, são promovidas ações para que o transporte (e outros agentes correlacionados) seja não apenas um

prestador de serviços, mas um segmento que tem como prioridade garantir o pleno funcionamento da dinâmica estratégica da empresa de laticínios e ou varejo.

Com isso, este trabalho permite afirmar que o principal aspecto que justifica a participação dos sistemas de transporte no desenvolvimento do complexo produtivo da Região Sul do Brasil é a sua capacidade de adaptação as inúmeras especificidades estruturais, conjunturais, de processo, produto e de concorrência estratégica exercida entre os agentes bem como as demandas específicas de produtores de leite, indústria processadora, atacados e varejo.

Para as mais diferentes estruturas da cadeia produtiva, de modo geral, sejam elas compostas de volume de produção, qualidade, sazonalidade distintas tanto para a produção de leite quanto para os processos de industrialização, sejam estes distantes dos centros consumidores, onde o raio de captação e distribuição é ampliado, ou então em condições de concentração dos agentes onde a logística de captação é favorecida, os sistemas de transporte apresentam formas de garantir a integração de distintos produtores de leite, empresas de laticínios e de segmentos de mercados consumidores.

Desta maneira expôs-se, com clareza, que, historicamente, os sistemas de transporte de leite e derivados acompanharam a evolução do complexo produtivo de leite da região Sul do Brasil. Mutuamente permitiram que os processos de concentração da produção, melhoramento nos índices produtivos e de qualidade, bem como todas as reestruturações no âmbito da indústria e varejo ocorressem sem que os sistemas de captação e distribuição fossem tidos como um entrave para a difusão de novas tendências. Estabeleceu-se ainda a teoria de que estes apresentaram uma dinâmica flexível, mutável, maleável, que passou a ser considerada como uma extensão e via para ampliação de ações estratégicas da indústria e varejo.

Semelhantemente ficou nítido que estes aspectos não estão restritos à estrutura tangível concreta do transporte, como a formação de Centros de Distribuição – concentração e fracionamento de produtos, adoção de caminhões e equipamentos (tanques isotérmicos rodoviários) adaptáveis às condições de cada etapa da captação e distribuição de leite, permitindo que o processo seja contínuo em diferentes condições de estradas, volumes de produção, distancia ou clima, preservando inclusive a integridade e qualidade do leite e derivados. Esta pesquisa demonstrou que ocorrem mudanças na logística do processo de captação e distribuição do leite e derivados, e é este um elemento que os sistemas de transporte apresentam como uma extensão das ações estratégicas das



empresas de laticínios e varejo. Sua dinâmica e atuação vão além do simples processo de deslocamento físico das mercadorias no espaço, mas acaba por condicionar, intermediar e executar as mudanças ocorridas e impedidas pelas evoluções nos sistemas de comercialização, consumo, tecnológico e estrutural da cadeia produtiva como um todo e que os diferentes agentes que compõem este complexo têm de se adaptar.

A exemplo do que está se falando, demonstrou-se aqui como os sistemas de transporte são impulsionados para organizar e impelir os produtores de leite sobre questões relacionadas a qualidade, produtividade e padronização do leite, a introdução ou a exclusão destes produtores ao mercado de leite. Além disso, o transporte foi evidenciado como formador de sistemas de compra de leite em nível regional que garantem a grandes empresas de laticínios a manutenção e composição de preços de uma estrutura oligopsônica, mesmo em meio a uma falsa concorrência de fachada.

Aspectos semelhantes sobre o controle de preços sobre os derivados lácteos foram demonstrados em nível nacional, quando aproveitando-se das sazonalidades regionais de produção criadas pelas condições edafoclimáticas se estabeleceu – com a ajuda do transporte *spot* – um sistema de comercialização de leite cru refrigerado que liberta os complexos produtivos regionalizados das flutuações de produção de leite que podem estabilizar os preços pagos pela matéria prima e conseqüentemente os preços ofertados pelos derivados lácteos.

Referindo-se aos processos de distribuição de derivados lácteos, viu-se com clareza que os sistemas de transporte também oferecem vantagens semelhantes aos agentes que estão na outra ponta da cadeia produtiva. Sua dinâmica atende a todos os tipos e tamanhos de varejo e consegue inclusive organizar de forma eficiente a produção em escala captada na indústria e a entrega em porções fracionadas de uma significativa diversidade de derivados lácteos para uma gama muito variada de comércios varejistas. Para tanto, conclui-se que o transporte não se resume apenas ao veículo de transporte, mas passou a contar com modernas estruturas de condicionamento e separação de mercadorias com a formação de grandes Centros de Distribuição e Condomínios Logísticos.

A ampliação de atuação dos mercados varejistas se estendeu e os derivados lácteos produzidos em bacias leiteiras tradicionais (Regiões Sul e Sudeste) estão presentes nas regiões Norte e Nordeste, sem que a qualidade do produto seja comprometida. Demonstrou-se ainda, neste estudo minucioso, que o papel fundamental de muitos atacados

distribuidores (responsáveis também pelo processo de distribuição das mercadorias que circulam em seus sistemas de comercialização) fizeram a introdução dos derivados lácteos nos pequenos varejos – como o caso da transportadora Cristal.

Essa ampliação de mercados para as Regiões Norte e Nordeste, viabilizada pelos novos sistemas de transporte, foi observada empiricamente durante pesquisa de campo realizada na cidade de Carambeí – Paraná. A empresa Transportes Ardo se tornou uma das responsáveis pela introdução dos produtos da Batávia (antiga Batavo) para a região Nordeste. No mesmo sentido, identificou-se nas empresas Aurora e BRF (durante o período em que era responsável pela divisão de lácteos das empresas Batavo e Elegê) que estas constituíram sistemas de logística, armazenagem e distribuição próprios tendo como principal justificativa adotar este modelo por considerar as vantagens de poder controlar de forma estratégica os sistemas de distribuição de seus produtos tendo isso como um diferencial frente à concorrente e também como uma parte importante do complexo produtivo que contribui para uma melhor simbiose entre indústria – varejo – consumidor.

Em outra circunstância, está presente no conjunto de conclusões obtidas neste trabalho um elemento que constitui o cerne das questões relacionadas aos sistemas de comercialização e transporte do complexo produtivo do leite, não só para a Região Sul, mas para o Brasil inteiro, trata-se de um fenômeno inerente ao modo de produção capitalista e que busca nas diferentes fases evolutivas de quais quer que sejam as cadeias produtivas intensificar sua atuação. Comprovou-se neste trabalho que as relações de produção na cadeia produtiva do leite sofreram significativas transformações justamente pelos diferentes processos de estruturação e reestruturação pelos quais passaram os agentes deste complexo produtivo; sejam essas mudanças por desenvolvimento tecnológicos, estruturais e conjunturais guiados principalmente, mas não somente pelo mercado financeiro, que por sua vez garantiram a formação de oligopólios e oligopsônios ou então que fomentaram sistemas internacionais de especulação sobre a comercialização de derivados lácteos.

A formação de grandes empresas em caráter de monopólio, dentro do complexo produtivo, representou para os demais agentes de menor concentração, inclusive para produtores de leite e sistemas de transporte em geral (seja para o transportador autônomo como para empresas de transporte) a organização de uma estrutura – física e contratual entre as partes, que usurpa as possibilidades de elevação das receitas líquidas, mas não necessariamente das receitas brutas, ou seja,

com a elevação das escalas de produção, o capital mobilizado e o volume de materiais transportados aumentou vertiginosamente, com isso também os gastos. Mas, devido ao estreito controle exercido pelos oligopólios/monopólios as receitas líquidas são reduzidas a extremos, o que impede que o transporte, seja, para muitas situações, algo sustentável a longo prazo.

Para a grande maioria de transportadores autônomos o transporte de leite, seja ele no T1, T2 ou T3, a atividade se sustenta (de forma eficiente) devido às significativas parcelas de mais valia extraída do transportador – mais valia esta que não é transmitida somente para a grande empresa de laticínios ou para o comércio varejista, mas que é transmitida para o caminhão, (manutenção, custos fixos), visto aqui como o meio de produção do trabalhador/motorista autônomo.

De forma prática, o que pode ser verificado é que a atividade de transporte se desenvolve sob condições de que se o caminhão for novo, ou seminovo até 5 anos de uso, a atividade é rentável para o trabalhador autônomo. Porém, à medida que o equipamento vai envelhecendo, os custos de manutenção aumentam significativamente e a atividade só se sustenta se uma parte da renda obtida pelo trabalho do motorista for repassada para o caminhão. Todavia, para o primeiro caso, em que os caminhões são novos ou seminovos, observou-se que é muito comum este equipamento estar financiado, assim, neste caso, também parte da renda obtida pelo trabalho do motorista vai para o pagamento do veículo.

Apesar de ser o dono de seu meio de produção e exercer a atividade de forma autônoma, esse tipo de transportador está diretamente relegado às condições impostas pelas empresas que contratam seus serviços. O que ficou evidenciado é que a manutenção desta atividade não se deve a sua sustentabilidade, gerando receitas para repor o desgaste dos meios de produção investidos, mas pela alocação de recursos e de capital de outros lugares direcionados a ela. Destarte, por não ser sustentável, criou-se um ciclo de entrada e saída de pessoas desta atividade mantendo o *status quo* e não comprometendo a oferta deste tipo de serviço.

Aludindo-se às empresas de transporte onde o transportador não é autônomo mas trabalhador assalariado, as relações estabelecidas entre indústria de laticínios e as transportadoras e varejo são semelhantes aos do trabalhador autônomo no que diz respeito à desigualdade de capacidade de negociação entre as partes. Já as questões sobre a exploração da mais valia do trabalhador ficam restritas a relação entre a empresa de transporte e o motorista contratado.

Foi concluído, através deste estudo, que a atual configuração dos sistemas de comercialização e negociação entre os elos da cadeia produtiva têm criado uma tendência concreta de formação de grandes empresas de transporte em detrimento do transportador autônomo, porém, forçando estas empresas de transporte repensarem o atual modelo de atuação com os funcionários motoristas contratados. Observou-se empresas de transport se desfazendo de frotas próprias e de seus funcionários motoristas e se transformando em operadores logísticos.

Os novos operadores logísticos, para manter o controle sobre os processos (de forma mais eficiente de que na contratação de transportadores autônomos), estão repassando o caminhão para o funcionário e o mantendo como um trabalhador terceirizado em caráter de agregação aos processos de transporte realizados pela transportadora que passa a ser um operador logístico – sem frota própria.

Por fim, a complexidade que se apresenta o cenário físico, estrutural, organizacional e comercial da cadeia produtiva do leite no Sul do Brasil é de extrema heterogeneidade, isso faz com que se mantenham anomalias nos vários segmentos do processo. A CPL não está dada e apresenta um constante processo de reconfiguração, em meio a isso, lacunas são encontradas pelo capital financeiro e pelas estratégias competitivas dos agentes para fomentar tais distorções. Ficou evidente nesta pesquisa, por exemplo, a existência de um comércio de leite e derivados lácteos de baixa qualidade e valor agregado, oriundo de pequenos produtores de leite, com transportadores que utilizam meios inadequados para o transporte do leite, que é processado por pequenas empresas com maquinaria arcaica. Basicamente, este subsetor é sustentado pela capacidade de remunerar de forma reduzida os preços do leite captado, do frete e dos custos fixos para a fabricação de derivados lácteos que, por consequência, com menor valor agregado, conquistam segmentos de mercado que utilizam estas mercadorias como componentes de outros alimentos.

Da mesma forma, atuam neste mesmo mercado as maiores e mais modernas indústrias de processamento do mundo, captando e processando leite e derivados de alta qualidade em volumes elevados, adotando sistemas modernos de transporte e selecionando os produtores de leite com os melhores aspectos produtivos.

É em meio a estas especificidades que se consolidou na região Sul do Brasil uma estrutura territorial de produção, transporte e industrialização relacionada com mercados consumidores e de varejo nacionais. Estrutura essa cada vez mais internacionalizada. Relegadas as

estratégias de atuação das maiores empresas de laticínios e de varejo do mundo e que por sua vez condicionadas pelo novo modelo de reprodução artificial do capital aqui tido com mercado financeiro.

Contudo, outras questões foram emergindo e podem fazer parte de pesquisas futuras. Como por exemplo, quais são os novos elementos territoriais que estão fomentando o surgimento de novas bacias leiteiras em regiões Centro Oeste e Nordeste? Qual é a nova dinâmica e seus impactos para a cadeia produtiva do leite com a entrada de grandes corporações de alimentos como a Coca Cola para o segmento de lácteos? Como as cooperativas tradicionais atuantes na cadeia produtiva do leite irão responder aos estímulos do mercado financeiro, considerando que estes agentes ocupam uma parcela significativa do mercado de lácteos? Como os amplos processos de financeirização e especulação financeira poderão ou irão efetivamente e de forma mais direta apropriar-se dos sistemas de transporte de lácteos?



## REFERÊNCIAS

A COMARCA. Jornal eletrônico. **Agora virou lei**. Agosto de 2012. Edição 383 disponível em: <http://www.acomarca.com/pub/jornalacomarca/index.jsp?ipg=78647>.

ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados; NIELSEN. Ranking Maiores atacados distribuidores do Brasil (2015). Disponível em: [http://www.abad.com.br/ds\\_ranking.php](http://www.abad.com.br/ds_ranking.php).

ABIAF - Associação Brasileira de Armazenagem Frigorificada. Apostila Técnica. Acessado em 22/08/2016. Disponível em: [http://www.abiaf.org.br/?abiaf=\[artigos](http://www.abiaf.org.br/?abiaf=[artigos).

ABLV (Associação Brasileira da Indústria de Leite Longa Vida). Estatísticas (2010). Disponível em: Acessado em maio de 2015. <http://www.ablv.org.br/Estatisticas.aspx>.

ABMAPRO, Kantar Worldpanel, NIELSEM. Anuário Brasileiro de Marcas Próprias 2015. Editora Public Projetos Editoriais. Disponível em: [http://www.abmapro.org.br/page/noticias\\_clipping\\_detalhes.asp?id=2495](http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id=2495).

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Comitê Permanente de Paletização - CPP. Especificação do Paleta Padrão para distribuição nacional - PBR. Março / 2012. Disponível em: [http://www.abras.com.br/pdf/3a%20revisao%20da%20Especificacao-PBR-1\\_julho%2012.pdf](http://www.abras.com.br/pdf/3a%20revisao%20da%20Especificacao-PBR-1_julho%2012.pdf).

\_\_\_\_\_. Associação Brasileira de Supermercados. Economia e Pesquisa. Ranking. Disponível em: [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br).

\_\_\_\_\_. 19.º Estudo Anual de Marcas Próprias In Revista Super Hiper edição de março de 2014. Organização: Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/marcas-proprias/>

AD NEWS. Cash and Carry invade o Brasil e acirra a disputa por mercado. Redação Adnews 01 de Abril de 2014. Acessado em 09/11/2016. Disponível em: <http://adnews.com.br/adarticles/cash-and-carry-invade-o-brasil.html>.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. Logística aplicada; suprimento e distribuição física. Ed. Pioneira, 1994. 268p.

ALVES LEONARDO. Expansão do e-commerce e os gargalos brasileiros. E-Commerce News, publicado em 14/08/2014. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/expansao-do-e-commerce-e-os-gargalos-brasileiros/>.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

ANTT - Agência Nacional de Transporte Terrestre. RNTRC em Números. Acesso em abril de 2016. Disponível em: [http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4969/RNTRC\\_em\\_Numeros.html](http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4969/RNTRC_em_Numeros.html).

ARAÚJO, M. P. S.; BANDEIRA, R. A. M.; CAMPOS, V. B. G. Costs and freights charged in road cargo transportation: a comparative analysis between owner operators and companies. Journal of Transport Literature, v. 8, n. 4, p. 187-226, 2014.

AURORA ALIMENTOS. Acessado maio de 2015. Disponível em [www.aurora.com.br](http://www.aurora.com.br).

BACIC, Miguel Juan; Aguilera, Luiz Manoel. Novas Tecnologias no setor de Transporte Rodoviário de Cargas. 2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. 01- 03 de junho de 2005 São Paulo/SP Brasil.

BALDE BRANCO. [Produção integrada chega à produção de leite](#). Edição 635, de setembro 2017. Acessado em 14/09/2017. Disponível em: <http://www.baldebranco.com.br/producao-integrada-chega-producao-de-leite/>

BALESTRO Moisés Villamil; LOURENÇO Luiz Carlos de Brito. Notas para uma análise da financeirização do agronegócio Além da



volatilidade dos preços das commodities. IN O mundo rural no Brasil do século 21 : a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Antônio Márcio Buainain, Eliseu Alves, José Maria da Silveira, Zander Navarro, editores técnicos. – Brasília, DF: Embrapa, 2014.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial / Ronald H. Ballou; tradução Elias Pereira. – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Anuário Estatístico do Crédito Rural. Brasília: BACEN, vários anos.

BANCO DO BRASIL. História do Banco do Brasil - Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. - 2. ed. rev. -- Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. 208 p.: il.

\_\_\_\_\_. 200 ANOS – 1964-2008. Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil. – Livro 2. -- Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. 224 p.: il.

BARAT, Josef. Infraestrutura de Logística e Transporte: análise e perspectivas. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) In.: SILVEIRA, Márcio R. (Org.). Circulação, transportes e logística: diferentes perspectivas. São Paulo: Outras Expressões, 2011, p.21-68.

BARROS, Geraldo Sant’Ana de Camargo; ADAMI, Andréia Cristina de Oliveira; ZANDONÁ, Nicole Ferro. Faturamento e volume exportado do agronegócio brasileiro são recordes em 2013. 2014. Piracicaba - SP. Acesso em: 06 fev. 2014. Disponível em: [www.cepea.usp.br](http://www.cepea.usp.br).

\_\_\_\_\_. Economia da comercialização agrícola. Piracicaba/São Paulo. Fevereiro - 2007

BARSKY, Osvaldo. Los Complejos Agroindustriales Lecheross en America Latina y Argentina. In Los Fundamentos de Las Ciencias del Hombre - Estudios Agroindustriales. Estudio Preliminar y compilación: Mariano Martínez de Ibarreta, Marcelo Germán Posada, Pablo Alfredo Pucciarelli. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires - 1994.

BATALHA, Mário Otávio. As Cadeias de Produção Agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo v. 30, n. 4, p. 43-50, outubro/dezembro 1995.

BBC. As dez multinacionais que controlam o mercado mundial de alimentos. Reportagem exibida em 30 outubro 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/geral-37710637>

BELIK, WALTER. Supermercados e produtores: Limites, possibilidades e desafios. In: XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá. Anais da SOBER. Brasília : SOBER, 2004. p. 1-12.

\_\_\_\_\_. Muito Além da Porteira: Mudanças nas Formas de Coordenação da Cadeia Agroalimentar no Brasil. Tese de Livre Docência apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas, setembro de 1999.

BELLINGIERI, Júlio Cesar. Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa. Revista Hispeci & Lema On Line — ano III – n.3 — nov. 2012 — ISSN 1980-2536 — Centro Universitário UNIFAFIBE — Bebedouro-SP.

BENETTI, Maria Domingues. Globalização e Desnacionalização do Agronegócio Brasileiro no pós 1990. Documentos FEE n. 61 Porto Alegre, outubro de 2004

BNDES. BNDES 50 anos: Histórias Setoriais. Volume I. Brasília. 2002.

BORGES, Patrícia Freitas. As recentes alterações na Lei das Sociedades Anônimas. Universidade José do Rosário Vellano-UNIFENAS, 2010. Monografia (Graduação em Direito). Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/>

BRANDÃO, Carlos Antônio. Território & desenvolvimento: As múltiplas escalas entre o global e o local. Campinas: Unicamp, 2014.

BRANSALISE, Valter Antônio. Sindileite – SC divulga prejuízos do setor lácteo com a paralisação dos motoristas. Reportagem exibida em 12/03/2015. Disponível em: <http://www.sindileitesc.com.br/noticia.php?id=142>

BRANSKI, Regina M.; SOARES Laura Marques. Inovação em operadores logísticos. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2011. Acesso em: 15/09/2017 disponível em:

[http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2011/458\\_AC.pdf](http://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2011/458_AC.pdf).

BRASIL. MAPA Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano Agrícola e Pecuário 2016-2017. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrícola. – Brasília : MAPA/SPA, 2016. 46 p. ISSN 1982-4033

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BREITENBACH, Raquel; SOUZA, Renato, S. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. Revista Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, V. 13, n 1, p. 77-92, 2011.

BRUNS, Romeu. A indústria de Joelhos. IN: Revista Amanhã. 154. ed. Mai. 2000. acesso em 03 abril de 2015. Disponível em:

[http://amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa\\_print.htm](http://amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa_print.htm)

CAMARGO, Gregório Miguel Ferreira de. Produção de leite A2. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Comunicações e imprensa. Disponível em:

<http://www.utfpr.edu.br/doi/vizinhos/estruturauniversitaria/assessorias/acom/noticias/acervo/2016/producao-de-leite-a2>

CAMILO, Pablo Jonas. A dinâmica espacial do transporte na consolidação da Cadeia Produtiva do Leite no sudoeste do Paraná. Dissertação de mestrado. Unioeste – Francisco Beltrão. 2013, 177p.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. Logística: teia de relações – Curitiba: Ibplex, 2007. 162 p.

CAPUCHO, Oliveira Taís. Produção Leiteira no Paraná: Um Estudo Considerando os Efeitos Espaciais. Dissertação de Mestrado em Economia. UEM. Maringá, 2012 p.130.

CARVALHO Marcelo Pereira de. Reflexões sobre Integração no leite. Milk Point Leite e Mercado. Postado em 11/07/2008. Acessado em 14/09/2017. Disponível em:

<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/reflexoes-sobre-integracao-no-leite-46343n.aspx>

CASTRO, Antônio Barros de. 7 Ensaios sobre a Economia Brasileira: volume I. 3 ed. Rio de Janeiro, Forense – Universitária, 1977. 192 p.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. ESALQ/USP. Boletins do Leite. Várias edições (2014/15). Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/leite/>

CHAMPI Júnior, Afonso. Diário de uma crise: lições do caso Parmalat. Rio de Janeiro - Qualitymark, 2004.

CHESNAIS, François. Le prééminence de la finance au sein du "capital em général" le capital fictif et le mouvement contemporain de mundialisation du capital. In: La Finance capitaliste. Paris: Presses Universitaires de France, 2006.

CHOLLEY André. Observações sobre alguns pontos de vista Geográficos. Boletim Geográficos. Transcrições. Tradução de Elizabeth F. Gentile. Conselho Nacional de Geografia – IBGE. Ano XXII, Maio – Junho de 1964. Nº 180.

CMNP - Companhia de Melhoramentos Norte do Paraná. Disponível em:

<http://site996.provisorio.ws/melhoramentos/historia/>

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (Org.). Análise do PIB das cadeias produtivas de algodão, cana-de-açúcar, soja, pecuária de corte e de leite no Brasil. 2012. Apresentação - Senadora Kátia Abreu. Disponível em:

[http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/pib-cadeias-produtivas\\_web.pdf](http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/pib-cadeias-produtivas_web.pdf)>.

CAP – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. 2003. Disponível em:[www.cna.com.br](http://www.cna.com.br).

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. Receita bruta dos produtores rurais brasileiros. Caderno Estatístico da Safra 2011-2012. Observatório Agrícola 2014 Volume 5 ISSN 2317-7543.

\_\_\_\_\_. Companhia Nacional de Abastecimento. Perspectivas para a agropecuária. Anual. v.2 – Brasília, 2014. ISSN: 2318-3241 Disponível em: <http://www.conab.gov.br>

\_\_\_\_\_. Companhia Nacional do Abastecimento. Leite e derivados . Brasília. Julho de 2013.

\_\_\_\_\_. Companhia Nacional do Abastecimento. Perspectivas Agropecuária. Brasília, v.1, p. 1-154, set. 2013.

CNI - Confederação Nacional da Indústrias. Disponível em [www.cni.com.br](http://www.cni.com.br)

\_\_\_\_\_. Confederação Nacional do Transporte in ABCR - Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias. Disponível em: <http://www.abcr.org.br/Conteudo/Secao/43/estatisticas.aspx> Acessado em 26/05/2015.

\_\_\_\_\_. Sondagem CNT de eficiência energética no transporte rodoviário de cargas. – Brasília, 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Nova/Downloads/Sondagem\\_2015\\_web%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nova/Downloads/Sondagem_2015_web%20(2).pdf)

CONCEIÇÃO. Alves da, Ricardo. O Banco do Brasil e o Agronegócio. In. Agronegócio Brasileiro; Ciência, Tecnologia e Competitividade, Ruy de Araújo Caldas et al. Brasília: CNPq, 1998. 275 pg.

CONTINI, Elísio et al. Evolução recente e tendências do agronegócio. In: Revista de Política Agrícola n. 1. Brasília, 2006.

COUTINHO, Mauricio C. Do Capital Financeiro de Hilferding. REVISTA Soc. Bras. Economia Política, São Paulo, nº 35, p. 5-26, junho 2013

CPI do Leite. Relatório Final da CPI do Preço do Leite. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. Comissão Parlamentar de Inquérito do Preço do Leite. Rio Grande do Sul. 2001.

CRUZ, Maria Clara da. O Conceito de Formação Espacial: sua Gênese e Contribuição para a Geografia. Revista Geographia, Ano V, Nº 09 – 2003

DA SILVA, Juliana Lopes; GANDOLPHO Marcelo Renato; CARNIELLO Mônica Franchi. Comparação dos custos entre frota própria e terceirizada em uma transportadora do Vale do Paraíba – São Paulo. Revistas de Ciências Gerenciais. 2012.

DE ZEN, S. Mercado futuro de leite: uma opção viável para proteção dos preços do leite? In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE PRODUÇÃO INTENSIVA DE LEITE, 5, Belo Horizonte, MG, 2001. Anais. Belo Horizonte: Instituto Fernando Costa, 2001. p. 11-17.

DELGADO, Guilherme. Constituição e desenvolvimento do capital financeiro na agricultura. Cadernos de Ciência e Tecnologia. Volume 03, n 1 - Jan/abr. 1986.

DIÁRIO CATARINENSE. Catarinense Cedrense é vendida para empresa do Rio Grande do Sul. Reportagem postada em: 25/11/2009. Disponível em:

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2009/11/catarinense-cedrense-e-vendida-para-empresa-do-rio-grande-do-sul-2729282.html>

DINHEIRO RURAL. Brasil deve subir no ranking mundial de produção de leite em 2014. Reportagem exibida em 16/07/2014. Disponível em:

<http://revistadinheiorural.terra.com.br/noticia/agroeconomia/brasil-deve-subir-no-ranking-mundial-de-producao-de-leite-em-2014>

\_\_\_\_\_. Inovação Parmalat. Revista - negócios. Reportagem de Livia Andrade, exibida em 01.10.07 - Atualizado em 12.12.16. Acessada em 14/09/2017. Disponível em:

<http://www.dinheiorural.com.br/secao/agronegocios/inovacao-parmalat>

DISTRIBUIÇÃO - Revista de negócios dos atacadistas distribuidores. Perfil de Sucesso. Edição Especial - Marcas em destaque - novembro 2010/ ano 18. Acessado em 30/05/2016. Disponível em: [www.revistadistribuiçao.com.br](http://www.revistadistribuiçao.com.br)

DREHMER, Giovani. Coordenador Logístico - Entrevista concedida em visita técnica ao Centro de Distribuição da empresa BRF em Itajaí - SC. 2014.

EMBRAPA. Prospecção de demandas tecnológicas. Brasília: Embrapa, 1995. 82p.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Comunicação. Relatório de atividades 2013. Brasília, DF : Embrapa, 2014. 62 p. : il. Color.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Após comprar Itambé, vigor planeja um 're-ipo' para faturar na bolsa. Entrevista realizada por Rodrigo Capelo em 04/03/2013 - atualizada em: 12/05/2013. Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/03/apos-comprar-itambe-vigor-planeja-um-re-ipo-para-faturar-na-bolsa.html>

ESPÍNDOLA, Carlos José. As agroindústrias de carne do Sul do Brasil. São Paulo, 2002. 261 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia.

\_\_\_\_\_. A dinâmica recente do Brasil no mercado mundial de alimentos. Anais do VII Congresso Brasileiro de Geógrafos - CBG. Vitória - ES. 2014.

\_\_\_\_\_. Disciplina ofertada no curso de Pós Graduação em Geografia – UFSC. 2014.

\_\_\_\_\_. Trajetórias do progresso técnico na cadeia produtiva de carne de frango do Brasil. Geosul, Florianópolis, v. 27, n. 53, p 89-113, jan./jun. 2012

EXAME. Cade aprova aquisição da Dan Vigor pela Vigor. 2014. Por Luci Ribeiro. Revista eletrônica. Reportagem exibida em: nov. 2014, 09h5. Acessado em: 08/06/17 - Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/cade-aprova-aquisicao-da-dan-vigor-pela-vigor/>

\_\_\_\_\_. Revista. A briga da Danone pelo Nordeste. Reportagem por Mariana Aragão em março de 2012. Acessado em 14/02/2016. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-briga-da-danone-pelo-nordeste/>

\_\_\_\_\_. Vigor compra de 50% da Itambé por R\$ 410 milhões. 2013. Por Suzana Inhesta. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/negocios/vigor-compra-de-50-da-itambe-por-r-410-milhoes-3/>>. Reportagem exibida em 21 fev. 2013. Acesso em 08/06/17

\_\_\_\_\_. O fundo inglês GLG perdeu a paciência com a Laep. Autor Tiago Lethbridge, Marcelo Onaga. Reportagem exibida em 09/07/2012

\_\_\_\_\_. Laticínios Bom Gosto e Líder Alimentos anunciam fusão. Reportagem exibida em 10/03/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/laticinios-bom-gosto-lider-alimentos-anunciam-fusao-402428/>

\_\_\_\_\_. BRF deve anunciar hoje venda de operação à Lactalis. Reportagem de: Mônica Scaramuzzo e Fernando Scheller. Exibida em set 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/brf-deve-anunciar-hoje-venda-de-operacao-a-lactalis/>

\_\_\_\_\_. Quem é a mexicana Lala, nova dona da Vigor. Reportagem de Karin Salomão. Publicada em: 03 de agosto de 2017. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/quem-e-a-mexicana-lala-nova-dona-da-vigor/>

FAEP. Potencial de escoamento da produção agropecuária paranaense. Publicado em Destaques, pecuária do leite em 10/07/2017. Disponível em:

<http://www.sistemafaep.org.br/servico/potencial-de-escoamento-da-producao-agropecuaria-paranaense>

FAO - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. 2014/15. Dados mundiais. Disponível em [www.fao.com](http://www.fao.com).

\_\_\_\_\_. Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Milk Facts 2013. Disponível em: <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/en/c/273893/>

FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Empresa paulista dobra prazo de validade de leite fresco pasteurizado. Reportagem exibida na homepage da instituição. Apresentado por Elton Alisson | Agência FAPESP. 12 de junho de 2015. Disponível em: <http://agencia.fapesp.br/empresa-paulista-dobra-prazo-de-validade-de-leite-fresco-pasteurizado/21325/>



FAZZIO JÚNIOR, Waldo. Manual de direito comercial / Waldo Fazzio Júnior. – 17. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2016.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. Manual de Direito Comercial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FILHO, Rafael. Como funcionam os leilões de lácteos da plataforma Global Dairy trade (GDT)? Reportagem exibida no canal eletrônico Scot Consultoria. Quarta-feira, 4 de dezembro de 2013. Disponível em: [www.scotconsultoria.com.br](http://www.scotconsultoria.com.br).

FILHO, Nelson Siffert; SILVA, Carla Souza. As Grandes Empresas nos Anos 90: Respostas Estratégicas a um Cenário de Mudanças. In. A economia brasileira nos 90. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Publicado em 10/1999. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Governanca\\_Corporativa/199910\\_12.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199910_12.html)

FONSECA; Ariângelo Geraldo Nunes da. Efeitos da substituição da coleta em latões pela coleta a granel na estrutura de captação do leite. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos - SP, 2004. p. 86.

FONSECA; Luiz Fernando Laranja. Granelização do leite no Brasil. Postado em 23/11/2000. Disponível em [www.miklpoint.com.br](http://www.miklpoint.com.br).

FRANCO CRISTIANO. Tecnologias de comandos de voz levam precisão e produtividade à cadeia logística. Revista Painel Logístico. 06/10/2016. Acessado em 09/10/2016. Disponível em: <http://www.painellogistico.com.br/picking-by-voice-na-cadeia-logistica/>

FREEMAN, Christopher. Inovação e Ciclos Longos de Desenvolvimento Econômico. Ensaio - FEE, Porto Alegre, pg. 5-20, ano 1984.

FRIMESA – Cooperativa de Produtores do Paraná - Sudcoop – Home Page. Disponível em: [www.frimesa.com.br](http://www.frimesa.com.br)

FRISCHTAK, Claudio. Infraestrutura e desenvolvimento no Brasil. In: VELOSO, Fernando et al (Org.).Desenvolvimento Econômico: uma perspectiva brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Cap. 11. p. 322-375. Prefácio - Gustavo Franco.

GARAGORRY, Jorge Alano Silveira. Economia e Política no Processo de Financeirização do Brasil (1980-2006). Tese de Doutorado em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. São Paulo 2007. 317p.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, Atlas, 1994.

GLOBO RURAL. Com a garantia do selo. Reportagem por Daniel Tavares. 2015 - Editora Globo S.A. Acessado em 04/06/2016. Disponível em:  
<http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC565191-1641,00.html>

\_\_\_\_\_. Revista eletrônica – Economia e Negócios. Marca Nilza volta ao mercado após ser adquirida pela Goiasminas. Reportagem exibida em junho de 2015. Disponível em:  
<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2015/06/marca-nilza-volta-ao-mercado-apos-ser-adquirida-pela-goiasminas.html>

GOMES, Aloísio Teixeira. O contrato: o instrumento que falta para organizar a cadeia produtiva do leite. Entrevista a Milk Point. Postado em 17/03/2003. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/entrevistas/aloisio-teixeira-gomes-o-contrato-o-instrumento-que-falta-para-organizar-a-cadeia-produtiva-do-leite-8434n.aspx>

GOMES, Sebastião Teixeira. Fatos e boatos do leite sem inspeção. Universidade Federal de Viçosa. Escrito em 05/04/2000.

\_\_\_\_\_. Intervenções do governo no setor leiteiro. Professor da UFV e consultor da EMBRAPA/CNPGL. Escrito em 25-10-1991. 1 ARQ\_52.DOC 2. Disponível em:  
[http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg\\_artigos](http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos)

GONÇALVES, José Sidney. Agricultura sob a égide do capital financeiro: passo rumo ao aprofundamento do desenvolvimento dos agronegócios. In: Informações econômicas, São Paulo. v. 35. n. 4, 2005.

\_\_\_\_\_. Carmas da questão agrária: movimentos sobre falsos dualismos geram falsos paradigmas. In: Informações econômicas, v. 34, n. 7. São Paulo, 2004.

GUGLIELMO, Raymond. A Geografia do Consumo e da Distribuição. In: A Geografia Ativa. São Paulo, Difusão Europeia do Livro/Editora da USP, 1966.

HUERTAS; Daniel Monteiro. Território e Circulação: Transporte Rodoviário de Carga no Brasil. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP. Outubro de 2013. 408 pg.

HUNT, Tin. Global Strategist, Dairy Food & Agribusiness Research and Advisory. Rabobank International. Interleite - Uberlândia – MG, 11 de setembro 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual do Comércio - PAC. Acervo Sidra. Pesquisado/acessado em 18/10/2016 - Disponível em:  
<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pac/default.asp?o=10&i=P>

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF. 2013. Disponível em:  
[www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

\_\_\_\_\_- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cadastro Central de Empresas - CCE. Acervo Sidra. Pesquisado/acessado em 18/10/2016 - Disponível em:  
<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=CL&z=t&o=12>

\_\_\_\_\_- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual dos Serviços - PAS. Acervo Sidra. Pesquisado/acessado em 18/10/2016 - Disponível em:  
<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pas/default.asp?o=11&i=P>

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário Municipal. 2006 . Pesquisado/acessado em 09/06/2015. Disponível em: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Agropecuária – PA. 2015. Pesquisado/acessado em 23/04/2015. Disponível em: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial Anual - PIA. Vários Anos. Pesquisado acessado em 10/11/2014. Disponível em: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 1940-2010. Até 1970 dados extraídos de: Estatísticas do século XX. Rio de Janeiro: IBGE, 2007 no Anuário Estatístico do Brasil, 1981, vol. 42, 1979.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção Pecuária Municipal – PPM . Vários Anos. Pesquisa/acessado em 02/05/2015. Disponível em: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

IGNÁCIO, Rangel. Obras Reunidas 1914-1994. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005, 2v (1300 p)

IPEA - Instituto Pesquisas Econômicas Aplicadas – Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>.

ISTOÉ / DINHEIRO. A estratégia fermentada da Yakult. Reportagem escrita por: André Jankavski, em 14/02/2014 21:00 - Revista eletrônica disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140214/estrategia-fermentada-yakult/10400.shtml>

JANUÁRIO, Éder de Carvalho. Mudanças institucionais e as relações entre produtores rurais e o segmento processador de leite no Brasil. Dissertação de Mestrado - USP. São Paulo, 2014. Pg. 104.

JORNAL DE LONDRINA. Cooperativismo torna produtores mais competitivos. Reportagem feita a Flavio Turra. Disponível em: [http://www.folhawe.com.br/?id\\_folha=2-1--1201-20150613](http://www.folhawe.com.br/?id_folha=2-1--1201-20150613)

JORNAL O COMÉRCIO. Dados indicam triangulação de leite pelo Uruguai. Agronegócios. Notícia da edição impressa de 16/08/2017. Alterada em 15/08 - Rio Grande do Sul. Acessado em 18/09/2017, disponível em:

[http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2017/08/economia/579814-dados-indicamtriangulacao-de-leite-pelo-uruguai.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/08/economia/579814-dados-indicamtriangulacao-de-leite-pelo-uruguai.html))

JUHN, T. Wal-Mart: Mexico's new bank . Latim Business Chronicle, July 23, 2007.

JUNIOR, João Batista Padilha. Comercialização de produtos agrícolas. Apostila. Curitiba - 2006. Disponível em:

<http://materiais.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/apostila2006sc.pdf>

KONRAD, Joice. A dinâmica Territorial da Bovinocultura do Leite: As Estratégias dos Produtores Familiares de Arabutã - SC. Mestrado acadêmico em geografia instituição de ensino: UFSC 01/03/2012 173 f.

LAWRENCE Geoffrey, BURCH David. Supermarket Own Brands, Supply Chains and the Transformation of the Agri-food System. International Journal of Sociology of Agriculture and Food. Volume 13, issue 1 (2005), pages 1-28. Disponível em: <http://www.ij saf.org/contents/13-1/burch/index.html>

LABINI, Paolo Sylos. Oligopólio e Progresso Técnico. Coleção Os Economistas. São Paulo, Abril Cultural. 1984.

LOPES, Emmanuel Pacheco. Perfil de Sucesso. Entrevista concedida a REVISTA DISTRIBUIÇÃO - Revista de negócios dos atacadistas distribuidores. Edição Especial - Marcas em destaque - novembro 2010/ ano 18. Acessado em 30/05/2016. Disponível em: [www.revistadistribuicao.com.br](http://www.revistadistribuicao.com.br)

LEONTIEF, Wassily. A economia do insumo-produto. Apresentação de Carlos Geraldo Langoni, tradução de Maurício Dias David. São Paulo: Abril Cultural 1986. Letras e Ciências humanas, 2002.

LÊNIN. Vladimir Ilitch. O IMPERIALISMO, FASE SUPERIOR DO CAPITALISMO. (1916 /1917). Obra traduzida e publicada de acordo com o texto, notas e índice de nomes do tomo 2 das Obras Escolhidas

em seis tomos, de V. I. Lénine, Editorial Avante - Edições Progresso, Lisboa - Moscovo, 1984. Transcrito por: Tiago Saboga para o [Arquivo Marxista na Internet](#). Copyright: Direitos de tradução em língua portuguesa reservados por Editorial Avante - Editorial Progresso, Lisboa-Moscovo, 1984.

LONGO, Riolando. Avaliação da política energética e da política industrial no Brasil: do plano SALTE ao plano Brasil para Todos. Tese de doutorado - Programa de Pós Graduação em Energia - USP, São Paulo. 2009.

PEREIRA, Kenia Tomaz Marques. Estratégias de comercialização de leite e derivados lácteos: um estudo de caso. Dissertação de mestrado - UFG, Goiânia – GO. Ano 2008.

POLONI, Raquel. Representante Comercial da empresas Aurora. Entrevista. Chapecó, 2014.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência; Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 7ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Mário Luiz. Estruturas de mercado em oligopólio. Série Planejamento e Economia, segunda edição. São Paulo, editora HUCITEC, 1990. 191p.

\_\_\_\_\_. Dinâmica e concorrência capitalista: uma interpretação a partir de Marx. Série Planejamento e Economia. São Paulo, editora HUCITEC, 1989. 178p.

PRITCHARD, Bill. "The tangible and intangible spaces of agri-food capital". Paper presented not World Congress of International Association of International Sociology X, Rio de Janeiro. Year 2000. Disponível em: <http://www.ijsaf.org/contents/>

PwC - Price Waterhouse Cooper Brasil Ltda. Relatório de fusões e aquisições no Brasil. 2013/16. Acessado em 11/09/2016. Disponível em:

<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/deals/fusoes-aquisicoes.html>

MAMIGONIAN, Armen. Kondratieff, ciclos médios e organização do espaço. Revista Geosul, v.14, n.28 pag. 152 – 157, jul. /dez. 1999. Florianópolis- SC.

\_\_\_\_\_. Livre Docência. 2005. 265 f. Tese (Livre Docência) - Curso de Geografia, FFLCH, USP, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. A Escola Francesa de Geografia e o papel de A. Cholley. Texto publicado no Cadernos Geográficos n 6. Florianópolis: EDUFSC, 2003.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano Agrícola e Pecuário – PAP. Secretaria de Política Agrícola. Brasília / DF 2013

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola Departamento de Economia Agrícola, Coordenação Geral de Análises Econômicas. Estatísticas e Dados Básicos de Economia Agrícola; maio de 2014.

MARTINS, Marcelo. Costa. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. Revista de Política Agrícola. São Paulo, v.13, n. 3, p. 38-51, jul./ago./set. 2004.

MARX, Karl, 1818 – 1883. O capital: vol. I, II e III; apresentação de Jacob Gorender; coordenação e revisão Paul Singer; tradução de Regis Barbosa e Flavio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983 – (Os economistas).

\_\_\_\_\_. 1818 – 1883. O capital: Para a Crítica da Economia Política; apresentação de Jacob Gorender; coordenação e revisão Paul Singer; tradução de Regis Barbosa e Flavio R. Kothe. – São Paulo: Abril Cultural, 1983 – (Os economistas).

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera M. H. Formação e evolução do complexo agroindustrial do leite: uma perspectiva histórica. Anais do 13º encontro de grupos temáticos, P.I.P.S.A. Rio de Janeiro, 1988. Vol. 1 p. 293 a 354.

MEDEIROS, Marlon. Estado, capital financeiro e agricultura no Brasil atual. XI Encontro nacional da AMPEGE - A diversidade da geografia

brasileira: escalas e dimensões da análise e da ação. Anais do evento. 9 a 12 de outubro de 2015.

\_\_\_\_\_. Capital financeiro e mercado mundial de produtos agrícolas. In Brasil: temas de geografia econômica. Organizadores: Carlos José Espíndola e César Augusto Ávila Martins - Rio Grande do sul: Ed. da FURG, 2015. 202 p.

MEIRELES, Almir José. Uma Análise da Indústria de Laticínios do Brasil – 1991-2015. BrainStock Consultoria Empresarial Ltda. São Paulo, 15 de outubro de 2008.

MELLO, José André Villas Boas. Inovação tecnologia e mudança logística no setor de leites fluidos. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT - 2005. Acessado em 02/05/2016. Disponível em:

[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/305\\_artigoLeite.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/305_artigoLeite.pdf)

MILK POINT. Um novo caminho para as exportações brasileiras de leite? Acesso em 16/05/2014. Disponível em [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br).

\_\_\_\_\_. Levantamento Top 100 em 2013. Disponível em:

<http://www.milkpoint.com.br/top100-milkpoint-2013-lp/>

\_\_\_\_\_. Definida, enfim, a venda de ativos da LBR. Reportagem de: Valor Econômico. Postado em 22/08/2014. Disponível em:

<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/definida-enfim-a-venda-de-ativos-da-lbr-90715n.aspx>

\_\_\_\_\_. Estatística do leite. Leite e Mercado. Postado em 12/08/2015 e atualizado periodicamente. Acessado em 23/05/2017 - Disponível em:

<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-doleite/estatisticas/estatisticas-do-leite-milkpoint-80417n.aspx>

\_\_\_\_\_. Quem é a Lactalis. Reportagem de [Tathiane Zulini Albuquerque](#) e [Daniel Brum de Cerqueira Leite Ribeiro](#). Postado em 04/09/2014. Disponível em:

<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/quem-e-a-lactalis-90961n.aspx>



MORENO, V.;KOSIKOWSKI, F.V. Peptides, aminoacids and amines liberated from B-casein by micrococcal cell-free preparations. Journal of Dairy Science, v.56, n.19, p.39, 1973. In: MARTIN, F. A. Armazenamento do iogurte comercial e o efeito no proporção das bactérias lácticas. Dissertação de Mestrado. Escola Superior Luiz de Queiroz - ESALQ - USP. Piracicaba, p.50, 2002

NESTLÉ. Nestlé: Fundo de Capital de Risco estabelecido. Comunicados de imprensa. Exibido em: 05 de março de 2002. Disponível em: <http://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/venturecapitalfund-5mar02>

NETO, Carlos Alvares da Silva Campos. Investimentos na infraestrutura de transportes: avaliação do período 2002-2013 e perspectivas para 2014-2016. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Texto para discussão: Rio de Janeiro 2014

NEVES, Marco Antônio Oliveira. Tendências no transporte rodoviário de cargas fracionadas no Brasil. In Log Web. Reportagem exibida em 8 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.logweb.com.br/artigo/tendencias-no-transporte-rodoviario-de-cargas-fracionadas-no-brasil/>

NIELSEM. [Vendas de marca própria crescem 6,1%](http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2015/Vendas-de-marca-propria-crescem-6-porcento.html). Reportagem exibida em 04-12-2015. Disponível em: <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2015/Vendas-de-marca-propria-crescem-6-porcento.html>

O CARRETEIRO. Dia do Motorista: Alimento que satisfaz o frete. Revista: Abril, v. 394, n. 01, 01 jul. 2007. Mensal. Disponível em: <http://www.revistaocarreteiro.com.br/modules/revista.php?recid=439>>. Acesso em: 28 jul. 2015

O ESTADÃO. Laep parte para a briga com GP por causa da LBR. Autor Josette Goulart, O Estado de São Paulo. Exibido em: 05 setembros 2016 | 05h03

OECD/FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. OECD-FAO Agricultural Outlook 2015, OECD Publishing, Paris. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-en)

OLIVEIRA, Maria Chambarelli de. Achegas à história do rodoviarismo no Brasil. Rio de Janeiro: Memórias Futuras, 1986.

PASTORE Ricardo. Mas afinal, o que é Trade Marketing?. In. O Negócio do Varejo. postado em 25/09/13. Acessado em 09/10/2016. Disponível em:  
<http://onegociodovarejo.com.br/mas-afinal-o-que-e-trade-marketing/>

PENSA. Centro de Conhecimento em Agronegócios. Fundação Instituto de Administração. USP – São Paulo. Homepage: [www.pensa.com.br](http://www.pensa.com.br)

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência; Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 7ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTUGAL Alberto, Duque; CONTINI, Elísio. Inserção da EMBRAPA no Agronegócio. In. Agronegócio Brasileiro; Ciência, Tecnologia e Competitividade, Ruy de Araújo Caldas et al. Brasília: CNPq, 1998. 275 pg.

PRIMO, Wilson Massote. Restrições ao Desenvolvimento da Indústria Brasileira de Laticínios. 2000.

RANGEL, Ignácio. Obras Reunidas. Editora Contraponto. 2v. (1300 p.) Rio de Janeiro 2005.

\_\_\_\_\_. Introdução ao Desenvolvimento Econômico Brasileiro. 1955 In. Obras Reunidas. Editora Contraponto. 2v. (1300 p.) Rio de Janeiro 2005.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento Industrial do Brasil e suas Características Dominantes. 1969 – In. Obras Reunidas. Editora Contraponto. 2v. (1300 p.) Rio de Janeiro 2005.

\_\_\_\_\_. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Editado por George Allen e Unwin Ltda., traduzido por Ruy Jungmann). — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

\_\_\_\_\_. Ciclo Tecnologia e Crescimento. 1979 – In. . Obras Reunidas. Editora Contraponto. 2v. (1300 p.) Rio de Janeiro 2005.

\_\_\_\_\_. A Inflação Brasileira. 1963 In. Obras Reunidas. Editora Contraponto. 2v. (1300 p.) Rio de Janeiro 2005.

REVISTA RUAL. Adeus ao leite em Latão. Disponível em: [www.revistarural.com.br](http://www.revistarural.com.br)

REZENDE, Antônio Carlos da Silva. Movimentação. Revista Logística - IMAM. Notícias, Publicado em Sexta, 27 Maio 2011, 13:57. Disponível em: <http://www.imam.com.br/logistica/noticias/movimentacao/107-logistica-dedistribuicao-de-alimentos-perciveis>

RIBEIRO, Vagner Cavalcanti. Fusões e aquisições como fator estratégico nas empresas de logística especializadas no transporte de cargas terrestres do estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul 2011. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/241/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Completa%20-%20PPGA%20-%20Vagner%20Cavalcanti%20Ribeiro.pdf>

ROBERT D. Manning. The Blended Walmart Business Model: Money Centers, Banco Walmart de México, and the Formidable Challenge Facing Credit Unions. Filene Research Institute. 2010. Disponible in: <http://www.creditcardnation.com/pdfs/walmartbusinessmodel.pdf>

RODRIGUES, Cury. Transporte de leite no Brasil: avanços, desafios e tendências. Reportagem MilkPoint Indústria. Postado em 03/11/2015. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/transporte-de-leite-no-brasil-avancos-desafios-e-tendencias-97640n.aspx>

RUBEZ, Jorge. O leite nos últimos 10 anos. Setembro de 2003. Artigo disponível em: [www.leitebrasil.com.br](http://www.leitebrasil.com.br)

SAKSON Ryan. Financing and transformation of agri-food supply chains: a political economy. Conference document for discussion in: Food sovereignty: a critical dialogue International Conference 14-15 September 2013

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. O Brasil: território e sociedade no início do século XXI. 16. ed. Rio de Janeiro: Record. 2012.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros Martins. GIMENEZ Santos Luiz Carlos Perez. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. Setorial. Rio de Janeiro: BNDS, 1999. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set903.pdf>

SANTOS, Milton. Sociedade e Espaço: Formação Espacial como Teoria e como Método. In SANTOS, Milton. Espaço e sociedade: Ensaios. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1982. 156p. Publicado inicialmente em Antípode, nº 1, vol. 9, jan. /fev.1977.

\_\_\_\_\_. Metamorfoses do espaço habitado. São Paulo, 1988. Hucitec.

\_\_\_\_\_. O Papel da Geografia: Um Manifesto. Revista Território, Rio de Janeiro, ano V, nº 9, pp. 103-109, jul./dez., 2000. XII Encontro Nacional de Geógrafos. Florianópolis - julho de 2000.

SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. Pesquisa e Estudos. Acessado em 23/07/2016. Disponível em: <http://sbvc.com.br/conteudos/estudos/>

\_\_\_\_\_. - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. As 250 maiores empresas do varejo brasileiro em 2015. Acessado em 23/07/2016. Disponível em: [www.sbvc.com.br](http://www.sbvc.com.br)

SCHUMPETER Joseph A. Capitalismo, socialismo e democracia. Editado por George Allen e Unwin Ltda., traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

\_\_\_\_\_. Teoria do desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção Os Economistas.

SILVA, B. Gerson. Gestão da cadeia de frios: uma análise de fatores logísticos - Dissertação de mestrado - CEFET, Rio de Janeiro, 2010.

SILVA; Rosana de Oliveira. LISERRE; Alcina Maria. Intervenção do Estado nos Preços do Leite e suas Consequências na Produção. Instituto

de Economia Agrícola. Vol. 4 nº 08. Postado em 31/08/2009. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=11726>

SILVERIA, Márcio R. Geografia da Circulação, Transportes e Logística: construção epistemológica e algumas perspectivas. In.: SILVEIRA, Márcio R. (Org.). Circulação, transportes e logística: diferentes perspectivas. São Paulo: Outras Expressões, 2011, p.21-68.

SINDILEITE – Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Estado de Santa Catarina. Reportagem Exibida no Jornal Notícias do dia. Disponível Home Page do Sindileite. [www.sindileite.com.br](http://www.sindileite.com.br)

SOUZA, Adauto de Oliveira. A Política de Transporte no Governo Fernando Henrique Cardoso: O Exemplo do Modal Ferroviário no Estado do Mato Grosso do Sul. In Circulação, Transporte e Logística Diferentes Perspectivas. Marcio Rogério da Silveira (organizador). 1 ed. São Paulo: Outras Expressões, 2011. 642p.

SOUZA, Gabriela Scur Roberta de castro. Grande Varejo. Projeto perspectivas do investimento no Brasil. Instituto de Economia da UFRJ e UNICAMP - Coordenação: Renato Garcia. Fevereiro de 2009. Acessado em 03/10/2016 - Disponível em: [https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/ds\\_benssalari\\_o\\_grande\\_varejo.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/ds_benssalari_o_grande_varejo.pdf)

SOUZA, Joel José. O Complexo Agroindustrial de Laticínios no Brasil: o caso da Região Sul. Tese de Doutorado. Florianópolis 2014. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

STIGLITZ Joseph E. Governo, mercado financeiro e desenvolvimento econômico. Bras. Econ., Rio de Janeiro, 44 (3): 269-95, set. 1990.

STRAUCH, Lourdes Manhães de Mattos; BARBOSA, Inez Costa; HEREDA, Maria da Glória Campos. As Atividades Industriais. Cap. IV In A Grande Região Sul. Rio de Janeiro: IBGE, 1968. p. 358. vol. 4.

TEIXEIRA, S.R. e LANZER, E.A; “Pagamento pela Qualidade do Leite: Estudo de Caso”. pp. 13 e 14. IN . Restrições ao Desenvolvimento da Indústria Brasileira de Laticínios. PRIMO, Wilson Massote in "Planejamento, Qualidade e Globalização na Indústria de

Laticínios (Um Olhar Incompleto)" de MEIRELES, Almir José. Ed. Cultura Editora Associados. 1997-2000.

TEIXEIRA; Eloisa de Carvalho. Circulação. Cap. V In. A grande Região Sul. Rio de Janeiro: IBGE, 1968. p. 358. vol. 4.

TETRA PACK. Dairy Index. Fonte anual de notícias e informações sobre a industrial de laticínios. Edição 7 – Outubro de 2014. Disponível em: [www.tetrapack.com](http://www.tetrapack.com)

TRANSPORTE MODERNO. Revista - Guia do Transportador - TRC. 2015 Acesso em 17/09/2016 - Disponível em: [http://www.guiadotrc.com.br/mercado/ranking\\_transportadoras2011.asp](http://www.guiadotrc.com.br/mercado/ranking_transportadoras2011.asp)

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs/Population Division. World Urbanization Prospects: The 2014 Revision. Disponível em: <http://esa.un.org/unpd/wup/>

USDA. United States Department of Agriculture (USDA) –. Dados mundiais de comercialização de produtos lácteos. 2010 - 2013.

VALOR ECONÔMICO. Bom Gosto diz que concorrentes terão de reduzir custos. Revista eletrônica - São Paulo 02/02/2010. Reportagem de: Alda do Amaral Rocha. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/806505/bom-gosto-diz-que-concorrentes-terao-de-reduzir-custos> Acesso em 24/05/2016

\_\_\_\_\_. Ranking das 1000 maiores 2015. Acessado em 13/05/2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>

\_\_\_\_\_. Conselho da Lala aprova compra de até 100% de ações da Vigor e Itambé. Reportagem de Alda do Amaral Rocha. Exibido em 03/08/2017 Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/5067476/conselho-da-lala-aprova-compra-de-ate-100-de-acoas-da-vigor-e-itambe>

\_\_\_\_\_. Lactalis fica com 83,3% do capital da Parmalat. Por Dow Jones - Newswires, de Milão. Reportagem exibida em 11/07/2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/897721/lactalis-fica-com-833-do-capital-da-parmalat>

\_\_\_\_\_. DPA Inaugura Centro de Distribuição em Araras. Escrita por Alda Amaral Rocha. Reportagem exibida em 11/12/2013. Valor Agronegócio. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/3369288/dpa-inaugura-centro-de-distribuicao-em-araras>

\_\_\_\_\_. Aquisição da Morrinhos pelo GP acirra disputa na área de lácteos. Autor: Rocha , Alda do Amaral. Exibido em 15/04/2008, Agronegócios, p. B13

\_\_\_\_\_. Monticiano e Bom Gosto confirmam união na formação da Lácteos Brasil . Valor. Exibido em 22/12/2010

\_\_\_\_\_. Lácteos Brasil lidera longa vida e mexe no mercado. Autor Alda do Amaral Rocha. Exibido em 15/02/2011

\_\_\_\_\_. [Francesa Lactalis negocia compra da LBR.](#) Reportagem de: Alda do Amaral Rocha e Graziella Valenti. Exibida em 21/08/2013 Disponível em: <http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2013/08/francesa-lactalis-negocia-compra-da-lbr.html>

WAIBEL, Leo. Princípios da colonização europeia no Sul do Brasil. Revista Brasileira de Geografia Ano XII abril-junho de 1949 - N.02. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/115/rbg\\_1949\\_v11\\_n2.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/115/rbg_1949_v11_n2.pdf)

WALTER Vicente. Etiqueta para controle de temperatura. Logística do Futuro - RFID. Postado em 21 DE ABRIL DE 2011. Acessado em 28/2016. Disponível em: <http://logsticadofuturofid.blogspot.com.br/2011/04/etiqueta-para-controle-de-temperatura.html>

WEBER, Cristiane. Gerente comercial da empresa Terra Viva. Entrevista realizada em 2014. São Miguel do Iguçu – SC.

ZOCCAL Rosângela. [Conjuntura atual da produção de leite no mundo.](#) Reportagem exibida em: 13 de dezembro de 2016. Acessado em 12/09/17. Disponível em: <http://www.baldebranco.com.br/conjuntura-atual-da-producao-de-leite-no-mundo/>

ZOCCAL, R.; ALVES, E.R.; GASQUES, J.G. Diagnostico da Pecuária de Leite Nacional. Estudo Preliminar Contribuição para o Plano Pecuário 2012. 2011. Disponível em: [www.cnp.gl.embrpa.br/nova/plano\\_pecuario\\_2012.pdf](http://www.cnp.gl.embrpa.br/nova/plano_pecuario_2012.pdf).