

Biblioteca Universitária

UFSC

ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA CONCORRÊNCIA
DA
INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS



0.225.733-6

UFSC-BU

1994



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA CONCORRÊNCIA

DA

INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOEL VIEIRA DE OLIVEIRA

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1994

ANÁLISE DA ESTRUTURA E DA CONCORRÊNCIA
DA
INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS

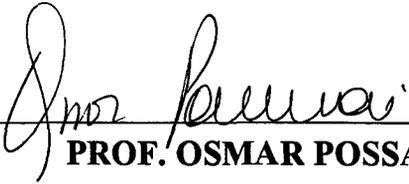
JOEL VIEIRA DE OLIVEIRA

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO

DE

"MESTRE EM ENGENHARIA"

ESPECIALIDADE ENGENHARIA ECONÔMICA E APROVADA NA SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



PROF. OSMAR POSSAMAI, Dr.
Coordenador

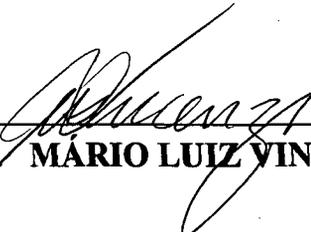
BANCA EXAMINADORA:



PROF. CRISTIANO J. C. A. CUNHA Dr. rer. pol.
Orientador



PROF. EDGAR LANZER, Ph.D.



PROF. MÁRIO LUIZ VINCENZI, M.SC.

*Para: Izabel Cristina, minha esposa e
inseparável companheira e aos
filhos, Yuri, Ygor e Ludmila,
dedico esta importante vitória.*

Aos pioneiros do Serviço de Extensão Rural do Estado de Santa Catarina - ACARESC, que sob a liderança do professor *Glauco Olinger*, transformaram "o conhecimento em ação", contribuindo de forma marcante para que a pequena unidade familiar de produção agrícola, elevasse o Estado de Santa Catarina, a condição de um importante produtor nacional de alimentos.

Como um dos seus discípulos, a minha gratidão.

O mestre na arte de viver faz pouca distinção entre o seu trabalho e a sua recreação, o seu trabalho e a seu lazer, a sua mente e o seu corpo, a sua educação e o seu entretenimento, o seu amor e a sua religião. Dificilmente, distingue um do outro. Simplesmente, busca a sua visão de excelência no que quer que faça, deixando aos outros decidir se ele está trabalhando ou se divertindo. Para ele, está sempre fazendo as duas coisas.

Texto Zen-budista

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste estudo foi possível graças a contribuição de algumas pessoas e instituições, as quais merecem o meu sincero agradecimento, entre elas:

O professor Cristiano Castro de Almeida Cunha, pela orientação, pelo estímulo e pela oportunidade de poder usufruir da sua competência, inteligência e amizade.

O professor Neri dos Santos, pelo apoio e incentivo.

A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade do convívio acadêmico, da renovação, atualização e acréscimo de conhecimento.

A CAPES, pelo necessário auxílio financeiro e apoio a pesquisa .

Aos professores Edgar Lanzer e Mário Luiz Vincenzi, pela valiosa apreciação deste trabalho como membros da banca examinadora.

As empresas da indústria catarinense de laticínios que forneceram as informações solicitadas.

O Instituto CEPA - SAA, na pessoa do eng. agrônomo Osmar Conceição, e ao Ministério da Agricultura - MARA na pessoa de médico veterinário Jaime João Regis, pelos dados e sugestões, que muito contribuiu para a elaboração deste trabalho.

A direção e a Gerência de Recursos Humanos da Epagri, pela compreensão e apoio, para que eu levasse a bom termo o presente trabalho.

A Biblioteca da Epagri nas pessoas da Selma, Zilma e Zélia, pelo apoio e competência no atendimento, o que facilitou o meu acesso ao estado da arte.

A todos os colegas e amigos que contribuíram de uma maneira ou de outra para que eu galgasse mais esta conquista na área do conhecimento científico, pela amizade e companheirismo.

RESUMO

O presente estudo tem como propósito verificar o comportamento da indústria catarinense de laticínios nas décadas de 70 e de 80, sob a ótica da competitividade, tendo em vista as mudanças em relação a demanda provocada pela urbanização da população.

A fundamentação teórica para a verificação do comportamento da indústria, está baseada na análise da estrutura industrial representada pelas cinco forças competitivas básicas (Porter 1980), que estabelecem as regras da concorrência de uma indústria e determina por consequência as estratégias competitivas adotadas.

Além de verificar o comportamento da indústria sob a ótica da competitividade, procurou-se particularizar a análise identificando-se as empresas com estratégias competitivas semelhantes, e que constitui-se nos grupos estratégicos.

Busca-se ainda, do ponto de vista econômico verificar no referido período como foi a participação de cada componente da estrutura industrial na captação do valor dos produtos criados pela a indústria , para o consumidor.

Pretende-se com estes enfoques, contribuir para a identificação pelas empresas dos pontos fracos e dos pontos fortes da indústria, bem como as ameaças e oportunidades para este componente do complexo agroindustrial catarinense.

ABSTRACT

The aim of the present study is to verify the behavior of the dairy industry in Santa Catarina in the 70s and 80s, from the viewpoint of competitiveness, considering the changes in demand, caused by the urbanization of the population.

The theoretical basis for this verification of the industry's behavior, is from the analysis of the industrial structure, represented by five basic competitive forces (Porter 1980), that establish an industry's rules for competition and determine the competitive strategies to be adopted.

In addition to verifying the industry's behavior from the angle of competitiveness, a more specific focus was sought, in the identification of organizations with similar competitive strategies, and those that can be found in strategic groups.

There was a further aim to verify, from the economic viewpoint, the participation of each component of the industrial structure, over the same period, in the profits of the products created by the industry for the consumer.

Through these different focuses, our purpose was to contribute to the identification by the organizations of the strengths and weakness of the industry, as well as the threats and opportunities for this component of the agroindustrial complex of Santa Catarina.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO

1.1- <i>TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA</i>	1
1.2 - <i>JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA</i>	6
1.3 - <i>OBJETIVO</i>	14

II - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 - <i>O PROCESSO DE EVOLUÇÃO INDUSTRIAL</i>	15
2.2 - <i>O MERCADO E A INDÚSTRIA</i>	16
2.3 - <i>ANÁLISE DA INDÚSTRIA</i>	18
2.4 - <i>A ANÁLISE DA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER</i>	21
2.5 - <i>AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS E AS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS E ECONÔMICAS DE UMA INDÚSTRIA</i>	25
2.5.1 - <i>NOVOS ENTRANTES NA INDÚSTRIA</i>	25
2.5.2 - <i>A AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS</i>	28
2.5.3 - <i>O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES</i>	28
2.5.4 - <i>O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES</i>	30
2.5.5 - <i>RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES</i>	
2.5.5 - <i>RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES</i>	32
2.6 - <i>GRUPOS ESTRATÉGICOS E A ANÁLISE DA INDÚSTRIA</i>	35
2.7 - <i>A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA INDUSTRIAL E AS NECESSIDADES DO CLIENTE</i>	37

III - METODOLOGIA	39
<i>3.1 - QUESTÕES BÁSICAS DA PESQUISA</i>	<i>39</i>
<i>3.2 - DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES</i>	<i>40</i>
3.2.1 - FORNECEDORES	40
3.2.2 - COMPRADORES OU CLIENTES	41
3.2.3 - CONCORRENTES NA INDÚSTRIA	41
3.2.4 - NOVOS ENTRANTES	41
3.2.5 - PRODUTOS SUBSTITUTOS	42
<i>3.3 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</i>	<i>42</i>
<i>3.4 - COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</i>	<i>42</i>
<i>3.5 - LIMITAÇÃO DA PESQUISA</i>	<i>43</i>
IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
<i>4.1 - CARACTERÍSTICAS DE ALGUNS DOS COMPONENTES DA ESTRUTURA INDÚSTRIAL</i>	<i>45</i>
4.1.1 - A PRODUÇÃO DE LEITE	47
4.1.2 - A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS	57
4.1.3 - CONSUMO DE LEITE E DERIVADOS	64
<i>4.2 - ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS</i>	<i>74</i>
4.2.1 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	74
4.2.1.1 - Concentração dos Fornecedores	75
4.2.1.2 - Ameaça de Integração para Frente	81
4.2.2 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	87
4.2.2.1 - O Grupo de Compradores está concentrado, ou adquire grandes volume	89
4.2.2.2 - Nível de Informação dos Compradores sobre Demanda e Preços	93

4.2.3 - CONCORRENTES NA INDÚSTRIA	99
4.2.3.1 - Concorrentes Bem Equilibrados	101
4.2.3.2 - Capacidade Aumenta em Grandes Incrementos	104
4.2.4 NOVOS ENTRANTES	109
4.2.4.1 - Acesso Favorável à Matéria-prima pelas Empresas já Estabelecidas	110
4.2.5 - A AMEAÇA DE PRDUTOS SUBSTITUTOS	116
4.2.5.1 - A Propensão do Consumidor em Substituir um Produto por Outro	117
4.3 - <i>GRUPOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS</i>	122
4.4- <i>A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA INDUSTRIAL E AS NECESSIDADES DO CLIENTE</i>	131
V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	138
5.1 - <i>CONCLUSÕES</i>	138
5.2 - <i>RECOMENDAÇÕES</i>	144

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

TABELA 1 - BALANÇO ENTRE A PRODUÇÃO E A DISPONIBILIDADE DE LEITE EM MILHÕES DE LITROS, A PRODUÇÃO E CONSUMO EM LITROS PER CAPITA	4
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO CATARINENSE EM RELAÇÃO AS REGIÕES FISIográfICAS ESTADUAIS	7
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E DA COMERCIALIZAÇÃO DO LEITE NO ESTADO DE SANTA CATARINA	9
TABELA 4 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE E PRODUÇÃO ABSORVIDA PELA INDÚSTRIA POR REGIÃO FISIográfICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA	10
TABELA 5 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO NÚMERO DE FORNECEDORES DE LEITE POR REGIÃO FISIográfICA NO PERÍODO DE 1976 A 1992	11
TABELA 6 - BALANÇO DA PRODUÇÃO COMERCIALIZADA E DO CONSUMO INTERNO DE LEITE E DERIVADOS PELA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE EM 1992	13
TABELA 7 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE INSPECIONADO EM RELAÇÃO À PRODUÇÃO DE LEITE IN NATURA NOS ESTADOS DO RIO GRANDE DO SUL, SANTA CATARINA E PARANÁ	46
TABELA 8 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA, POR GRUPO DE ÁREA, NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO LEITE NO ESTADO DE SANTA CATARINA	47

TABELA 9 - ESTRUTURA DA PRODUÇÃO DE LEITE POR FINALIDADE DO REBANHO	48
TABELA 10 - DESEMPENHO DA PRODUÇÃO DE LEITE EM RELAÇÃO A FINALIDADE DO REBANHO	49
TABELA 11 - TAMANHO MÉDIO DO REBANHO LEITEIRO E PRODUÇÃO POR VACA/ ANO EM ALGUNS PAÍSES EUROPEUS E EM SANTA CATARINA	50
TABELA 12 - PRODUÇÃO DE LEITE COMERCIALIZADO POR ESTABELECIMENTO SEGUNDO A FINALIDADE DO REBANHO -1985	52
TABELA 13 - LEITE COMERCIALIZADO NA FORMA FLUIDA E NA FORMA DE QUEIJO DE FABRICAÇÃO RURAL (ARTESANAL)	53
TABELA 14 - LEITE - PREÇOS RECEBIDOS E CUSTOS DE PRODUÇÃO DE ALGUNS PAÍSES	54
TABELA 15 - A INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE NA PRODUÇÃO E NO FORNECIMENTO DE LEITE À INDÚSTRIA CATARINENSE	55
TABELA 16 - PRODUÇÃO MÉDIA MENSAL DE LEITE RECEBIDA PELA INDÚSTRIA NOS MESES DE JANEIRO E JUNHO	56
TABELA 17 - COMPOSIÇÃO DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1976	58
TABELA 18 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CATARINENSE DE LEITE E DA COMERCIALIZAÇÃO SOB INSPEÇÃO FEDERAL	59
TABELA 19 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE IN NATURA, DE LEITE FLUIDO PASTEURIZADO E DE DERIVADOS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1984-92	61

TABELA 20 - PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE LEITE <i>IN NATURA</i> RECEBIDO PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1984-92	63
TABELA 21 - EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA EM RELAÇÃO A POPULAÇÃO RURAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA	65
TABELA 22 - DESTINO DA PRODUÇÃO CATARINENSE DE LEITE EM RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS CANAIS DE CONSUMO	66
TABELA 23 - EVOLUÇÃO DA DISPONIBILIDADE OU CONSUMO APARENTE DE LEITE, PELA POPULAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - IBGE, 1980 - 85	68
TABELA 24 - CONSUMO PER CAPITA/ANO DE PRODUTOS LACTEOS, NAS REGIÕES METROPOLITANAS DE CURITIBA, PORTO ALEGRE, E AS CIDADES DE CRICIÚMA E JOINVILLE, NO ESTADO DE SANTA CATARINA..	70
TABELA 25 - RELAÇÃO ENTRE CONSUMO DOS PRODUTOS LÁCTEOS E A RENDA PER CAPITA	72
TABELA 26 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO TOTAL DE PRODUTORES DE LEITE DOS PRODUTORES COM REBANHO DE FINALIDADE LEITEIRA, E DOS FORNECEDORES DE LEITE PARA A INDÚSTRIA	75
TABELA 27 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO MÉDIA ANUAL E DIÁRIA DE TODOS OS ESTABELECIMENTOS, COM REBANHO DE FINALIDADE LEITEIRA E DOS QUE FORNECEM LEITE À INDÚSTRIA.	76
TABELA 28 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS FORNECEDORES DE LEITE PARA A INDÚSTRIA CATARINENSE, SEGUNDO AS FAIXAS DE PRODUÇÃO	77

TABELA 29 - INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE FORNECEDORES E A PRODUÇÃO DE LEITE PARA A INDÚSTRIA - 1992	78
TABELA 30 - PREÇOS RECEBIDOS E CUSTOS MÉDIOS POR LITRO DE LEITE PRODUZIDO NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1983 E 1992	80
TABELA 31 - VOLUME DE LEITE COMERCIALIZADO EM RELAÇÃO AOS CANAIS DE CONSUMO - 1985	82
TABELA 32 - EVOLUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS FORNECEDORES E DO VOLUME DE LEITE RECEBIDO PELO SISTEMA COOPERATIVO CATARINENSE	84
TABELA 33 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO ESTIMADO DE LEITE PELA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE - 1975 - 1991	88
TABELA 34 - VOLUME DE LEITE PROCESSADO E COMERCIALIZADO NO MERCADO ESTADUAL E EXPORTADO - 1992	89
TABELA 35 - EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE MANUFATURA DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS EM RELAÇÃO ÀS DÉCADAS DE 70 E 80	90
TABELA 36 - NÚMERO DE ESTABELACIMENTOS VAREJISTAS DE ALIMENTOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA -1992	91
TABELA 37 - PARTICIPAÇÃO DOS ESTABECIMENTOS OU CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS - 1992	92
TABELA 38 - LOCAIS DE COMPRAS DOS PRODUTOS LÁCTEOS PELAS FAMÍLIAS, POR CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO	92
TABELA 39 - PARTICIPAÇÃO DAS FONTES FORNECEDORAS NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS - 1992	94

TABELA 40 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE COMERCIALIZADO EM RELAÇÃO AOS CANAIS DE ABASTECIMENTO	100
TABELA 41 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO RECEBIDA PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS COM MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EM 1976 e 1992	102
TABELA 42 - EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DE PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS NO PERÍODO DE 1976 A 1992	104
TABELA 43 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO ESTIMADO DE LEITE FLUIDO E DE DERIVADOS, EM RELAÇÃO À POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE - 1975 E 1991	106
TABELA 44 - EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE E ESTIMATIVA DA DEMANDA POR PRODUTOS LÁCTEOS CONFORME OS DADOS DOS CENSOS DEMOGRÁFICOS	110
TABELA 45 - EVOLUÇÃO DA DEMANDA PELA POPULAÇÃO URBANA E DA OFERTA DE LEITE PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1975-1991	111
TABELA 46 EVOLUÇÃO DAS UNIDADES DE MANUFATURAS DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS, POR REGIÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA	112
TABELA 47 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE RECEBIDA PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS, POR - 1976- 1992	113
TABELA 48 - EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS RECEBIDOS PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS, 1984 a 1992.	115

TABELA 49 - CONSUMO MÉDIO PER CAPITA/ANO DE MANTEIGA E DE MARGARINA, NAS CIDADES CATARINENSES DE JOINVILLE E CRICIÚMA	118
TABELA 50 - RENDA FAMILIAR MENSAL E CONSUMO pER CAPITA/ANO DE MANTEIGA E MARGARINA	119
TABELA 51 -ESTRUTURA E PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS DE EMPRESAS -1992	125
TABELA 52 - PREÇO MÉDIO ANUAL DOLARIZADO DA MATÉRIA-PRIMA E DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS NOS MERCADOS DO ATACADO E DO VAREJO, DE 1983 A 1992	132
TABELA 53 - CAPTAÇÃO DO VALOR DE CADA COMPONENTE ATRAVÉS DA DECOMPOSIÇÃO DO PREÇO MÉDIO PAGO PELOS CONSUMIDORES NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1983 e 1992	133
TABELA 54 - PREÇOS E CUSTOS MÉDIOS HISTÓRICOS DA MATÉRI-PRIMA E DOS PRODUTOS LÁCTEOS, DOS FORNECEDORES E DA INDÚSTRIA. - 1983-1992	134
Figura 1 - Fluxograma da Produção e do Destino do Leite Produzido no Estado de Santa Catarina, 1992	2
Figura 2 - Consumo Aparente de Leite pela População Urbana Catarinense.	3
Figura 3 - As três regiões fisiográficas do Estado de Santa Catarina	8
Figura 4 - As cinco forças competitivas responsáveis pelas regras da concorrência em uma indústria.	21
Figura 5 - Elementos da estrutura industrial.	23
Figura 6 - Tipos de empresas que formam a indústria catarinense de laticínios	123

Figura 7- grupos de empresas formadas pelas usinas de beneficiamento	123
Figura 8 - Grupos de empresas formadas pelas fábricas de laticínios	124
Figura 9 - Grupos de empresas formadas pelos postos de refrigeração	124
Figura 10 - Grupos estratégicos em relação a Linha de Produtos, Clientes-alvo e Mercado Geográfico	127

I - INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das mudanças verificadas na indústria de laticínios do Estado de Santa Catarina nas duas últimas décadas (1970/80 - 1980/90) e da sua importância sócio-econômica, é necessário fazer uma análise deste componente do "Complexo Agroindustrial Catarinense" para que se possa compreender a sua posição no contexto estadual, nacional e internacional e, posteriormente, formular estratégias para este setor da produção animal.

É a partir da análise da indústria e da concorrência que se cria subsídios para a formulação de estratégias, tanto das empresas que compõem a indústria, como das instituições governamentais e privadas, que estão envolvidas e têm interesse no setor.

Do ponto de vista global futuro, questiona-se que estratégias a indústria catarinense de laticínios deve adotar para viabilizar com competitividade o seu potencial de produção e de mercado.

Segundo estimativas da SAA/SC - Icepa, e das projeções censitárias do IBGE, o estado catarinense produziu cerca de 725 milhões de litros de leite no ano de 1992. O destino da produção pode ser visualizado pelo seguinte fluxograma, tendo como ponto de partida a fonte de produção :

FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO CATARINENSE DE LEITE
E DESTINO DA PRODUÇÃO

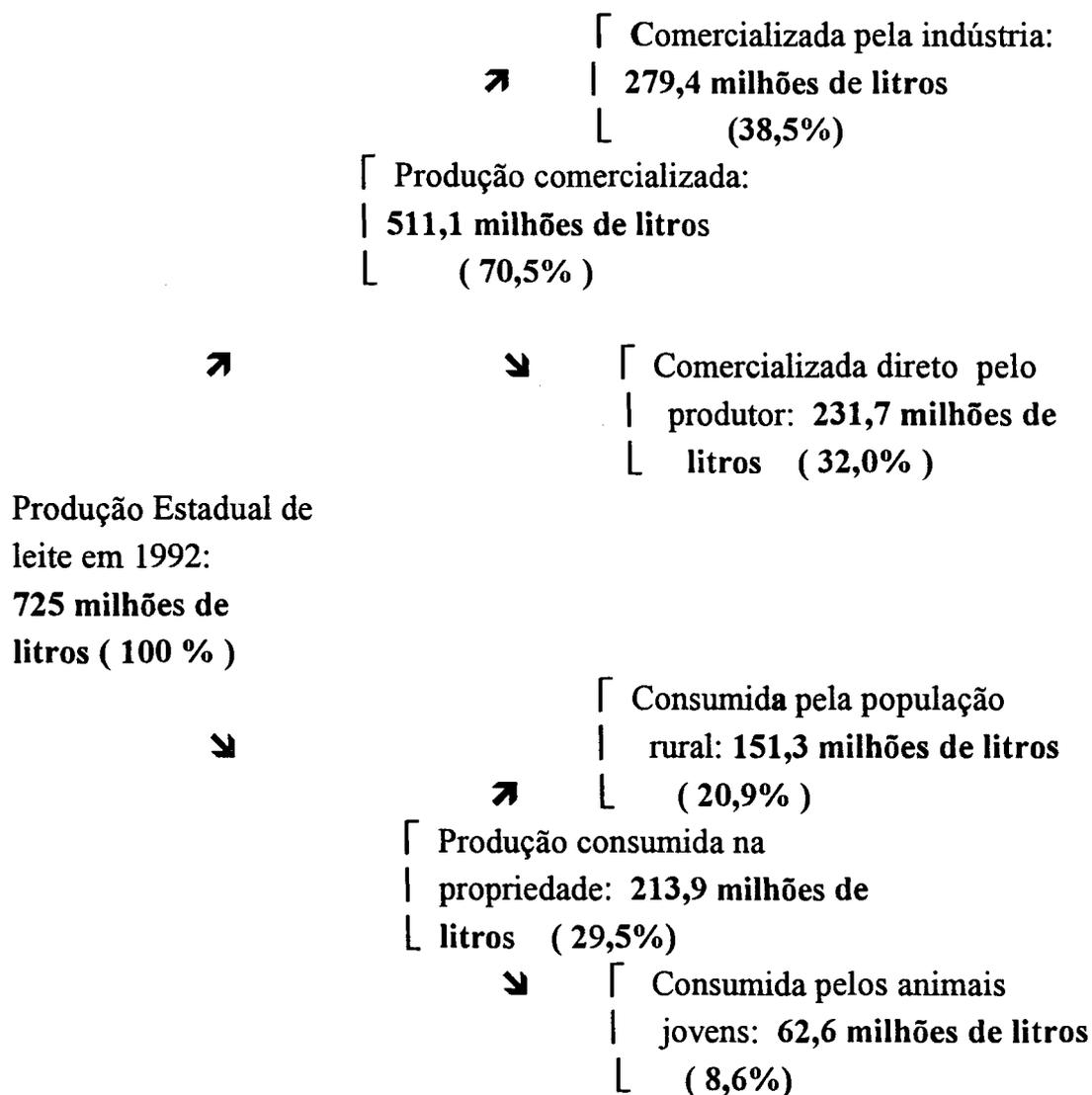


Figura 1 - Fluxograma da Produção e do Destino do Leite Produzido no Estado de Santa Catarina, 1992

Fontes : - IBGE, Censos Agropecuários de 1980 e 1985. Mara - Serpa/SC, Relatório do Recebimento de leite pela indústria de Santa Catarina. SAA /SC-Instituto Cepa. SAA/SC-Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977.

Da produção estadual de leite, cerca de 70,5% é comercializada, isto é, destina-se ao consumo da população urbana catarinense e de outros estados da Federação. Convém salientar que a produção de leite comercializada pelos produtores

com a indústria em 1992 representou 54,61% do volume (estimado em 511,1 milhões de litros), comercializado na forma fluida e na forma de derivados.

Segundo o Censo Agropecuário de 1985, a comercialização de leite para a indústria representava 37,4% de um volume total comercializado de 351,9 milhões de litros de leite na forma fluida.

Assim, conforme as estimativas, observam-se neste período um aumento no volume de leite produzido pelos produtores e comercializado parte para a indústria e parte para os consumidores (de 351,9 milhões de litros em 1985 para 511,1 milhões em 1992), bem como um aumento da participação relativa da indústria, passando de 37,4% em 1985, para 54,61% em 1992.

Em relação ao mercado, a disponibilidade de leite para o consumo da população urbana catarinense estimada em 509,2 milhões de litros no ano de 1992, pode ser visualizada através do fluxograma de consumo de leite nas duas formas clássicas, isto é, na forma de leite fluido e na forma de derivados, para uma população urbana de 3,2 milhões de habitantes, 70,6% da população do Estado de Santa Catarina (IBGE - dados preliminares do Censo de 1991).

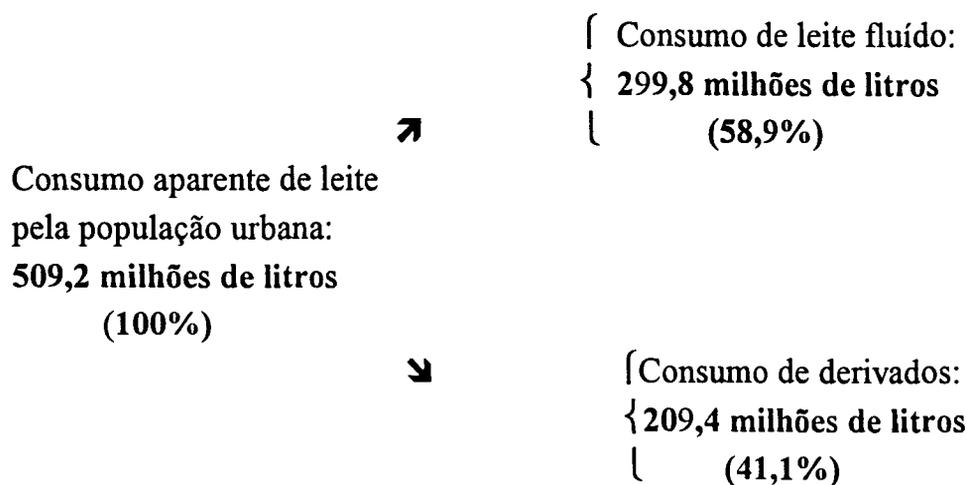


Figura 2 - Consumo Aparente de Leite pela População Urbana Catarinense.

Fontes: IBGE-Censo Populacional de 1991, e Pesquisa de Orçamentos Familiares 1987/88. Mara - Serpa/SC, Comercialização de Produtos de Origem Animal, 1992.

Com base, na produção estadual de leite comercializado, no volume de leite importado e no volume de leite exportado no ano de 1992, pode-se estabelecer uma relação entre a produção e a disponibilidade total, também chamada de *consumo aparente*. Com base nesses dados, têm-se a *produção e o consumo de leite per capita* da população urbana catarinense, conforme a tabela abaixo:

TABELA 1 - BALANÇO ENTRE A PRODUÇÃO E A DISPONIBILIDADE DE LEITE EM MILHÕES DE LITROS, E PRODUÇÃO E CONSUMO EM LITROS PER CAPITA

(milhões de litros)

Tipos de Suprimento	Comercialização			
	Indústria	Produtores	Importado	Total
<i>Produção</i>	279,4	231,7	-----	511,1
<i>Importação</i>	-----	-----	81,04	81,0
<i>Exportação</i>	82,9	-----	----	82,9
<i>Disponibi-¹ * lidade</i>	196,5	231,7	81,0	509,2
	Produção	e	Consumo	Per capita
<i>Produção ** em litros "per capita"</i>	87,16		72,28	-----
<i>Consumo *** em litros "per capita"</i>	61,30		72,28	25,27

Fontes: - IBGE - Censo Agropecuário de 1985 e Dados Preliminares da População Humana, Censo 1991. Mara-Serpa/SC, Relatório de Recebimento da Produção e da Comercialização de Produtos de origem Animal, 1992

A partir do balanço entre a produção de leite comercializada em 1992 (um volume estimado em 511,1 milhões de litros), e a disponibilidade (ou *consumo aparente* de 509,2 milhões de litros), pode-se observar que a *indústria* participou com 196,5 milhões de litros/ano, *os produtores rurais*, através da venda direta aos consumidores, participaram com 231,7 milhões de litros, e *as importações*, com 81,0 milhões de litros em relação ao volume do total de leite disponível.

¹ * Disponibilidade: É o resultado do balanço entre a produção total, mais a importação, menos a exportação
(D = P + I - E)

** Produção per capita: É o resultado da relação entre a produção de leite comercializada e a população estadual urbana (Ppc = Plc/Peu).

*** Consumo em litros per capita: Também denominado consumo aparente, é a relação entre a disponibilidade e a população urbana (Cpc = D/ Peu)

Em termos de balanço, entre produção total comercializada e a disponibilidade ou consumo aparente do leite, Santa Catarina apresenta um excedente de produção de 1,9 milhão de litros.

Assim, com base neste balanço, temos um *consumo per capita estimado em 158,9 litros por ano*, em que a indústria participou com 61,3 litros; os produtores, através da venda direta, participaram com 72,3 litros, e os produtos importados, com o equivalente a 25,3 litros per capita /ano.

Diante desses dados, é necessário um estudo mais aprofundado no sentido de verificar a evolução e a tendência da indústria em relação ao abastecimento interno, uma vez que existe uma fatia de mercado em disputa, que atualmente está sendo suprido através da venda direta pelos produtores rurais e através da importação de produtos lácteos das indústrias de outros estados, e até mesmo dos países do Cone Sul, principalmente na forma de derivados. Procurar entender as regras da concorrência na indústria e verificar as possibilidades da indústria em aumentar a sua competitividade em relação ao mercado interno e externo é o enfoque a partir do qual pode-se formular a seguinte questão:

Qual a competitividade da indústria catarinense de laticínios e como ela pode ser aumentada ?

1.2 - JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A indústria de laticínios do Estado de Santa Catarina teve início com o desenvolvimento dos centros urbanos, com o que se criou um mercado para o leite e seus derivados.

Segundo Schmidt, G. H. e Van Vleck (1973), o estabelecimento de uma indústria de laticínios (em qualquer país) depende de três fatores principais:

1 - existência de um mercado certo para o leite e para os produtos lácteos; 2 - disponibilidades de meios (recursos financeiros e tecnológicos, entre outros) e de pessoal preparado para o recebimento, processamento e distribuição do leite; 3 - fornecimento contínuo de leite, com qualidade satisfatória.

Assim, a concentração da população na região litorânea (Florianópolis, Joinville, Blumenau, Itajaí e outras cidades), em função do desenvolvimento industrial e de outros tipos de serviços, definiu um mercado consumidor de leite e de produtos lácteos. Foi também neste contexto que surgiu a disponibilidade de meios e de pessoal preparado para receber, processar e distribuir o leite ao mercado consumidor existente.

Próximo destes centros consumidores estava uma produção de leite assentada numa estrutura fundiária rural do tipo colonial, onde a atividade leiteira sempre esteve presente como uma das fontes de renda da **Unidade Familiar de Produção Agrícola**, tipo de exploração agrária predominante no Estado de Santa Catarina, uma influência da colonização européia.

Estas condições relativas ao mercado consumidor, a disponibilidade de meios e de pessoal preparado para processar e comercializar, e uma produção contínua de leite com qualidade satisfatória, ensejaram o que se pode denominar de **primeira fase da indústria catarinense de laticínios**.

Nesta primeira fase, que corresponde ao período que vai até 1970, a indústria de laticínios era formada por cerca de 30 pequenas e médias empresas, sendo que cerca de 25 delas localizadas na região do litoral catarinense.

A partir da década de 70, teve início uma reformulação da indústria em relação ao número e as categorias de estabelecimentos de manufatura, e a sua localização, principalmente em função da disponibilidade da matéria-prima para a indústria - o leite, conforme se verá no presente trabalho.

Esta reformulação ocorreu durante toda a década de 80, e pode ser caracterizada como a **segunda fase da indústria catarinense de laticínios**.

Assim, em relação ao mercado consumidor, os dados mostram que ele continua localizado na região litorânea. Conforme os dados preliminares do Censo Demográfico realizado em 1991 pelo IBGE, oito das dez cidades mais populosas do Estado de Santa Catarina estão localizadas nesta região. Elas totalizam uma população estimada em mais de 1,4 milhão de habitantes, com variações de 50 a 300 mil habitantes em cada centro urbano consumidor. A tabela 2 evidencia a tendência em relação à concentração da população na região litorânea ao se cotejar os dados censitários de 1980 e de 1991.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO CATARINENSE EM RELAÇÃO AS REGIÕES FISIográfICAS ESTADUAIS

Ano	Região						
	Litoral		Planalto		Oeste		Total
	mil habitantes	%	mil habitantes	%	mil habitantes	%	mil habitantes
1980	2.351,4	64,8	346,2	9,6	930,3	25,6	3.627,9
1991	3.104,1	68,4	376,7	8,3	1.057,4	23,3	4.534,2

Fonte: - IBGE - Censos Demográficos de 1980 e 1991.

A comparação entre os dados do Censo de 1980 com os dados de 1991 na tabela 2, além de mostrar o aumento da população catarinense, confirma a tendência da região litorânea em continuar sendo um pólo econômico de atração da população

Pois, conforme os dados, ela aumentou a sua participação em relação à população estadual de 64,8% em 1980 para 68,4% em 1991. Nas outras duas regiões (planalto e oeste), verifica-se uma ligeira redução na participação relativa da população.

O aumento da população, como vimos, cria as condições para o aumento do consumo dos produtos lácteos. Este, por sua vez, influencia o setor de produção como um todo, isto é, a produção e a comercialização do leite.

Em relação à produção e à comercialização do leite no Estado de Santa Catarina, é importante verificar a sua evolução em função das mudanças provocadas pela urbanização da população, que certamente repercutiram na atividade leiteira das propriedades rurais.

O mapa a seguir permite visualizar as três regiões, conforme a organização fisiográfica, que serão enfocadas na análise da indústria catarinense de laticínios.

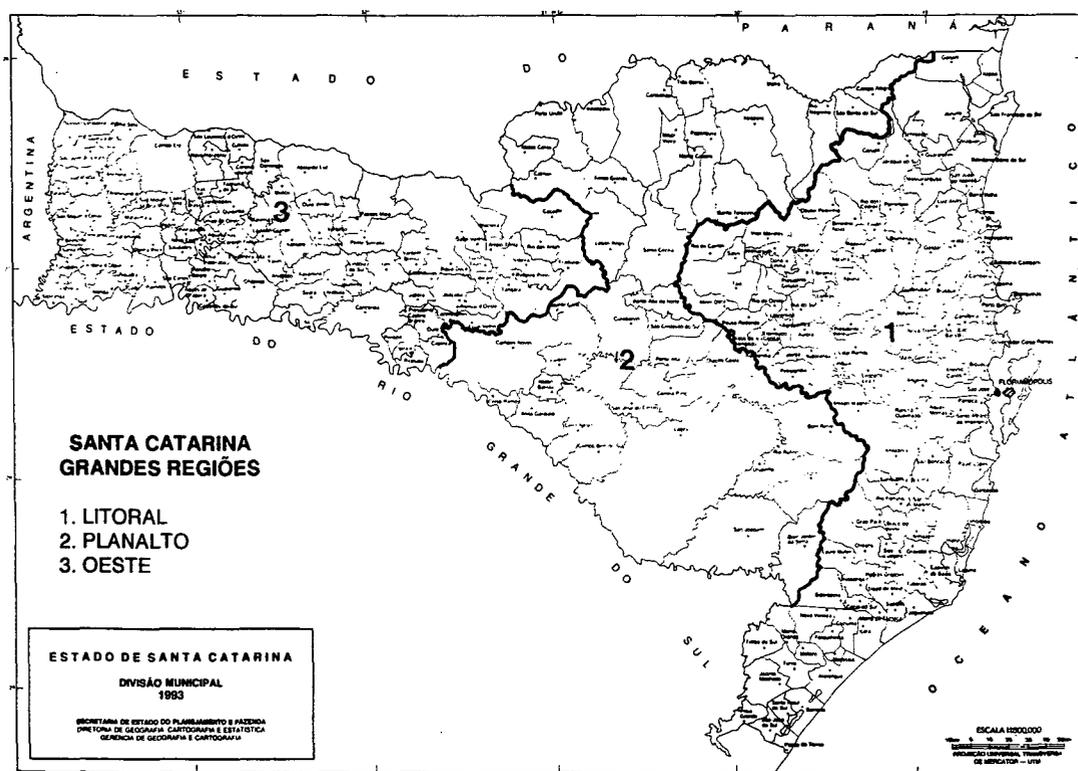


Figura 3 - Regiões Fisiográficas do Estado de Santa Catarina

Os dados da tabela 3 permitem observar a evolução da produção e da comercialização de leite em cada região fisiográfica do Estado de Santa Catarina, com base nos dados censitários de 1975, 1980 e 1985.

TABELA 3 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO E DA COMERCIALIZAÇÃO DO LEITE NO ESTADO DE SANTA CATARINA

Região	Produção em 1975			Produção em 1980			Produção em 1985		
	Total	Vendida		Total	Vendida		Total	Vendida	
	milhões de litros	milhões de litros	em %	milhões de litros	milhões de litros	em %	milhões de litros	milhões de litros	em %
Litoral	203,9	92,4	45,3	254,5	110,0	43,2	260,0	155,3	59,7
Planalto	48,2	14,0	29,2	68,2	26,6	38,9	74,6	49,4	66,1
Oeste	157,7	21,8	13,8	211,4	41,1	19,5	269,0	147,3	54,7
Total	409,8	128,2	31,3	534,1	177,7	33,3	603,7	351,9	58,3

Fonte: IBGE, Censos Agropecuários de 1975, 1980 e 1985.

Verifica-se, pelos dados que de fato o aumento da população teve reflexos na produção e na comercialização de leite no referido período, uma vez que a produção total de leite passou de 409,8 milhões de litros em 1975 para 603,7 milhões de litros em 1985. Por outro lado, à produção de leite vendida em relação a produção total passou de 31,3% em 1975 para 58,3% em 1985.

Pode-se observar, ainda, grandes mudanças em relação à produção de leite e à participação na produção vendida por região fisiográfica, em que o Oeste detém a maior produção em 1985, mas é a região litorânea, com maior concentração populacional, que teve a maior participação no volume de leite vendido, que variou de 45,3% da produção total em 1975, chegando a praticamente 60% em 1985.

No entanto, a partir de 1980 as duas outras regiões aumentaram significativamente a sua participação na produção vendida de leite. Segundo os dados, na região do planalto a produção vendida chegou a 66% da produção total de leite, e da região oeste, que em 1975 não passou de 13,8% da produção total de leite pulou para 54,7% em 1985.

Convém lembrar que a produção estadual de leite é vendida através da indústria de laticínios na forma fluida e de derivados, e diretamente pelos produtores na forma fluida.

Os dados da tabela 4 permitem observar a evolução da produção total de leite e da produção absorvida pela indústria em cada região fisiográfica do Estado de Santa Catarina, tendo como base os dados censitários e estimativas do IBGE nos anos de 1975, 1980, 1985, 1990 e 1992.

TABELA 4 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE E PRODUÇÃO ABSORVIDA PELA INDÚSTRIA POR REGIÃO FISIAGRÁFICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Anos	Produção do Litoral			Produção do Planalto			Produção do Oeste		
	Total	Absorvida pela Indústria		Total	Absorvida pela Indústria		Total	Absorvida pela Indústria	
	milhões de litros	milhões de litros	em %	milhões de litros	milhões de litros	em %	milhões de litros	milhões de litros	em %
1975	203,9	64,2	31,4	48,1	7,0	14,6	157,7	6,7	4,2
1980	254,5	56,9	22,3	68,2	10,6	15,5	211,3	16,1	7,6
1985	260,0	61,3	23,5	74,6	10,9	14,6	269,0	59,5	22,1
1990	305,9	73,4	24,0	88,9	22,9	25,7	289,5	133,0	45,9
1992	319,0	72,0	22,6	94,9	27,7	29,2	311,0	179,7	57,8

Fontes: IBGE, Censos Agropecuários, 1975, 1980, 1985, e Estimativas de Produção Pecuária Municipal em 1990 e 1992. SAA/SC - Icepa, Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina, 1991/92. Mara - Serpa/SC, Recebimento de Matéria-prima pela Indústria de Laticínios do Estado de Santa Catarina.

Os dados da tabela 4 mostram que a região litorânea é a maior produtora de leite, sendo a maior fornecedora do produto para a indústria até 1985. Verifica-se também que nessa região a produção absorvida pela indústria a partir de 1980 não ultrapassou os 24%, o que denota a grande participação da venda direta de leite dos produtores aos consumidores em função da concentração do mercado consumidor na região do Litoral Catarinense.

Em relação à Região do Planalto, observa-se que a produção absorvida pela indústria dobrou no período 1975 a 1992, principalmente com a expansão da fronteira da produção para o planalto norte (região de Canoinhas).

É marcante a evolução da produção de leite na Região Oeste, que atualmente deve estar produzindo o mesmo volume de leite da região litorânea. Conforme os dados da tabela 4, o volume de leite absorvido pela indústria na referida região aumentou em mais de 26 vezes.

Entre outros fatores este fato se deve a que a atividade leiteira propiciou o aproveitamento econômico com pastagens no inverno das áreas cultivadas no verão para produção de grãos. Em 1992, a indústria catarinense de laticínios absorveu cerca de 58% da produção de leite produzida na Região do Oeste de Santa Catarina.

Esta dificuldade da indústria em absorver maior volume da produção do leite produzido na região litorânea teve grande reflexo, provocando mudanças da estrutura de manufatura e na localização das mesmas a partir de 1980.

Na região Oeste, o crescimento médio no período de 16 anos foi de 22,8% ao ano. O grande salto se deu na década de 80, caracterizando a segunda fase do desenvolvimento da indústria catarinense de laticínios, com a conseqüente reformulação da estrutura industrial.

A tabela seguinte mostra a evolução desse processo em cada região fisiográficas quanto à participação relativa do número de fornecedores de leite para a indústria de laticínios no período compreendido entre 1976 e 1992, e que asseguram o fornecimento contínuo de leite com qualidade satisfatória para o atual estágio da indústria.

TABELA 5 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO NÚMERO DE FORNECEDORES DE LEITE PARA A INDÚSTRIA POR REGIÃO FISIOGRÁFICA NO PERÍODO DE 1976 A 1992

Região	Ano			
	1976	1980	1990	1992
Litoral	90,9	81,7	30,0	24,0
Planalto	1,6	4,4	6,0	7,6
Oeste	7,5	13,9	64,0	68,4
Total relativo	100	100	100	100
Total absoluto	18911	17634	36190	40298

Fonte : Mara - Serpa / SC , Recebimento de matéria-prima, 1992. SAA /SC - Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977.

O desenvolvimento industrial da Região do Litoral, além de aumentar o consumo de leite, em função da urbanização da população, provocou uma redução da população rural, repercutindo na produção de leite e na oferta para a indústria. No entanto observa-se pelos dados das tabelas 4 e 5 que a região litorânea ainda é grande produtora de leite, embora tenha reduzido o número de produtores fornecedores de leite para a indústria, o que induz a afirmar que possivelmente os produtores estejam fazendo a *venda direta*, uma vez que estão na região de maior concentração populacional e de maior consumo dos produtos lácteos.

Constatam-se pelos dados, grandes mudanças na estrutura da indústria catarinense de laticínios como reflexo de vários fatores, entre os quais podem-se destacar:

a) - a federalização do serviço de Inspeção dos Produtos de Origem Animal pelo Ministério da Agricultura - MARA, conforme Portaria n.45, de novembro de 1977 (Farina 1983), que forçou a reestruturação das empresas para atender aos padrões mínimos estabelecidos pela lei, como, por exemplo, a exigência da pasteurização do leite a ser transformado em produtos derivados, o que inviabilizou a maioria das pequenas empresas até então predominantes na indústria catarinense;

b) - a Industrialização do Estado de Santa Catarina, que provocou a urbanização da população e o conseqüente aumento da demanda de leite, especialmente na Região do Litoral, cujo consumo exigiu maior volume de produção, motivando a ampliação e criação de novas bacias leiteiras na Região Oeste Catarinense;

c) - o desenvolvimento do sistema cooperativo na produção agrícola e a partir do início da década de 70, sua inserção na indústria de laticínios, que viabilizou e acelerou este processo;

d) - a melhoria da infraestrutura básica: malha viária (rodovias), produção e distribuição de energia elétrica, telefonia, serviço de extensão e assistência técnica rural, serviço de pesquisa agropecuária, disponibilidade de recursos financeiros para investimentos e outros serviços de apoio que contribuíram para as mudanças e para a viabilização da atual estrutura industrial;

e) - as características particulares do leite, como seu alto grau de perecibilidade aliado ao baixo custo em relação ao volume que exigem que a estrutura de processamento esteja próximo à área de produção da matéria-prima, com o objetivo de reduzir os riscos e os custos.

Do ponto de vista econômico, a atual estrutura da indústria catarinense de laticínios agrega um volume de negócios cujo valor, em termos monetários, anda por volta de 150 milhões de dólares anuais.

Do ponto de vista social, envolve atualmente mais de 40 mil produtores rurais, que fornecem a principal matéria-prima para a indústria - o leite -, com reflexos sobre uma população rural de cerca de 160 mil pessoas, considerando que cada produtor é uma unidade familiar, composta por quatro pessoas em média, além de atender à maior parte da demanda de leite e seus derivados dos 3,2 milhões de catarinenses que habitam os centros urbanos.

Todos os dados de produção e consumo de leite e derivados pela população urbana podem ser resumidas através do balanço entre a produção comercializada e o consumo de leite e derivados, na tabela seguinte:

TABELA 6 - BALANÇO DA PRODUÇÃO COMERCIALIZADA E DO CONSUMO INTERNO DE LEITE E DERIVADOS PELA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE EM 1992

(em milhões de litros/ano).

Produção comercializada	Leite fluido %		Derivados %		Total 100	
Comercialização total	360,9	70,6	150,2	29,4	511,1	100
Comercializada pela indústria	217,7	42,6	61,7	12,1	279,4	54,7
Comercializada pelos produtores	143,2	28,0	88,5	17,3	231,7	45,3
<i>Produção interna exportada</i>	<i>61,1</i>	<i>11,9</i>	<i>21,8</i>	<i>4,3</i>	<i>82,9</i>	<i>16,2</i>
Consumo interno aparente	299,8	58,9	209,4	41,1	509,2	100
Consumo interno - indústria	156,6	30,7	39,9	7,8	196,5	38,5
Consumo interno - produtores	143,2	28,2	88,5	17,3	231,7	45,5
<i>Consumo interno de importados</i>	<i>-----</i>		<i>81,0</i>	<i>16,0</i>	<i>81,0</i>	<i>16,0</i>

Fonte: Mara - Serpa/SC, Relatórios do Recebimento, da Produção e da Comercialização dos Produtos de Origem Animal, 1992. SAA /SC - Icepa , Acompanhamento Conjuntural. IBGE - Censo Agropecuário, 1985.

Os dados da tabela 6 permitem visualizar o cenário da concorrência da indústria catarinense de laticínios. Assim, para um consumo aparente estimado em 509,2 milhões de litros pela população urbana catarinense, verifica-se que o atendimento da demanda do leite na forma fluida é feito através da indústria e pela venda direta dos produtores aos consumidores. Já para atender à demanda dos derivados, a indústria catarinense participa com a menor parte entre os seus concorrentes, representados pela indústria artesanal, e pelos produtos importados da indústria de outros estados e dos países do Mercosul.

A partir deste cenário, fica evidenciada a importância do estudo que se pretende desenvolver sobre a indústria de laticínios, mediante uma "Análise da Estrutura e da Concorrência da Indústria Catarinense de Laticínios," como uma contribuição no sentido de que se possa apoiar a elaboração de estratégias que permitam aumentar e sustentar a competitividade desta importante indústria.

1.3 - OBJETIVO

O presente estudo têm por objetivo analisar o comportamento da indústria catarinense de laticínios nas duas últimas décadas (1970 e 1980). Diante das mudanças em relação à demanda da população urbana pelos produtos lácteos e em função do ambiente de concorrência, determinado pelas forças competitivas básicas da estrutura industrial, pretende-se avaliar a estratégia competitiva da indústria catarinense ao longo desse período.

Além de avaliar a estratégia competitiva em relação à indústria de laticínios como um todo, pretende-se fazer uma análise estrutural identificando grupos estratégicos formados por empresas da indústria, que se valem de estratégias competitivas semelhantes.

Através da análise da relação entre a estrutura industrial e as necessidades do cliente, pretende-se verificar a participação de cada componente da estrutura industrial na captação do valor dos produtos criados por ela. Os referidos componentes são representados pelas forças competitivas básicas da indústria.

Pretende-se, com base neste tipo de estudo, contribuir na produção de subsídios que permitam as empresas que compõem a indústria catarinense de laticínios e às instituições públicas e privadas envolvidas no setor, formularem estratégias que possibilitem viabilizar com competitividade o potencial de produção e de mercado.

II - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 O PROCESSO DE EVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Através da análise do processo evolutivo da sociedade, verifica-se que o homem primitivo vivia em pequenos grupos que migravam à cata de alimentos, caçando: como marco inicial da sua evolução, domesticou animais e começou a pastorear. Segundo Alvin Toffler (1980), num determinado momento, aproximadamente há dez milênios, teve início a "revolução agrícola," através do cultivo do solo, que proporcionou um novo modo de vida ao ser humano, com a criação de aldeias, tornando o homem um ser sedentário, uma vez que o cultivo do solo lhe permitiu produzir os alimentos de que necessitava, e organizar-se em comunidades para viver.

Este processo evolutivo da sociedade, que começou por volta de 8.000 anos A.C. e predominou até 1650-1750 D.C. caracterizou-se por uma economia descentralizada, de modo que cada comunidade produzia a maioria de todas as suas necessidades, com base na auto-suficiência de produção, visando atender ao seu consumo. Para caracterizar as mudanças do processo evolutivo da sociedade, Toffler utilizou a metáfora da onda de mudanças e denominou este longo período em que se deu a revolução agrícola como a "Civilização da Primeira Onda".

A partir de 1650 - 1750, o processo evolutivo sofre uma grande mudança em razão do conhecimento acumulado que redundou na descoberta e desenvolvimento da máquina a vapor, que veio substituir a força humana e animal, dando início à "revolução industrial", e com ela a "Civilização da Segunda Onda" (Toffler, 1980).

A civilização da segunda onda caracterizou-se pela centralização da base econômica na indústria, e pelo deslocamento da força de trabalho das comunidades agrícolas para as cidades, criando as condições para uma produção em massa, para um consumo também em massa. A máquina ampliou extraordinariamente a força da trabalho produtiva para atender às necessidades da sociedade, agora não mais das pequenas comunidades, mas, sim, dos grandes centros urbanos.

É importante observar que o desenvolvimento industrial teve como base econômica os recursos disponíveis e gerados pela agricultura.

Segundo Geoge, K D. e Joll, C. (1981), "as economias avançadas se caracterizam pela movimentação dos recursos da agricultura para a indústria e destas para os serviços".

2.2 O MERCADO E A INDÚSTRIA

Uma das consequências importantes do desenvolvimento industrial, segundo Toffler (1980), foi o rompimento da união entre a produção e o consumo existente na civilização da primeira onda, com pessoas e comunidades essencialmente auto-suficientes.

Esse rompimento estabeleceu uma nova ordem ao separar o produtor do consumidor, criando, assim, a "economia de mercado", onde todos são produtores e consumidores de alguma coisa, surgindo com isso a interdependência entre produtores e consumidores, e, portanto, entre produção e consumo. "Na civilização da segunda onda, todo mundo se tornou quase inteiramente dependente de comida, mercadorias ou serviços produzidos por outrem" (Toffler 1980).

O estabelecimento da economia de mercado permitiu a acumulação dos recursos necessários para o desenvolvimento industrial. Este processo de acumulação de recursos no sistema econômico capitalista ocorre através do lucro, que é o resultado da diferença entre o custo e a receita proporcionada pelo preço de mercado de um determinado produto.

No sistema econômico capitalista, segundo Mendes (1988), o preço de mercado é o resultado das condições de oferta e demanda de um determinado produto. A oferta está relacionada com as condições técnicas e os custos de produção, enquanto a receita está relacionada com as condições da demanda do produto.

A demanda de um produto exprime o preço que uma empresa pode obter por cada quantidade de produto que ela decida vender. Assim, o lucro depende da interação entre a receita e os custos da empresa ou da demanda e da oferta em nível de mercado. O resultado é a determinação do preço do produto, que, por sua vez, num ambiente competitivo ou de concorrência, é a base da decisão de quanto produzir.

"A análise da interação da oferta e demanda se fundamenta em duas pressuposições básicas: *livre mercado e maximização de lucro*" (Mendes 1988). O **livre mercado** permite às empresas ajustarem-se às forças do mercado, determinadas pela oferta, e à demanda do produto que elas produzem; isto é, não existem forças externas, tais como tabelamento de preços, tarifas e outros tipos de controle, que alteram as condições do mercado. As intervenções através das forças externas alteram as condições de mercado, resultando numa alocação ineficiente dos recursos.

A maximização do lucro é o objetivo das empresas, visando garantir o retorno para os seus fatores de produção e assegurar a sua existência a longo prazo, isto é, a sobrevivência. No gerenciamento empresarial moderno, o objetivo das empresas não se restringe somente à maximização do lucro para assegurar a sua sobrevivência a longo prazo, mas também atender às necessidades dos interessados envolvidos, além dos acionistas, tais como: os clientes, os funcionários, os fornecedores, as entidades governamentais, entre outros (Bowditch e Buono, 1992).

Neste sentido, uma empresa deve sempre obter um razoável retorno para os seus fatores de produção a longo prazo. George, et al.(1981) observam que as empresas unicamente interessadas em maximizar os lucros a curto prazo, e que cobram preços mais altos do que as empresas que maximizam os lucros a longo prazo atrairão novos competidores e o potencial de seus lucros a longo prazo diminuirá.

Com base nesta lógica, podemos caracterizar o mercado como um processo de troca e de formação de preço dentro de uma determinada área geográfica, onde vendedores e compradores realizam a transferência de bens e serviços de uma propriedade para outra. Em relação à área geográfica, os mercados podem ser locais, regionais, nacionais e internacionais, dependendo do tipo de produto e dos custos do transporte.

As empresas como unidades de uma indústria são definidas, segundo Guimarães (1987), como um "locus" de acumulação de capital através dos lucros, onde estes são necessários para o crescimento da empresa, e o crescimento é necessário para a manutenção e o aumento dos lucros.

Portanto, crescimento e lucro são objetivos complementares, visto que uma empresa deve crescer, e que o seu crescimento é limitado por sua capacidade de investimento na sua expansão e pela existência de mercado para a sua produção crescente (Guimarães 1987).

Em relação ao mercado de uma empresa, Guimarães (1987) conceitua mercado corrente como "a união dos mercados particulares de todas as mercadorias produzidas pela empresa em um dado momento". E mercados particulares podem ser definidos como "a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si".

Assim, o desenvolvimento industrial é o resultado do crescimento das empresas que compõem cada indústria.

2.3 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

O conceito de indústria deve ser associado ao de mercado. Assim, pode-se definir a indústria como "um grupo de empresas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si", e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado (Guimarães 1987), determinando, assim, um ambiente competitivo.

Em relação ao *mercado*, dois padrões de competição caracterizam a estrutura industrial: a **competitividade** e o **oligopolio** (Guimarães 1987).

A estrutura industrial classificada como **indústria competitiva** é, teoricamente, do ponto de vista social, a mais desejável. Ela apresenta as seguintes características:

- existência de grande número de empresas que formam a indústria;
- estrutura de mercado que permite a entrada de pequenos produtores;
- produtores marginais, ou seja, aqueles que apresentam custos mais elevados e, em consequência uma taxa de lucro mínima e até mesmo nula;
- contribuição dos produtores marginais com uma parcela razoável da produção para atender à demanda do mercado;
- variação de preços, na estrutura industrial competitiva, que garantem o equilíbrio de longo prazo entre o aumento da capacidade produtiva da indústria e o crescimento da demanda, seja através da expulsão das empresas menos eficientes, seja atraindo novos produtores (empresas), aumentando ou reduzindo naturalmente a capacidade instalada da indústria.

Segundo George et al (1981), numa estrutura industrial competitiva em relação ao mercado as empresas que a compõem são em número elevado, de forma que nenhuma delas tem poder de mercado; todas elas produzem a plena capacidade, envolvendo, toda a sua estrutura.

A competição através do preço entre as empresas tenderá a ajustar as taxas de lucro e, por conseguinte, o potencial de crescimento da indústria ao ritmo secular da expansão da demanda (Guimarães 1987), que caracteriza um mercado em concorrência perfeita.

Por outro lado, a estrutura industrial classificada como **indústria oligopolista** apresenta, conforme o referido autor, as seguintes características:

- O grupo de empresas que formam a indústria é pequeno.
- Por ser o número de empresas reduzido, elas podem impor barreiras à entrada de novas empresas.

- Em função das economias de escala, as empresas trabalham com custos diferenciados.

- Mesmo as empresas marginais (menos eficientes) têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e portanto não estão sujeitas à expulsão da indústria através da competição por preços.

Segundo Guimarães, no caso da indústria oligopolizada, o equilíbrio entre a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda não se dá pela variação de preços, isto é, o preço não responde ao desequilíbrio entre a oferta e a demanda.

Numa economia industrial avançada, a ameaça de concorrência potencial de novas firmas que possam entrar no mercado é reduzida pelas barreiras de entrada, devido à importância de fatores como: economias de escala, diferenciação do produto, proteção de patentes e magnitude da necessidade de capital (George et al, 1981). Essas condições são características de uma estrutura industrial em que predominam as economias oligopolistas.

Verifica-se que nas empresas que formam uma estrutura oligopolista, a redução da demanda acarreta declínio nas vendas e uma conseqüente queda na utilização da capacidade produtiva instalada ao invés de queda nos preços.

Para a análise de uma indústria, propôs Aacker (1984) um outro tipo de abordagem, que tinha por objetivo determinar a atratividade de uma indústria e os seus principais fatores de sucesso.

A atratividade de uma indústria, segundo Aacker (1984), é avaliada pelo potencial de lucratividade medido pela taxa de retorno sobre o investimento a longo prazo.

É com base na taxa de retorno sobre o investimento que os empresários tomam a decisão de investir em uma determinada indústria, ou num determinado produto. Desse modo, o objetivo da análise da indústria é determinar a sua atratividade em relação aos participantes atuais e potenciais desta indústria.

O outro objetivo da análise de uma indústria segundo Aacker (1984), é identificar os seus principais fatores de sucesso.

Os fatores de sucesso de uma indústria estão relacionados com a capacidade e com as vantagens competitivas desta indústria. Numa análise da indústria de vinho no início de 1980 na Califórnia, Aacker identificou seis fatores como os principais responsáveis pelo seu sucesso:

1- acesso ou garantia de fornecimento da matéria-prima pela empresas que formam a indústria;

2 - previsão de fornecimento a longo prazo;

3 - criação e diferenciação de um determinado produto, apoiadas sobre o desenvolvimento de etiquetas e rótulos, que lhe firmam a imagem, e distribuição através de canais apropriados;

4 - criação de uma marca ou nome que torne o produto familiar, estabelecendo tradição e confiança e conquistando a fidelidade do cliente;

5 - desenvolvimento de produtos que proporcionem economias de escala;

6 - disponibilidade de recursos financeiros necessários para competir em um negócio de capital intensivo.

Ainda, segundo Aacker(1984), para uma análise da indústria é importante defini-la, isto é, estabelecer os seus limites. Os critérios geralmente são baseados na análise dos concorrentes e dos consumidores de um determinado produto, ou linhas de produtos da indústria assim especificada.

Como se viu a análise da indústria visa conhecer o ambiente onde ela está inserida em relação ao mercado e seus principais componentes - concorrentes e consumidores. O objetivo é respaldar a tomada de decisão do empresário em um ambiente competitivo, visando à obtenção de lucro, traduzido pela taxa de retorno sobre o investimento realizado pelo empresário a longo prazo.

Assim, o crescimento de uma indústria depende da *lucratividade* das empresas, pois a lucratividade estabelece a capacidade de investimento requerida para a expansão das empresas, e pela existência de uma *demand*a crescente para a sua produção.

2.4 A ANÁLISE DA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER

Michael Porter (1980) adotou a definição de uma indústria como sendo um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si, mas propôs uma abordagem diferente em relação à análise de uma indústria.

A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter (1980), uma vez que, segundo o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Assim, a rentabilidade de uma indústria é função da sua estrutura e é ela que estabelece as regras da concorrência que, segundo Porter, dependem de cinco forças competitivas, conforme figura abaixo, que, além disso, lhe determinam o nível de atratividade:

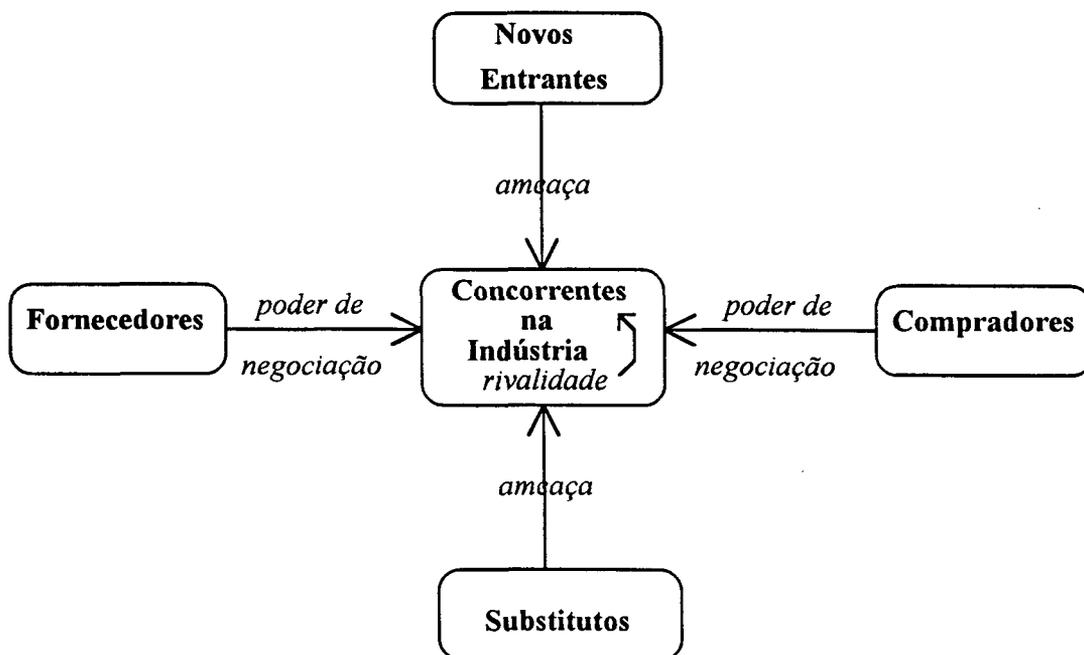


Figura 4 - As cinco forças competitivas responsáveis pelas regras da concorrência em uma indústria.

Assim, a rentabilidade de uma indústria é função da sua estrutura, e é ela que estabelece as regras da concorrência que, segundo Porter, dependem de cinco forças competitivas :

- a ameaça da entrada de novos concorrentes;
- a ameaça de produtos substitutos;
- o poder de negociação dos compradores ou clientes;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, cuja rentabilidade determina a atratividade da referida indústria.

Essas forças variam de intensidade para cada tipo de indústria, e os melhores resultados, medidos pelas taxas médias de retorno, são superiores aos custos do capital investido e dependem da habilidade de cada empresa em relação às cinco forças.

As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque cada uma delas influencia em diferentes graus de intensidade os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas que formam uma indústria, e constituem os principais componentes que definem o retorno sobre os investimentos.

De fato, conforme o autor, os preços que as empresas podem cobrar são influenciados pelo poder de negociação dos compradores, pois estes, quando muito fortes, exigem serviços que normalmente repercutem nos custos e nos investimentos e, por consequência, nos preços dos produtos.

O poder de barganha dos fornecedores determina os custos da matéria-prima e outros insumos necessários para as empresas, influenciando nos custos dos produtos fabricados.

A intensidade da rivalidade entre as empresas que formam uma indústria influencia os preços e os custos de fabricação, de desenvolvimento de produtos, de publicidade e da força de vendas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes exige que as empresas estabeleçam um limite nos preços, bem como no volume dos investimentos, com o objetivo de deter novos entrantes.

A ameaça dos produtos substitutos influi nos preços dos produtos que as empresas podem cobrar, ou seja, estabelecem um teto nos preços.

Segundo Porter (1985), o foco da análise da estrutura industrial está na identificação de uma série de características *técnicas* e *econômicas*, que são críticas

para a intensidade de cada força competitiva, constituindo os elementos da estrutura industrial. Assim, entre vários, destacam-se os seguintes elementos da estrutura industrial como os principais determinantes de cada força competitiva para o presente estudo:

Determinantes do poder do fornecedor:

- Concentração de fornecedores
- Ameaça de integração para frente
- Presença de insumos substitutos
- A importância da matéria-prima

Determinantes do poder do comprador:

- Concentração dos compradores
- Informação dos compradores
- Ameaça de integração para trás
- Lucros do comprador

Determinantes da rivalidade

- Diferenciação de produtos
- Excesso de capacidade instalada
- Diversificação de produtos
- Barreiras de saída , entre outros.

Determinantes da ameaça de novos entrantes

- Economias de escala
- Exigências de capital
- Acesso à matéria-prima

Determinantes da ameaça de substitutos

- Desempenho do preço relativo dos substitutos
- Propensão do comprador a substituir

Figura 5 - Elementos da estrutura industrial.

A análise através dos elementos da estrutura industrial é que permite identificar os pontos fracos e os pontos fortes peculiares de cada empresa em relação à estrutura de uma indústria.

Na análise da indústria, deve-se distinguir a intensidade das forças competitivas da estrutura industrial de outros fatores de curto prazo, que podem afetar a concorrência e, em consequência, a rentabilidade (de forma transitória) das empresas de uma indústria.

Entre os vários fatores de curto prazo que podem afetar a rentabilidade das empresas em uma indústria podem-se destacar os seguintes:

- flutuações nas condições econômicas no decorrer de um ciclo econômico, tais como: *recessão, elevação das taxas de juros, políticas de importação e de exportação*, entre outros;

- falta temporária de matéria-prima e outros insumos;

- paralisações trabalhistas, como greves no setor da indústria ou em outros dos quais ela depende;

- picos de demanda devido à sazonalidade ou outros fenômenos, e assim por diante.

Segundo Porter (1980), a estrutura industrial é relativamente estável, mas à medida que a indústria se desenvolve ela pode se modificar. Um outro aspecto importante da metodologia das cinco forças competitivas estabelecidas por Porter é que as empresas, através das suas estratégias, podem influenciar as forças competitivas.

Dessa maneira, uma empresa pode modificar para melhor ou para pior a atratividade de uma indústria, dependendo do sucesso ou insucesso da sua estratégia.

O projeto de um novo produto que elimina barreiras de entrada, ou aumenta a volubilidade da rivalidade, por exemplo, pode minar a rentabilidade a longo prazo em troca de lucros mais altos no curto prazo, portanto temporário, usufruído por uma empresa iniciante na indústria (Porter 1985).

Em certas indústrias, as empresas líderes procuram impor determinadas regras no mercado através da liderança de preços, com o objetivo de evitar os riscos advindos de novos entrantes e preservar um determinado nível de estabilidade, com rentabilidade dentro de uma visão de longo prazo.

2.5 - AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS E AS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS E ECONÔMICAS DE UMA INDÚSTRIA

A metodologia das cinco forças competitivas permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria e identifique, assim, as inovações estratégicas que venham a melhorar a rentabilidade da empresa e, por consequência da indústria (Porter 1985).

Determinadas características técnicas e econômicas de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. A discussão de cada uma delas permite ver tais características.

2.5.1 - NOVOS ENTRANTES NA INDÚSTRIA

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, com nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela de mercado. O resultado pode ser uma queda nos preços, ou os custos podem ser inflacionados, tendo como consequência uma redução da rentabilidade.

Porter (1980) sugere que as aquisições de uma empresa já existente numa indústria por empresas de outros mercados (indústrias), que geralmente estão se diversificando e usam recursos para provocar mudanças completas, deveriam ser consideradas como novos entrantes, uma vez que elas têm a intenção de constituir uma posição no mercado.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes em uma indústria depende das barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria.

Segundo o autor são seis os tipos principais de barreiras de entrada:

Economias de Escala - Economias de escala podem estar presentes em quase todas as funções de uma empresa como: *fabricação, compras, marketing, forças de venda, distribuição, prestação de serviços, pesquisa e desenvolvimento*. "Economias de escala permitem a redução nos custos unitários de um produto (ou operação, ou função que entra na operação de um produto), à medida que o volume absoluto desse produto por um período aumenta".

A integração vertical é um tipo de barreira de entrada que gera *economias de escala* nos estágios de produção ou de distribuição, uma vez que a

maior parte dos fornecedores vende o seu produto (matéria-prima, insumos) para o grupo a que pertence, bem como a maioria dos clientes compra das unidades filiadas.

Diferenciação do Produto - A diferenciação tem origem na identificação de uma marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, seja nas diferenças dos produtos, também pode ter origem no pioneirismo, ou ser o primeiro a entrar na indústria e pelo esforço de publicidade, entres outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes.

A diferenciação cria uma barreira de entrada, pois os novos entrantes são forçados a despender pesados recursos com o objetivo de quebrar os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas já existentes

Necessidades de Capital - A necessidade de investir recursos financeiros em quantidade vultosa para poder competir cria barreira de entrada. O capital é necessário para as instalações de produção, para fazer ou manter estoques, e para a cobertura dos prejuízos iniciais; também é necessário para atividades, como crédito ao consumidor, e até mesmo para atividades de risco, como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento ou a publicidade inicial.

Existem indústrias que exigem quantidades imensas de capital, que acabam limitando o número de pretendentes a entrar na indústria, o que constitui vantagem para as empresas já existentes.

Custos de Mudança - São os custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Estes custos podem incluir a aquisição de novos equipamentos, custos de treinamento dos empregado, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento, entre outros. Quando esses custos de mudança são altos, eles constituem uma barreira de entrada para novos entrantes na indústria.

Acesso aos Canais de Distribuição - Uma nova empresa precisa ao entrar numa indústria, assegurar a distribuição para o seu produto, devendo persuadir os canais de distribuição a aceitar o seu produto, fazer descontos de preços, fornecer recursos para publicidade em cooperação com o canal, convencer o varejista a ceder espaço através de promessas de promoções e coisas semelhantes.

Para um produto quanto mais limitados os canais, tanto no atacado como no varejo, e quanto maior o controle dos concorrentes sobre esses canais, mais difícil será a entrada na indústria. Muitas vezes os concorrentes existentes têm ligações fortes com os canais através de relacionamentos estreitos e duradouros, pelos serviços

de alta qualidade e exclusividade, pelos quais o canal se identifica com um determinado fabricante.

Todas essas circunstâncias, em maior ou menor grau, podem constituir-se em barreira de entrada para novos entrantes em uma indústria.

Desvantagem de Custos Independentes de Escala - Porter (1980) enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas, relativamente a custos, para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem iguados pelos entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala.

Os fatores que proporcionam as vantagens plenas são os seguintes:

. *Acesso favorável à matéria-prima* - As empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matéria-prima mais favoráveis, ou têm sob controle a preços muito mais baixos do que o atual, através da previsão antecipada das necessidades.

. *Localizações favoráveis* - As localizações mais favoráveis foram ocupadas antes da elevação dos preços pelas forças do mercado, de modo que as empresas estabelecidas captaram todo o seu valor

. *Tecnologia patenteada do produto* - As características do projeto de fabricação ou o know-how do produto de uma empresa são protegidos por patentes ou segredos.

. *Curva de aprendizagem ou de experiência* - Na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação de um produto, os custos unitários têm uma tendência a declinar. Este é um processo naturalmente observado, pois as pessoas aprimoram os seus métodos e se tornam mais eficientes em qualquer atividade em que estejam envolvidas. Assim, verificam-se mudanças no aprimoramento dos equipamentos utilizados, mudanças essas que tornam o processo de fabricação do produto mais fácil, assim como o melhoramento das técnicas e controle das operações.

Segundo Porter(1980), os efeitos da experiência refletem na redução dos custos - no marketing, na produção, na distribuição, e principalmente nas ações que envolvem alto grau de participação de mão-de-obra em operações e tarefas complicadas.

A curva de aprendizagem ou de experiência depende do volume acumulado, e seu efeito é mais significativo na fase inicial e de crescimento no desenvolvimento de um produto.

Tendo em vista que a experiência reduz custos e pode ser protegida pelas empresas estabelecidas, ela se constitui numa barreira à entrada de novas empresas na indústria, uma vez que elas terão que suportar pesados prejuízos iniciais

ao terem que trabalhar com custos iguais ou até mesmo superiores, até acumularem uma experiência que permita conseguir a paridade de custos com as empresas já estabelecidas.

. *Subsídios oficiais* - Determinados produtos podem receber subsídios governamentais com o objetivo de manter certas indústrias ou negócios para suprir necessidades estratégicas ou outros tipos de interesse.

. *Política governamental* - O governo pode estabelecer normas e certos tipos de controle através de licenças, padrões de testes para os produtos, controle da poluição da água e do ar, normas e índices de segurança que podem se tornar uma fonte de barreiras de entrada.

2.5.2 - A AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas, na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função da indústria (Porter, 1980).

Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Em um sentido amplo, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que, quanto maior for a vantagem entre *preço-desempenho*, maior será a atratividade do produto substituto e mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria. Assim, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria.

2.5.3 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Segundo Porter (1985), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria.

A maior ou menor pressão dos compradores em relação à redução dos preços depende de certas características dos grupos de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais. Assim, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

. *Os produtos que ele compra não são diferenciados* - Neste caso, os compradores, diante de muitas opções de vendedores, jogam uma empresa contra a outra, na certeza de poder contar sempre com fornecedores alternativos, forçando os preços para baixo.

. *Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás* - Os compradores criam uma posição em que podem negociar concessões, quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás.

Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte de que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos. Com isso detêm um forte poder de barganha, uma vez que as suas ameaças são concretas, reais. Além disso, a produção parcial própria lhes proporciona um conhecimento detalhado dos custos.

Por outro lado, o poder de negociação do comprador também pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar o serviço dos compradores.

. *Os compradores estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do fornecedor* - Este tipo de circunstância caracteriza-se pela influência que exercem os compradores de grandes volumes da produção de empresa de uma indústria que possui custos fixos altos. Isto aumenta os interesses em jogo, uma vez que as empresas necessitam manter a sua capacidade de produção plenamente utilizada.

. *Os produtos que os compradores adquirem da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras* - Nestes casos os compradores buscam de todas as maneiras comprar ao preço mais favorável possível. Ao contrário, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o comprador é muito menos sensível ao preço.

. *Custos de mudança* - Os compradores aumentam o seu poder de barganha quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, os custos de mudanças já definidos prendem o comprador a determinados vendedores.

. *O lucro dos compradores é baixo* - Quando os lucros dos compradores são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução dos custos na compra. Compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis a preços e, numa visão de longo prazo, atuam no sentido de preservar a saúde financeira dos seus fornecedores.

. *A importância do produto da indústria para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador* - Os compradores normalmente são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é muito afetada pelo produto da indústria.

. *O comprador tem total informação do mercado* - Quando o comprador tem todas as informações relativas à demanda, aos preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação de informação deficiente. Os compradores com informação total, têm condições para assegurar o recebimento dos preços oferecidos a outros, contestando as queixas normais dos fornecedores de que a viabilidade da empresa está ameaçada.

Estas fontes de informações, que dão poder de negociação ao comprador da indústria, podem ter origem nos consumidores - compradores industriais e comerciais.

Assim, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços quando compram produtos não diferenciados, mas que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas vendas, e menos sensíveis aos preços quando compram produtos em que a qualidade, por exemplo, é importante para eles.

Os compradores industriais e comerciais são representados pelos atacadistas e varejistas, que, além de sujeitos às mesmas regras dos consumidores, podem reforçar o seu poder de barganha em relação aos fabricantes (os varejistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; os atacadistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem).

Em relação ao poder de negociação dos compradores, deve-se levar em consideração que os fatores descritos mudam em função da estratégia da empresa ou com o tempo; em função disso, o poder de negociação pode aumentar ou diminuir.

2.5.4 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Segundo Porter (1980), os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços, ou então reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem comprometer totalmente a rentabilidade de uma indústria caso ela seja incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

O poder de negociação dos fornecedores tende a refletir as mesmas condições que aumentam o poder de barganha dos compradores. Porter (1980) cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo fornecedor poderoso:

. *Os fornecedores são mais concentrados do que a indústria para a qual vendem* - Os fornecedores exercem uma influência considerável sobre preços, qualidade, e condições frente a compradores fragmentados dos seus produtos.

. *Os fornecedores não precisam lutar contra produtos substitutos na venda para a indústria* - A ausência de produtos substitutos aumenta o poder de barganha dos fornecedores concentrados

. *A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores* - Quando a venda para uma determinada indústria não é significativa em relação ao volume total de vendas do fornecedor, estes estão mais propensos a exercer o seu poder. Por outro lado, quando a indústria é um cliente importante e o futuro dos fornecedores depende da indústria, eles agem no sentido de protegê-la através de preços razoáveis e do apoio em atividades como pesquisa e desenvolvimento (P & D).

. *O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador* - Esta circunstância aumenta o poder de negociação do fornecedor especialmente se o insumo não é armazenável (o que inviabiliza a formação de estoque pelo comprador), associado à importância do insumo para o sucesso do processo de fabricação ou para a qualidade do produto fabricado pelo comprador

. *Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, ou o grupo desenvolveu custos de mudança* - Os fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o comprador jogar um fornecedor contra outro, através da diferenciação do seu produto, como também através da elevação dos custos de mudanças (equipamentos ou processos especiais, assistência técnica, entre outros). Caso os custos de mudanças incidam sobre os fornecedores, o efeito é inverso.

. *O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente* - Esta circunstância se verifica quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria.

Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada, por exemplo) também devem ser reconhecidos como um fornecedor que exerce grande poder em muitas indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos pode ser alto.

Assim como em relação ao poder dos compradores, as empresa podem mudar a sua situação em relação ao poder dos fornecedores através de estratégias.

2.5.5 - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que atuam em um mesmo mercado, caracterizada pelo uso de tática como: *concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes* (Porter 1980).

Segundo Porter (1980), as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes, e portanto os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a rivalidade. A rivalidade entre concorrentes é o resultado da percepção do surgimento de uma oportunidade para uma empresa melhorar sua posição.

A intensidade dessa rivalidade entre concorrentes estabelece um padrão de ação e reação que pode ou não permitir que a empresa e a indústria como um todo se aprimore.

Segundo o referido autor, a concorrência de preços, por exemplo, é altamente instável, e muito provavelmente deixe toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes ou rivais; uma vez igualados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta (Porter (1980). A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores estruturais, entre os quais Porter(1980) cita os seguintes:

. *Concorrentes numerosos e bem equilibrados* - Nas duas situações, isto é, quando é grande o número de empresas em uma indústria, ou quando são poucas, mas bem equilibradas em relação a tamanho e recursos aparentes, algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas no primeiro caso (grande número de empresas), ou estarem inclinadas a lutare entre si no segundo caso (poucas mas bem equilibradas), pois todas elas têm recursos para retaliações vigorosas. Em ambos os casos, o resultado é uma instabilidade em toda a indústria.

Por outro lado, observa o autor, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas, altamente concentradas, as empresas líderes podem impor uma disciplina às demais, ou coordenar as ações através de meios, como liderança de preços.

. *Crescimento lento da indústria* - Normalmente, para as empresas que procuram expansão da participação no mercado, transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

. *Custos fixos ou altos de armazenamento* - As empresas com custos fixos altos, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

. *Ausência de diferenciação ou custos de mudança* - É o caso dos produtos de primeira necessidade, em que a escolha dos compradores se baseia em grande parte no preço, ocorrendo uma pressão entre os concorrentes em relação aos preços.

. *Capacidade de produção aumentada em grandes incrementos* - As economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção e provocar um desequilíbrio crônico de oferta/procura da indústria.

. *Concorrentes divergentes* - São situações entre as empresas concorrentes em uma indústria, em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito a competição, ocorrendo um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo. Na verdade, verifica-se que as empresas têm dificuldade em decifrar com exatidão as intenções de cada uma, de maneira que as alternativas estratégicas para um concorrente são erradas para outros.

Segundo Porter (1980), é muito comum as empresas pequenas agirem desta maneira, pois os proprietários podem ficar satisfeitos com taxas de retorno abaixo da média sobre o capital investido, mas que mantêm preservada a sua sobrevivência, enquanto que para um concorrente de capital aberto e de grande porte esta taxa de retorno é inaceitável e irracional. Assim, a rentabilidade de uma indústria pode ser limitada em situações onde pequenas empresas podem impor este tipo de postura em relação a empresas de maior porte, caracterizando uma rivalidade do tipo concorrentes divergentes.

. *Grandes interesses estratégicos* - São situações em que os objetivos de determinadas empresas são estabelecer uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando com isso a rivalidade e provocando maior instabilidade na indústria.

. *Barreira de saída elevadas* - Dada a dificuldade de saída das empresas que fazem parte de uma indústria com barreiras de saída alta, a rentabilidade de toda indústria pode ser permanentemente reduzida, pois as empresas com excesso de capacidade de produção são forçadas a competir, criando um clima de verdadeira batalha dentro da indústria. Caracterizam situações como esta acordos trabalhistas muito altos, restrições de ordem governamental e social e inter-relações estratégicas, como acesso ao mercado, entre outros.

2.6 - GRUPOS ESTRATÉGICOS E A ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A análise da estrutura de uma indústria através das cinco forças que influenciam a concorrência permite a identificar os pontos fracos e os pontos fortes das empresas em relação à indústria.

A partir deste diagnóstico, as empresas podem desenvolver estratégias, que consistem em ações ofensivas ou defensivas, de maneira que se crie uma posição frente às forças competitivas existentes. Segundo Porter, a estratégia pode ser vista como a construção de defesa contra as forças competitivas.

A construção de defesa representada pela estratégia adotada por cada empresa, com base nas cinco forças competitivas, é que determina a diferença dos resultados em relação à rentabilidade de cada uma.

Do ponto de vista analítico em relação às estratégias, Porter (1980) propõe a análise estrutural dentro das indústrias, onde as diferenças entre as estratégias podem ser captadas através das "dimensões estratégicas" que cada empresa pode adotar.

São as seguintes as dimensões estratégicas propostas por Porter (1980):

. *Especialização* - Através dela verificam-se a concentração dos esforços da empresa, em termos da amplitude de sua linha e em termos dos segmentos de clientes-alvo, e os mercados geográficos atendidos.

. *Política de Preços* - O preço é uma variável das mais importantes no que se refere à estratégia de uma empresa, e está sempre associada a outras variáveis, como a posição de custo, a qualidade do produto.

. *Qualidade do Produto* - Resulta da observância das características, das especificações e dos níveis de tolerância estabelecidos para o produto fabricado e a matéria-prima; permite garantir um nível de qualidade que assegura a credibilidade e lealdade do cliente.

. *Posição de Custo* - Consiste na busca permanente da posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição.

. *Atendimento* - Além da disponibilidade do produto na hora certa para o cliente, proporciona ainda serviços auxiliares, como assistência técnica, crédito e rede própria de atendimento.

. *Identificação de Marcas* - Via publicidade, força de vendas entre outros meios, a empresa busca uma identificação de marca, criando, assim, condições de evitar a competição unicamente via preços.

. *Política de Canal* - A empresa busca desenvolver uma ação integrada, na identificação de marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto.

. *Seleção do Canal* - Consiste na escolha de canais de distribuição que podem ser:

- canais da própria empresa;
- pontos de venda especializados em dado produto;
- canais que distribuem várias linhas de produtos.

. *Integração vertical* - Reflete o nível de integração da empresa, adotado tanto para trás - *produção de insumos ou da matéria-prima, parcial ou totalmente* - como para frente - *canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas, rede própria de assistência técnica*.

. *Liderança Tecnológica* - Caracteriza-se pelo comportamento da empresa, que pode ser de liderança em tecnologia ou de imitação tecnológica.

. *Alavancagem* - Está baseada nos recursos financeiros e operacionais de que a empresa dispõe.

. *Relacionamento com a matriz* - Diz respeito ao comportamento exigido de uma empresa em relação à matriz, uma vez que o relacionamento da empresa controladora - *matriz* - influenciará os objetivos com que a empresa filiada administrará os recursos disponíveis, as operações, funções, com as resultantes implicações de custos.

. *Relacionamento com os governos* - Os governos podem influenciar a estratégia das empresas, proporcionando recursos ou assistência técnica, e regulamentando atividades que afetam positiva ou negativamente as metas.

Finalizando, as dimensões estratégicas são relacionadas entre si, e uma indústria tem empresas com combinações de dimensões estratégicas diferentes, embora internamente concistentes Porter (1980).

2.7 - A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA INDÚSTRIAL E AS NECESSIDADES DO CLIENTE

Na análise de indústrias é importante verificar como se dá o relacionamento entre a estrutura industrial e a satisfação das necessidades do cliente desta indústria. Segundo Porter (1985), os compradores (clientes) é que determinam a rentabilidade da indústria ao pagarem por um produto um preço acima do seu custo de produção; caso isso não aconteça, a indústria, e por consequência as empresas que formam esta indústria, não sobreviverão a longo prazo.

Um dos pontos chave para o sucesso de uma indústria e das empresas dentro dela é, sem dúvida, a satisfação das necessidades do comprador, uma vez que ela o predispõe a dar valor a um determinado produto acima de seus custos.

Porter (1985) levanta uma questão das mais importantes em relação à rentabilidade da indústria, que é verificar se as empresas podem captar o valor por elas criado (através do preço pago pelo cliente), ou se este valor é capitalizado por outros componentes que fazem parte da estrutura da indústria.

Através da análise da estrutura da indústria, pode-se determinar quem capta o valor:

- se o poder dos próprios compradores, é tal que retenha grande parte do valor criado por eles mesmos, reduzindo a lucratividade das empresas;

- se a ameaça, com a entrada de novas empresas na indústria para conquistarem mercado, através de uma política de preços baixos, ou da elevação dos custos da concorrência, desta forma transferindo parte da rentabilidade para os compradores;

- se o poder de negociação dos fornecedores, é tal que possa se apropriar do valor criado pelos compradores (indústria), e não as empresas de uma determinada indústria, através do aumento dos preços da matéria-prima e dos custos do produto da indústria;

- ou algum outro produto, que possa ser ameaçado através de substituto de satisfazer as mesmas necessidades do comprador, determinando um teto no valor que o comprador está disposto a pagar pelo referido produto;

- por fim, a intensidade da rivalidade entre as empresas, tal que possa determinar se o valor criado por um produto para os compradores é conquistado entre elas, ou este valor é passado para os compradores na forma de preços mais baixos ou na elevação de custos da concorrência.

Verifica-se, assim, que quem determina e mantém a proporção do valor criado por um produto para os compradores é a estrutura industrial, especialmente se o produto cria um grande valor (Porter 1985).

III - METODOLOGIA

O presente trabalho tem como base a pesquisa teórico-empírica abordada no capítulo anterior, que deve respaldar cientificamente as questões básicas na Análise da Estrutura e da Concorrência da Indústria de Laticínios do Estado de Santa Catarina. Assim sendo, este capítulo tratará do referencial metodológico a ser utilizado para a coleta e interpretação dos dados.

3.1 - QUESTÕES BÁSICAS DA PESQUISA

A análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios permitirá o entendimento de algumas questões básicas, que irão respaldar as ações, tanto de cada empresa que compõe a indústria em particular, quanto dos órgãos e instituições públicas e privadas que têm responsabilidade com o setor.

As questões que norteiam esta pesquisa são:

- 1 - Como se modificou a estrutura da indústria catarinense de laticínios nos últimos 20 anos ?
- 2 - Quais as principais estratégias das empresas processadoras de leite ?
- 3 - Como as mudanças da estrutura industrial influíram na apropriação dos lucros e na lucratividade das empresas ?
- 4 - Qual o futuro da indústria catarinense de laticínios, mantidas as atuais tendências ?

Na revisão da base teórico-empírica, vimos que todo o processo do desenvolvimento industrial tem por princípio a concorrência através das condições estabelecidas pelo livre mercado e pela busca permanente do lucro.

A indústria é uma arena onde ocorre a concorrência. Cada empresa que faz parte desta indústria deve estabelecer a sua estratégia competitiva, com o objetivo de conquistar uma posição lucrativa e sustentável ao longo do tempo.

A metodologia proposta por Michael Porter, com base nas regras da concorrência estabelecidas pelas cinco forças principais competitivas, será a base do desenvolvimento das questões acima arroladas, as quais deverão ser desenvolvidas através da análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios que se propõe o presente trabalho.

Assim, as cinco forças competitivas que compõem o modelo de Porter, constituem as variáveis a serem estudadas.

3.2 - DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES

As cinco variáveis que corresponde às cinco forças competitivas básicas são assim definidas:

3.2.1 - FORNECEDORES

Todas as fontes de suprimento da matéria-prima, insumos ou serviços consumidos pelas empresas, é que constituem os fornecedores de uma indústria.

No caso da indústria de laticínios, vamos nos ater aos fornecedores da matéria-prima - o leite -, tendo em vista que o leite in natura representa entre 66% e 69% dos custos dos principais produtos manufaturados, quais sejam, o leite fluido e os queijos (Konsen et al. 1993). Os principais atores são os produtores rurais, que serão objeto de análise desta variável como uma das forças competitivas.

Para a análise desta variável, em termos de poder de negociação dos fornecedores, temos os seguintes indicadores:

a) - o número de fornecedores, a quantidade média de produção de leite, anual e diária, fornecida à indústria, sua evolução no período estudado, a avaliação da intensidade, através da análise da evolução do comportamento dos preços médios anuais recebidos pelos produtores fornecedores da matéria-prima, bem como da sua relação *preço/custo*.

b) - a verticalização e/ou integração para a frente dos fornecedores para a indústria.

3.2.2 - COMPRADORES OU CLIENTES

São todos os consumidores que demandam os produtos ou serviços das empresas ou da indústria como um todo, com o objetivo de satisfazer uma determinada necessidade. No presente estudo, o enfoque do comprador como força competitiva será relacionado ao mercado atacadistas e varejista.

Os principais indicadores, do poder de barganha dos compradores, objeto de análise desta variável são:

- a) - os compradores concentrados ou os que adquirem grandes volumes das empresas da indústria;
- b) - o comprador com todas as informações sobre demanda e preços, no atacado e no varejo, dos produtos.

3.2.3 - CONCORRENTES NA INDÚSTRIA

A concorrência na indústria é a rivalidade entre as empresas desta indústria, estimulada pelas oportunidades de melhorarem sua posição no mercado.

Esta disputa por posição se dá através de *preços, publicidade, introdução de produtos, garantia, qualidade* e outras táticas de concorrência.

Os indicadores para a verificação da intensidade da rivalidade para a análise desta variável, são:

- a) - concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- b) - capacidade de produção aumentada em grandes incrementos.

3.2.4 - NOVOS ENTRANTES

Novos entrantes são as novas empresas que entram numa determinada indústria, em função da atratividade despertada pelos lucros da referida indústria, associada a outros objetivos, como *diversificação, domínio tecnológico e aproveitamento dos canais de distribuição* já existentes, entre outros.

O indicador para a análise da ameaça de novos entrantes na indústria catarinense de laticínios, como uma força competitiva, será avaliado no presente estudo pelo *o acesso favorável à matéria-prima utilizada pela indústria.*

3.2.5 - PRODUTOS SUBSTITUTOS

São todos os produtos alternativos que possam desempenhar a mesma função que os produtos fornecidos pela indústria em questão, em condições mais favoráveis de preço aos consumidores.

Alguns indicadores permitem a análise desta variável em relação à ameaça dos produtos substitutos para as empresas de uma determinada indústria; entre eles temos *a propensão do consumidor a substituir um produto por outro que desempenhe a mesma função.*

3.3 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa considera o período compreendido entre os anos de 1970 e 1992, período este em que se procurará analisar, através de fatos e dados, a evolução e as transformações ocorridas na indústria - indústria esta entendida como o conjunto formado pelas empresas que fabricam produtos semelhantes entre si, conforme definição de Porter (1980).

O universo do presente estudo é a indústria catarinense de laticínios, cuja população, objeto de enfoque, são as empresas que formam esta indústria, além de todos os componentes ou forças competitivas que compõem a estrutura industrial.

Os componentes ou forças competitivas são representadas pelos *fornecedores* de matéria-prima, pelos *compradores* dos produtos produzidos pela indústria, pelos *concorrentes na indústria* através da rivalidades entre as empresas e pela *entrada de novas* empresas e de *produtos substitutos*, como uma ameaça para as empresas que compõem a indústria.

Dentro de uma visão de *competição - concorrência*, cada componente exerce pressão, representada pelo poder de barganha e de ameaça na disputa pela maior fatia do valor dado pelo mercado ao leite e aos demais produtos lácteos produzidos.

3.4 - COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados têm como origem duas fontes principais: **fontes primárias e fontes secundárias.**

Fontes primárias - Relacionam-se aos dados obtidos diretamente das organizações e instituições objeto de pesquisa, cujos dados não estão publicamente disponíveis.

Para o presente estudo, estes dados foram obtidos mediante a aplicação de um questionário, conforme modelo em anexo no final do trabalho, seguida de uma entrevista com um dos dirigentes de cada empresa.

Fontes secundárias - Relacionam-se as fontes públicas de dados, através dos órgãos especializados para este fim, e que podem ser gerais ou específicos, em nível nacional ou internacional.

Na presente pesquisa, os dados secundários foram obtidos através da leitura e análise de documentos, tais como relatórios, trabalhos de pesquisa relacionados com o presente estudo, dados censitários e de acompanhamento do setor em questão, disponíveis nas instituições públicas especializadas.

Com base nas cinco variáveis que constituem as forças competitivas, responsáveis pelas regras da concorrência entre as empresas de uma indústria, foi feita a análise dos dados obtidos a partir das fontes primárias e secundárias, que permitirão dimensionar a força de cada variável através dos indicadores, e sua influência na estrutura industrial.

3.5 - LIMITAÇÃO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa proposta sempre se depara com limitações na obtenção dos dados, principalmente os de origem primária. Estes dependem das informações dos dirigentes das empresas que fazem parte da indústria, e sua disponibilidade é difícil.

De um universo de 13 empresas que compõem atualmente a indústria catarinense de laticínios, foi enviado um questionário para quatro empresas que em ordem decrescente, têm a seguinte participação na indústria: *a primeira*, com 47,2%, *a segunda* com 19,4%, *a terceira* com 12,7%, e *a quarta* com 4,4% ; totalizando 83,7% da produção industrial. O objetivo era obter informações que permitissem explorar as dimensões estratégicas em termos do grau de diversificação, através de linhas de produtos, escopo geográfico, canais de distribuição, além de explorar as forças competitivas em relação à estrutura de suprimento da clientela e dos concorrentes.

Em relação aos dados das fontes secundárias também surgiram limitações, como dados históricos fragmentados, isto é, sem uma ordem seqüencial,

fruto de problemas muito comuns nas instituições públicas, como a descontinuidade dos programas de trabalho e de administração, associada à falta de organização das informações em um banco de dados.

Em relação ao método, foi necessário restringir o número dos indicadores ao tipo de dados disponíveis, uma vez que a metodologia apresenta um rol de indicadores bastante amplo para cada variável. As restrições, no entanto, não chegaram a comprometer os objetivos do trabalho proposto.

Deve-se fazer um registro em relação às limitações do método, aliás observado pelo próprio Porter, autor do referido método, que é a avaliação da importância de cada uma das cinco forças competitivas para cada tipo de indústria, em função da variação da importância de cada componente da estrutura industrial, representado pelos indicadores das cinco variáveis.

Na indústria de laticínios, por exemplo, uma força que pode ser considerada fraca é a representada pelos produtos substitutos, que com exceção da manteiga, praticamente não existe para o leite e seus derivados.

IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 - CARACTERÍSTICAS DE ALGUNS DOS COMPONENTES DA ESTRUTURA INDÚSTRIAL

Alguns componentes da estrutura industrial de laticínios apresentam certas características, em função do envolvimento mais intenso e direto na produção e demanda do produto leite e seus derivados. Estas características estão relacionadas aos aspectos ligados à *produção do leite* propriamente dita, à *estrutura de processamento industrial* e à *estrutura e às características de consumo*.

Em relação à produção do leite no Estado de Santa Catarina, as bacias leiteiras pioneiras, que deram origem à estrutura industrial, tiveram uma forte influência do tipo de ocupação da terra, associada à origem da população.

Na ocupação do tipo colonial, e principalmente de origem alemã, o leite e seus derivados de fabricação caseira, eram indispensáveis na alimentação dos componentes da *unidade familiar de produção* agrícola; pelo tipo do rebanho bovino dos cuidados na alimentação dos animais sempre havia algum excedente de produção.

Observa-se que foi nas regiões do Estado de Santa Catarina onde predominou a colonização com o predomínio da etnia alemã que tiveram origem as bacias leiteiras para o desenvolvimento da indústria.

Assim, na primeira fase do processo de desenvolvimento da indústria, foi marcante a participação da Região do Litoral, onde teve início a colonização alemã - Blumenau, Joinville, Jaraguá entre outras comunidades. Já na segunda fase

do desenvolvimento da indústria, tivera participação os do meio oeste, com a colonização austríaca e alemã - Treze Tílias, Piratuba, Concórdia, entre outras, e o extremo oeste - com Itapiranga, Saudades e Chapecó.

Observa-se, também, que o desenvolvimento da indústria catarinense de laticínios foi mais lento em relação aos outros estados da Região Sul, conforme a tabela 7, ao se verificar a evolução do volume de leite inspecionado em relação à produção total de leite.

TABELA 7 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE INSPECIONADO EM RELAÇÃO À PRODUÇÃO DE LEITE IN NATURA NOS ESTADOS DO RIO GRANDE DO SUL, SANTA CATARINA E PARANÁ

Estados	Produção in natura (milhões de l)			Produção inspecionada (%)		
	1975	1980	1990	1975	1980	1990
S. Catarina	394,9	534,1	650,4	17,8	15,6	35,3
R.G. doSul	1037,0	1325,9	1453,3	25,2	40,2	43,8
Paraná	629,7	822,3	1170,0	26,0	42,0	50,0

Fontes: IBGE - Censos Agropecuários do Estado de Santa Catarina, 1975, 1980 e Estimativa Municipal da Produção de Leite, 1990. SAA/SC - Icepta, Acompanhamento Conjuntural da Agricultura Catarinense, novembro de 1991. Codesul - Análise da Comercialização, Industrialização e Mercado do Leite, junho de 1979 e Complexo Lácteo na Região Sul do Brasil, junho de 1993.

O Estado de Santa Catarina teve e mantém uma característica que o distingue dos demais estados da Federação com o mesmo nível de desenvolvimento que é de possuir a população urbana dispersa em centros de pequeno e médio porte, isto é, de *cinquenta mil* a menos de *um milhão* de habitantes.

A demanda gerada pela população urbana é que estimula o surgimento da estrutura industrial de laticínios.

Para que se possa ter uma visão mais ampla na análise da estrutura e da concorrência da indústria catarinense de laticínios, é necessário um melhor entendimento dos referidos componentes da estrutura industrial - *produção, indústria e consumo*.

4.1.1 - A PRODUÇÃO DE LEITE

No Estado de Santa Catarina, predomina a estrutura fundiária do tipo *colonial*, cuja exploração é baseada na mão-de-obra familiar, sendo que cerca de 90% dos estabelecimentos existentes - 235 mil, segundo os dados do IBGE (1985), possuem menos de 50 hectares.

Cerca de 85% dos estabelecimentos agrícolas do Estado de Santa Catarina possuem bovinos, totalizando um rebanho de 2,74 milhão de cabeças, dos quais estima-se que 65,1%, cerca de 1,78 milhão, participaram na produção de leite (IBGE, 1985). Em relação à produção estadual de leite, a tabela 9 permite verificar a importância da pequena propriedade rural em relação à sua participação na produção de leite.

TABELA 8 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA, POR GRUPO DE ÁREA, NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO LEITE NO ESTADO DE SANTA CATARINA

Grupo de área em hectare	Produção total				Produção comercializada			
	Estabelecimentos		Quantidade		Estabelecimentos		Quantidade	
	%	Acumulado	%	Acumulada	%	Acumulado	%	Acumulada
Até 10	30,0	30,0	20,1	20,1	27,7	27,7	17,4	17,4
11 a 20	30,8	60,8	27,7	47,8	29,5	57,2	25,7	43,1
21 a 50	28,8	89,6	34,8	82,6	30,6	87,8	36,1	79,2
mais de 50	10,4	100	17,4	100	12,2	100	20,8	100
Total	165.808 estabelecimentos		603,7 milhões de litros		75.798 estabelecimentos		351,9 milhões de litros	

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário do Estado de Santa Catarina, 1985.

Verifica-se, pelos dados, que 89,6% dos estabelecimentos que produzem leite possuem menos de 50 hectares e produzem 82,6% do leite do estado. Em relação à comercialização, 87,8% dos estabelecimentos possuem menos de 50 hectares e foram responsáveis por 79,2% do volume de leite comercializado através da *venda direta* (na forma fluida e na forma de derivados da indústria rural), e da *venda para a indústria* de laticínios.

Além dos aspectos relativos ao tamanho dos estabelecimentos, é importante observar as características do rebanho bovino que produz leite em relação à sua finalidade na propriedade, e quanto ao número de cabeças por estabelecimento.

O sistema censitário do IBGE classifica o rebanho quanto à finalidade em três tipos - *leiteiro, misto e de corte*. A composição do rebanho bovino em relação à finalidade apresentou, segundo os dados (IBGE 1985), a seguinte participação: de *corte 51,1%, de leite 38,1% e misto 10,8%*.

A produção de leite do estado, é proveniente dos três tipos de rebanho, isto é, mesmo o rebanho bovino destinado exclusivamente a produzir carne (*corte*), também participa com uma parcela na produção estadual de leite. Conforme dados do censo do IBGE de 1985, a produção de leite apresenta as seguintes características em relação ao rebanho (Tabela 9).

TABELA 9 - ESTRUTURA DA PRODUÇÃO DE LEITE POR FINALIDADE DO REBANHO

Finalidade do rebanho	Informantes		Rebanho		Número de vacas	Rebanho médio/inform.	
	(mil)	%	(mil)	%		Total	Vacas
Leite	111,7	67,4	1.046,1	58,6	370.568	9,3	3,3
Misto	24,1	14,5	239,2	13,4	83.823	9,9	3,5
Corte	29,8	18,1	499,9 *	28,0	159.827*	16,6	5,3
Total	165.6	100	1.785,2	100	614.218	10,8	3,7

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário de 1985. * Dados estimados pelo autor

Pelos dados da tabela 9, verifica-se que o rebanho *leiteiro e misto* representa mais de 70% do rebanho responsável pela produção de leite no estado. Por outro lado observa-se que o rebanho misto e de corte representam 41,4% do rebanho, o que denota uma participação expressiva do gado misto, uma vez que os animais do rebanho de corte produtores de leite são animais de aptidão mista, e portanto os produtores fazem a exploração com o objetivo de produzir carne e leite.

O rebanho médio leiteiro e misto, varia entre 9 e 10 cabeças por propriedade, e a exploração da atividade leiteira representa a melhor opção econômica para a exploração da bovinocultura para este tipo de propriedade, proporcionando-lhe uma renda mensal.

A dimensão econômica da atividade leiteira está diretamente associada à produção e principalmente à produtividade do rebanho. Em relação à produção, é necessário verificar a produção média por estabelecimento; a produtividade pode ser avaliada através da produção por vaca existente no rebanho.

Segundo os dados do IBGE, em 1985 os estabelecimentos e o rebanho responsável pela produção estadual de leite mostra o desempenho apresentado na tabela 10, que considera a exploração em relação à finalidade do rebanho.

TABELA 10 - DESEMPENHO DA PRODUÇÃO DE LEITE EM RELAÇÃO A FINALIDADE DO REBANHO

Finalidade do Rebanho	Produção em milhões de litros		Núm.de acas ordenhadas	Produção média anual em litro		
				por estab.	Vac.ord.	Vac.total
Leiteiro	447,3	74,1%	312.074	4.003,6	1.433	1.207
Misto	78,1	12,9%	65.652	3.240,4	1.189	932
Corte	78,3	13,0%	87.905	2.611,6	891	490
Total	603,7	100%	465.631	3.640,9	1.296	983

Fonte : IBGE - Censo Agropecuário de 1985.

Como era de se esperar, o desempenho da atividade leiteira medido pela produção média anual por estabelecimento, e da produtividade pela produção média anual por vaca, é maior nas propriedades cuja finalidade é a exploração de leite (1.207 litros /vaca/ano), cuja participação foi de 74,1% na produção total de leite.

A produção média por vaca ordenhada (465.631 cabeças) variou de 1.433 litros para o rebanho com a finalidade leiteira, a 890 litros por vaca ordenhada para o rebanho com a finalidade de corte. Isto se deve ao fato de o manejo dos animais e o sistema de alimentação, entre os diferentes rebanhos, serem totalmente diferentes; além disso, o período de lactação das vacas do rebanho de corte é mais curto, e assim por diante.

Para estabelecer um parâmetro entre o tamanho médio e a produção do rebanho leiteiro catarinense deve-se compará-lo ao de alguns países europeus, cujas unidades de produção se assemelham às de Santa Catarina. São pequenas propriedades, com diferentes tamanhos e modos de exploração, com variações do ponto de vista:

técnico - produtividade do rebanho;

dimensionamento da atividade - tamanho do rebanho;

gerenciamento - especialização ou diversificação das atividades.

A tabela 11, a seguir, sintetiza uma visão de todos esses aspectos relativos aos diferentes objetivos da exploração da atividade leiteira numa propriedade do tipo familiar .

TABELA 11 - TAMANHO MÉDIO DO REBANHO LEITEIRO E PRODUÇÃO POR VACA/ ANO EM ALGUNS PAÍSES EUROPEUS E EM SANTA CATARINA

País	Rebanho Leiteiro	Produção média
	vacas/ Estabelecim.	Litros / Vaca / ano
Alemanha	15,5	4.843
França	19,9	4.463
Itália	9,3	3.540
Holanda	41,5	5.650
Dinamarca	20,0	5.875
Inglaterra	60,0	4.983
Santa Catarina	3,3	1.207

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário de 1985. Milk Marketing Board s EEC, Dairy Facts and Figures - 1987. Journal of the society of Dairy, Vol. 42 n.1 - February 1989

Segundo Nunn, J.A. (1989), a Inglaterra é um dos países da Comunidade Econômica Européia - C E E; cujo rebanho leiteiro médio é maior do que os demais em função da política de produção estabelecida a partir de 1933. Nesta, data foi criado naquele país o *Milk Marketing Board (MMB)*, tendo como um dos objetivos, além de organizar o mercado, também organizar o sistema de produção com propriedades especializadas, isto é, as propriedades deviam ter uma dimensão tal que exigisse dedicação integral do proprietário à atividade leiteira.

Daí a razão do tamanho médio do rebanho leiteiro ser o maior dos países que fazem parte do Mercado Comum Europeu.

Na Alemanha, por exemplo, segundo o citado autor, com um rebanho médio de 15,5 vacas, cerca de 40% dos produtores de leite daquele país dedicam apenas parte do seu tempo à atividade leiteira. As propriedades não são especializadas, isto é, elas tem atividades diversificadas como é o caso típico das pequenas propriedades rurais catarinense.

Em Santa Catarina, os estabelecimentos cuja finalidade é a produção de leite (111.725 estabelecimentos), possuem um rebanho médio de 9,3 cabeças e uma produção média anual de cerca de 4.000 litros, com uma produtividade média de 1.207 litros por vaca por ano. No entanto, convém destacar que em determinadas comunidades e regiões existem estabelacimentos com produtividade média bem mais elevada. Almeida et al. (1993), em trabalho do Serviço de de Pesquisa -

Epagri, através de acompanhamento de propriedades no Alto Vale do Itajaí, registra produtividade de 2.108 litros por vaca/ano.

Seiffert et al.(1990), em trabalho de acompanhamento para avaliação do sistema de alimentação de vacas leiteiras no litoral (Empasc), registra produtividade média de 2.280 litros por vaca/ano.

Kurtz e Lamster (1992) registram os dados relativos ao aumento da produtividade do rebanho leiteiro em propriedades do Vale do Itajaí, cuja produção média inicial, variou de 1.965 a 2.355 litros por vaca/ano e que, através de acompanhamento técnico-finaceiro do Serviço de Extensão Rural - Acaresc - durante um período de cinco anos, alcançaram uma produtividade média que variou de 3.033 a 4.385 litros por vaca /ano.

Um outro aspecto que deve ser levado em consideração em relação à produção e produtividade do rebanho leiteiro, além do tamanho da propriedade, é o sistema de produção, em função das condições climáticas das regiões de produção.

Neste contexto, é importante estabelecer parâmetros com os países cujas condições climáticas se assemelham às nossas (região de clima temperado), como é o caso dos países do *Cone Sul (Argentina e Uruguai)* e da *Oceania (Nova Zelândia e Austrália)*. Estas duas regiões produtoras apresentam as condições de produção de leite com alta competitividade em relação aos preços em nível mundial (baixos custos), com produtividade média de *2.200 litros por vaca por ano na Argentina e de 3.200 litros por vaca por ano na Nova Zelândia*.

Ainda em relação à produção estadual de leite, é importante para o objetivo deste trabalho analisar as características da produção destinada à comercialização, levando-se em consideração os estabelecimentos cuja finalidade é a produção de leite, sendo que no presente caso deve-se considerar também os rebanhos misto e de corte, pela sua forte tendência a se dedicarem à produção de leite, dependendo, logicamente, da evolução das condições técnicas e econômicas do produto.

Pelos dados do IBGE (1980 e 1985), verifica-se uma mudança acentuada em relação ao volume da produção comercializada de leite entre 1980 e 1985. Os dados levantados registram, em 1980, a comercialização de 177,7 milhões de litros de leite e, em 1985, 351,9 milhões de litros, oriundos de 75.798 estabelecimentos.

Na verdade, como veremos mais adiante, os dados registrados pelo censo de 1985 demonstram o efeito das mudanças ocorridas nas últimas duas décadas. O Brasil, de população predominantemente rural até 1960, passa a ser um país com o predomínio da população urbana em 1980-85 e, como consequência surge um aumento da demanda que deve ser atendida .

No entanto, é necessário conhecer com mais profundidade a estrutura de produção, em relação aos estabelecimentos que comercializam o leite fluido, identificando que tipo de estabelecimento está comercializando, a quantidade e o volume de produção, entre outros. A tabela 12 apresenta a produção de leite fluido comercializada e a participação dos estabelecimentos por finalidade do rebanho.

TABELA 12 - PRODUÇÃO DE LEITE COMERCIALIZADO POR ESTABELECIMENTO SEGUNDO A FINALIDADE DO REBANHO-1985

Finalidade do Rebanho	Número de Estabelecimentos		Produção em milhões de litros		Produção/Estabel	
					l/ano	l/dia
Leite	55.813	73,6%	269,82	76,7%	4.834	13,24
Misto	10.128	13,4%	40,90	11,6%	4.038	11,06
Corte	9.857	13,0%	41,18	11,7%	4.178	11,44
Total	75.798	100%	351,9	100%	4.643	12,72

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário, 1985

Verifica-se pelos dados que 75.798 estabelecimentos (cerca de 45,7% dos que produziram leite), comercializaram a produção, vendendo parte para a indústria de laticínios, e parte vendido diretamente aos consumidores.

Os dados mostram que cerca de 74% dos estabelecimentos são de produtores com rebanho de finalidade leiteira, e são responsáveis por cerca de 77% da produção comercializada.

O desempenho dos estabelecimentos com rebanhos de finalidade leiteira foi de 4.834 litros por ano, acima da média anual dos estabelecimento com rebanos mistos e de corte (4.038 e 4.178 litros por ano).

É importante observar, que o rebanho de finalidade leiteira apresentou uma produção média de 13,24 litros por dia, um pouco acima dos demais rebanhos o que significa dizer que é pequena a diferença, em relação ao padrão médio dos animais produtores de leite, independente da finalidade do rebanho.

Além do leite fluído, o censo de 1985 registra a produção de derivados do leite através da industrialização rural (artesanal). O produto mais significativo é o queijo produzido para o consumo próprio (alimento de subsistência familiar), com a conseqüente comercialização do excedente, que normalmente ocorre. O volume total de leite consumido pela industrialização rural atingiu 138,8 milhões de litros em 1985.

A tabela 13 permite visualizar a dimensão da produção comercializada do leite fluído e de queijo de fabricação artesanal.

TABELA 13 - LEITE COMERCIALIZADO NA FORMA FLUIDA E NA FORMA DE QUEIJO DE FABRICAÇÃO RURAL (ARTESANAL)

Produtos	Número de Informantes	Comercializado		Produção /Estabel. em litros
		mil litros	%	
Leite fluído	75.798	351.904	82,7	4.643
Queijo artesanal	73.229	73.600	17,3	1.005
Total	-	425.504	100	-

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário, 1985.

O volume de leite comercializado na forma fluída (venda direta e para a indústria) e na forma de queijo artesanal, totalizou 425,5 milhões de litros por ano, o que equivale a 70,5% da produção estadual conforme os dados do IBGE (1985).

Em relação aos produtos lácteos comercializados, cerca de 83% foram na forma de leite fluído e cerca de 17% na forma de queijos. Por estabelecimento, foram comercializados 4.643 litros na forma fluída e 1.005 litros na forma de queijo.

Outro fator que deve ser analisado, são os custos de produção, e os preços recebido por litro de leite comercializado pelos produtores. Segundo trabalhos realizados pela Embrapa e outras instituições (Secretarias Estaduais de Agricultura), verifica-se que os custos têm oscilado entre US\$ 0,20 e US\$ 0,25 por litro de leite.

No sistema de acompanhamento dos custos de produção de leite feito pelo Icepta/SC, constata-se que o custo variou de US\$ 0,14 a US\$ 0,36 por litro de leite produzido durante o período compreendido entre 1983 e 1992. Por outro lado, os preços médios recebidos pelos produtores variaram entre US\$ 0,14 a US\$ 0,21 por litro de leite comercializado. O custo médio, no referido período, foi de cerca de US\$ 0,23 por litro de leite, para um sistema com produção de 2.200 litros por vaca ano, e o preço médio recebido foi de US\$ 0,19 por litro.

Com base nesses dados, é importante verificar que parâmetros, diante do contexto mundial e nacional, podem oferecer uma visão da situação e das possibilidades da atividade leiteira catarinense. O dados da tabela seguinte dão uma idéia dos preços recebidos e dos custos de produção no Brasil e em alguns países com o melhor desempenho econômico mundial.

TABELA 14 - LEITE - PREÇOS RECEBIDOS E CUSTOS DE PRODUÇÃO DE ALGUNS PAÍSES (em US\$ / litro)

Países	Preços recebidos em US\$/ litro	Custo de produção em US\$ / litro
E.U.A	0,275	0,232
Holanda	0,264	0,234
Irlanda	0,132	0,151
Nova Zelândia	0,104	0,097
Argentina	0,220	0,160
Uruguai	0,160	0,130
Brasil	0,18 à 0,23	0,230
Santa Catarina	0,189	0,290

Fontes: Banco de e Dados Leite B (Hoard's Dairyman - jan.1993), Revista Leite B - jun.1993 e ago.1992. SAA/SC - Icepa, Sistema de Custo de Produção para Produtos Animais - Bovinos de Leite - 1992.

Os dados da tabela 14 mostram a variação dos preços recebidos por litro pelos produtores, entre um máximo de US\$ 0,275 nos EUA, e o mínimo de US\$ 0,104 na Nova Zelândia. Em relação aos custos de produção por litro de leite, verifica-se uma variação entre US\$ 0,234, como o máximo na Holanda, e US\$ 0,097, como mínimo na Nova Zelândia.

Relativamente à situação mundial, observa-se que tanto os custos de produção como os preços recebidos por litro de leite pelos produtores brasileiros estão dentro dos parâmetros mundiais. Convém observar, no entanto, que no Estado de Santa Catarina o custo médio de produção por litro de leite, calculado em 1992 para uma produtividade média de 2.200 litros de leite por vaca/ano, foi maior que os parâmetros mundiais de custo, tomando como base os países com o melhor desempenho econômico para a atividade.

Com base em todos esses dados, pode-se afirmar que a expansão da produção de leite está assentada na pequena produção dos estabelecimentos não tecnificados com baixo desembolso financeiro, em função do aproveitamento das pastagens nativas e da mínima utilização de insumos externos à propriedade. A produção é sazonal e a produtividade é baixa.

Para finalizar os aspectos relativo às características da produção catarinense do leite, é importante observar a ocorrência de um fenômeno comum à atividade agrícola que é a *sazonalidade*. Este fenômeno afeta todos os componentes da estrutura industrial - produção, indústria, consumo - com reflexos técnicos, econômicos e sociais.

Pelos dados levantados junto às empresas através do questionário, envolvendo um universo de cerca de 40 mil produtores rurais, que fornecem leite regularmente à indústria catarinense de laticínios, o problema da *sazonalidade* pode ser avaliado, observando-se o número de fornecedores e as suas respectivas produções nos meses de janeiro (um dos meses de pico de produção, período de safra), e de junho (o mês de vale de produção, período de entressafra).

A tabela 15 permite avaliar o referido fenômeno, a partir de uma amostra que envolve mais de 50% dos fornecedores de leite para a indústria catarinense de laticínios.

TABELA 15 - A INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE NA PRODUÇÃO E NO FORNECIMENTO DE LEITE À INDÚSTRIA CATARINENSE

Indicador	Janeiro 1992	Junho 1992
Número de fornecedores	22.184	20.165
Produção em mil litros	14.070,1	9.849,1
Produção - litros/fornecedor	634,2	488,4
Produção litros/dia/fornecedor	21,14	16,28

Fontes: CCCL, Ltda - Cooperativa Central Catarinense de Laticínios, 1993. Lactoplasa - Indústria de Laticínios do Planalto S/A, 1993.

Pelos dados da tabela 15, fica caracterizada a ocorrência da sazonalidade da produção, observando-se uma queda de cerca de 23% na oferta de leite entre o mês de janeiro e o mês junho de 1992, e uma queda na média de 21,14 para 16,28 litros por dia por fornecedor.

Segundo os dados do instituto Icepta/sc, a variação média da produção entre os meses de janeiro e junho, no período de 1985 a 1991, foi de cerca de 28%.

Para uma avaliação do comportamento da sazonalidade, é importante observar a variação média no período compreendido entre 1985 e 1992, através dos registros do leite recebido pela indústria catarinense de laticínios nos anos de 1975, 1985 e 1992. A tabela seguinte mostra os dados registrados no referido período:

TABELA 16 - PRODUÇÃO MÉDIA MENSAL DE LEITE RECEBIDA PELA INDÚSTRIA NOS MESES DE JANEIRO E JUNHO

Ano	Janeiro (1) (milhões de litros)	Junho (2) (milhões de litros)	(2/1) -100 %
1975	6.164	4.102	- 33,45
1985	11.400	8.500	- 25,43
1992	23.300	16.100	- 30,90
1985 - 92	18.487	13.262	- 28,26

Fontes: SAA/SC - Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977. - Icepta/sc, Acompanhamento Conjuntural da Agricultura Catarinense, 1992.

Muito embora a tabela revele uma tendência de redução da sazonalidade, a comparação dos dados de 1975 (menos 33,45% na produção recebida no mês de junho pela indústria em relação ao mês de janeiro), com os de 1985 (25,43%) e os de 1992 (30,9%), mostra que a sazonalidade da produção continua sendo um dos grandes problemas da indústria de laticínios, cuja solução passa pela maior eficiência tecnológica e gerencial da produção, associado á um maior poder de barganha dos produtores.

De fato as empresas têm que trabalhar com grandes estoques no período de verão e com capacidade de produção ociosa no período de inverno, isto é, trabalhar sempre com excesso de capacidade instalada; aumentando com isso os custos dos produtos. O número total de fornecedores de leite para a indústria catarinense de laticínios no ano de 1992 foi de 40.298, com uma produção média mensal de 578 litros por fornecedor, e de 19,26 litros por dia, totalizando uma produção média anual de 6.936 litros, segundo os dados do Serviço de Inspeção Federal do Mara - Serpa/sc, 1992.

4.1.2 - A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS

No Estado de Santa Catarina, podemos caracterizar três tipos de situações como principais motivadoras da implantação da indústria:

1) - o desenvolvimento dos centros urbanos, com o conseqüente crescimento da demanda pelos produtos lácteos, que criou oportunidades estimulando as iniciativas empresariais de uma forma espontânea;

2) - a necessidade de estimular a atividade leiteira, com vistas ao desenvolvimento do meio rural em determinadas regiões, que envolveu o apoio direto e a ação governamental;

c) - a oferta abundante de matéria-prima, que criou oportunidades e estímulo à iniciativa empresarial na busca de mercado dando início à industrialização.

No caso da indústria de laticínios de Santa Catarina, o primeiro tipo de situação caracteriza a implantação das empresas na região litorânea, com unidades localizadas na cidade de Tubarão, para atender a região sul do estado; em Florianópolis, para atender à capital e regiões circunvizinhas; na cidade de Blumenau, para atender ao médio Vale do Itajaí; em Joinville, para atender a região norte do estado; e mais dezenas de pequenas unidades espalhadas por todo o Vale do Itajaí.

Na Região do Planalto, verificou-se o segundo tipo de situação com uma iniciativa apoiada pelo governo estadual, tendo em vista a necessidade do abastecimento da região, associada à necessidade de estimular o desenvolvimento rural, cujas condições climáticas são muito propícias à exploração da atividade leiteira, principalmente para as raças européias de alta produtividade de leite.

Na Região Oeste ocorreu o terceiro tipo de situação, fruto da influência da Etnia da população, em que a produção de leite é uma atividade inerente a cultura das pessoas. Assim, uma bacia leiteira teve início em função da disponibilidade de matéria-prima como excedente do consumo familiar.

Desse modo, até o período que denominamos de primeira fase da indústria catarinense de laticínios (década de 70), foram estes três tipos de situações que estimularam a composição industrial em relação ao número e ao porte das empresas, à capacidade instalada de produção e ao recebimento de matéria-prima, conforme os dados da tabela a seguir.

**TABELA 17 - COMPOSIÇÃO DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS
- 1976**

Porte da Empresa em litros/dia	Número de empresas	Capacid. instai. em litros/dia	Leite receb. l/dia	
			Total	Média
até 5.000	18	46.000	30.908	1.689
6.000 a 10.000	4	38.000	31.445	7.861
11.000 a 30.000	5	79.000	40.341	8.068
acima de 30.000	3	165.000	111.230	37.077
Total	30	328.000	213.424	7.114

Fonte: SAA /SC - Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977.

Segundo os dados da tabela 17, verifica-se que em 1976 a indústria catarinense de laticínios era composta por 30 empresas, com uma capacidade instalada de produção de 328 mil litros de leite por dia. O volume médio de leite recebido por empresa foi de pouco mais de 7 mil litros diários.

Das empresas existentes na época, com capacidade instalada de recebimento acima de 30.000 litros de leite por dia, convém destacar a Lactoplasa, que recebeu apenas 19,3 mil litros/dia, a Cooperativa Central Vale, atualmente denominada Cooperativa Central Catarinense de Leite Ltda, que recebeu 26,7 mil litros, e a Companhia Jensen, líder do mercado, com 65,4 mil litros por dia. As três foram responsáveis por 52% do volume de leite recebido pela indústria.

Observa-se, também, pelos dados da tabela 17 que a capacidade instalada de produção da indústria operava com 35% ociosidade. Aliás a capacidade instalada de produção acima da demanda do mercado é uma característica da indústria de laticínios, uma vez que ela tem que enfrentar o excesso de oferta de matéria-prima no período de safra, além do permanente crescimento da demanda em um país em desenvolvimento e do crescimento vegetativo da população, como é o nosso caso.

Das 30 empresas que compunham a primeira fase da indústria, somente seis permanecem no mercado, isto é, tiveram capacidade de se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente como a urbanização da população, as exigências sanitárias das instalações e processos de manufatura, e abertura de novas bacias leiteiras, entre outras. Quatro dessas empresas, atualmente, são responsáveis por 84% da produção recebida pela indústria, liderada pelo sistema cooperativo.

Em relação à indústria em si, os dados mostram que os fatores de mudanças do ambiente - desenvolvimento industrial, urbanização da população, melhoria das condições de infra-estrutura de transporte e comunicações, dos vários tipos de serviços públicos e privados e principalmente a federalização do Serviço de Inspeção dos Produtos Alimentares Industrializados -, ocorreram simultaneamente durante a década de 70, com um efeito muito marcante na atividade como um todo e principalmente na indústria, pois determinaram a sua definição em relação à viabilidade técnica e, econômica das empresas e por consequência, em relação a sua sobrevivência.

A evolução desse processo pode ser visualizado através da tabela seguinte, ao se cotejar os dados da produção estadual de leite e a produção comercializada sob Inspeção Federal.

TABELA 18 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CATARINENSE DE LEITE E DA COMERCIALIZAÇÃO SOB INSPEÇÃO FEDERAL

Ano	Produção em milhões de litros	Comerc. sob SIF milhões de litros	Comerc. sob SIF em %
1975	409,8	70,5	17,2
1980	534,1	83,6	15,6
1985	603,7	131,7	21,8
1992	725,0	279,4	38,5

Fonte: IBGE, Censos Agropecuários, 1975, 1980 e 1985 e, Mara - Serpa/sc SAA / SC - Icepta Síntese Anual da Agricultura Catarinense, 1991.

Pelos dados da tabela 18, verifica-se que houve um aumento médio na produção estadual de leite em torno de 3,4% ao ano no período compreendido entre 1975 e 1992, enquanto o volume de leite recebido e comercializado pela indústria no mesmo período teve um crescimento de 8,4% ao ano, isto é, o leite comercializado sob inspeção, que em 1975 foi de apenas 17,2% da produção estadual, passou a 38,5% em 1992.

Um outro aspecto importante da indústria é o relativo à produção dos produtos lácteos - leite fluido e derivados. Segundo Farina (1983), nos períodos de falta da matéria-prima devido à baixa remuneração do produtor rural, a produção do leite fluido para o abastecimento é prejudicado, verificando-se aí uma *distorção estrutural*, em que, além da diminuição da oferta da matéria prima, ela é destinada

pela indústria à produção de produtos derivados, uma vez que estes apresentam uma maior margem de comercialização.

Como os preços dos produtos derivados sempre foram liberados, o problema do abastecimento do leite fluido aos consumidores é agravado nas épocas de escassez de oferta da matéria-prima, tendo em vista que o preço do leite fluido era controlado pelo governo, isto é, tabelado.

Segundo Souza (1978), esta distorção somente será corrigida através do estabelecimento de uma política de preços, em que a oferta do leite fluido para o abastecimento da população tenha prioridade, estabelecendo um preço para o leite fluido sempre superior ao do leite destinado à produção de derivados.

Souza (1978), cita como exemplo três países desenvolvidos, que caracterizam as várias situações em relação à produção e ao mercado. É o caso dos *Estados Unidos da América do Norte*, um país com grande produção e consumo, cuja política em relação à produção de leite é voltada para o abastecimento interno; é o caso da *Inglaterra*, um país produtor mas importador de derivados do leite, e o caso da *Holanda*, o maior exportador de leite do mundo.

Todos esses países estabeleceram como política de produção de leite o critério acima citado, isto é, os preços para o leite fluido devem estar sempre acima do preço para o leite destinado à produção de derivados. Esta política de preços é estabelecida por uma instituição de nível nacional, com a participação de representantes do governo, dos produtores, da indústria, dos distribuidores e varejistas.

Convém registrar que no caso brasileiro, no presente momento, vive-se uma situação nova, após 45 anos de intervenção direta do governo na produção de leite. A partir de novembro de 1991, os preços foram totalmente liberados, mas até o presente momento ainda não ocorreram problemas em relação à oferta de leite, pois o país está vivendo uma situação de estabilidade no consumo em função do baixo poder aquisitivo da população.

No caso brasileiro, a referida *distorção estrutural* tem beneficiado principalmente as grandes empresas multinacionais, que trabalham basicamente com os produtos derivados de leite, cujo mercado tem amplitude nacional. Já o leite fluido, devido às suas características de perecibilidade e custos de transporte, tem mercado regional, sendo produzido e comercializado por pequenas empresas, principalmente através do sistema cooperativo.

Em relação à indústria catarinense de laticínios, a tabela seguinte permite verificar como estão se comportando o segmento de produção do leite

fluido e o segmento da produção de derivados. Podemos observar, também, a diversificação da produção dos tipos de leite pasteurizados, produzidos e comercializados sob a inspeção federal, e sua evolução no período compreendido entre 1984 e 1992.

TABELA 19 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE IN NATURA, DE LEITE FLUIDO PASTEURIZADO E DE DERIVADOS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1984-92

Ano	Leite in natura	Leite pasteurizado em mil litros				Derivados em tonel.
		Tipo C	Tipo B	Tipo A	Reconst	
1984	106,0	84.512,1			3.385,5	3.419,7
1985	131,7	97.903,8			2.455,2	4.191,3
1986	165,6	114.820,4		717,6	6.352,8	4.564,7
1987	189,9	127.197,1		661,0	5.667,1	5.976,1
1988	210,2	152.968,0		514,0	3.398,6	5.914,2
1989	213,2	149.345,6		543,2	3.714,8	7.856,4
1990	229,0	152.016,7	537,6	421,1	6.490,5	8.400,5
1991	239,2	152.099,0	1.879,8	408,5	5.532,0	9.758,0
1992	279,4	167.829,8	2.498,4	537,0	1.644,2	11.334,8

Fontes: Mara - Serpa/sc, Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal. SAA /SC - Icepta, Relatórios do Mara - Serpa/sc Diário Catarinense - Caderno de Economia, 13 de set. 1992.

Pelos dados da tabela 19 verifica-se a evolução da diversificação dos produtos lácteos, tanto os relacionados ao leite fluido, como os relacionados aos produtos derivados, reafirmando a tendência da indústria em trabalhar com os produtos que apresentam melhores margens de comercialização.

Observa-se, ainda, pelos dados, uma crescente participação da indústria no recebimento da produção estadual de leite in natura, apresentando um crescimento médio anual, no período de 1984 a 1992, em torno de 12,8% ao ano, muito embora a participação da indústria catarinense no total de leite produzido no estado, atualmente estimada em 38,5%, esteja abaixo da participação dos Estados do Paraná (50%), do Rio Grande do Sul (43%). A tendência portanto é de continuidade desse crescimento.

Em relação ao leite fluido, os tipos de leite pasteurizado, verifica-se um crescimento de 8,95% ao ano do leite tipo C no período. Observe-se também,

participação no mercado do leite tipo A a partir de 1986; a produção do leite tipo B somente a partir de 1990, com tendência do aumento da participação no mercado.

Convém registrar, ainda, a produção pela indústria catarinense de laticínios de leite esterilizado e aromatizado. O leite reconstituído, com uma variação para mais ou para menos a cada ano, retrata o seu objetivo na indústria, que é o de suprir a redução da oferta de leite na entressafra, que, como já vimos, tem como causa fundamental do ponto de vista técnico e econômico a falta de uma política de longo prazo, necessária para este tipo de atividade.

Chama a atenção também o crescimento da produção dos produtos derivados no referido período, que foi em torno de 16% ao ano, bem acima do crescimento da produção estadual de leite recebida. Conforme os registros do Serviço de Inspeção Federal, a produção em 1984 foi de 3.419,7 toneladas e passou para 11.334,8 toneladas em 1992, demonstrando, como era de se esperar, um esforço da indústria na diversificação e na produção de derivados, na busca de uma maior participação de mercado e de uma maior margem de comercialização para os seus produtos.

Como vimos, no segmento fluido existe os vários tipos de leite pasteurizado, como o leite tipo C, B, A, e, mais recentemente, o leite esterilizado, além do leite aromatizado. Convém registrar, ainda, que a indústria catarinense deverá participar na produção e comercialização de leite tipo longa vida através do sistema cooperativo - CCCL Ltda. No segmento dos derivados, embora predomine a produção dos *queijos* de consumo popular (tipo prato, minas e mussarella), verifica-se uma tendência para a diversificação da produção dos derivados, tais como: *iogurte*, *requeijão cremoso*, *doce de leite pastoso*, *creme fresco de leite*, *manteiga* entre outros.

Pelos dados, constata-se o esforço da indústria quanto à diversificação da produção, através de produtos que apresentem maior margem de comercialização, representados pelo segmento dos derivados.

A tabela a seguir mostra a evolução da participação dos principais produtos dos segmentos *fluidos* e *derivados* produzidos pela indústria catarinense de laticínios.

TABELA 20 - PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE LEITE *IN NATURA* RECEBIDO PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS - 1984-92

Anos	Leite fluido em %			Derivados em %			In natura
	Pasteu- rizado	Exce- dente	Total	Queijos	Outros	Total	Total em mil litros
1984	82,8	2,8	85,6	10,5	3,9	14,4	106.084,1
1985	76,2	10,3	86,5	9,3	4,2	13,5	131.724,3
1986	73,6	14,7	88,3	7,5	4,2	11,7	165.680,3
1987	70,3	16,6	86,9	9,1	4,0	13,1	189.846,9
1988	74,6	14,8	89,4	6,7	3,9	10,6	210.262,8
1989	72,0	11,5	83,5	12,2	4,4	16,5	213.240,4
1990	69,6	12,9	82,5	n.d.*	n.d.	17,5**	229.011,6
1991	66,8	12,4	79,2	n.d.	n.d.	20,8	239.259,7
1992	61,7	16,2	77,9	17,7	4,4	22,1	279.409,9

Fonte: Mara - Serpa/sc, Serviço de Inspeção dos Produtos de Origem Animal. SAA/SC - Icepta, Informe Conjuntural da Agricultura Catarinense, ano 4, N.409 .

* n.d. - dados não disponíveis ** Dados estimados pelo autor.

Assim, a tabela 20 apresenta a participação em percentual de cada segmento, possibilitando visualizar o comportamento de cada um, bem como sua tendência ao longo dos últimos 8 anos. A partir do leite in natura recebido pela indústria, verifica-se que a participação da produção do leite fluido passou de 85,6% em 1984 para 77,9% em 1992.

Verifica-se ainda, em relação à produção do leite fluido, um excedente que em 1984 participava com 2,8% e passou para 16,2% do volume de leite recebido in natura pela indústria. O leite excedente é exportado para outras indústria dos estados vizinhos, onde parte é transformada e estocada como leite em pó, para ser utilizado como leite reconstituído no período da entressafra, quando ocorrer redução da oferta. Uma parte do leite excedente é comercializada realmente como excedente .

Em relação ao segmento dos derivados, a participação que em 1984 foi de 14,4%, passou para 22,1% em 1992. Pelos dados da tabela 18, verifica-se que a indústria teve um crescimento médio de 16% ao ano na produção de derivados, sem contar a produção do leite em pó, uma vez que não é produzido em Santa Catarina.

Tomando, como parâmetro de comparação, os dados do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, a indústria brasileira de laticínios apresenta a seguinte participação para os segmento fluido e derivados: 50% da produção nacional recebida foi destinada à comercialização como leite fluido, 20% como leite em pó, 25% como queijos e cerca de 5% na forma de outros derivados, tais como iogurte, manteiga, doce de leite e cremes de leite, entre outros produtos derivados do leite, segundo o banco de dados - Leite B (1992).

4.1.3 - CONSUMO DE LEITE E DERIVADOS

Como já vimos, a existência de um mercado certo para o leite e outros produtos lácteos é um dos fatores dos quais depende o estabelecimento de uma indústria de laticínios. Partindo desta premissa serão abordados alguns aspectos relativos ao consumo de leite e seus derivados pela população catarinense. É o consumo da população que deverá garantir e proporcionar o suporte básico da indústria de laticínios.

O leite é considerado o alimento mais completo da natureza. Sua importância na dieta alimentar humana deve-se ao equilíbrio da sua composição em relação aos principais componentes nutritivos, como proteínas, vitaminas e sais minerais, disponíveis no leite, seja na forma líquida ou de derivados.

Por esta razão, a Organização Mundial de Saúde estabeleceu uma quantidade mínima de 700 gramas diários de consumo para crianças e de 500 gramas diários para os adultos (Konzen et al.1993). No Brasil, o Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (Inan) estabeleceu como consumo mínimo 400 ml por dia per capita (Farina, 1983).

Em relação à indústria, é importante levar em consideração estes parâmetros, tendo em vista que eles podem dar uma dimensão do mercado nos países e comunidades em desenvolvimento, em que outros fatores entram como limitantes, como a taxa de urbanização e o poder aquisitivo da população, como é o caso do Brasil e, logicamente, do Estado de Santa Catarina.

O índice de urbanização tem influência na industrialização do leite. As necessidades de consumo da população urbanizada requerem uma estrutura para o seu atendimento possível só através da concentração do processamento.

Os dados censitários mostram que, embora a população do Estado de Santa Catarina esteja relativamente dispersa, o processo de urbanização verificou-se

como nas demais regiões do país, acompanhando o fenômeno do êxodo rural provocado pelos atrativos de melhores condições de trabalho oferecidos pelas indústria e pelas melhores condições de vida no meio urbano, através de serviços como escolas, atendimento médico e energia elétrica entre outros. Através da tabela 21 pode-se observar como esse processo se deu ao longo das últimas décadas, em que a população urbana começa a superar a população rural.

TABELA 21 - EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA EM RELAÇÃO A POPULAÇÃO RURAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

(mil habitantes)					
Anos	Total	Urbana	Em %	Rural	Em %
1960	2.118,1	674,0	31,8	1.444,1	68,2
1970	2.901,7	1.246,0	43,0	1.655,7	57,0
1980	3.627,9	2.154,2	59,4	1.473,7	40,6
1985	4.052,8	2.699,1	66,6	1.353,7	33,4
1991	4.538,2	3.205,6	70,6	1.332,6	29,4

Fonte : IBGE, Anuário Estatístico do Brasil -1992.

Pode-se observar, pelos dados da tabela 21, a grande mudança em relação à localização da população, nos períodos compreendidos entre as décadas de 60 e 80, quando a população urbana passou de 31,8% para 59,4% em relação à população total do Estado de Santa Catarina.

O consumo de leite e derivados pela população urbana, que, a partir de 1980, começa a ser maior do que a população rural, teve repercussão na estrutura da produção e da indústria catarinenses de laticínios.

Os reflexos do consumo em relação à produção de leite é constatado no volume de leite comercializado pelos produtores rurais em 1980, que foi de 177,7 milhões de litros, e passou para cerca de 352 milhões de litros em 1985 (IBGE 1980/85).

Para visualizar com mais profundidade todo esse processo de mudanças, é necessário verificar o fluxo de consumo da produção estadual de leite através do que se pode denominar canais de consumo, cujos dados foram registrados pelo IBGE (conforme tabela 22).

**TABELA 22 - DESTINO DA PRODUÇÃO CATARINENSE DE LEITE EM
RELAÇÃO AOS PRINCIPAIS CANAIS DE CONSUMO**

(em milhões de litros)

Canal de consumo	Ano					
	1980	%	1985	%	1992 ^{2*}	%
Comercialização	177,7	33,3	351,9	58,3	422,6	58,3
Indústria	83,7	16,4	131,7	21,8	279,4	38,5
Direto/consumid.	94,0	16,9	220,2	36,5	143,2	19,8
Indústria Rural^{3**}	120,9	22,6	134,0	22,2	161,0	22,2
Comercializado	61,0	11,4	73,6	12,2	88,5	12,2
Autoconsumo	59,9	11,2	60,4	10,0	72,5	10,0
Consumo na propriedade^{4***}	235,5	44,1	117,8	19,5	141,4	19,5
Humano	87,1	16,3	80,0	13,2	78,8	10,9
Animais	148,4	27,8	37,8	6,3	62,6	8,6
Totais	534,1	100	603,7	100	725,0	100

Fontes: IBGE - Censos Agropecuários de 1980 a 85. SAA/SC-Icepa, Acompanhamento Conjuntural da Agricultura Catarinense, 1985 e 1992. Mara - Serpa/sc, Recebimento de Leite pelas Indústrias de Santa Catarina - Relatório, 1992.

Os canais de consumo foram identificados como; a *comercialização*, para a indústria e diretamente dos produtores aos consumidores; a *indústria rural*, cujos produtos são mais conhecidos como de fabricação artesanal, em que parte é destinada ao consumo da família rural e parte é destinada à comercialização, e o *consumo na propriedade*, na alimentação humana e dos animais bovinos jovens, conforme a tabela 22 .

² * Os dados de 1992 foram estimados pelo autor a partir da produção total de leite, estimada pelo IBGE e Icepa/sc, e da produção comercializada pela indústria com base nos dados fornecidos pelo Mara - Serpa/sc.

³ ** Indústria Rural - Segundo a metodologia do IBGE, é a transformação e beneficiamento de produtos agropecuários realizados no estabelecimento rural em instalações rudimentares, simultaneamente com outras atividades.

⁴ *** Produtos consumidos na propriedade representa a diferença entre a produção total e a produção comercializada, mais a produção de leite utilizada na indústria rural, e o consumo humano; foram utilizado os dados de consumo do leite fluido (59,1 litros per capita ano) pela população rural da região sul realizado pelo IBGE em : Estudo Nacional da Despesa Familiar -ENDEF, 1974/75.

Os referidos dados da tabela 21 permitem visualizar as mudanças ocorridas no período de 1980 a 1992, tendo como uma das causas principais as exigências do consumo da população urbana.

Observa-se, de fato, que à produção de leite destinada a comercialização na forma fluida através da indústria, e diretamente dos produtores aos consumidores, passou de uma participação relativa de 33,3% em 1980, para 58,3% em 1985. O leite comercializado para a *indústria* em 1980 representou 16,9%, passando para 21,8% em 1985, e é estimado em 38,5% em 1992.

Convém salientar, entretanto, que a participação do leite comercializado diretamente pelo *produtor ao consumidor* é estimada em 19,8% da produção comercializada em 1992. Este mercado é representado pelas periferias dos centros consumidores, e principalmente pelas pequenas comunidades, cuja demanda não viabiliza o abastecimento pelas empresas processadoras de leite que fazem parte da indústria.

A *Indústria Rural* é outro canal de consumo da produção com uma participação em torno de 22% sobre a produção total, segundo os registros censitários de 1980 e de 1985, que tem por objetivo atender ao autoconsumo e à comercialização do excedente.

É uma atividade muito comum nos estabelecimentos com rebanhos de finalidade leiteira, principalmente os localizados fora das linhas de coleta de leite para a indústria, e os rebanhos com finalidade de corte e mista. A produção é comercializada, na maioria das vezes, por intermediários que se encarregam de abastecer os centros consumidores.

É marcante a mudança ocorrida em relação à produção de leite consumido na propriedade; cujos dados foram estimados a partir dos registros do Censo de 1980 e 1985: verifica-se que a participação passou de 44% da produção total em 1980 para 19,5% em 1985. Esta mudança é consequência da redução da população rural, do consequente aumento da população urbana e do consumo dos produtos lácteos.

Do ponto de vista do consumo da produção estadual de leite, convém observar sua evolução em relação à disponibilidade para a população como um todo, e sua distribuição em relação à população urbana e rural.

Assim, com base nos dados do Censo Agropecuário de 1980 e de 1985, e dos registros e estimativas em relação aos canais de consumo, apresentados na tabela 22, foi possível determinar a disponibilidade ou *consumo aparente* de leite para a população catarinense, conforme a tabela seguinte.

TABELA 23 - EVOLUÇÃO DA DISPONIBILIDADE OU CONSUMO APARENTE DE LEITE, PELA POPULAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - IBGE, 1980 - 85

População (em mil habitantes)	1980	1985	1992
Estadual	3.627,9	4.052,8	4.538,2
Disponibilidade ⁵ *total (milhões de litros)	358,7	565,9	662,4
Disponibilidade em "litros per capita"	106,3	139,6	145,9
Urbana	2.154,2	2.699,1	3.205,6
Disponibilidade total (milhões de litros)	238,7	425,5	511,1
Disponibilidade em "litros per capita"	110,8	157,6	159,4
Rural	1.473,7	1.353,7	1.332,6
Disponibilidade total (milhões de litros)	147,7	140,4	151,3
Disponibilidade em "litros per capita"	99,7	103,7	113,5

Fonte: IBGE - Censo Agropecuário de 1980 e 1985 e Anuário Estatístico de 1992.

Os dados da tabela 23 mostram uma evolução positiva da disponibilidade de leite para suprir as necessidades de consumo da população catarinense como um todo, que passou de 106,3 litros *per capita* em 1980 para 139,6 em 1985, conforme dados do IBGE. Estima-se para 1992 um consumo aparente de 145,9 litros *per capita*. Este nível de consumo praticamente atende às necessidades mínimas de consumo preconizadas pelo Inan, que é de 146 litros *per capita* por ano.

Quanto à distribuição do consumo *per capita*, em relação à população urbana e rural, os dados apresentaram uma disponibilidade maior para a população urbana, aliás coerente com os estudos sobre o consumo de alimentos realizados pelo IBGE, através do Endef em 1974/75, cujos dados serão abordados em seguida.

Ainda, quanto à disponibilidade de leite para a população urbana, verifica-se um crescimento no período em torno de 3,08% ao ano, enquanto que para a população rural foi de 1,09% ao ano, mas, deve-se observar, numa condição de redução de crescimento da população rural, como já foi constatado e comentado.

Outro fato, que confirma estes dados relativos ao crescimento da disponibilidade de leite para o consumo da população urbana, é o próprio crescimento da indústria catarinense de laticínios, que teve um crescimento de 233,8% no período compreendido entre 1980 e 1992, ou seja, de 10,57% ao ano.

⁵ * Disponibilidade - É igual a produção total Estadual menos o consumido pelos animais na propriedade
O cálculo teve como base os dados da tabela 20 referente aos canais de consumo do leite.

No que diz respeito ao consumo de leite pela população, foram realizados vários levantamentos para estudo, com o objetivo de verificar o nível de consumo real da população e avaliar se os parâmetros mínimos de consumo preconizado pelos órgãos oficiais de saúde tanto em nível internacional (ONU/OMS), como em nível nacional (MS/Inan) estão sendo atingidos. Assim, em 1974/75, o IBGE realizou os levantamentos que resultaram no trabalho denominado **Estudo Nacional da Despesa Familiar- Endef**.

No referido estudo estão registrados dados sobre a quantidade média anual consumida por tipo de alimento por comensal, para os diferentes tipos de consumidores em relação às regiões e à área de residência. Nos *estados da Região Sul do Brasil - Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná*, o referido estudo apresentou para os produtos lácteos o seguinte consumo *equivalente em litros de leite* nas formas, fluida e de derivados:

Área Metropolitana - 61,5 litros de leite na forma fluida e 33,04 litros de leite na forma de derivados, totalizando **94,54 litros de leite per capita ano**.

Área Urbana (não-metropolitana) - 47,8 litros de leite na forma fluida e 33,1 litros na forma de derivados, num total de **80,9 litros de leite per capita ano**.

Área Rural - 59,1 litros de leite na forma fluida e 28,5 litros na forma de derivados, somando **87,6 litros de leite per capita ano**.

O consumo médio da Região Sul foi de 56,6 litros de leite na forma fluida e de 32,6 litros de leite na forma de derivados, totalizando 88,9 litros per capita ano.

Estes dados englobam, logicamente, o consumo de leite da população catarinense e convém salientar que embora não exista área caracterizada como **região metropolitana** no Estado de Santa Catarina, os centros urbanos mais populosos têm provavelmente consumo semelhante aos das regiões metropolitanas.

A tabela 24, a seguir, apresenta os dados mais recentes disponíveis em relação ao consumo *per capita dos produtos lácteos*.

TABELA 24 - CONSUMO PER CAPITA/ANO DE PRODUTOS LACTEOS, NAS REGIÕES METROPOLITANAS DE CURITIBA, PORTO ALEGRE, E AS CIDADES DE CRICIÚMA E JOINVILLE, NO ESTADO DE SANTA CATARINA.

Produto	Consumo médio anual em kg per capita				
	Curitiba	Porto Alegre	Joinville	Criciúma	Médio
Lácteo					
Leite fluido	72,49	99,55	73,92	67,56	77,67
Leite em pó	0,98	0,42	1,32	1,08	0,95
Queijos	1,74	1,66	2,28	3,84	2,38
Manteiga	0,26	0,29	0,60	0,36	0,38
Iogurte	1,50	1,00	=	=	1,25
Creme leite	0,37	0,52	=	=	0,44
Doce leite	0,29	0,25	=	=	0,27
Requeijão	0,12	0,085	=	=	0,10
Total -*6					
equivalente em litros de leite	101,2	120,2	109,0	115,2	112,3

Fontes: IBGE, Pesquisa de Orçamentos Familiares, 1987/87. SAA/SC - Iepa, Plano de Desenvolvimento Rural da Baixada Norte Catarinense - Consumo Alimentar em Joinville, 1987. Diagnóstico Rural da Região Sul Catarinense - Consumo Alimentar em Criciúma, 1988.

Chama-se a atenção para os coeficientes técnicos adotados e utilizados na conversão dos vários produtos lácteos consumidos em quilo, para o equivalente em litros de leite, uma vez que existem algumas diferenças entre os vários centros e entre as indústrias, sendo que nós optamos pelos dados sugeridos pelo departamento industrial da Cooperativa Central Catarinense de Laticínios, o qual foi utilizado para converter todos os dados IBGE/Endef, 1974/75; POF, 1987/88 e da SAA /SC- Iepa, 1985-88.

Os dados levantados pelo IBGE através da POF (1987/88), juntamente com os dados do Iepa da SAA/SC, nos permitem fazer uma estimativa do consumo médio anual da população urbana do Estado de Santa Catarina, conforme a tabela 23, uma vez que o consumo da população rural é praticamente atendido pela produção para consumo próprio na propriedade rural.

*6 Para a transformação dos produtos lácteos em equivalente em litros de leite foram utilizados os seguintes coeficientes técnicos, fornecidos pelo departamento industrial da CCCL: leite 0,969 l/kg, leite em pó 10 l/kg, queijos 10 l/kg, manteiga 2,3 l/kg, creme de leite fresco 1 l/kg, requeijão 5 l/kg, iogurte 1 l/kg, doce de leite em pasta 2,3 l/kg.

Pelos dados acima, verifica-se que o consumo total de leite e derivados variou de 101,2 litros a 121,1 litros *per capita/ano* para as regiões metropolitanas de Curitiba e de Porto Alegre, respectivamente; nas cidades catarinenses variou de 109,0 litros a 115,2 litros *per capita/ano*. Portanto, todos apresentaram um consumo acima dos 94,54 litros das áreas metropolitanas, ou dos 80,9 litros *per capita/ano* das áreas urbanas não-metropolitanas levantados pelo IBGE - Endef, (1974/75).

Convém que se registre: o levantamento de consumo de leite e derivados nas cidades Catarinenses restringiu-se ao leite fluido, ao leite em pó, aos queijos e a manteiga, sendo estes no entanto, os produtos de maior consumo.

Certamente devemos considerar estes dados como subestimados, e para reduzir este efeito adotamos para a estimativa média o consumo dos demais produtos levantados pelo IBGE, ou seja, a média de consumo das regiões metropolitanas de Curitiba e Porto Alegre em 1987/88.

O importante é que todos os dados registram, de um modo geral, um aumento no consumo de leite e de derivados pela população, muito embora o consumo não tenha atingido os 146 litros de leite *per capita/ano* preconizado pelo Inan.

Podemos considerar como consumo médio da população urbana catarinense, a média de consumo apresentada pelos levantamentos do IBGE/ POF e da SAA/SC - Icepa, que foi de 112,3 litros *per capita/ano*. Cerca de 75,26 litros de leite *per capita/ano* na forma fluida, e de 37,04 litros de leite *per capita/ano* na forma de derivados.

Com base nesses registros de pesquisas de consumo alimentar da população urbana realizados pelo IBGE/POF, nas regiões metropolitanas de Curitiba e Porto Alegre, e pela SAA/SC-Icepa nas cidades catarinenses de Joinville e Criciúma, confirma-se a tendência de aumento do consumo dos produtos lácteos pela população urbana, cujo crescimento no período de 1974/75 a 1987/88 foi de 2,55% ao ano.

Além do aumento da população urbana, influenciando o nível de consumo de leite, um outro componente da maior relevância, como já foi frisado, é o relacionado com o poder aquisitivo dos consumidores urbanos, representado pela renda familiar *em equivalente em salário mínimo*.

A partir dos dados do IBGE/Endef (1974/75), Farina (1983) determinou o índice de consumo *per capita*, com base na renda familiar mensal, para várias regiões do país. Constatou para a Região Sul um diferencial de consumo muito expressivo, estabelecendo um índice através da relação entre as classes de família com renda de até um salário mínimo mensal, e as demais classes com renda familiar superior a um salário mínimo. Os índices são os que seguem:

Para o leite fluido, tomando por base o índice 100 para as classes de despesa familiar de até um salário mínimo, as classes com renda familiar de até 10 salários mínimos mensal apresentam um índice de 535, isto é, o consumo *per capita* de leite fluido das famílias de maior renda é 5,35 vezes maior.

Para queijos e outros derivados, o índice de consumo para as famílias de até 10 salários mínimos em relação as famílias de até um salário mínimo de renda mensal foi de 1.563, isto é; o consumo de queijos e outros derivados foi 15,63 vezes maior. Para o leite industrializado (leite em pó e leite condensado, entre outros), o consumo das famílias de até 10 salários mínimos de renda foi 3,07 vezes maior do que o das famílias de renda de até um salário mínimo mensal.

O estudo da SAA/SC - Icepa (1985 e 1988), realizado nas cidades de Joinville e Criciúma, apresentou o seguinte diferencial de consumo, salientando que o nível de consumo das famílias de mais baixa renda *per capita* foi bastante diferente de uma região para outra (tabela 25).

TABELA 25 - RELAÇÃO ENTRE CONSUMO DOS PRODUTOS LÁCTEOS E A RENDA PER CAPITA

Renda per capita	Índice de consumo							
	Leite fluido		Queijos		Leite em pó		Manteiga	
	Joinville	Criciúma	Joinville	Criciúma	Joinville	Criciúma	Joinville	Criciúma
até 0,25 s.m.	100	100	100	100	100	100	-	-
0,75a 1 s.m.	597	181	300	100	60	41	100	100
mais de 3 s.m.	899	370	1133	359	320	45	433	350
Consumo per capita/ano - em l. de leite fluido, e em kg. de derivados								
Consumo Mínimo	11,28	28,92	0,36	2,04	0,60	2,64	0,36	0,24
Consumo Máximo	101,40	109,68	4,08	7,32	1,92	1,20	1,56	0,84
Consumo Médio	73,92	67,56	2,28	3,84	1,32	1,08	0,60	0,36

Fonte: SAA/SC - Icepa, Consumo Alimentar na Cidade de Joinville e de Criciúma.

Pelos dados da tabela 25, levantados pelo Icepa/sc nas cidades de Joinville e de Criciúma, podemos avaliar a influência da renda das famílias no consumo dos produtos lácteos no estado catarinense, onde se verificou a amplitude

de variação de consumo entre as famílias com rendas per capita desde *0,25 salário mínimo a 3,0 salários mínimo*.

O consumo de leite fluido na cidade de Joinville, por exemplo, variou de um índice de 100 para as famílias com renda per capita de 0,25 salário mínimo até um índice de 899 para as famílias com renda per capita mensal acima de 3,0 salários mínimo, isto é, as famílias com esse nível de renda apresentaram um consumo 8,99 vezes maior de leite fluido, do que as famílias de 0,25 salário mínimo de renda mensal per capita.

O consumo de queijo na cidade de Criciúma variou de um índice 100 para as famílias de menor renda per capita, para um índice 359 para as famílias de renda acima de 3,0 salários mínimos mensais per capita, isto é, o consumo é 3,6 vezes maior.

É importante observar que existe uma variação muito acentuada em relação aos índices de consumo de cada cidade, pela diferença de consumo dos produtos lácteos entre as famílias de menor renda per capita para cada cidade.

Enquanto se registra um consumo anual de 11,28 quilos de leite fluido para famílias de menor renda na cidade de Joinville, encontramos um consumo de 28,92 quilos de leite fluido para as famílias de menor renda na cidade de Criciúma. No entanto o consumo médio total, isto é, de toda a população é ligeiramente maior na cidade de Joinville.

Os dados do consumo anual per capita, em relação ao menor consumo, ao consumo médio e ao maior consumo, dão uma dimensão da influência do poder aquisitivo em termos salariais e dos hábitos alimentares da população. Também dão uma idéia, quanto ao potencial de consumo dos produtos lácteos da população catarinense.

Do ponto de vista da indústria catarinense de laticínios, a compreensão desses componentes da estrutura industrial dará, através do modelo de Porter que abordaremos a seguir, um embasamento para a análise da referida indústria.

4.2 - ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS

A abordagem sobre as características de alguns componentes da estrutura industrial catarinense do leite e sua evolução nas duas últimas décadas focalizou:

a estrutura de produção da matéria-prima - o leite;

a estrutura de processamento - a indústria;

a estrutura da demanda - o consumo, este calculado com base na população urbana e a sua relação com a renda.

Este enfoque, fornece um embasamento mais aprofundado para a análise da indústria como um todo, onde os componentes da estrutura industrial são vistos de uma forma sistêmica. Neste sistema, tais componentes, denominados forças competitivas, interagem entre si e determinam a rentabilidade da indústria, bem como a sua capacidade competitiva sustentável a longo prazo.

O modelo de análise de uma indústria concebido por Porter (1980), tem como base as regras da concorrência englobadas nas cinco forças competitivas. No presente trabalho estas *cinco forças* são consideradas como as variáveis a serem analisadas através de alguns dos indicadores que constituem elementos dos componentes da estrutura industrial.

4.2.1 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A primeira força competitiva é o *poder de negociação dos fornecedores* de leite in natura, a principal matéria-prima das empresas que formam a indústria de laticínios.

Para a análise da intensidade dessa força, Porter identificou vários elementos que compõem a estrutura industrial com ela relacionados e que irão influir na rentabilidade da indústria. A partir desta visão, foram identificados para o presente trabalho os seguintes indicadores:

- 1 - concentração dos fornecedores e
- 2 - ameaça de integração para frente.

4.2.1.1 - Concentração dos Fornecedores

O comportamento da atividade leiteira ao longo das últimas décadas, em relação ao número de fornecedores da principal matéria-prima da indústria, o leite, pode caracterizar o grau de concentração dos fornecedores.

Ao se verificar o grau de concentração deles, pode-se avaliar a intensidade e a tendência dessa força competitiva, representada pelo poder de barganha dos produtores de leite por melhores preços. A tabela 26 mostra a evolução do número de produtores de leite no Estado de Santa Catarina nas duas últimas décadas.

TABELA 26 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO TOTAL DE PRODUTORES DE LEITE DOS PRODUTORES COM REBANHO DE FINALIDADE LEITEIRA, E DOS FORNECEDORES DE LEITE PARA A INDÚSTRIA

Ano	Número total de produtores de leite (a)	Número de produtores com rebanho de finalidade leiteira (b)	Número de produtores fornecedores de leite para a indústria (c)	c/a x100 %	c/b x100 %
1975	151.078	101.407	18.911	12,52	18,64
1980	156.176	107.967	17.634	11,29	16,33
1985	165.808	111.725	22.893	13,80	20,49
1990	173.703	117.271	36.190	20,83	30,86
1992	176.965	119.566	40.298	22,77	33,70

Fontes: IBGE, Censos Agropecuários, 1975, 1980 e 1985. Mara - Serpa/sc, Relatório do número de fornecedores de leite à indústria em janeiro de 1986 e 1991. SAA/SC - Icepa, Relatório do recebimento de matéria-prima pela indústria, 1992. Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977.

Segundo Porter (1980), os fornecedores, quando concentrados (isto é, quando seu número é muito pequeno em relação ao número de empresas da indústria), eles podem tornar-se tão poderosos a ponto de comprometer a rentabilidade da indústria caso ela não consiga repassar os aumentos de custos em seus preços. Nessas situações, os fornecedores exercem influência nos preços, na qualidade (da matéria-prima) e nas condições.

Pelos dados da tabela 25, verifica-se que este tipo de ameaça não ocorreu e não ocorre na indústria catarinense de laticínios, aliás uma característica das atividades do setor primário.

Os dados dos censos de 1975, 1980 e 1985 permitem observar a evolução do número total de produtores de leite no Estado de Santa Catarina. De 151.087 em 1975, passou para 176.965 em 1992, com um crescimento de 0,93% ao ano durante o período de 17 anos. O número de produtores com rebanho de finalidade leiteira, que era de 101.407, passou para 119.566, apresentando um crescimento um pouco maior, ou seja, de 0,97% ao ano.

Dentro deste universo, pode-se verificar que o número de produtores/fornecedores de leite para a indústria apresentou um crescimento médio anual de 4,98% no período, totalizando mais de 40 mil produtores em 1992. Eles representam 22,7% dos produtores de leite do Estado de Santa Catarina, ou 33,7% dos produtores com rebanhos de finalidade leiteira, denotando, assim, uma forte tendência de aumento em seu número.

Além de esse número significar um poder de barganha reduzido (Porter 1980), um outro fator que também pode ser desfavorável é seu porte, medido pela produção anual de leite e/ou pela produção diária por fornecedor. A tabela seguinte nos fornece esta informação.

TABELA 27 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO MÉDIA ANUAL E DIÁRIA DE TODOS OS ESTABELECIMENTOS, COM REBANHO DE FINALIDADE LEITEIRA E DOS QUE FORNECEM LEITE À INDÚSTRIA..

Ano	Produção média dos estabelecimentos		Produção média com reb. de finalid. leiteira		Produção média dos fornec.da indústria	
	litros/ano	litros/dia	litros/ano	litros/dia	litros/ano	litros/dia
1975	2.712	7,43	3.066	8,40	4.015	11,00
1980	3.420	9,37	3.767	10,32	4.745	13,00
1985	3.640	9,97	4.004	10,92	5.754	15,76
1990	3.744*	10,27	4.108* ⁷	11,25	6.339	17,36
1992	4.097*	11,22	4.491*	12,36	6.933	19,00

Fontes: IBGE, Censos Agropecuários 1975, 1980 e 1985. Mara - Serpa/sc, Número de Fornecedores de Leite à Indústria, janeiro de 1986 e 1991. SAA/SC - Icepa, Demonstrativo C do Mara - Serpa/sc, Recebimento de matéria-prima e produtos.

Esses dados mostram a evolução e a tendência da produção dos produtores de leite como um todo, dos produtores com rebanhos de finalidade leiteira e dos produtores que forneceram leite à indústria no período de 1975 a 1992.

⁷*Os dados referentes à produção média total e à produção média dos estabelecimento com rebanhos de finalidade leiteira foram estimados pelo autor com base nos dados estimados do IBGE- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL.

Verifica-se, pelos dados da tabela 27, que os fornecedores da principal matéria-prima para a indústria de laticínios são pequenos produtores, em grande número e com baixa produção, o que lhes confere pouco poder de negociação ou de barganha em relação à indústria.

Entretanto, é oportuno fazer mais algumas considerações em relação aos dados da tabela acima. Existe uma tendência de aumento contínuo na produção média total de aproximadamente 2,45% ao ano.

Além disso, os fornecedores de leite para a indústria apresentaram um maior crescimento (cerca de 3,36% ao ano) em relação à produção média, além de uma produção média bem mais elevada que a dos demais tipos de produtores.

O melhor desempenho médio por estabelecimento, dos fornecedores de leite para a indústria, pode ser reflexo da garantia de colocação da produção no mercado, e de uma política de maior apoio e estímulo à produção (como o fornecimento pelas empresas de alguns insumos utilizados na produção de leite, por exemplo), em que pese o reduzido poder de negociação dos fornecedores.

Embora os dados demonstrem o pouco poder de barganha dos fornecedores da indústria, é oportuno fazer uma análise desses produtores fornecedores de leite, classificando-os em relação à sua produção média diária conforme a tabela 28, tendo como base os dados de 1992 fornecidos pelas empresas.

TABELA 28 - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS FORNECEDORES DE LEITE PARA A INDÚSTRIA CATARINENSE, SEGUNDO AS FAIXAS DE PRODUÇÃO

Faixa de Produção	Fornecedores		Produção		Produção média	
	%	% acum.	%	% acum.	litros/mes	litros/dia
até 20 l/dia	73,0	73,0	43,3	43,3	375,9	12,5
21a 30 l/dia	13,9	86,9	17,9	61,2	818,7	27,3
31a 50 l/dia	8,8	95,7	19,0	80,2	1.361,4	45,4
51a 100 l/dia	3,3	99,0	11,5	91,7	2.235,4	74,5
101 a 200 l/dia	0,75	99,75	4,7	96,4	3.936,1	131,2
mais de 200 l/dia	0,25	100	3,6	100	11.035,0	367,8
Total	22.184 fornec.		14.070.000 litros		634,24	21,14

Fonte: Cooperativa Central Catarinense de Laticínios Ltda - CCL. Indústria de Laticínios do Planalto S/A - Lactoplasa, 1992.

Com base nos dados da tabela 28, obtidos junto às empresas, tem-se uma visão mais aprofundada dos vários tipos de fornecedores, quando organizados por faixa de produção. Assim, observa-se que cerca de 73% deles têm uma produção média diária de 12,5 litros e participaram com 43,3% da produção entregue à indústria. Portanto, tomando como base a produção entregue no mês de janeiro de 1992, 27% dos fornecedores restantes foram responsáveis por 56,7%.

Por outro lado, é importante verificar como se comportam os fornecedores e a produção, levando-se em consideração a sazonalidade, representada pelos dois períodos - safra e entressafra.

A tabela seguinte mostra as alterações que ocorrem no sistema (fornecedores, indústria), tendo como causa o *fenômeno da sazonalidade*, fenômeno este que tem influência no poder de barganha dos fornecedores, caracterizado por uma maior concentração do número dos mesmos conforme demonstram os dados da tabela 28, e, portanto, com tendência a aumentar o poder de negociação.

TABELA 29 - INFLUÊNCIA DA SAZONALIDADE EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE FORNECEDORES E A PRODUÇÃO DE LEITE PARA A INDÚSTRIA - 1992

Indicador	mês			
	Janeiro (safra)		Junho (entressafra)	
	até 20 l/dia	mais de 20 l/dia	até 20 l/dia	mais de 20 l/dia
Fornecedores	73,0 %	27,0 %	75,0 %	25,0 %
Produção	43,3 %	56,7 %	39,0 %	61,0 %
Litros /mês	375,9	1.331,7	253,6	1.191,7
Litros/dia	12,5	44,4	8,4	39,7
Total Fornec.	22.184 fornecedores		20.165 fornecedores	
Produção total	14.070.000 de litros		9.849.100 de litros	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela CCCL Ltda, e pela Lactoplasa.

Observa-se, pelos dados da tabela 29, que cerca de 73% dos fornecedores de leite têm uma produção média de 12,5 litros por dia, e participaram com 43,3% da produção entregue à indústria. Os 27% dos fornecedores restantes apresentaram uma produção média de 44,4 litros por dia, e participaram com 56,7% da referida produção, tendo como base o mês de janeiro (período de safra).

No período de entressafra (mês de junho), o número de fornecedores com até 20 litros por dia representou 75% do total (produção média de 8,45 litros/dia), mas a participação na produção recebida pela indústria foi de 39%; portanto, menor.

Isto significa dizer que os fornecedores com produção de leite entregue à indústria acima de 20 litros por dia representou 25% do número de fornecedores de leite, e foram responsáveis por 61% da produção recebida pela indústria no período de entressafra, com uma produção média de 39,7 litros por dia.

De fato, como se constata pelos dados expostos e através das visitas e contatos com diretores das empresas, os que produziram mais de 20 litros por dia representam a quarta parte (25%) do número de fornecedores de leite, e são responsáveis por mais de 50% da produção.

Embora em números absolutos os fornecedores com menos de 20 litros por dia sejam muito expressivos, esta situação começou a despertar a atenção dos dirigentes das empresas no sentido de estabelecerem uma política de preços que estimule uma maior produção associada à qualidade do produto.

Uma das maneiras de se avaliar a intensidade da força competitiva, representada pelo poder de negociação dos fornecedores da indústria de laticínios conforme o *modelo de Porter* (1980), é verificar a **margem de comercialização** calculada através da relação entre o preço recebido pelos fornecedores por unidade de produto produzido e o seu custo de produção.

A Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Estado de Santa Catarina - SAA/SC - mantém através do Icepta/sc, um sistema de acompanhamento dos preços recebidos pelos produtores, assim como dos custos médios de produção dos principais produtos agrícolas, entre eles o leite, cujo comportamento pode ser visto na tabela 30.

Os dados confirmam o fraco poder de negociação dos fornecedores de leite em relação à indústria, pois, no período de dez anos (1983 a 1992), apenas em três o preço médio anual por litro foi igual, ou ligeiramente superior aos custos de produção. Nos demais anos, a margem foi negativa, como também o índice médio foi de 0,87 no período.

Portanto, os preços recebidos não foram suficientes para cobrir os custos de produção e comprovam o conceito de Porter (1980), de que o poder de barganha dos fornecedores é fraco quando estes são em grande número em relação ao número de empresas de uma indústria.

TABELA 30 - PREÇOS RECEBIDOS E CUSTOS MÉDIOS POR LITRO DE LEITE PRODUZIDO NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1983 E 1992.

Ano	Preço médio real ^{8*} por litro de leite		Custo médio real* por litro de leite		Relação preço/custo (em Cr\$)
	Em Cr\$	Em US\$	Em Cr\$	Em US\$	
1983	3.780,1	0,174	3.567,9	0,165	1,05
1984	3.237,6	0,153	3.136,5	0,148	1,03
1985	3.137,4	0,145	3.430,0	0,158	0,92
1986	3.034,0	0,154	3.588,1	0,181	0,84
1987	3.794,8	0,213	3.559,1	0,203	1,05
1988	2.920,9	0,191	3.161,0	0,207	0,92
1989	2.670,8	0,220	2.948,2	0,243	0,90
1990	2.448,9	0,260	3.401,2	0,360	0,72
1991	2.173,8	0,195	3.503,1	0,316	0,61
1992	2.163,8	0,189	3.298,0	0,290	0,65
Média	2.932,6	0,189	3.368,0	0,227	0,87

Fonte: SAA/SC - Icepa, Acompanhamento Conjuntural da Agricultura Catarinense, e Informe Conjuntural, correspondente ao período de 1983 a 1992.

Há que se considerar, por outro lado, que, mesmo em tais circunstância, o setor apresentou um crescimento de cerca de 4,98% ao ano em relação ao número de fornecedores, e de cerca de 3,36% ao ano em relação à produção média anual de leite por estabelecimento nos últimos 17 anos.

Segundo Konzen et al. (1993), a produção de leite quando desenvolvida com pouca tecnologia tem baixo desembolso (custo variável), uma vez que não requer o uso de insumos modernos, nem tampouco grandes conhecimentos, apresentando entretanto, baixa produtividade. A produção de leite nestas condições se constitui apenas numa forma complementar de renda no estabelecimento onde é executada.

Para Farina (1983), os estabelecimentos produtores de leite, que têm como objetivo apenas uma renda complementar, utiliza a mão-de-obra familiar principalmente nas pequenas explorações, apresentando baixa produtividade e baixo custo, com sazonalidade na produção tendo em vista depender fundamentalmente do aproveitamento das pastagens de verão.

^{8*} Os preços médios recebidos e os custos por litro de leite produzido foram corrigidos pelo índice IGP-DI da Fundação Getúlio Vargas, com base em dezembro de 1992.

Muito recentemente, tem-se verificado movimento dos sindicatos junto a dirigentes das empresas, e de produtores mais especializados ou que fazem uso de tecnologia mais moderna de produção, solicitando à indústria para rever, os preços pagos, e adequá-los aos custos de produção dos produtores de leite.

Além dos fatos e dados até aqui levantados, constata-se o início de uma nova fase na relação entre fornecedores e indústria. Os dados mostram a importância para a indústria dos produtores com produções acima de 20 litros por dia, pois são responsáveis por mais de 56% da produção recebida pela indústria no período da safra chegando a mais de 60% na entressafra (tabela 28).

Por sua vez, os produtores que tendem para uma produção mais especializada, e, portanto mais tecnificada, constituem em um grupo com maior poder de barganha, e estão reivindicando novas condições de remuneração pelo seu produto. Suas reivindicações são reforçadas por organizações de classe, como sindicatos e associações dos produtores, como já frisamos anteriormente.

Também, há empresas que estão dando início, com mais ênfase, a políticas de estímulo através de preços diferenciados, à *quantidade* produzida na entressafra, associada à *qualidade* do produto. Incluem-se aí procedimentos e análises para avaliar a qualidade, tais como: *resfriamento do leite na propriedade, teor de gordura, lactofiltração, acidez, teste de redutase*, entre outros, cujo estímulo, propostos por algumas empresas, podem chegar a um acréscimo de 35% sobre o preço/base por litro de leite posto na plataforma das usinas de beneficiamento.

4.2.1.2 - Ameaça de Integração para Frente

O poder de negociação dos fornecedores de leite também pode aumentar em função da ameaça de integração para frente.

Na análise da indústria catarinense de laticínios verificam-se três situações que caracterizam este indicador da variável poder de negociação dos fornecedores da indústria.

A primeira situação relaciona-se com a *comercialização direta do leite pelo produtor* ao consumidor, apesar das restrições e normas do Serviço de Inspeção Federal que dificultam este tipo de atividade, em virtude dos riscos para a saúde pública.

A segunda situação está relacionada com a indústria rural, entendida aqui como o processamento de leite em instalações rústicas na propriedade.

A terceira situação se refere à integração e à verticalização para a frente dos fornecedores, principalmente através do sistema cooperativista.

- A comercialização direta do leite pelo produtor ao consumidor, segundo os dados do Censo Agropecuário de 1985, realizado pelo IBGE, mostra que a comercialização de leite na forma fluida foi feita por cerca de 75.798 estabelecimentos. Destes, 22.893 forneceram a sua produção para à indústria de laticínios, e os restantes 52.905 representaram o universo de produtores que comercializaram o leite na forma fluida diretamente ao consumidor. A tabela 31 mostra como era distribuída esta participação em 1985, segundo o censo agropecuário.

TABELA 31 - VOLUME DE LEITE COMERCIALIZADO EM RELAÇÃO AOS CANAIS DE CONSUMO - 1985

Canal de consumo do leite comercializado	Volume em		Participação		Números de estabelecimentos
	milhões de litros	de	%		
Diretamente ao consumidor	220,2		36,5	51,7	52.905
Indústria rural - artesanal	73,6		12,2	17,3	73.229
Indústria de laticínios	131,7		21,8	30,9	22.893
Total comercializado	425,5		70,5	100	75.798
Total produzido	603,7		100	-	165.808

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário de 1985.

Os dados da tabela 31 mostram que 70,5 % do leite produzido em 1985 foi comercializado, sendo que 36,5% diretamente do produtor ao consumidor na forma fluida, e 12,2% através da indústria rural, na forma de derivados. A indústria catarinense de laticínios recebeu 21,8% do leite comercializado.

A comercialização direta do leite pelos produtores aos consumidores ainda é muito expressiva e foi estimada em 143,2 milhões de litros, cerca de 20% do volume de leite produzido no Estado de Santa Catarina.

Recentemente, através do desenvolvimento tecnológico, já estão no mercado equipamentos de baixo custo para o processamento de pequenas quantidades de leite in natura, com capacidade que varia de 500 litros a 8 mil litros de leite por dia. Isto deverá viabilizar técnica e economicamente a instalação das *micro* e

miniusinas de pasteurização, com repercussão na estrutura da indústria de laticínios como um todo.

Além dos aspectos tecnológicos, foi criada e aprovada a *Lei Federal N. 7.889/89, em novembro de 1989*, que transfere a Estados e municípios a competência pela inspeção e fiscalização sanitária e industrial dos produtos de origem animal. Assim, a venda direta do leite tem disponíveis as condições de ordem tecnológica e legal que permitem a aprovação das autoridades sanitárias.

Assim, para os estabelecimentos cujo comércio se realiza no âmbito do próprio município, a atribuição é de jurisdição municipal, enquanto para os estabelecimentos cujo comércio é de âmbito intermunicipal o serviço de inspeção e fiscalização sanitária é de competência do estado

Estes fatores, de ordem tecnológica e legal, estabelecem uma tendência a viabilizar e consolidar o abastecimento do leite fluido, no município e nas pequenas comunidades através da venda direta, e a aumentar o poder de barganha dos fornecedores de leite pelo aumento da concorrência na obtenção da matéria-prima.

- *A indústria rural* segundo os dados censitários, processa a matéria-prima na forma de derivados, predominando no caso a produção de queijo que tem dois objetivos básicos: atender ao autoconsumo e transformar o excedente em fonte de renda.

A participação da indústria rural na absorção da produção de leite estadual foi em torno de 22%, conforme a tabela 22 (pg. 63); destes, 12,2% foram comercializados. Mais de 73 mil estabelecimentos industrializaram artesanalmente e comercializaram a sua produção, participando com 17,3% no volume de leite comercializado (425,5 milhões de litros em 1985), conforme a tabela 31.

Muito embora a verticalização dos fornecedores de matéria-prima esteja presente e seja praticada, as exigências do abastecimento para atender à demanda da população urbanizada têm criado condições que favorecem a indústria de laticínios em função das economias de escala no transporte, nos equipamentos de processamento, e no marketing, entre outros.

- *A integração e a verticalização para frente* dos fornecedores, gerando poder de barganha em relação à indústria catarinense de laticínios. Nesta situação encontra-se principalmente o sistema cooperativo, que, em termos globais, comprova o poder de negociação dos fornecedores.

A cooperativa foi a organização que mais contribuiu para o crescimento da indústria catarinense de laticínios no período compreendido entre 1970 e 1992. A tabela seguinte mostra o processo de integração e verticalização para frente dos fornecedores de leite através do sistema cooperativo.

TABELA 32 - EVOLUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS FORNECEDORES E DO VOLUME DE LEITE RECEBIDO PELO SISTEMA COOPERATIVO CATARINENSE

Ano	Número de Fornecedores			Volume de leite recebido em milhões de litros		
	Indústria	Cooperativa	%	Indústria	Cooperativa	%
1975	18.911	1.990	10,52	70,5	9,7	13,75
1980	17.634	3.365	19,08	83,6	22,7	27,15
1985	22.893	6.306	27,54	131,7	43,9	33,33
1990	36.190	18.574	51,32	220,0	97,2	44,18
1992	40.298	20.648	51,23	279,4	130,9	46,85

Fontes: SAA/SC - Acaresc, Icepa.

Verifica-se por esses dados, que em 1975 o sistema cooperativo era formado por 10,5% dos produtores fornecedores de leite para a indústria, e passou para mais de 50% em 1992. Em relação à participação no volume de leite recebido, passou de 13,75% (9,7 milhões de litros) em 1975, para cerca de 47% em 1992 (130,9 milhões de litros).

O sistema cooperativo é formado por um conjunto de 18 cooperativas singulares, que formam a **Cooperativa Central Catarinense de Laticínios Ltda, - CCCL -**. Atualmente cobre praticamente todo o território catarinense, com uma estrutura de *vinte e um postos de resfriamento* para a coleta da matéria-prima, e seis unidades de beneficiamento ou de manufatura da produção. As unidades de manufatura são representadas por *cinco usinas de beneficiamento* e *duas fábricas de laticínios*, que absorvem e processam toda a produção fornecida pelos seus associados.

A verticalização para frente dos fornecedores de leite, através do sistema cooperativo, foi uma alternativa para a obtenção de uma participação maior nos resultados econômicos do setor, uma vez que os preços eram controlados pelo Governo Federal.

Muito embora a atividade, junto ao fornecedor de leite, não tenha apresentado resultados satisfatórios; foi satisfatório em relação aos preços recebidos por cada litro de leite produzido, pois viabilizou a participação dos produtores/fornecedores de leite em mais uma etapa da cadeia produtiva através do cooperativismo.

Quanto aos resultados satisfatórios, pelos preços recebidos, deve-se levar em consideração que a produção de leite dos associados da cooperativa é oriunda, na sua absoluta maioria, de produtores das *pequenas unidades familiares de produção agrícola*. Neste tipo de propriedade predomina a diversificação de atividades, sendo a produção de leite uma delas, e, portanto, dentro das características citadas por Konzen (1993) e Farina (1983), isto é, pouco tecnificada, baixos custos, e baixa produtividade.

É importante frisar que o sistema cooperativo é o que mais avança no estabelecimento de políticas de preços, visando estimular uma maior tecnificação da atividade e a profissionalização dos fornecedores de leite, além de quebrar o ciclo da baixa produtividade e da baixa rentabilidade.

Através dos fatos e dados disponíveis para a análise da intensidade da força competitiva representada pelo poder de negociação dos fornecedores para a indústria catarinense de laticínios, podem-se tirar algumas conclusões.

Os produtores que fornecem leite para à indústria são numerosos e sua produção é pequena e diversificada, o que é uma característica das pequenas propriedades rurais, cujo desempenho é fundamentado na mão-de-obra familiar, e na diversificação de atividades. A atividade leiteira tem por objetivo o autoconsumo e uma fonte de renda mensal da propriedade rural. Verifica-se, também, que os estabelecimentos com rebanhos de finalidade leiteira, e os que fornecem leite para à indústria apresentam um melhor desempenho em termos de produção anual ou diária, o que mostra uma tendência a uma maior tecnificação.

Além do elevado número dos fornecedores de leite para a indústria existe ainda um potencial elevado de produtores que participam diretamente do abastecimento da população urbana, seja na forma fluida através da *venda direta* do leite, ou na forma de derivados, através da industrialização rural. Verifica-se, no entanto, que esses produtores estão se transformando em fornecedores de leite para a indústria, fato este constatado pelo aumento do seu número durante o período de 1975 a 1992; o crescimento médio tem sido de 4,98% ao ano.

A recente disponibilidade de equipamentos de baixo custo para a pasteurização de pequenos volumes de leite deverá viabilizar a implantação das *mini e*

microusinas, o que pode reverter a situação atual, *aumentando o poder de barganha dos fornecedores de leite para a indústria*.

. Os fornecedores, quando numerosos em relação ao número de empresas de uma indústria, têm poder de negociação reduzido.

Constata-se este fato, quando se determina o índice através da relação *Preço/Custo*. Os cálculos desta relação, que corresponde ao período compreendido entre 1983 e 1992, apresenta um coeficiente predominantemente menor do que 1 (um) em sete dos últimos dez anos observados.

. Constata-se, pelos dados, que os produtores/fornecedores de leite estão exercendo de alguma forma a força competitiva, representada pelo poder de barganha dos fornecedores em relação à indústria, através da *integração e verticalização para frente*: na indústria catarinense de laticínios, pelo *sistema cooperativo*; no abastecimento de leite na forma fluída, pela *venda direta* ao consumidor e na forma de derivados, através da *indústria rural*.

. Constata-se, ainda, uma forte tendência ao aumento do poder de negociação por parte dos produtores com maior produção nos períodos de safra e entressafra (média diária que varia de 44,4 litros na safra para 39,7 litros na entressafra, tabela 28). Os produtores mais tecnificados são mais reivindicadores em relação à remuneração da sua atividade.

Este fato é constatado pela recente implantação de políticas de preços pelas empresas líderes, que visam estimular o aumento da quantidade da produção na entressafra, associando-o à melhoria da qualidade do produto. O acréscimo nos preços pode ser de até 35% sobre o preço base posto na plataforma das unidades de manufatura, devido às ações dos fornecedores através de suas organizações, como cooperativas, sindicatos, associações de produtores, entre outras.

. A maior tecnificação e especialização dos fornecedores com produção de mais de 20 litros por dia pode ser comprovada pela variação da produção de leite no período de safra e entressafra. Constata-se, pelos dados da tabela 28, que a produção dos fornecedores na faixa de até 20 litros/dia variou de 12,5 litros por dia no mês de janeiro (período de safra) para 8,4 litros por dia no mês de junho (período de entressafra). A variação, ou queda, é de 33% entre um período e outro.

Já para os fornecedores cuja produção diária é de mais de 20 litros, a variação foi de 44,4 litros por dia em janeiro para 39,7 litros por dia em junho; ou seja, a queda foi de apenas 11%.

4.2.2 - O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

A segunda força competitiva é representada no presente caso pelo *poder de negociação dos compradores ou clientes*. Será considerada como a segunda variável desta análise da indústria de laticínios.

Segundo Porter (1980), os compradores ou clientes, como já foi visto, competem com a indústria ao barganhar por menores preços, por melhor qualidade ou mais serviços em relação aos produtos que estão adquirindo, e assim influem nos resultados econômicos ou na rentabilidade da indústria.

Para avaliar a influência desta variável enquanto força competitiva em relação à rentabilidade da indústria catarinense de laticínios, adotou-se como um dos indicadores *o grau de concentração dos principais clientes* da indústria. Este são representados por todos os tipos de estabelecimentos que demandem produtos lácteos produzidos pela indústria de laticínios. Tais estabelecimentos são também denominados **Canais de Distribuição**, que, no presente caso, são identificados como estabelecimentos do comércio varejista.

Um outro indicador é o do **nível de informação do comprador** sobre a demanda, sobre preços reais de mercado e mesmo sobre custos dos fornecedores. Segundo Porter(1980), "isto em geral dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente, uma vez que ela permite ao cliente ou comprador contestar os argumentos dos fornecedores de que a prática de determinado preço ameaça a viabilidade da empresa".

Assim, para avaliar a variável representada pelo poder de negociação dos clientes ou compradores da indústria catarinense de laticínios, serão utilizado os seguintes indicadores:

- 1 - grupo de compradores concentrado, ou se adquire grandes volumes;
- 2 - grupo de compradores com total informação.

É importante, entretanto, observar a evolução do consumo do leite produzido nas suas várias formas, ao longo do período compreendido entre 1975 e 1991. Isto é necessário para que se possa analisar, em seguida, o comportamento e o efeito do poder de negociação dos clientes ou compradores da indústria catarinense de laticínios através dos indicadores acima citados.

Com base nos dados das pesquisas do Endef 1974/75 e do POF, em 1987/88, ambas realizadas pelo IBGE, é possível fazer uma estimativa de consumo dos produtos lácteos (na forma líquida e de derivados). Essa estimativa tem como referência a população urbana catarinense levantada pelos dados censitários de 1975, 1980 1985 e 1991, conforme tabela 33.

TABELA 33 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO ESTIMADO DE LEITE PELA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE - 1975 - 1991

Ano	População urbana	Consumo de leite em litros per capita/ano		Consumo total de leite em mil litros		Consumo total em mil litros
	em mil habitantes	Na forma fluida	Na forma derivados	Na forma fluida	Na forma derivados	
1975	1.537,7	60,30	33,07	92.723,3	50.851,7	143.575,0
1980	2.154,2	65,26	33,65	140.583,1	72.488,8	213.071,9
1985	2.699,1	70,63	34,15	190.637,4	92.174,2	282.811,7
1991	3.205,6	77,67	34,63	248.978,9	111.009,9	359.989,0

Fontes: IBGE, Censos demográficos de 1975, 1980, 1985 e 1991. Estudo Nacional de Despesa Familiar (Endef 1974/75), Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF 1987/88).

Os dados da tabela 33, registrados pelo IBGE, mostram um aumento do consumo dos produtos lácteos pela população urbana, sendo mais expressivo o leite na forma fluida, que apresentou um crescimento de 6,36% ao ano. É importante observar que o aumento do consumo se deu tanto pelo crescimento vegetativo da população urbana (cerca de 4,8% ao ano), quanto pelo aumento do consumo propriamente dito dos produtos lácteos (cerca de 1,16% ao ano), em que pesem todas as circunstâncias negativas em relação ao fraco poder aquisitivo da maioria da população.

Um outro aspecto importante na relação entre os compradores e a indústria diz respeito à participação da referida indústria no volume de produção recebida e comercializada por segmento de produtos; e seu destino em relação ao mercado. A tabela seguinte, com base nos dados da produção recebida e processada para o segmento de leite fluido e para o segmento de derivados, mostra os resultados da indústria de laticínios no ano de 1992.

**TABELA 34 - VOLUME DE LEITE PROCESSADO E COMERCIALIZADO
NO MERCADO ESTADUAL E EXPORTADO - 1992**

Processamento por Segmento	Volume Processado		Volume Comercializado			
	<i>Pela Indústria</i>		<i>Mercado Estadual</i>		<i>Exportado</i>	
	(em milhões de litros)	(em %)	(em milhões de litros)	(em %)	(em milhões de litros)	(em %)
a) Fluido						
Resfriado	45,2	16,2	-	-	45,2	16,2
Pasteurizado	172,5	61,7	156,6	56,0	15,9	5,7
Subtotal (a)	217,7	77,9	156,6	56,0	61,1	21,9
b) Derivado						
Queijos	49,5	17,7	31,9	11,4	17,6	6,3
Outros	12,2	4,4	8,0	2,9	4,2	1,5
Subtotal (b)	61,7	22,1	39,9	14,3	21,8	7,8
Total (a+b)	279,4	100	196,5	70,3	82,9	29,7

Fonte: Mara - Serpa/sc, Relatórios do recebimento, da produção e da comercialização dos produtos de origem animal pela indústria de laticínios em 1992.

A indústria catarinense de laticínios recebeu em 1992 um volume de 279,4 milhões de litros de leite, o que permite, teoricamente, o atendimento de 54,9% das necessidades do *consumo aparente* de produtos lácteos, equivalentes a 509,2 milhões de litros de leite, ou 77,6% do *consumo estimado*, equivalente a 359,9 milhões de litros de leite pela população urbana catarinense.

Do volume total de leite recebido pela indústria, cerca de 77,9% foi processado na forma fluída, e 22,1% na forma de derivados. Em relação à comercialização, cerca de 29,7% foi exportado, destes, 21,9% na forma fluida e 7,8% na forma de derivados.

4.2.2.1 - O Grupo de Compradores está concentrado, ou adquire grandes volumes

Para avaliar os efeitos da força competitiva, representada pelo poder de negociação dos clientes ou compradores em relação à indústria, e dentro do contexto e dos dados acima expostos, será utilizado como indicador o grau de concentração dos compradores em relação ao número de empresas que compõem a indústria catarinense de laticínios.

A respeito das as empresa que formam a indústria de laticínios, convém lembrar que até meados da década de 70 a indústria catarinense era formada por 30 empresas; destas, cerca de 23 eram pequenas fábricas de laticínios, isto é, não comercializavam o leite na forma fluida mas somente na de derivados, predominando a fabricação de queijos.

A tabela a seguir mostra a evolução da estrutura da indústria nas décadas de 70 e 80, por tipo de empresa, por categoria de estabelecimentos, além do número de empresas em cada década.

TABELA 35 - EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE MANUFATURA DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS EM RELAÇÃO ÀS DÉCADAS DE 70 E 80

Categoria de Estabelec.	Tipo de empresa					
	Década de 70			Década de 80		
	Cooperat.	Particular	Total	Cooperat.	Particular	Total
Usinas	1	6	7	5	5	10
Fábricas	-	23	23	2	6	8
P.de Refrig.	3	-	3	19	7	26
Empresas	1	29	30	4	9	13

Fontes: Mara - Serpa/sc, Relação dos estabelecimentos sob inspeção , 1991 e Relatório do recebimento de leite pela indústria de laticínios, 1992. SAA/SC - Acaresc, Diagnóstico da bovinocultura catarinense, 1977.

Atualmente, a indústria catarinense de laticínios é formada por 13 empresas, composta por 44 unidades de processamento; sendo 10 usinas de beneficiamento, 8 fábricas de laticínios e 26 postos de refrigeração que viabilizam o recebimento de leite em praticamente todo o território catarinense. Assim, no caso do indicador utilizado, que visa dimensionar o grau de concentração dos grupos de compradores em relação ao número de empresas que formam a indústria, esta é composta por 13 organizações, como vimos pelos dados acima.

Em relação aos clientes, foram identificados os seguintes tipos de estabelecimentos que comercializam os produtos lácteos no varejo, caracterizados como compradores ou clientes (tabela 36).

TABELA 36 - NÚMERO DE ESTABELACIMENTOS VAREJISTAS DE ALIMENTOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA -1992

Categoria de Estabelecimentos	Total/Categoria
Supermercados	1.500
Panificadoras	1.700
Minimercados	2.500
Armazéns	1.030
Mercearias	7.500
Total de pontos de vendas	14.230
outros estabelecimentos	
Bares e lanchonetes	14.000
Restaurantes e hotéis	2.500
Sorveterias	420
Total	16.920

Fonte: SFP/SC, Diretoria de Planejamento da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina - Cadastro do Contribuinte, 1992.

Verifica-se que aparentemente, é muito maior o número de compradores ou clientes representados pelo comércio varejista em relação ao número de empresas da indústria catarinense de laticínios. Segundo Porter (1980), isto caracteriza um fraco poder de negociação dos compradores em relação às empresas da indústria.

Um outro aspecto, a ser observado em relação à avaliação do poder de barganha dos compradores da indústria é a verificação da participação de cada categoria de estabelecimento como canal de comercialização dos produtos lácteos, nos seus dois principais segmentos - *fluido e de derivados*. Conforme os dados obtidos junto a algumas empresas, que representam mais de 50% do volume de leite comercializado pela indústria, temos, pela tabela 37, a seguinte participação por categoria de estabelecimentos, ou canais de comercialização dos produtos lácteos.

TABELA 37 - PARTICIPAÇÃO DOS ESTABECIMENTOS OU CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS - 1992

Categoria de Estabelecimentos	Comercialização por segmento	
	Leite fluido %	Derivados %
Supermercados	47,0	60,0
Panificadoras	25,0	12,5
Minimercados, armazéns e mercearias	21,0	14,0
Outros	7,0	13,5

Fontes: Cooperativa Central Catarinense de Laticínios Ltda - CCCL, 1992;
 Indústria de Laticínios Planalto S/A - Lactoplasa, 1992.

Conforme os dados da tabela 37, fornecidos pela indústria catarinense de laticínios, os estabelecimentos representados pelos supermercados e pelas panificadoras constituem os principais canais de comercialização dos produtos lácteos, com uma participação acima de 70%.

É importante registrar, ao se analisar o levantamento do IBGE - POF (1987/88), sobre os locais de compras dos produtos lácteos pelos consumidores, nas regiões metropolitanas das cidades de Curitiba e Porto Alegre, que os dados praticamente confirmam a preferência pelos mesmos canais de comercialização, cuja participação varia de 60% a 80%.

A tabela seguinte sintetiza, através de estudo realizado pelo IBGE - POF (1987/88), os principais locais de compras e a participação por categoria de estabelecimento na aquisição dos produtos lácteos pelas famílias consumidoras.

TABELA 38 - LOCAIS DE COMPRAS DOS PRODUTOS LÁCTEOS PELAS FAMÍLIAS, POR CATEGORIA DE ESTABELECIMENTO

Local de Compras	Por segmento de processamento	
	Leite fluido (%)	Derivados (%)
Supermercados	32,5	72,6
Panificadoras	29,6	7,2
Minimercados, armazéns	37,1	13,8
Outros	0,8	6,4

Fonte: IBGE, Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF, 1987/88.

Com base nos dados das tabelas 37 e 38, os compradores revelam poder de barganha, em relação a indústria, para os produtos lácteos de um modo geral. No entanto, é importante observar que os canais de comercialização dos produtos do segmento de derivados com maior concentração são os supermercados: sua participação na comercialização dos produtos do segmento dos derivados varia de 60% a mais de 70%.

Deve-se levar ainda em consideração que no caso do Estado de Santa Catarina os 1.500 estabelecimentos, ou pontos de vendas, representados pelos supermercados, são constituídos por uma rede formada por grupos empresariais com atuação regional e inter-regional.

Com base na informação obtida junto à Associação Catarinense de Supermercados - CATS -, cerca de 230 sócios daquela instituição são responsáveis por cerca de 520 estabelecimentos ou lojas, o que representa 2,26 estabelecimentos por associado.

Se, por um lado, as redes de supermercados são estruturas de comercialização mais concentradas, e exercem uma força competitiva em relação à rentabilidade da indústria, por outro lado as empresas da indústria também sabem da importância do seu produto como alimento de primeira necessidade para o consumidor, sendo indispensável sua presença nos estabelecimentos varejistas do setor de alimentos.

4.2.2.2 - Nível de Informação dos Compradores sobre Demanda e Preços

Um outro fator importante, em relação ao poder de negociação dos varejistas, ou melhor, dos compradores ou clientes da indústria catarinense de laticínios, está relacionada ao nível de informação dos compradores, no que diz respeito à demanda, aos preços reais de mercado, e aos custos dos fornecedores. A primeira ação, no presente caso, é identificar as principais fontes fornecedoras, e, em seguida, determinar o volume de produção e a participação de cada uma nos dois segmentos de produção - *leite fluido e derivados*.

A tabela 39 dá uma idéia das principais fontes da oferta dos produtos lácteos consumidos pela população catarinense em 1992.

TABELA 39 - PARTICIPAÇÃO DAS FONTES FORNECEDORAS NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS - 1992

(milhões de litros)

Fonte Fornecedora	Produção Comercializada em milhões de litros		
	Leite Fluido	Derivados	Total
Indústria catarinense	156,6	39,90	196,50
Direta do produtor rural	143,2	88,50	231,70
Outras indústrias	-	81,04	81,04
Total	299,8	209,44	509,24

Fontes: Mara - Serpa/sc, Relatórios de recebimento, da produção e da comercialização dos produtos de origem animal pela indústria de laticínios de Santa Catarina, 1992. IBGE, Censo Agropecuário de 1985, e estimativas de produção de leite em 1992.

Os dados mostram a existência de três fontes internas fornecedoras básicas dos produtos lácteos, nos *segmentos do leite fluido e de derivados*.

Além das fontes fornecedoras internas, devem-se levar em consideração as fontes fornecedoras externas, em função do **Acordo de Integração Comercial dos Países do Cone-sul - Mercosul**, do qual o Brasil é um dos signatários. A Argentina e o Uruguai, principalmente, segundo estudos, podem ser considerados, fontes fornecedoras externas de leite e de derivados.

No *segmento do leite fluido*, as fontes fornecedoras que atuam no mercado catarinense são duas. A primeira, é representada pela *Indústria Catarinense de Laticínios*, com um volume estimado em cerca de 156,6 milhões de litros de leite.

A segunda, é representada pela *Venda Direta do Produtor Rural* ao consumidor, principalmente nas periferias das cidades e nas pequenas comunidades, participando com um volume estimado em cerca de 143,2 milhões de litros de leite em 1992.

O segmento do leite fluido caracteriza-se, como já foi visto, por um mercado de âmbito regional, em função do elevado *nível de perecibilidade* e do alto *custo do transporte* do referido produto. Tendo em vista essas características e por se tratar de um produto não diferenciado, o relacionamento entre os compradores e a indústria no *segmento do leite fluido*, tem-se dado por acordos de preço.

A margem de comercialização mínima é previamente estabelecida entre as partes - compradores e a indústria -, situando-se entre 10% e 12% sobre o preço ao consumidor. Este tipo de relacionamento é ainda um resquício dos

anos de interferência do Governo Federal, que controlou os preços por 45 anos.

Além dos resquícios do tabelamento, deve-se levar em consideração que o leite fluido é um alimento de primeira necessidade, e, portanto, imprescindível nos estabelecimentos que representam os compradores deste tipo de produto.

Deve-se acrescentar, ainda, que este segmento foi o que apresentou o maior crescimento em relação ao consumo nestes últimos anos, conforme a tabela 32 (pg.85) e, segundo estudos citados por Konzen et al. (1993), o leite fluido apresenta a maior *elasticidade de preço e renda* entre os produtos lácteos nas condições de baixo consumo e econômicas da população brasileira.

Em relação às *fontes fornecedoras externas do leite fluido*, deve-se levar em consideração o estudo de Cruz et al. (1992), que analisa a **competitividade dos países do Mercosul** e o poder de penetração do leite fluido da Argentina e do Uruguai no Brasil.

Observa Cruz que, aos preços praticados no mercado doméstico, o leite fluido da Argentina tem poder de competir com o leite brasileiro até uma distância de 850 quilômetros da fronteira daquele país. O leite do Uruguai, acerca de 2.000 quilômetros da fronteira, apresenta competitividade. Assim, tanto o leite fluido argentino, como o uruguaio, podem atingir, a preços competitivos, os principais centros consumidores da Região Sul, inclusive algumas cidades da Região Sudeste do Brasil.

Todas essas circunstâncias contribuem para que o tipo de negociação entre a indústria e os clientes, redunde em um acordo que caracteriza o poder de negociação dos compradores ou clientes, como uma força competitiva em relação à rentabilidade da indústria. O segmento de leite fluido é o que apresenta uma das menores margens de comercialização para a indústria.

No *segmento dos derivados*, conforme a tabela 38, com um volume estimado em 209,4 milhões de litros de leite em 1992, a relação entre os compradores é feita através de três fontes fornecedoras.

A primeira é representada pela *Indústria Catarinense de Laticínios*, com o equivalente a 39,9 milhões de litros, ou 19,08% do volume total de derivados consumidos.

A segunda é representada pelos produtos importados das *Indústrias de Outros Estados* e, mais recentemente, de outros países (Mercosul). O volume dos produtos derivados oriundos dessa fonte é equivalente a 81,04 milhões de litros, ou 38,67% do total de derivados comercializados.

A terceira fonte fornecedora é representada pelo produtor rural através da *Indústria Artesanal*. Conforme estimativas, com base no Censo Agropecuário de

1985, a produção de derivados é estimada ao equivalente a 88,50 milhões de litros de leite, ou 42,25% do total comercializado. O queijo do tipo colonial é o produto predominante da indústria colonial.

A presença dessas três fontes no fornecimento de produtos derivados aos compradores varejistas lhes proporciona uma condição favorável em relação ao poder de barganha, pois a diversificação de fontes lhes permite obter as informações de oferta, e de demanda, de preços e de custos, de produtos derivados.

Convém, entretanto, salientar que a indústria rural tem uma presença no mercado concentrada no período de safra. A comercialização é feita nos estabelecimentos de menor concentração de consumidores, representados por minimercados, mercearias e armazéns.

Mas, mesmo assim, reflete favoravelmente no poder de negociação dos clientes ou compradores das demais indústrias, haja vista que é notória a pressão das grandes empresas da indústria de laticínios sobre as instituições governamentais que regulam a produção e a comercialização dos produtos lácteos, no sentido de desestimular a produção da indústria rural artesanal, na qual, como já foi salientado, predomina a produção de queijos.

As outras fontes de fornecimento de derivados incluem, além dos queijos, *produtos diferenciados*, tais como iogurte, leite condensado, queijos finos, leite em pó e sobremesa, entre outros, produtos estes que podem reduzir até certo ponto o poder de negociação dos compradores, tendo em vista que os produtos diferenciados determinam uma preferência de certos consumidores pelos produtos de determinadas empresas (fidelidade do consumidor).

Por outro lado, os dados mostram que a participação da indústria catarinense e das demais indústrias, como fornecedores dos produtos do segmento de derivados, favorecem os compradores, principalmente em relação à indústria catarinense. Tendo em vista que a indústria catarinense de laticínios tem a menor participação no mercado estadual como um todo, certamente deverá oferecer preços mais vantajosos para os varejistas, para que possam continuar a ampliar a sua fatia no mercado interno.

Deve-se levar em consideração, ainda, que entre 60% a mais de 70% da comercialização do segmento de derivados é realizada nos estabelecimentos de grande concentração e rotatividade de consumidores; o grupo de compradores é representado pelos supermercados.

O poder de negociação dos compradores, dadas as circunstâncias acima descritas, pode ser confirmado pela *margem de comercialização mínima*, estabelecida

em 30% sobre o preço ao consumidor, exigida e acordada com a indústria para os produtos do segmento de derivados.

Assim, em função dos fatos e dados expostos, com o objetivo de analisar a variável correspondente ao poder de negociação dos compradores ou clientes da indústria catarinense de laticínios, podem-se formular as seguintes conclusões:

. Os Compradores ou Clientes podem competir com a indústria, influenciando na rentabilidade da mesma quando as circunstâncias lhes permitem exercer um poder de barganha por menores preços, por melhor qualidade ou mais serviços.

. Em função dos fatos e dados disponíveis, a avaliação da força competitiva exercida pelos compradores dos produtos da indústria catarinense, entre os vários indicadores, permitem identificar para o presente trabalho, *o grau de concentração e o nível de informação dos compradores ou clientes* dos produtos da indústria, representados pelos estabelecimentos do comércio varejista.

. A indústria catarinense de laticínios recebeu e comercializou, em 1992, um volume de 279,4 milhões de litros de leite, o que representa 54,9% do *consumo aparente* de 509,2 milhões de litros de leite, ou 77,6% do *consumo estimado* de 359,9 milhões de litros de leite. A comercialização interna, representada pelos compradores dos produtos lácteos, absorvem cerca de 70% da produção da indústria; 30% deles são compradores ou clientes externos, isto é, representam o volume de produção exportada.

. A indústria catarinense de laticínios é formada atualmente por 13 empresas sendo 4 cooperativas e 9 estabelecimentos particulares. A estrutura de recebimento e processamento de matéria-prima é formada por 44 unidades representadas por 10 usinas de beneficiamento, 8 fábricas de laticínios e 26 postos de refrigeração. Essas unidades, estão distribuída em todo o território catarinense. As quatro maiores empresas receberam e comercializaram cerca de 84% do volume de leite da indústria em 1992.

. Os compradores dos produtos da indústria, representados pelo comércio varejistas de alimentos, totalizam 14.230 estabelecimentos entre supermercados, panificadoras, minimercados, armazéns e mercearias, além de outros 16.920, como bares, restaurantes e sorveterias.

. Mesmo sendo relativamente grande o número de estabelecimentos ou postos de vendas potenciais, os supermercados e as panificadoras são responsáveis segundo os estudos realizados pelo IBGE, por uma comercialização que varia entre 60% a 80% das vendas dos produtos lácteos - *leite fluido e derivados*. Este dado

caracteriza um certo grau de concentração dos compradores, uma vez que este tipo de estabelecimento apresenta alta concentração e rotatividade de consumidores e, por consequência, de consumo dos produtos lácteos.

Além disso, os supermercados são constituídos por um grupo de compradores, formado por empresas com mais de um estabelecimento. No caso do Estado de Santa Catarina, segundo os dados da Acats (Associação Catarinense de Supermercados), cada empresa possui em média 2,26 estabelecimentos e, portanto, caracteriza um certo nível de concentração dos compradores .

. O poder de negociação dos compradores é comprovado pela imposição dos clientes, representados pelos estabelecimentos varejistas, de uma margem mínima de comercialização, sendo acordada entre os compradores e a indústria uma margem em torno de 11% para o leite fluído e de cerca de 30% no caso dos derivados.

. Os compradores dos produtos lácteos produzidos pela indústria adquirem os respectivos produtos de 3 fontes fornecedoras: a indústria catarinense, a indústria de outros estados e, mais recentemente, dos países do Mercosul, e a indústria rural. Esta situação proporciona condições favoráveis aos compradores, em relação às informações sobre demanda e preços, entre outras, uma vez que dispõem de três fontes de oferta de produtos lácteos.

. As informações disponíveis pelos compradores obrigam a indústria catarinense a trabalhar com preços mais baixos no segmento dos derivados por ela manufaturados, uma vez que precisa aumentar a sua fatia de mercado num ambiente de produção crescente, com a concorrência da grande oferta de produtos importados (o equivalente a 81 milhões de litros, na forma de derivados).

4.2.3 - CONCORRENTES NA INDÚSTRIA

Conforme Porter (1980), a concorrência entre as empresas de uma indústria é definida pela disputa por posição em um mesmo mercado.

No presente caso, deve-se levar em consideração que a concorrência se dá em uma indústria em que predomina a produção de produtos de primeira necessidade.

Os consumidores desses tipos de produtos os adquirem com base no preço, razão pela qual *o preço é uma das principais estratégias* de concorrência, e os atributos, que podem caracterizar a *diferenciação do produto* como uma estratégia de concorrência, são escassos ou difíceis.

O leite fluido é um produto de primeira necessidade, e portanto um produto do tipo homogêneo, assim como certos tipos de derivados, como os queijos do tipo comum (prato, minas, e mussarela). A indústria de laticínios todavia, tem desenvolvido processos tecnológicos, com o objetivo de manufaturar produtos que proporcionem a *diferenciação*, e permitam que as empresas possam usufruir desta estratégia, capaz de criar uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Dentro deste enfoque, constata-se por exemplo, a busca de processos tecnológicos para a *diferenciação no segmento do leite fluido* com o leite longa vida e outros produtos esterilizados aromatizados, como chocolatados e outros tipos de sabores, assim como para o *segmento dos derivados* têm-se, entre outros, os queijos finos, iogurtes, e sorvetes.

É importante observar, em relação à concorrência, que a estratégia empresarial na produção de produtos lácteos diferenciados permite as empresas ganharem uma dimensão de mercado de amplitude nacional. Assim, a concorrência para este tipo de produtos se dá com a presença muito forte de grupos empresariais multinacionais - Nestlé, Danone, Kibon, Parmalat, Unilever, entre outras - na disputa em um mercado de maior poder aquisitivo.

Em relação à *indústria catarinense de laticínios*, a rivalidade entre as empresas em sua fase inicial (década de 70), deu-se no segmento do leite fluido tipo C, e, no segmento dos derivados, na produção de queijos comuns tipo prato, minas, mussarela. Em ambos os segmentos, com produtos homogêneos; à concorrência se dá basicamente por preço, e em um mercado de amplitude regional.

No entanto, as empresas da *indústria catarinense de laticínios* procuraram expandir as suas estruturas para garantir o recebimento da matéria-prima, em função da demanda crescente, provocada pelo desenvolvimento do estado e pela conseqüente urbanização da população. Tendo em vista que a

demanda pelos produtos homogêneos era suprida, na sua maioria, pela venda direta dos produtores rurais, foi com base na produção desse tipo de produtos que a indústria iniciou a sua expansão.

A tabela 40 dá uma noção da evolução e das mudanças no abastecimento da população urbana, através do volume comercializado de leite, nas formas fluidas e de derivados, pelos principais canais de abastecimento, conforme dados censitários de 1975, 1980, 1985, e estimativas de 1992.

TABELA 40 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE COMERCIALIZADO EM RELAÇÃO AOS CANAIS DE ABASTECIMENTO

Canal de Abastecimento	Ano							
	1975		1980		1985		1992	
	(milhões de litros)	(em %)						
Indústria	70,5	45,8%	83,7	35%	131,7	31%	279,4	55%
Produtor rural	83,3	54,2%	155,0	65%	293,8	69%	231,7	45%
Total Comerc.	153,8	100%	238,7	100%	425,5	100%	511,1	100%

Fonte: IBGE, Censos Agropecuários - 1975/80/85. Mara - Serpa/sc e SAA/SC - Icepta.

Conforme os dados acima, verifica-se um aumento no volume de leite comercializado de 153,8 milhões de litros em 1975 para 425,5 milhões de litros em 1985, isto é, um aumento de 10,7% ao ano.

O abastecimento é feito através de dois canais - a *indústria* e a *venda direta dos produtores*. O crescimento do volume de leite comercializado pela indústria cresceu cerca de 8,43% ao ano nos últimos 17 anos, e a venda direta pelos produtores rurais cresceu cerca de 6,2% ao ano no mesmo período.

No entanto, é importante observar que até 1985 o crescimento da indústria foi menor do que o da venda direta do leite pelos produtores rurais. Este fato demonstra que a indústria de laticínios se defronta com um concorrente interno muito importante, que é a comercialização do leite através da venda direta pelos produtores. Esta venda, nas formas de leite fluido e de queijo de fabricação artesanal, é estimada em cerca de 45% do volume comercializado, semelhante ao que ocorre em nível nacional, onde este volume é estimado em cerca de 40%.

Tendo em vista estes aspectos, relacionados ao volume de leite comercializado, é importante analisar como a concorrência entre as empresas que compõem a indústria de laticínios tem influenciado o seu crescimento.

Para analisar a variável representada pela **rivalidade** entre as empresas **concorrentes na indústria**, serão abordados dois indicadores, entre vários, propostos por Porter (1980):

- 1 - concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- 2 - capacidade aumentada em grandes incrementos.

4.2.3.1 - Concorrentes Bem Equilibrados

Segundo Porter, quando os concorrentes são equilibrados, as empresas tendem a estabelecer um nível de relacionamento mais estável, comparando a grande interdependência existente entre elas e a responsabilidade que elas têm pelo destino futuro da indústria. Neste quadro pode ocorrer também o domínio de algumas empresas altamente concentradas, denominadas empresas líderes, que impõem uma certa disciplina, coordenam as ações das demais, principalmente em relação a preços.

Tendo em vista estas características, a variável representada pela *rivalidade entre os concorrentes na indústria* será analisada, a partir da avaliação do crescimento das principais empresas que compõem a indústria catarinense de laticínios. A avaliação será feita em relação à evolução da participação no mercado, no período compreendido entre 1976 e 1992.

Convém lembrar que a interferência do governo se fez pelo controle dos preços do leite fluido visando muito mais controlar a inflação do que estimular a produção para atender as necessidades de abastecimento. Por outro lado liberou os preços para os produtos derivados, nascendo daí uma política distorcida para a indústria de laticínios.

Esta política influenciou a concorrência das empresas em âmbito nacional, uma vez que o grupo das grandes empresas internacionais, detentoras de tecnologia e de capital, deram prioridade à produção dos produtos de maior valor agregado, representados pelo segmento de derivados; ao mesmo tempo usufruíram dos preços livres ou ditados pelo mercado, atuando num mercado de maior poder aquisitivo e de amplitude nacional.

Já, a produção do leite fluido, com preços controlados pelo governo, baixo valor agregado e mercado de amplitude regional, ficou com as empresas

nacionais, e com o predomínio das cooperativas, principalmente no abastecimento dos grandes centros consumidores

Diante deste fato, deve-se levar em consideração que a indústria catarinense de laticínios teve o seu desenvolvimento sob as condições descritas, isto é, as empresas disputaram e ainda disputam o mercado (1992) com base no abastecimento do leite fluido, cujos preços estiveram sob o controle do governo até 1991. A tabela seguinte mostra a evolução das empresas com maior participação no mercado dos produtos lácteos, com base no volume de leite recebido, em 1976 e 1992.

TABELA 41 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO RECEBIDA PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS COM MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EM 1976 e 1992

Empresa	Ano					
	1976			1992		
	número	mil l/dia	%	número	mil l/dia	%
Cia Jensen - Frigor	1	65,2	30,8	-	--	-
Coop. Cent. Catar. de Lat.	1	26,7	12,5	1	361,0	47,2
Lactoplasa	1	19,2	9,0	1	33,4	4,4
Laticínios Tirol Ltda	1	15,0	7,0	1	148,7	19,4
Gunz Irmãos S/A	1	9,3	4,3	1	97,1	12,7
Outras Empresas	25	77,8	36,4	9	125,2	16,4
Total	30	213,2	100	13	765,5	100

Fontes: Mara - Serpa/sc , Relatório do Recebimento de leite pela Indústria de Santa Catarina. SAA/SC - Acaresc, Diagnóstico da bovinocultura catarinense, 1977.

Os dados mostram como foi o comportamento da indústria catarinense de laticínios em relação ao número e ao crescimento das empresas de maior porte. Verifica-se uma concentração da indústria e, por consequência, o domínio de mercado entre 4 ou 5 empresas, como de resto no país, segundo registraram Farina(1983) e Konzen(1993).

Das cinco maiores empresas existentes em 1976, quatro permanecem no mercado, sendo duas localizadas no litoral - Cooperativa Central Catarinense Ltda, e Gumz e Irmãos S/A.-, uma localizada no planalto - Laticínios do Planalto S/A -, e uma localizada no meio oeste - Laticínios Tirol Ltda.

Verifica-se que a indústria catarinense é concentrada e formada por empresas bem equilibradas, consolidadas durante o referido período.

A estratégia de crescimento concentrou a concorrência na obtenção da matéria-prima, o que é confirmado quando se comparam as principais regiões fornecedoras de matéria-prima e as empresas que lideram o mercado.

O sistema cooperativo, por exemplo, em 1976 participava com 12,5% da produção total de leite comercializado pela indústria, e, portanto, do mercado; teve uma grande expansão no período, estando atualmente presente em praticamente todo o território catarinense, alcançando em 1992 cerca de 47% da produção total comercializada.

As demais empresas também aumentaram sua participação e ocuparam os espaços deixados com a saída da Cia Jensen, como é o caso da Gumz e Irmãos S/A, na Região do Litoral, que de uma participação de 4,3% em 1976 passou para 12,7% em 1992. A Laticínios Tirol Ltda na região do meio oeste, cuja participação em 1976 era de 7%, passou para 19,4% em 1992.

A participação relativa na indústria da empresa Lactoplasa, da Região do Planalto, ficou menor no referido período, mas em números absolutos ela cresceu, pois de uma produção de 19,2 milhões de litros em 1976 ela passou para 33,4 milhões de litros em 1992. É importante acrescentar que a referida empresa optou pela expansão da bacia leiteira na Região do Planalto, em virtude de o mercado de seus produtos se destinar basicamente aos centros de consumo do planalto catarinense.

Verifica-se ainda um aumento da concentração em relação à *fatia de mercado*, uma vez que em 1976 as cinco maiores empresas receberam e comercializaram 63,6% da produção de leite da indústria, ficando 36,4% da produção restante distribuída entre as 25 empresas de pequeno porte, atuantes em nível municipal e inter-regional.

Em 1992, as quatro maiores empresas receberam e comercializaram 83,7% da produção de leite industrializado, restando 16,3% da produção com nove empresas de pequeno porte, que compõem o universo atualmente representado pelas 13 empresas da indústria catarinense de laticínios.

Os dados permitem constatar que as mudanças provocadas pelo desenvolvimento industrial e pela urbanização da população criou oportunidades, mas foram poucas as empresas, do total existente no início da década de 70, que aproveitaram. Com exceção da Cia Jensen, somente as empresas com uma participação acima de nove mil litros por dia em 1976 conseguiram concorrer na

obtenção da matéria-prima, nas regiões de bacias leiteiras já existentes, no caso a Região do Litoral, incluindo o Vale do Itajaí, ou em bacias leiteiras com potencial de desenvolvimento, como foi o caso da Região Oeste.

Como os preços pagos pela indústria pela matéria-prima, bem como os preços recebidos pela indústria pelo leite fluido, eram controlados pelo governo, praticamente não havia condições de concorrência, através dos preços, entre as empresas. Isto permite concluir que a margem de comercialização foi preservada pelas empresas, de modo a lhes assegurar os recursos suficientes ao seu crescimento ao longo do período.

Estes fatos confirmam a influência dos fatores estruturais relativos a concentração da indústria e ao equilíbrio das empresas líderes, em que uma ou um pequeno número de empresas impõe uma disciplina, através de meios como a liderança de preço. É o caso da indústria catarinense de laticínios, em que as 4 maiores empresas detêm cerca de 83% do mercado do leite fluido, um produto homogêneo por excelência, em que se baseia mais de 78% da receita da indústria de laticínios.

4.2.3.2 - Capacidade Aumenta em Grandes Incrementos

Um outro indicador para avaliar a variável representada pela rivalidade entre os concorrentes na indústria e a sua intensidade como força competitiva básica em relação a indústria catarinense de laticínios, é sua capacidade de produção.

Segundo Porter (1980), "em determinadas circunstâncias, as economias de escala determinam que se devem acrescentar grandes incrementos de capacidade, mas estes acréscimos de capacidade, quando excessivos, podem romper cronicamente o equilíbrio de oferta/procura da indústria". O resultado pode ser a redução de preços para estimular o aumento da demanda, e reduzir os custos relativos ao capital fixo, tendo como consequência a redução da lucratividade

O processo de evolução da demanda por produtos lácteos exigiu uma reformulação da indústria de laticínios, caracterizando as duas fases da indústria, cuja capacidade instalada de produção, é mostrada na tabela seguinte, destacando as cinco principais empresas na primeira fase da indústria (década de 70), e as quatro principais empresas líderes, na segunda fase (década de 80).

TABELA 42 - EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DE PRODUÇÃO DA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS NO PERÍODO DE 1976 A 1992

Nome da Empresa	Ano					
	1976			1992		
	número	mil l/dia	%	Núm.	Mil l/dia	%
Cia Jensen	1	80,0	24,4	-	-	-
Coop Cent. Catar. de Latic	1	35,0	10,7	1	290,0 a 700,0	39,3
Lactoplasa	1	50,0	15,3	1	50,0 a 100,0	5,6
Laticínios Tirol Ltda	1	30,0	9,1	1	100,0 a 300,0	16,9
Gumz e Irmãos S/A	1	30,0	9,1	1	100,0 a 300,0	16,9
Outras Empresas	25	103,0	31,4	9	165,0 a 380,0	21,3
Total	30	328,0	100	13	705,0 a 1.780,0	100

Fontes: Mara - Serpa/sc, Relação dos Estabelecimentos sob Inspeção Federal 1992. SAA/SC - Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, 1977.

Os dados mostram a evolução da capacidade instalada de produção, que em 1976 era de 328 mil litros /dia e cujo índice de utilização foi de 65% naquele ano, sendo que as cinco maiores empresas detinham 68,6% da capacidade instalada total.

Em 1992, a referida capacidade instalada de produção apresenta uma flexibilidade que varia entre o mínimo de 705 mil litros/dia a 1.780 mil litros/dia. Esta flexibilidade ou variação da capacidade instalada de produção se verifica em função de que as plantas de manufatura dos produtos lácteos podem ampliar a sua capacidade de produção apenas aumentando o turno de trabalho, por exemplo, ou através da aquisição de equipamentos de pequena monta em termos de recursos financeiros.

Em termos de utilização da capacidade instalada de produção no ano de 1992, verifica-se que a produção recebida e comercializada pela indústria catarinense de laticínios foi de 765,48 mil litros/dia. Embora acima da capacidade mínima, utilizou apenas 43% da sua capacidade potencial.

Para uma melhor visualização deste indicador, é importante relacionar a capacidade instalada de produção da indústria com a demanda do mercado consumidor no referido período. A tabela 43 reúne os dados estimados referentes ao consumo com base nos estudos realizados pelo IBGE em 1974/75 e em 1987/88, que abrangem os dois períodos, proporcionando uma idéia da sua evolução.

TABELA 43 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO ESTIMADO DE LEITE FLUIDO E DE DERIVADOS, EM RELAÇÃO À POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE - 1975 E 1991

Ano	População Urbana em mil habitantes	Consumo estimado em litros per capita/ano			Consumo estimado total em mil litros	
		Leite	Derivados	Total	Ano	Diário
	1975	1.537,7	60,3	33,07	93,37	143.575
1991	3.205,6	77,6	34,63	112,3	359.989	986,2

Fontes: IBGE, Censo Demográfico - 1975 e 1991, Endef, 1974/75 e POF, 1987/88

Pode-se constatar que a capacidade de produção instalada na primeira fase da indústria, que ocorreu na década de 70 (328 mil litros por dia), era menor que a demanda do mercado dos produtos lácteos. Tomando por base a população urbana de 1975 e o seu consumo, estimado em 93,37 litros per capita/ano, verifica-se que o consumo total diário de 393,3 mil litros era bem maior que a capacidade instalada de produção da indústria.

Observa-se, por outro lado que a indústria tinha dificuldade para trabalhar com plena capacidade, pois, tomando como base o ano de 1976, ela operou com apenas 65% da sua capacidade.

Diferente é a situação revelada pelos dados da capacidade instalada de produção em 1992, e pela demanda estimada de consumo com base na população urbana de 1991. A indústria, apresenta uma capacidade instalada de produção com potencial para receber, processar e comercializar 1,78 milhão de litros de leite por dia. E o consumo estimado dos produtos lácteos é de 986,2 mil litros diários de leite; sua capacidade instalada, portanto é maior que a demanda atual.

É importante observar que a indústria recebeu, processou e comercializou 765,48 mil litros de leite/dia em média, no ano de 1992. Acima, portanto, da capacidade instalada de produção mínima, mas abaixo do consumo estimado dos produtos lácteos pela população urbana catarinense, conforme os dados do IBGE, Censo de 1991.

Denota-se assim, a rivalidade entre os concorrentes, representada pelo aumento de sua capacidade instalada de produção. Ao aumentarem a sua capacidade, as empresas visam ampliar a sua fatia de mercado através da garantia da disponibilidade de matéria-prima, para, no mínimo acompanharem o crescimento da demanda, por produtos lácteos no período enfocado, conforme dados da tabela 43.

Portanto, com base nos fatos e nos dados disponíveis para a análise da variável representada pelos concorrentes na indústria catarinense de laticínios, podem-se tirar algumas conclusões em relação à *intensidade da rivalidade entre os concorrentes* da referida indústria.

. Constata-se um crescimento da indústria, em resposta às oportunidades surgidas com as mudanças provocadas pelo desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. Verificou-se, que cinco empresas detinham 63,6% da produção de leite recebida e comercializada em 1976. A empresa que liderava a indústria com 30,8% do volume total da produção da indústria saiu do mercado no início da década de 80.

. As características dos produtos lácteos homogêneos - leite fluido, queijos de consumo popular -, que detinham um mercado de âmbito regional, beneficiaram as empresas da indústria catarinense em relação à concorrência, uma vez que as empresas que atuavam nível nacional não demonstraram interesse em vender esse tipo de produto no mercado catarinense.

. A redução do número das empresas com maior participação no mercado, de cinco em 1976 para quatro em 1992, concentrou ainda mais a produção. Conforme os dados, em 1992 elas detinham 83,7% da produção de leite recebido e comercializado pela indústria. Segundo Porter (1980), "quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, assume tal força, que pode impor disciplina, assim como desempenhar um papel coordenador na indústria, através de meios como liderança de preços"

. Em relação aos dados, sobre a evolução do volume de leite recebido e comercializado pelas empresas líderes, e em função da localização da matéria-prima - o leite in natura -, pode-se concluir que a maior concorrência entre as empresas foi pela obtenção da matéria-prima. A garantia da matéria-prima assegurou a manutenção e o crescimento da fatia de mercado de cada empresa no decorrer do período da presente análise, tendo em vista que os preços eram controlados pelo governo para o leite fluido, o principal produto comercializado pela indústria no início da sua evolução.

. O indicador relacionado ao aumento da capacidade instalada de produção denota a rivalidade entre os concorrentes na indústria. Os dados comprovam a expansão da capacidade instalada de produção das empresas que lideram a indústria catarinense de laticínios no período compreendido entre 1976 e 1992.

. Os dados da tabela 41, referentes à evolução da capacidade instalada de produção, e os da tabela 42, referentes à evolução do consumo estimado de leite fluido e de derivados, denotam a intensidade da rivalidade entre os concorrentes da

indústria. Em 1976, a capacidade instalada era menor do que a demanda; já em 1992, ao contrário, superou a demanda.

. Houve um crescimento no consumo dos produtos lácteos, que passou de 93,37 litros per capita/ano em 1976 para 112,3 litros em 1992, além do aumento da população urbana, conforme registram os dados. Isto justifica, em princípio, a ocorrência e as consequências da rivalidade

. Em função de algumas peculiaridades da indústria de laticínios, a capacidade instalada de produção é calculada entre um mínimo e um máximo. Estas peculiaridades, estão relacionadas ao peso dos custos variáveis, e aos custos totais.

Os custos variáveis, por exemplo, representam cerca de 89% para o leite fluido, e 95% para os queijos - tipo prato e minas. A matéria-prima - leite in natura -, representa cerca de 66% dos custos variáveis do leite fluido tipo C, e 69% dos queijos - tipo prato e minas -, conforme Konzen (1993).

Uma outra peculiaridade, relacionada à capacidade instalada de produção, é a possibilidade de ampliação da produção, com o aumento do turno de trabalho ou a aquisição de equipamentos de custos relativamente baixo.

. O sistema empresarial cooperativo alcançou o maior crescimento, tanto em relação à fatia de mercado - de 12,5% em 1976 para 47,2% em 1992 -, quanto em relação à capacidade instalada de produção - de 10,7% em 1976 para 39,3% em 1992.

Como já foi visto, a rivalidade entre os concorrentes, manifestada na competição pela conquista de maior fatia de mercado, deu-se pela ampliação da área de coleta do leite *in natura*, visando garantir o mercado de leite fluido, e também a diversificação dos produtos manufaturados. No caso das cooperativas, segundo Farina (1983), a ampliação da área é feita através da integração de cooperativas singulares, fato que também ocorreu na indústria catarinense de laticínios.

. A necessidade da diversificação, através da produção de derivados, principalmente de recursos que possam agregar maior valor ao produto, também induz à rivalidade entre os concorrentes da indústria. Isto se dá através da manutenção de uma capacidade ociosa planejada, o que permite à empresa crescer na frente da demanda, segundo Farina (1983). A demanda pelos produtos derivados também está crescendo e está sendo ocupada pelas empresas que atuam no mercado de âmbito nacional.

. Segundo Porter (1980), as causas do excesso de capacidade podem causar riscos para as empresas, em negócios de mercadorias de uso geral, como é o caso da indústria de laticínios, com enfoque na produção de produtos homogêneos

que apresentam margem de lucro muito estreita. Segundo o referido autor, este risco é maior, em virtude da demanda ou da oferta cíclica, que, no caso do leite, decorre da oferta cíclica da matéria-prima, pois a produção de leite no inverno varia de 20% a 30%, a menos do que no verão. Esta situação força a manutenção de excesso de capacidade na indústria.

. Quando a indústria ou as empresas trabalham com produtos não diferenciados (homogêneos), os custos passam a constituir um fator dos mais importantes para a concorrência, uma vez que os compradores ou consumidores deste tipo de produtos se baseiam nos preços. Isto leva as empresas a dar atenção especial à manutenção, e ao aumento da quantidade de que dispõem, investindo em fábricas modernas e amplas, para serem competitivas, conquistar e garantir a parcela de mercado que desejam.

4.2.4 NOVOS ENTRANTES

A quarta força competitiva, que atua numa indústria estabelecendo as regras da concorrência, caracteriza-se pela ameaça da entrada de novas empresas. Segundo Porter (1980), os novos entrantes em uma indústria, geralmente trazem recursos substanciais e nova capacidade de produção, além de um grande desejo de ganhar parcela do mercado. O resultado pode ser uma queda nos preços ou nos custos inflacionados, e como consequência uma redução da rentabilidade.

Convém lembrar que a entrada de novas empresas é motivada pelos lucros auferidos pela indústria, que exercem atratividade sobre novos entrantes; também podem estar associados a outros objetivos, como aproveitamento dos canais de distribuição já existentes, domínio tecnológico, diversificação, entre outros.

Assim, a intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende das *barreiras de entrada* criadas ou estabelecidas pelas empresas existentes.

Para se analisar uma indústria através da avaliação da variável representada pela ameaça de novos entrantes na indústria catarinense de laticínios, uma das barreiras de entrada identificadas foi o **acesso favorável à matéria-prima** pelas empresas já existentes, que será objeto de estudo do presente trabalho.

4.2.4.1 - Acesso Favorável à Matéria-prima pelas Empresas já Estabelecidas

Os aspectos ligados a *economias de escala*, *diferenciação de produto*, *necessidade de capital*, *custos de mudanças*, *acesso aos canais de distribuição*, são todos fontes de barreiras de entrada. No entanto, segundo Porter (1980), as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos sobre os entrantes potenciais, independente do tamanho e das economias de escala obtidas.

Esta vantagem é conseguida pela facilidade de acesso às fontes de matéria-prima disponível, tendo sob certo controle as necessidades previsíveis com antecedência, a preços que reflitam uma demanda menor do que a atual.

A demanda por produtos lácteos, como já foi visto, teve um aumento em função de dois fatores básicos: o *crescimento populacional*, destacando o aumento da população urbana como resultado da industrialização, e o *aumento do consumo per capita*, conforme registram os estudos realizados pelo IBGE.

A tabela a seguir mostra uma estimativa da evolução da demanda dos produtos lácteos, tendo como base do consumo os dados levantados pelos estudos realizados pelo IBGE em 1974/75 e em 1987/88, e da população urbana os censos demográficos a partir de 1975.

TABELA 44 - EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO URBANA CATARINENSE E ESTIMATIVA DA DEMANDA POR PRODUTOS LÁCTEOS CONFORME OS DADOS DOS CENSOS DEMOGRÁFICOS

Ano	População Urbana	Consumo estimado em litros per capita/ano			Demanda Total
	em mil hab.	leite	derivados	Total	em mil litros
1975	1.537,7	60,30	33,07	93,37	143.575,0
1980	2.154,2	65,26	33,65	98,91	213.071,9
1985	2.699,1	70,63	34,15	104,78	282.811,7
1991	3.205,6	77,76	34,63	112,30	359.989,0

Fontes: IBGE, Censos Demográficos - 1975, 1980, 1985 e 1991. Estudo Nacional da Despesa Familiar - Endef, 1974/75. Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF, 1987/88.

Com base nos fatos e dados apresentados na tabela acima, temos uma estimativa do aumento do consumo per capita e da demanda total por produtos lácteos - leite fluido e derivados - ao longo dos últimos 16 anos. Verifica-se que o

aumento do consumo de leite fluido, foi mais expressivo que o dos derivados. Assim, além do aumento da população urbana, que provocou um aumento natural no consumo, verifica-se também um aumento no consumo per capita.

Do ponto de vista da *ameaça de novos entrantes* na indústria catarinense de laticínios, é necessário verificar como se comportou a indústria em relação à oferta para atender à referida demanda. Os dados da próxima tabela permitem fazer um balanço entre a oferta medida pelo volume total de leite recebido e comercializado pelas empresas, e o volume da demanda estimada, calculado com base no consumo per capita da população urbana.

Por tal análise, pode-se observar o comportamento da indústria ao longo deste período, bem como verificar sua tendência, e, principalmente, avaliar a intensidade da força competitiva representada pela ameaça de novos entrantes na indústria.

TABELA 45 - EVOLUÇÃO DA DEMANDA PELA POPULAÇÃO URBANA E DA OFERTA DE LEITE PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS 1975-1991

Ano	1975	1980	1985	1991
Demanda (milhões de litros)	143,5	213,1	282,8	359,9
Oferta da indústria (" ")	70,5	83,7	131,7	239,3
Oferta/Demanda (em %)	49,1	39,3	46,6	66,4

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados censitários e nos estudos sobre Despesas e Orçamentos Familiares do IBGE. SAA/SC - Icepta, Acompanhamento Conjuntural da Agricultura Catarinense.

Constata-se pelo balanço entre a demanda de produtos lácteos pela população urbana, e a oferta da indústria, que, enquanto a demanda estimada do consumo da população urbana cresceu cerca de 5,59% ao ano, a oferta da indústria cresceu cerca de 7,93% ao ano no período compreendido entre 1975 e 1991. A indústria aumentou a sua oferta em relação à demanda, passando de 49,1% em 1975 para 66,4% em 1991, o que denota um esforço da indústria em aumentar e garantir uma maior disponibilidade de matéria-prima.

Os dados da tabela 45 mostram ainda, a variação da participação da indústria frente às mudanças na demanda durante os períodos de 1980, com 39,3%, e em 1985, com 46,6%, ambos abaixo dos de 1975.

Esta variação caracteriza o esforço da indústria no sentido de se estruturar para a captação da matéria-prima. A dimensão desse esforço pode ser observada nos dados da tabela 40, referente à evolução do volume de leite recebido e comercializado pelas principais empresas da indústria no período compreendido entre 1976 e 1992. Os dados da tabela 41, referentes à capacidade instalada de produção no mesmo período, também demonstram e confirmam, o empenho da indústria catarinense de laticínios em ampliar a sua área de coleta e garantir uma maior disponibilidade de matéria-prima. Todo esse empenho teve, entre outros objetivos, o de criar uma *barreira de entrada* para novos entrantes.

A tabela seguinte mostra a evolução da estrutura em relação a localização e número de unidades de manufaturas, correspondentes a primeira fase, que compreendeu a década de 70, e a segunda fase, que corresponde à década de 80.

TABELA 46-EVOLUÇÃO DAS UNIDADES DE MANUFATURA DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS, POR REGIÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Região	Década 1970-80			Década 1980-90		
	Usina * ⁹	Fábrica**	Total	Usina	Fábrica	Total
Litoral	5	20	25	4	3	7
Planalto	1	--	1	1	--	1
Oeste	1	3	4	5	5	10
Total	7	23	30	10	8	18

Fontes : Mara - Serpa/sc , Relação de Estabelecimentos sob Inspeção Federal. Julho de 1991. SAA /SC-Acaresc, Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense, junho de 1976.

Verifica-se que na década de 70, a que denominamos de primeira fase da indústria, a estrutura de manufatura estava localizada praticamente na Região do Litoral, onde se concentra a maior demanda de consumo dos produtos lácteos, associada a uma oferta da matéria-prima suficiente para suprir a demanda desta primeira fase.

As mudanças ocorridas com a industrialização e a rápida urbanização, com o conseqüente aumento da demanda, provocaram mudanças na estrutura de manufatura da indústria, uma vez que a mesma necessitou ampliar a oferta dos

⁹ * Usina de beneficiamento: são unidades de manufatura que operam simultaneamente o leite fluido recebido, para o consumo e a produção de derivados.

** Fábricas de Laticínios: são unidades de manufatura em que todo o leite fluido recebido, é transformado em derivados.

produtos lácteos. Esta nova situação determinou uma mudança na localização das unidades de manufatura, como mostra a tabela 46, com uma distribuição das referidas unidades completamente diferente na década de 80, que denominamos de segunda fase da indústria, com destaque para a sua ampliação na Região Oeste do estado.

Esta mudança na estrutura industrial traduziu-se na consolidação de algumas empresas de médio porte existentes na década de 70 (tabela 40), cuja principal estratégia foi a de garantir o acesso favorável da matéria-prima para atender à demanda crescente, garantir o crescimento e ampliar a fatia de mercado, criando ao mesmo tempo uma *barreira à entrada a novos entrantes*.

A dimensão do esforço da indústria catarinense de laticínios, no sentido de garantir o acesso favorável da matéria-prima por parte das empresas que a compõem, pode ser avaliado através dos dados da tabela, 47 a seguir:

TABELA 47 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE RECEBIDA PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS, POR REGIÃO - 1976-1992

Ano	Região							
	Litoral		Planalto		Oeste		Total	
	(milhões de litros)	(em %)						
1976	64,2	82,4	7,0	9,0	6,7	8,6	77,9	100
1980	56,9	68,0	10,6	12,7	16,1	19,3	83,6	100
1990	73,4	32,0	22,9	10,0	133,0	58,0	229,4	100
1992	72,0	25,8	27,7	10,0	179,7	64,2	279,4	100

Fonte: Mara - Serpa/sc, Recebimento de matéria-prima pelas indústrias de laticínios do Estado de Santa Catarina - 1992.

Os dados evidenciam a estabilização da produção recebida pela indústria na Região do Litoral - de 64,2 milhões de litros por ano em 1976, para 72 milhões em 1992. O crescimento paulatino na Região do Planalto elevou a produção de 7 milhões por ano em 1976 para 27,7 milhões em 1992. Na Região Oeste, verifica-se uma transformação completa; sua produção, de 6,8 milhões de litros por ano em 1976, passou para 179,7 milhões em 1992.

A Região Oeste deu uma resposta forte, ao atendimento das necessidades de uma maior oferta de leite pela indústria catarinense. Esta oferta pode ser medida pela produção recebida e comercializada em 1976 - 77,9 milhões de litros - e que passou para 279,4 milhões em 1992, para atender à demanda crescente da população urbana.

A atratividade da indústria, em função da demanda crescente por produtos lácteos, especialmente leite fluido, conforme foi visto (tabela 44), foi percebida pelas empresas estabelecidas da indústria catarinense de laticínios; os dados disponíveis e expostos confirmam o empenho das empresas líderes em garantir o *acesso favorável da matéria-prima*.

Na primeira fase da indústria, a Região do Litoral foi responsável por cerca de 82,4% do volume de leite recebido pela indústria, o equivalente a 77,9 milhões de litros/ano, tomando como base a produção recebida em 1976. Já em 1992 essa participação representou cerca de 25,8% da produção de leite recebida pela indústria, cujo volume total foi de 279,4 milhões de litros de leite /ano.

O dados acima destacados confirmam a ação das empresas na ampliação da estrutura de coleta e processamento da matéria-prima, com destaque para a Região Oeste do Estado de Santa Catarina.

É oportuno registrar que, no início da década de 80, uma empresa do Estado do Rio Grande do Sul (Laticínios Ivoti Ltda) instalou uma unidade de coleta e processamento de leite no extremo oeste catarinense.

O objetivo era a obtenção de matéria-prima para a matriz no Rio Grande do Sul, e abrir uma nova frente de mercado para os seus produtos naquela micro-região antes que as empresas da indústria catarinense. Entretanto, ainda no final da década de 80, foi absorvida pela Cooperativa Central Catarinense de Laticínios Ltda.

Uma outra evidência da preocupação da indústria catarinense em assegurar o acesso favorável da matéria-prima como uma barreira de entrada a novos entrantes, pode ser verificada no aumento do volume de leite na forma fluida resfriada. Parte deste leite é comercializada diretamente pelos postos de refrigeração, por empresas do sistema cooperativo e parte pelas empresas particulares.

A participação dos principais produtos lácteos em relação a cada segmento pode ser visualizado na tabela 48, a seguir.

TABELA 48 - EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS RECEBIDOS PELA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS, 1984 a 1992.

(em milhões)

Ano	Leite fluido				Derivados
	In natura total	Pasteurizado	Resfriado exportado	Leite fluído Total	
1984	106,0	87,8	2,9	90,7	15,3
1985	131,7	100,3	13,5	113,8	17,9
1986	165,6	121,8	24,3	146,1	19,5
1987	189,8	133,5	31,5	165,0	24,8
1988	210,2	156,8	31,1	187,9	22,3
1989	213,2	153,6	24,4	178,0	35,2
1990	229,0	159,4	29,4	188,8	40,2
1991	239,3	159,9	29,5	189,4	49,8
1992	279,4	172,5	45,2	217,7	61,7

Fonte: Mara - Serpa/sc , Serviço de Inspeção dos Produtos de Origem Animal.

Os dados da tabela 48 mostram que a indústria, no período de 1984 a 1988, destinou a maior parte da produção recebida para o *segmento do leite fluido*, composto pelo *leite pasteurizado* e *leite resfriado*; sua participação neste segmento é crescente em relação ao volume total de leite in natura recebido pela indústria. A partir de 1988, observa-se uma mudança, com maior participação do *segmento dos derivados* a partir da maior disponibilidade de matéria-prima, o que dá à indústria a vantagem necessária para poder trabalhar com este segmento que, por ser mais lucrativo, é o de maior concorrência entre as empresas nacionais de laticínios na conquista do mercado consumidor.

Assim, pode-se concluir que o esforço da indústria catarinense de laticínios em garantir o acesso favorável à matéria-prima, cria uma barreira de entrada para novos entrantes na indústria, e lhe permite disputar o mercado no segmento dos *derivados*, que apresenta a maior margem de comercialização entre os produtos lácteos.

Os fatos e dados analisados para avaliação da variável representada pela ameaça de novos entrantes, como uma força competitiva, permite as seguintes conclusões:

. A indústria catarinense de laticínios acompanhou a evolução da demanda do leite fluido pela população urbana estadual, ampliando a sua capacidade de produção, principalmente através das empresas líderes, cujo desenvolvimento teve início na década de 70. Esta evolução, deu-se principalmente com base no consumo do leite fluido, no mercado regional.

. A evolução da indústria, medida pela relação entre a oferta da indústria e a demanda da população urbana por produtos lácteos, evidencia o crescimento da participação da indústria catarinense de laticínios, passou de 49,1% em 1975, para 77,7% em 1992.

. Pelos dados da evolução da estrutura da indústria, verifica-se que a estratégia básica esteve assentada na busca do acesso favorável da matéria-prima, quando a indústria ampliou a sua estrutura para a Região Oeste, no que denominamos a segunda fase da indústria. Estas mudanças se efetivaram na década de 80, com o objetivo de atender ao aumento da demanda, e também para criar uma *barreira de entrada para novos entrantes*.

. A garantia do acesso favorável da matéria-prima, além de dificultar o acesso a novos entrantes na indústria, tem permitido um crescente aumento da participação da indústria no segmento dos derivados.

4.2.5 - A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A quinta força competitiva é representada pela *ameaça de produtos substitutos*. Segundo Porter (1980), eles reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Os substitutos afetam a demanda de um ou mais produtos de uma indústria *pelo preço favorável e pela qualidade*, uma vez que estes dois atributos melhoram as condições de satisfação das necessidades do comprador.

Assim, a análise da variável representada pela *ameaça de produtos substitutos*, será feita através do seguinte indicador: a *propensão do consumidor em substituir o produto por outro*.

Essa propensão depende, como já vimos, da *qualidade e dos custos do produto substituto* para o consumidor.

4.2.5.1 - A Propensão do Consumidor em Substituir um Produto por Outro

Em relação a tal *propensão*, verifica-se que a indústria de laticínios, sofre um grande impacto em nível mundial, especialmente nos países desenvolvidos.

Não foi apenas nos produtos lácteos, mas também em todos os produtos de origem animal, ricos em *gorduras polisaturadas*, destacando-se a manteiga e as carnes vermelhas.

No caso da indústria de laticínios, a *manteiga* é o produto que foi mais afetado, por se enquadrar nas características alimentares acima citadas, tendo sofrido restrições dos consumidores, com base em critérios de nutrição e saúde, principalmente nos países totalmente atendidos em suas demanda por alimentos.

Segundo estudos realizado por Speckmann (1990), nos Estados Unidos a manteiga teve uma redução de 5% nas vendas per capita no período compreendido entre 1980 e 1988. Ainda segundo registros da Milk Marketing Board (MMB), feito por Willians et tal. (1989), o consumo na Inglaterra caiu de 5,4 quilos per capita por ano em 1983, para 3,5 quilos em 1988, muito embora o consumo médio da Comunidade Econômica Européia (CEE) ainda seja de aproximadamente 5,8 quilos per capita/ano.

Nos países onde as necessidades mínimas de consumo de alimentos já foram atendidas, atingindo, inclusive, um nível de saturação alimentar, é natural que os consumidores tenham uma preocupação maior e exijam alimentos de melhor qualidade com base nos critérios de nutrição e saúde.

Com base nestes critérios, a manteiga tem sido substituída por outros produtos, cabendo destacar a margarina, um produto com certa similitude com a manteiga e produzido a partir de óleos vegetais.

A margarina teve um aumento rápido de consumo nesses países, como produto substituto, atingindo uma proporção de 1:1 em relação à manteiga em 1973, e passando para 2,4:1 em 1988.

Mesmo com todas as restrições relacionadas às exigências de qualidade, o consumo médio de manteiga per capita/ano é de 5,8 quilos nos países da CEE, e de 2 quilos per capita nos EUA. Nos países em desenvolvimento, como a Argentina, por exemplo, o consumo é de 1,0 quilos per capita/ano, e no Brasil está em torno de 0,7 quilos.

Estes dados estabelecem a renda da população como um parâmetro que permite visualizar o potencial de consumo da manteiga em relação aos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Em Santa Catarina, o consumo médio de manteiga é estimado em torno de 0,380 quilos per capita/ano. Este baixo consumo é compensado pelo creme fresco de leite, em torno de 0,537 quilos per capita/ano, em substituição à manteiga, que é seu derivado.

Estes níveis indicam, tanto no caso do Brasil como de Santa Catarina, a existência de uma demanda latente para este tipo de produto. O consumo entre a margarina e a manteiga pela população catarinense é muito expressivo, conforme estudos realizados pela SAA/SC, através do Icepta, tendo como base as cidades de Criciúma e Joinville (tabela 49).

TABELA 49 - CONSUMO MÉDIO PER CAPITA/ANO DE MANTEIGA E DE MARGARINA, NAS CIDADES CATARINENSES DE JOINVILLE E CRICIÚMA

Consumo médio per capita (kg /ano)		
Produto	Criciúma	Joinville
Manteiga	0,36	0,60
Margarina	3,24	5,16
Proporção		
Margarina:Manteiga	9:1	8,6 :1

Fontes: SAA/SC - Icepta, Plano de Desenvolvimento Rural da Baixada Norte Catarinense - Consumo Alimentar em Joinville, 1987. Diagnóstico Rural da Região Sul Catarinense - Consumo Alimentar em Criciúma, 1988.

Os dados da tabela mostram que existe uma variação no consumo médio da manteiga e da margarina entre as populações de cada cidade, mas, em termos proporcionais, os níveis de consumo são semelhantes. Assim, o consumo de manteiga é muito menor do que o consumo de margarina, numa proporção que varia de 9:1 na cidade de Criciúma, para 8,6:1 na cidade de Joinville.

É importante registrar, ainda, que o referido estudo constatou que o consumo médio das famílias com renda per capita acima de 3 salários mínimos é de 1,56 quilos de manteiga per capita por ano para a cidade de Joinville, e de 0,84 quilos para a cidade de Criciúma.

Portanto, o consumo médio das famílias de maior renda é bem maior que o consumo médio de toda a população (0,36 quilos para Criciúma e 0,60 quilos para Joinville), cuja renda familiar per capita variou de 0,25 a mais de três salários mínimos, confirmando, assim, a influência do *fator preço favorável*.

Em relação à propensão do consumidor em substituir um produto por outro, constata-se que esta característica se acentua em *relação à qualidade*, na medida em que o consumidor tenha atendida sua necessidade de consumo de produtos de origem animal, isto é, na medida que sua faixa de renda lhe permita consumir no mínimo os produtos homogêneos, também denominados de produtos de consumo de massa, que, no caso dos produtos lácteos, são representados pelo *leite fluido, queijos de consumo popular* e, podemos incluir, *a manteiga*.

Assim, no caso do consumidor brasileiro e catarinense, que em termos médios ainda não atingiu um nível de renda para o consumo de massa, é marcante a vantagem da margarina como substituto da manteiga, principalmente em função dos preços mais baixos. A influência da renda sobre o consumo pode ser comprovada e visualizada através dos dados da renda familiar dos consumidores, conforme a tabela 50.

TABELA 50 - RENDA FAMILIAR MENSAL E CONSUMO PER CAPITA/ANO DE MANTEIGA E MARGARINA (em kg)

Produto	Criciúma		Joinville	
	0,25 a 0,5 sal.mínimo	mais de 3 al.mínimos	0,5 à 0,75 sal.mínimo	mais de 3 sal.mínimos
Manteiga	0,24	0,84	0,36	1,56
Margarina	2,40	3,24	4,92	4,80
margarina : manteiga	10 : 1	3,8 : 1	13,7 : 1	3,1 : 1

Fontes: SAA/SC - Icepta, Plano de Desenvolvimento Rural da Baixada Norte Catarinense - Consumo Alimentar em Joinville, 1987. Diagnóstico Rural da Região Sul Catarinense - Consumo Alimentar em Criciúma, 1988.

Os dados da tabela 50 permitem verificar que o consumo da manteiga aumenta em função do aumento da renda familiar per capita - de 0,24 quilos para os níveis de menor renda, para 1,56 quilos para os níveis de maior renda -; enquanto que para a margarina, o consumo médio teve uma variação menor - de 2,40 quilos para os níveis de menor renda familiar per capita, para 4,80 quilos nas de maior nível de renda.

O efeito dos custos do produto substituto, na propensão do consumidor em substituir um produto por outro, pode ser avaliado ainda em termos proporcionais. Conforme os dados da tabela 50, enquanto a relação entre o consumo, em quilos per capita ano da margarina e da manteiga, variou de 10 a 13,7 :1 as famílias de menor

renda, esta variação foi de apenas 3,1 a 3,8:1 nas famílias com mais de 3 salários mínimos per capita por ano.

Assim, os fatos e dados disponíveis para a análise da *ameaça de produtos substitutos* para a indústria catarinense de laticínios, permite as seguintes conclusões:

. A ameaça de produtos substitutos é representada por todos os produtos alternativos que possam desempenhar a mesma função que os produtos fornecidos pela indústria em questão.

→ . No caso da indústria de laticínios, a ameaça de produtos substitutos é manifestada pela *propensão do consumidor em substituir determinados produtos lácteos*, com base em dois fatores principais: *qualidade* - relacionada a critérios de nutrição e saúde, e *preço favorável* - relacionado ao custo do consumidor para satisfazer a sua necessidade. /

. O fator *qualidade*, relacionado a critérios de nutrição e saúde, tem provocado restrições ao consumo dos produtos ricos em gorduras polisaturadas, aumentando a propensão do consumidor, em substituir um produto por outro. Assim, entre os produtos lácteos, a manteiga é o mais afetado pelos substitutos, verificando-se queda no consumo, principalmente nos países desenvolvidos, onde as necessidades alimentares dos consumidores já atingiram níveis de saturação.

. O fator *preço favorável* é um componente que influencia na propensão do consumidor em substituir um produto por outro, quando se constata que a proporção de consumo entre a margarina e a manteiga varia de 10:1 até mais de 13:1 nas famílias com renda per capita de 0,25 até 0,72 salários mínimos. Já para as famílias com renda acima de 3,0 salários mínimos esta proporção variou de 3,1:1 a 3,6:1.

. Nos países desenvolvidos, a proporção entre o consumo médio per capita por ano entre a margarina e a manteiga chegou a 2,4:1 em 1988, tendo como influência o fator *qualidade*, relacionado a critérios de nutrição e saúde. Já no caso de Santa Catarina e com base nos dados levantados nas cidades de Criciúma e Joinville, a proporção de consumo médio per capita por ano, entre a margarina e a manteiga, variou de 8,6 a 9,0:1.

. Os níveis médios de consumo dos produtos lácteos, de um modo geral, e da manteiga, em particular, são muito baixos nos países em desenvolvimento quando comparados ao dos países desenvolvidos: 0,7 quilos per capita por ano no Brasil e 1,0 quilo na Argentina por exemplo, para 2,0 quilos nos E.U.A. e 5,8 quilos per capita por ano nos países da Comunidade Econômica Européia.

. Na indústria catarinense de laticínios, a ameaça dos produtos substitutos é constatada, na comparação da margarina com a manteiga. Os dados demonstram, que o fator de maior influência nesta substituição pelo consumidor são, em primeiro lugar, as condições favoráveis de preços na relação com os níveis de renda da população catarinense e, em seguida, o fator qualidade.

4.3 - GRUPOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA CATARINENSE DE LATICÍNIOS

A análise da estrutura industrial permitiu avaliar as estratégias competitivas da indústria catarinense de laticínios em relação às cinco forças competitivas básicas estabelecidas pelo modelo de Porter (1980).

Entretanto, o autor propõe que essa análise seja aprofundada através da *análise estrutural dentro da indústria*, o que poderia explicar por que algumas empresas são mais bem sucedidas que outras, e como isto se relaciona com a postura estratégica dessas empresas. Esta análise é feita através da identificação das *dimensões estratégicas* que cada empresa utiliza, e que permitem classificar a indústria em "grupos estratégicos".

Segundo Porter (1980), **grupos estratégicos** é o grupo de empresas de uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante. Uma indústria poderia ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguissem essencialmente a mesma estratégia.

Assim, com base nas *dimensões estratégicas*, é possível verificar os grupos de empresas que atuam através de estratégias competitivas semelhantes.

Antes, porém, é importante lembrar que as empresas da indústria catarinense de laticínios, podem ser constituídas por três categorias de estabelecimentos, conforme a classificação do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura: - *usinas de beneficiamento, fábricas de laticínios e postos de refrigeração*.

As grandes empresas normalmente possuem as três categorias de unidades de processamento - *usinas, fábricas e postos de refrigeração* - e atuam nos dois segmentos de produtos lácteos, ou seja, na produção de produtos na forma fluida e na forma de derivados.

Já as empresas que atuam exclusivamente no segmento dos derivados são constituídas pelas categorias ou unidades de processamento representadas pelas *fábricas de laticínios e postos de refrigeração*, para as maiores, ou somente *fábricas de laticínios*, para as menores.

Há também, as empresas que atuam somente no segmento fluido, constituídas pelos *postos de refrigeração*, que têm por objetivo coletar e refrigerar a matéria-prima e, após esse processamento, comercializá-la.

No caso da indústria catarinense, encontramos atualmente esses três tipos de empresas que, por si sós, podem definir os grupos de empresas representados nas figuras a seguir.

 *Usinas de beneficiamento*

 *Fábricas de laticínios*

 *Postos de refrigeração*

Figura 6 - Tipos de empresas que formam a indústria catarinense de laticínios.

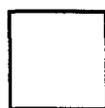
A identificação dos grupos de empresas refere-se a aquelas cuja principal estrutura de manufatura é constituída por uma das três categorias de estabelecimentos, e que são consideradas como parte de um único grupo, como é o caso da Cooperativa Central Catarinense de Laticínios Ltda - CCCL, da Laticínios Tirol Ltda, da Gumz Irmãos S/A e da Lacplasa

Assim, o grupo de empresas cuja principal estrutura de manufatura é formado pelas *usinas de beneficiamento*, é composto das seguintes empresas:

	A - CCCL Ltda
	B - Laticínios TIROL Ltda
	C - GUMZ Irmãos S/A
Usinas de beneficiamento	D - Indústria de Laticínios do Planalto S/A LACTOPLASA
	E - Benf. e Comerc. de Leite TREVO Ltda

Figura 7 - Grupo de empresas formadas pelas usinas de beneficiamento.

No grupo de empresas especializadas, cuja principal estrutura de manufatura é formada pelas *fábricas de laticínios*, têm-se as seguintes empresas :



**Fábricas
de
laticínios**

- F - Weege S/A
- G - Laticínios Cedrense Ltda
- H - Doces Áurea Indústria e Comércio
- I - Laticínios Noroeste Ltda
- J - Laticínios Caíbi Ltda

Figura 8 - Grupos de empresas formadas pelas fábricas de laticínios.

O terceiro grupo de empresas especializadas, em que a principal estrutura de manufatura é constituída pelos *postos de refrigeração*, é formada pelas seguintes empresas:



**Postos
de
refrigeração**

- K - Cooperativa Regional Arco Iris Ltda
- L - Cooperativa Regional Norte Catarinense Ltda
- M - Cooperativa Agropecuária Canoinhas Ltda

Figura 9 - Grupos de empresas formadas pelos postos de refrigeração

Com base nos critérios estabelecidos a esses grupos, a tabela seguinte permite verificar:

- 1) - o número de empresas de cada grupo;
- 2) - a estrutura de cada grupo em relação às categorias de estabelecimento ou das unidades de processamento que cada uma delas possui;
- 3) - a participação em volume e em percentual de cada grupo estratégico em relação ao recebimento e comercialização de leite.

TABELA 51 -ESTRUTURA E PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS DE EMPRESAS -1992

Grupo estraté- gico	Número de empresa	Número de unidades de processamento			Volume milhões de litros	Partic. em %
		Usinas	Fábricas	Postos		
Usinas	5	10	2	22	243,0	87,0
Fábricas	5	-	6	1	14,3	5,0
Postos	3	-	-	3	22,1	8,0
Total	13	10	8	26	279,4	100

Fontes : Mara - Serpa/sc e SAA/SC - Icepta, Recebimento de Leite pela Indústria do Estado de Santa Catarina.

Verifica-se pela tabela 51, que o primeiro grupo é formado pelas *usinas de beneficiamento* de leite, constituído por cinco empresas, entre as quais algumas com uma estrutura composta por todas as categorias de estabelecimentos ou unidades de processamento, como a Cooperativa Central Catarinense de Laticínios - CCCL Ltda, e a Laticínios Tirol Ltda. Outras, como a Gumz S/A, e a Lactoplasa, com no mínimo duas categorias, pois, além da usina de beneficiamento, elas possuem postos de refrigeração. A única exceção dentro do grupo é a empresa Trevo Ltda, que só possui uma usina de beneficiamento. Este grupo, segundo os dados de 1992, processou e comercializou cerca de 87% da produção de leite recebida pela indústria catarinense de laticínios.

O segundo grupo é representado pela empresas constituídas somente pelas *fábricas de laticínios*, totalizando cinco empresas com seis unidades de processamento; sua participação no volume de leite da indústria catarinense foi de 5%, ou cerca de 14,3 milhões de litros de leite em 1992.

O último grupo é formado pelas empresas que operam somente com as unidades para a captação da matéria-prima através dos *postos de refrigeração*. A produção é comercializada para a indústria dos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul. Em 1992, a comercialização de leite refrigerado, como o único processo de manufatura, atingiu um volume de cerca de 22,1 milhões de litros, ou cerca de 8% da produção da indústria catarinense, realizada pelas empresas do sistema cooperativo .

Assim, após o agrupamento das empresas em relação à sua estrutura de beneficiamento, ou unidades de processamento, passamos ao aprofundamento da presente análise, no sentido de identificar os *grupos estratégicos* dentro desses grupos de empresas, em função da semelhança das estratégias adotadas pelas mesmas.

Segundo Porter (1980), a análise através das *dimensões estratégicas* é uma das maneiras de diferenciar as estratégias competitivas das empresas, dando uma visão do comportamento da indústria catarinense de laticínios.

Entre as várias *dimensões estratégicas competitivas* formuladas por Porter (1980), a primeira delas é representada pela *especialização*, que ele define como " o grau em que uma empresa concentra seus esforços em termos de amplitude da sua linha de produtos, dos segmentos de clientes- alvo e dos mercados geográficos atendidos".

Assim, as empresas representadas pelas *usinas*, no que diz respeito ao grau de concentração de esforços em termos de amplitude da sua linha de produtos produzidos, é o que se *denomina de linha ampla*. As usinas são unidades que se caracterizam por manufaturar vários produtos lácteos, abrangendo os segmentos dos produtos fluidos e derivados .

Já nas *fábricas de laticínios*, as linhas de produtos são mais restritas atendo-se ao segmento dos derivados. Finalmente, as empresas que operam somente com a captação da matéria-prima através dos *postos de refrigeração*, são mais restritas ainda, uma vez que a linha de produtos se restringe ao leite refrigerado.

Ainda em relação à *dimensão estratégica competitiva*, referente à *especialização*, Porter associa o grau de esforço aos segmentos dos *clientes-alvo* e dos *mercados geográficos*.

Para que se possa visualizar o esforço em relação à amplitude da *linha de produtos*, dos *clientes-alvo*, e dos *mercados geográficos*, foram estabelecido os seguintes critérios relativos à dimensão estratégica competitiva da *especialização*. Assim, em relação às *linhas de produtos*, a amplitude pode ser :

- . **ampla** - quando as unidades de manufaturas das empresas operam com os produtos lácteos nos segmentos dos produtos fluidos e dos derivados, como é o caso das usinas de beneficiamento de leite;

- . **média** - quando as unidades de manufaturas operam com os produtos lácteos exclusivamente no segmento dos derivados, como é o caso das fábricas de laticínios;

- . **restrita** - quando as unidades de manufatura das empresas, operam com os produtos lácteos do segmento fluido semi-processado, como é o caso dos postos de refrigeração.

Já a *especialização* no caso dos segmentos dos *clientes-alvo* e dos *mercados geográficos*, pode ser:

- . **ampla** - em relação aos clientes-alvo, quando todos os canais de comercialização (supermercados, panificadoras, mercearias e lanchonetes, entre

outros), são envolvidos. Em relação aos mercados geográficos, refere-se à amplitude do mercado - regional, estadual, interestadual e nacional;

. **média** - em relação aos clientes-alvo, quando representados pelos canais de comercialização mais especializados, tais como os supermercados e as lanchonetes; e em relação aos mercados geográficos refere-se aos mercados de amplitude regional, estadual e interestadual.

. **restrita** - em relação aos clientes-alvo, no presente caso se refere a mercados específicos, como o das empresas que operam somente com as unidades representadas pelos postos de refrigeração, com o objetivo de comercializar a matéria-prima para as indústrias de laticínios; Em relação ao mercado geográfico, tem amplitude regional estadual e interestadual.

Assim, com base na *dimensão estratégica competitiva* da especialização, podem-se visualizar os grupos estratégicos conforme a figura a seguir:

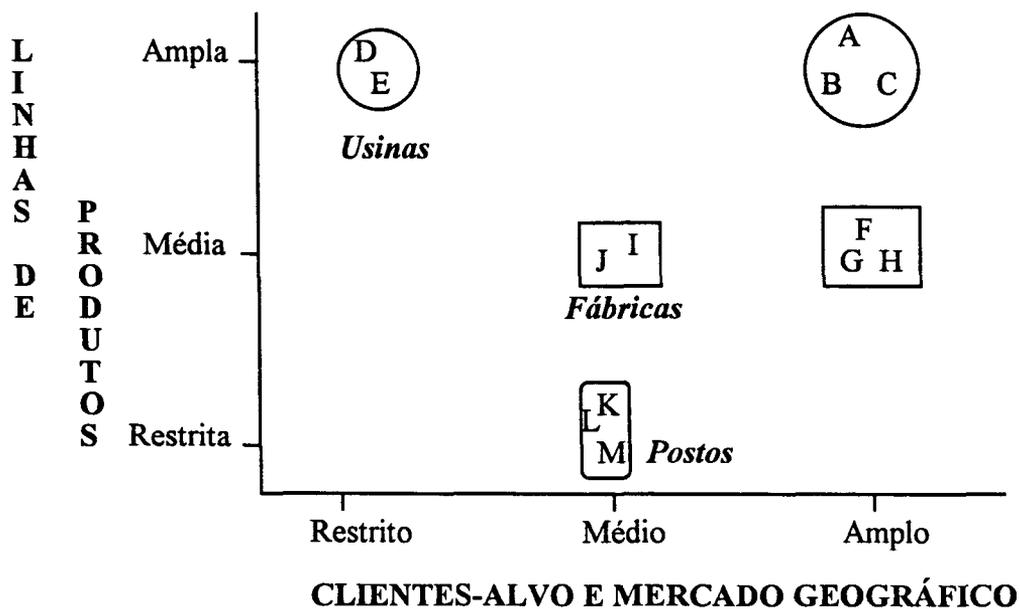


Figura 10 - Grupos estratégicos em relação a Linha de Produtos, Clientes-alvo e Mercado Geográfico

Conforme mostra a figura 9, foi possível identificar vários grupos estratégicos dentro do enfoque da *dimensão estratégica competitiva*, representada pela *especialização*. No eixo vertical temos a variação da amplitude das linhas de produtos produzidos, que pode ser ampla, média ou restrita, e no eixo horizontal, temos o esforço em relação aos segmentos de clientes-alvo e mercado geográfico.

Assim, com base nos critérios de linhas de produtos e da abrangência de mercado, temos o grupo de empresas constituídas pelas *usinas de beneficiamento* nas quais foram identificados dois grupos estratégicos.

O primeiro grupo estratégico identificado é formado pelas empresas A, B e C (CCCL, Tirol, e Gumz). São as empresas líderes, atuando em praticamente toda a linha de produtos lácteos, uma vez que no segmento dos produtos fluidos elas produzem e comercializam os leites tipo *C, B, esterilizados, esterilizados-aromatizados, e o tipo longa vida*, o mais recente produto lançado no mercado pela indústria catarinense de laticínios.

No segmento dos produtos derivados, produzem os queijos mais comuns, ou de consumo popular (tipo *prato, minas, e mussarela*), além de *iogurte, doce-de-leite, requeijão, manteiga e creme de leite fresco*, entre outros.

Essas empresas têm uma abrangência ampla de mercado em relação a clientes-alvo, uma vez que procuram utilizar todos os tipos de canais disponíveis para comercializar os seus produtos - supermercados, panificadoras, minimercados, mercearias e lanchonetes, entre outros. Esta abrangência também se dá em relação à amplitude geográfica do mercado, uma vez que estas empresas comercializam os seus produtos em âmbito local, regional, estadual e nacional, embora neste último ainda em pequena escala.

O segundo grupo estratégico é formado pelas empresas D e E (Lactoplasa e Leite Trevo); sua estrutura de manufatura, em relação às linhas de produtos lácteos, é ampla; sua abrangência, em relação ao mercado geográfico, é restrita. Cabe destacar a empresa Lactoplasa, que praticamente tem localizada sua produção e comercialização na Região do Planalto catarinense, onde desenvolveu a bacia leiteira em função da demanda da região. A participação desse grupo na indústria é em torno de 5%; destes, cerca de 4% são da Lactoplasa.

No grupo de empresas constituídas pela *fábricas de laticínios*, também foram identificados dois grupos estratégicos.

O primeiro grupo estratégico é formado pelas empresas F, G e H (Weege, Laticínios Cedrense, e Laticínios Noroeste), que atuam na produção de

produtos lácteos no segmento dos derivados. A fábrica de laticínios Weege S/A foi a primeira e é a mais tradicional fábrica do Estado de Santa Catarina, tendo iniciado suas atividades no início deste século (1901) na cidade de Pomerode. Atua numa linha bastante diversificada, principalmente de queijos.

As fábricas de laticínios Cedrense e Noroeste são empresas novas, localizadas na Região Oeste catarinense, atuando basicamente na produção de queijos de consumo popular como o tipo prato e o mussarela.

Este grupo portanto, é caracterizado por uma linha de produtos de amplitude média e de abrangência de mercado também média, uma vez que os clientes-alvo são especializados, tais como os supermercados e lanchonetes, onde se concentra o maior consumo desse tipo de produto lácteo, com uma amplitude regional e interestadual (estados vizinhos) de mercado geográfico.

O segundo grupo estratégico, conforme a figura acima, é formado pelas fábricas de laticínios I e J (Laticínios Caibi e Doces Áurea Indúst. e Comércio), com uma linha de produtos de amplitude também média, com atuação na produção de queijos de consumo popular e de doce de leite em pasta. A abrangência de mercado em relação aos clientes-alvos, compreende os supermercados e as lanchonetes, mas a amplitude de mercado geográfico é local e regional.

Finalmente, as empresas cuja estrutura de processamento é constituída pelos *postos de resfrieração*, formam o quinto grupo estratégico .

Este grupo, é formado pelas empresas K, L, e M (Cooperativa Regional Arco-Íris, Cooperativa Regional Norte e a Cooperativa Agropecuária Canoinhas), que atuam na captação e comercialização da matéria-prima, sua linha de produtos é restrita à refrigeração do leite, com os clientes-alvo representados pelas indústria de laticínios dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Assim, nesta abordagem, tendo como referência apenas uma das várias dimensões estratégicas competitivas - no caso, a dimensão da *especialização* -, constata-se que o grupo estratégico é um instrumento que ajuda na análise estrutural, uma vez que permite uma referência intermediária entre a visão global da indústria e a visão particular de cada empresa, em relação às diferentes estratégias de cada grupo.

No entanto, nem todas as empresas de um grupo têm a mesma rentabilidade, embora as condições sejam idênticas em relação à estrutura da indústria.

Assim, se as *barreiras de entrada* e de mobilidade (que protegem o grupo) se o *poder de negociação* em relação aos *fornecedores e compradores* forem favoráveis ao grupo, se o grau de vulnerabilidade do grupo a *produtos*

substitutos forem baixo, e se a *rivalidade* do grupo estratégico da empresa, em relação aos outros grupos, for moderada; mesmo assim, a rentabilidade de cada empresa do grupo é diferente.

Isto demonstra que determinadas empresas são mais eficiente e mais hábeis nos gastos em relação a aspectos tecnológicos, de publicidade e de atendimento ao cliente, entre outros fatores.

Os fatos e os dados disponíveis permitem as seguintes conclusões em relação à identificação de **grupos estratégicos** na indústria catarinense de laticínios:

. As empresas que formam a indústria de laticínios podem ser agrupadas em base à principal estrutura de beneficiamento ou de manufatura de cada uma delas, representada pelas *usinas de beneficiamento*, *fábricas de laticínios* e/ou *postos de refrigeração*.

. Os grupos de empresas com base na principal estrutura de beneficiamento são constituídos por empresas que possuem várias categorias de estabelecimentos. Assim, o grupo de cinco empresas, cuja principal estrutura de beneficiamento ou manufatura são as *usinas de beneficiamento de leite*, possuem uma estrutura constituída por 10 usinas, 2 fábricas de laticínios e 22 postos de resfriamento, e receberam e comercializaram cerca de 87% do volume de leite industrializado em 1992.

. O grupo constituído pelas *fábricas de laticínios* é formado por cinco empresas com seis fábricas, e dois postos de refrigeração, e receberam e comercializaram cerca de 5% da produção industrializada em 1992.

. O grupo formado pelos postos de refrigeração é formado por três empresas do sistema cooperativo, que coletam e comercializam o leite refrigerado; seu volume representou cerca de 8% do leite industrializado em 1992.

. Em relação à estrutura de beneficiamento, podem-se identificar três grupos de empresas; no entanto, quando se aprofunda um pouco mais a análise, através das *dimensões estratégicas de competitividade*, identificam-se os **grupos estratégicos** dentro de cada grupo de empresas.

. Em relação às empresas da indústria catarinense de laticínios, com base na **dimensão estratégica de competitividade da especialização**, foram identificados cinco **grupo estratégico**s. Dois *grupos estratégico*s constituídos pelas usinas de beneficiamento de leite; dois constituídos pelas fábricas de laticínios e um constituído pelos postos de refrigeração.

4.4 - A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA INDÚSTRIAL E AS NECESSIDADES DO CLIENTE

A rentabilidade da indústria é determinada, em princípio, pelo cliente, que se dispõe a pagar um preço acima do custo de produção pelo produto produzido pelas empresas que formam essa indústria.

Segundo Porter (1985), "a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura da indústria determina quem capta o valor".

Pelos dados aqui analisados, verifica-se que a indústria catarinense ampliou a sua capacidade instalada de produção, e tem aumentado a sua participação no mercado consumidor dos produtos lácteos.

Assim, tendo como base os dados analisados e disponíveis do período compreendido entre 1970 e 1992 da indústria catarinense de laticínios, pretende-se verificar como se tem comportado a relação entre a estrutura industrial e as necessidades do cliente.

Como vimos, o preço pago pelo cliente representa o valor do produto final criado pelas empresas para satisfazer uma determinada necessidade desse cliente.

É através da observação do comportamento dos preços dos principais produtos lácteos da indústria catarinense nos diferentes níveis de mercado, que se pode analisar como tem sido esta relação entre a estrutura industrial e as necessidades do cliente, no que diz respeito à rentabilidade da indústria.

É ainda oportuno lembrar que o preço final de um determinado produto é o resultado dos preços praticados em diferentes níveis de mercado, quais sejam:

1 - o mercado da matéria-prima, no nosso caso representado pelo preço pago aos fornecedores do leite *in natura*;

2 - o mercado do produto no atacado, representado pelos preços pagos à indústria;

3 - o mercado do produto no varejo, representado pelos preços pagos pelo consumidor final.

Assim, através da tabela 52, pode-se observar o comportamento dos preços médios anuais dolarizados, praticados no período compreendido entre 1983 e 1992, para os principais produtos lácteos nos três níveis de mercado.

TABELA 52 - PREÇO MÉDIO ANUAL DOLARIZADO DA MATÉRIA-PRIMA E DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS NOS MERCADOS DO ATACADO E DO VAREJO, DE 1983 A 1992

Produto lácteo	Nível de Mercado			Índice de Agregação de Valor		
	M.prima	Atacado	Varejo	Varejo/ M.prima	Atacado/ M.prima	Varejo/ Atacado
	(a) US\$	(b) US\$	(c) US\$	(c/a)	(b/a)	(c/b)
Leite fluído (l)	0,189	0,291	0,323	1,71	1,54	1,11
Queijo:prato(kg)	1,992	3,620	4,120	2,07	1,82	1,14
minas (kg)	1,403	2,664	3,463	2,47	1,90	1,30
Manteiga (kg)	1,334	3,103	3,340	2,50	2,33	1,08

Fontes: SAA/SC - Icepa, Preços Recebidos pelos Produtores de Leite e Preços dos Produtos Lácteos Praticados em nível de Atacado na Cidade de Florianópolis. Udesc/Itag, Índice de Preços ao Consumidor, Custo de Vida de Florianópolis

O valor bruto médio, criado pela indústria para o leite fluído no período entre 1983 e 1992, através do preço pago pelos consumidores, foi de US\$ 0,323 por litro, sendo que US\$ 0,291/litro foi o valor bruto captado pela a indústria no atacado; US\$ 0,189 por litro representou o valor bruto, referente à matéria-prima.

Em termos da agregação de valor pela indústria, relativo ao valor bruto da matéria-prima, observa-se que a relação entre os preços ao consumidor dos principais produtos lácteos, e os preços pagos aos fornecedores da matéria-prima - leite in natura -, foi de 1,71 vezes para o leite fluído, 2,07 vezes para o queijo tipo prato, 2,47 vezes para o queijo tipo minas e de 2,50 vezes para a manteiga.

Já a relação entre a média dos preços anuais, praticados para os produtos lácteos pela indústria no mercado atacadista, e os preços da matéria-prima, foi de 1,54 vezes para o leite fluído, 1,82 vezes para o queijo tipo prato, 1,90 vezes para o queijo tipo minas e 2,33 vezes para a manteiga.

Verifica-se, ainda, que os produtos lácteos do segmento dos derivados apresenta um maior índice de valor agregado do que o segmento dos fluídos, daí a tendência da indústria em aumentar a sua participação na produção dos produtos lácteos do segmento dos derivados. Pelo dados da tabela 51, verifica-se que a indústria tem criado valor significativo sobre os produtos por ela processados e comercializados.

Segundo Porter (1985), a estrutura industrial, representada pelas cinco forças competitivas, tem influência na determinação de quem capta o valor pago pelos clientes ou compradores do referido produto.

No presente estudo, o envolvimento direto de três dos cinco componentes das forças competitivas permite verificar a captação do valor de cada um dos três componentes da estrutura industrial diretamente envolvidos, representados pelos *Fornecedores*, pela *Indústria* propriamente dita e pelos *Compradores*. Assim, pode-se visualizar na tabela seguinte, através da decomposição dos preços médios anuais praticados para cada produto lácteo, o valor captado por cada um dos componentes que representam cada força competitiva. Também podemos observar a participação relativa de cada um deles, tendo como base a média dos preços calculados, no período compreendido entre 1983 e 1992.

TABELA 53 - CAPTAÇÃO DO VALOR DE CADA COMPONENTE ATRAVÉS DA DECOMPOSIÇÃO DO PREÇO MÉDIO PAGO PELOS CONSUMIDORES NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1983 e 1992

Estrutura Industrial(em re- lação ao mercado)	Preço médio dolarizado dos produtos lácteos							
	Leite fluído		Queijo prato		Queijo minas		manteiga	
	US\$/l	%	US\$/kg	%	US/kg	%	US/kg	%
Fornecedor (matéria-prima)	0,189	58,5	1,992	48,3	1,403	40,5	1,334	40,0
Indústria (atacado)	0,102	31,6	1,628	39,5	1,260	36,4	1,769	52,9
Comprador (varejo)	0,032	9,9	0,500	12,2	0,800	23,1	0,237	7,1
Consumidor	0,323	100	4,120	100	3,463	100	3,340	100

Fontes: SAA/SC - Icepa, e Udesc/ Itag. Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela 53 permitem verificar a distribuição do valor médio histórico, pago pelos consumidores pelos principais produtos lácteos, entre os componentes da estrutura industrial diretamente envolvidos. Os preços pagos pelo consumidor representam a média de dez anos (1983 a 1992) em dólar, por unidade, de cada produto produzido e consumido pelos clientes.

Tomando como base o valor total de cada produto lácteo, representado pelo preço médio pago pelos consumidores, observa-se que um dos componentes da

estrutura industrial, representado pelos fornecedores da matéria-prima, captaram em média, 58,5 % do valor criado pela indústria para o leite fluido, 48,3% para o queijo prato, 40,5% para o queijo minas, e cerca de 40% do valor criado para a manteiga.

É importante observar, ainda, que, na medida em que os produtos lácteos sofrem um processo de manufatura mais elaborado, diminui a participação relativa da matéria-prima, representada pelo leite in natura, sobre o valor total.

Pelos dados disponíveis, o componente da estrutura industrial representada pelas empresas (indústria), captou no atacado, em termos percentuais, 31,6% do valor pago pelo consumidor pelo leite fluido, 39,5% pelo queijo tipo prato, 36,4% pelo tipo minas, e cerca de 52,9% pela manteiga.

Já o valor captado pelo componente da estrutura industrial, representado pelos compradores, é medido através dos preços praticados no mercado varejista. Verifica-se, pela referida tabela, que a participação foi de 7,1% para a manteiga, 9,9% para o leite fluido, 12,2% para o queijo tipo prato, e em torno de 23,1% para o queijo tipo minas.

A participação de cada componente da estrutura industrial, na captação do valor dos produtos lácteos, criado pela indústria através das empresas de laticínios, foi medido pelos preços médios no atacado de dez anos (1983 a 1992).

Portanto, os dados referentes à média dos preços históricos praticados no período de dez anos, ao serem decompostos para cada nível de mercado, permitem visualizar a participação relativa de cada componente da estrutura industrial, mais diretamente envolvido, na captação do valor criado para cada produto lácteo.

Convém registrar que as duas forças competitivas, representadas pelos novos entrantes e pelos produtos substitutos, têm influência nesses resultados, ainda que não se possa avaliá-los, como é o caso dos três componentes mais diretamente envolvidos.

Ainda dentro do enfoque da relação entre a estrutura da indústria e as necessidades do cliente, é importante aprofundar a análise, no sentido de verificar se a distribuição do valor criado pela indústria para os clientes ou compradores (através da captação desse valor por cada um dos componentes da estrutura industrial), é suficiente para garantir um nível de rentabilidade que lhes assegure a sobrevivência a longo prazo.

Porter (1985), no seu trabalho sobre "vantagem competitiva", procura mostrar a importância da análise da estrutura industrial, levando-se em consideração as inter-relações entre os componentes das forças competitivas, no sentido de

formular estratégia que garanta uma rentabilidade contínua e assegure a sobrevivência da indústria a longo prazo.

Em função da análise da estrutura da indústria catarinense de laticínios feita aqui, é oportuno verificar de forma mais aprofundada se os valores captados principalmente pelos componentes representados pelos fornecedores e pelas empresas através da indústria, têm permitido uma *margem de comercialização* que garanta o crescimento desses dois componentes.

Através dos dados disponíveis sobre preços recebidos e custos de produção dos fornecedores da matéria-prima (leite in natura) e da indústria no processamento dos produtos lácteos, com base nos preços praticados no atacado, temos situação exposta na a tabela 54.

TABELA 54 - PREÇOS E CUSTOS MÉDIOS HISTÓRICOS DA MATÉRI-PRIMA E DOS PRODUTOS LÁCTEOS, DOS FORNECEDORES E DA INDÚSTRIA. - 1983-1992

Produto Lácteo	Matéria-prima			Processado - Indústria		
	Preço	Custo	Índice	Preço	Custo	Índice
	US\$	US\$	P/C	US\$	US\$	P/C
Leite fluido (l)	0,189	0,227	0,83	0,291	0,288	1,010
Queijo prato (kg)	1,992	2,383	"	3,620	2,897	1,249
Queijo minas (Kg)	1,403	1,680	"	2,664	2,033	1,310
Manteiga (Kg)	1,334	1,602	"	3,103	1,906	1,628

Fontes: SAA/SC-Cepa, Preços recebidos pelos produtores de leite de Santa Catarina e preços dos produtos lácteos praticados em nível de atacado na cidade de Florianópolis.

UFRGS - Iepe, O complexo agroindustrial do leite, custo por litro de leite tipo C, e por quilo de queijo tipo prato e tipo minas, pg. 49 e 50.

Pelos dados da tabela 54, o valor médio captado pelos fornecedores de leite para a indústria não foi suficiente para cobrir os custos de produção, cujo índice de comercialização, calculado pela relação preço/custo, foi menor do que um (0,83) ou, em termos percentuais, o valor captado foi 17% menor que os custos de produção da matéria-prima.

Estes dados explicam as razões por que a produção de leite está assentada nas pequenas unidades de produção familiar, cuja maioria têm baixo

desembolso monetário, uma vez que utiliza mão-de-obra própria mal remunerada e tecnologia de baixa produtividade.

Já a indústria, representada pelas empresas, apresentou um índice de comercialização positivo para todos os produtos. As maiores vantagens são para os produtos de maior valor agregado (segmento dos derivados), representados pelos queijos e pela manteiga.

Assim, o leite fluido apresentou um índice de comercialização de 1,010, que equivale, em termos percentuais, a 1,0% acima dos custos calculados. Para o queijo tipo prato, o índice de comercialização foi 1,249, ou aproximadamente 25%; para o queijo tipo minas, 1,310, ou 31%, e, finalmente a manteiga foi de 1,628, ou cerca de 63% acima dos custos médios de produção, calculados no período de 10 anos.

Esses dados em relação ao componente indústria, cuja força competitiva é representada pela intensidade da rivalidade entre as empresas, demonstra que a rivalidade não lhes prejudicou em termos médios, a rentabilidade, o que lhes assegurou o crescimento verificado no período analisado.

Pelo exposto, verifica-se a necessidade de uma atenção especial por parte da indústria em relação ao componente com o menor poder de barganha, representado pelos fornecedores.

Os fatos e dados, disponíveis e analisados para avaliar a relação entre a estrutura industrial e necessidades do cliente, permitem as seguintes conclusões:

. Muito embora a satisfação das necessidades dos clientes seja um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, Porter levanta uma questão sobre quem capitaliza o valor criado pelas empresas, para o comprador do produto por elas produzidos, Segundo Porter (1985), a estrutura industrial é que determina quem capta o referido valor.

. Os dados disponíveis sobre os preços dos principais produtos lácteos consumidos no período compreendido entre 1983 e 1992 permitiram verificar, em termos médios, o índice do valor agregado desses produtos, desde a matéria-prima (preço do leite in natura), até o varejista (preço ao consumidor), tendo como base uma série temporal de dez anos.

. O índice de valor agregado para os principais produtos - leite fluido, queijos tipo prato e minas e manteiga -, foi calculado através da relação entre a média dos preços anuais históricos, pagos pelo consumidor, e a média dos preços anuais históricos recebidos pelos fornecedores da matéria-prima.

. O leite fluido industrializado apresentou um índice de 1,70 na relação entre o preço médio histórico pago pelo consumidor, e o preço médio histórico recebido pelo fornecedor da matéria-prima, ou seja, do leite in natura, o que significa

um acréscimo de 70% sobre o valor da matéria-prima. Este índice aumenta com o processo mais elaborado de manufatura, ou seja, os produtos mais elaborados, representados pelo segmento dos derivados, agregam mais valor ao produto, que variou de 107% à 150%.

. A decomposição dos preços médios históricos, praticados para cada produto lácteo, permitem verificar a participação de cada componente da estrutura industrial na captação do valor criado pelas empresas da indústria para o comprador ou cliente.

. Na indústria de laticínios, três entre os cinco componentes da estrutura industrial, representada pelas cinco forças competitivas, estão mais diretamente envolvidos - fornecedores, empresas da indústria e compradores.

. O valor captado pelos fornecedores da matéria-prima não tem sido suficiente para cobrir os custos de produção para os níveis de média a alta tecnologia e produtividade, o que tem contribuído para a manutenção do ciclo de baixa produtividade e baixa rentabilidade deste componente.

. O valor captado pelas empresas processadoras dos produtos lácteos, tem-se mostrado suficiente para a manutenção e o crescimento da indústria de laticínios como um todo ao longo do período analisado.

V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 - CONCLUSÕES

Constatam-se, a partir de 1970, grandes mudanças na indústria catarinense de laticínios, como reflexo de vários fatores, entre os quais podem-se destacar os seguintes:

- . a rápida urbanização da população, provocada pelo processo de desenvolvimento industrial, e o conseqüente aumento da demanda pelos produtos lácteos;

- . a federalização do Serviço de Inspeção dos Produtos de Origem Animal pelo Ministério da Agricultura - Mara, que, através de leis, estabeleceu os padrões mínimos para o funcionamento dos estabelecimentos processadores de alimentos de origem animal;

- . a melhoria, da infraestrutura básica estadual - sistema viário (transportes), distribuição de energia elétrica, serviço de telefonia, assistência técnica ao meio rural através do Serviço de Extensão Rural, Serviço de Pesquisa Agropecuária, disponibilidade de recursos financeiros para investimentos, e outros serviços de apoio;

- . o desenvolvimento do sistema cooperativo na produção agrícola, e sua inserção na indústria de laticínios, que dinamizou o processo de reestruturação da indústria catarinense de laticínios

- . A reestruturação da indústria de laticínios, em relação à localização e ao tamanho das empresas que a compõem, tendo em vista a necessidade da expansão da sua base de oferta da matéria-prima, associada a algumas características do leite in natura: *elevado grau de perecibilidade e elevado custo do transporte*, devido ao baixo custo do produto em relação ao volume.

O instrumental de referência para analisar esse processo de mudança, o método de análise criado por Porter (1980), permitiu visualizar as estratégias competitivas do crescimento da indústria catarinense de laticínios.

Pode-se, assim, delinear as estratégias competitivas da indústria catarinense de laticínios, tendo como base a análise da estrutura industrial, pois é ela

que estabelece as regras da concorrência, através das cinco forças competitivas básicas, representadas:

a) - pelo *poder de negociação* dos fornecedores da matéria-prima e pelo poder de negociação dos compradores, ou clientes dos produtos produzidos pela indústria;

b) - pela *ameaça* de novos entrantes na indústria e da ameaça da produção de novos produtos substitutos;

c) - pela maior ou menor *intensidade da rivalidade* entre as empresas concorrentes na referida indústria.

O grupo dos fornecedores da matéria-prima - leite in natura - para a indústria, é constituído pelas pequenas propriedades rurais, cujo desempenho econômico é fundamentado na mão-de-obra familiar e na diversificação de atividades.

Além de serem em grande número, é baixa a produção média de leite por estabelecimento, o que reduz o poder de barganha deste componente como uma força competitiva. O índice de comercialização alcançado pelos fornecedores de leite, calculado através dos dados históricos, apresenta uma relação dos preços médios recebidos sobre os custos médios de produção do leite menor do que a unidade, confirmando, assim, o pequeno poder de negociação dos fornecedores de leite para a indústria.

Por outro lado, os produtores têm procurado outras alternativas para melhorar o desempenho econômico de suas unidades de produção, entre elas a *venda direta* aos consumidores de leite, seja na forma fluida, ou seja forma de derivados, através da industrialização rural. Segundo os dados censitários de 1985, por exemplo, 70,5% da produção de leite do Estado de Santa Catarina (603,7 milhões de litros) foi comercializada. Sua participação no abastecimento, através dos canais pelos quais os fornecedores de leite in natura comercializaram a sua produção, foi a seguinte:

48,7% através da venda direta, sendo 36,5% na forma fluida e 12,2% na forma de derivados produzidos pela indústria rural;

21,8% através da indústria catarinense de laticínios.

Em 1992, segundo estimativas, a venda direta dos produtores aos consumidores, tanto na forma fluida como na forma de derivados de fabricação rural, foi de 32%, e a venda através da indústria de laticínios deve ter alcançado cerca de 38,5%.

A verticalização para frente dos fornecedores de leite à indústria, através do sistema cooperativo, com início em 1969, permitiu uma participação de 47% no volume da produção de leite comercializado para a indústria catarinense de laticínios.

Embora tenha havido uma maior participação da indústria, em relação ao volume de leite comercializado, o recente desenvolvimento e a disponibilidade de equipamentos de baixo custo para pasteurização de pequenos volumes de leite devem viabilizar o estabelecimento das pequenas unidades de manufatura, *microusinas* e *miniusinas*. A instalação deste tipo de unidades, é facultada pela Lei número 7.889/89, de novembro de 1989. Estes fatos criam condições novas, que devem ter repercussão positiva em relação ao setor informal de produção leiteira, representada pela venda direta do leite pelos produtores, que, por sua vez, deverá influir no poder de negociação dos fornecedores de leite para a indústria.

O grupo dos compradores ou clientes da indústria catarinense de laticínios, representado basicamente pelo comércio varejista, é constituído por cerca de 14.200 estabelecimentos, entre supermercados, panificadoras, mercearias e armazéns, além de 16.900 estabelecimentos, entre bares, restaurantes, lanchonetes e sorveterias. Por outro lado, quatro empresas da indústria de laticínios, comercializam cerca de 84% da produção industrializada de leite.

Os clientes, numerosos em relação ao número de empresas da indústria, exercem um certo poder de barganha, pelo nível de especialização de alguns tipos de estabelecimentos, tais como: supermercados e panificadoras, que totalizam entre 60% e 80% das vendas dos produtos lácteos. Além disso, o mercado varejista tem tirado vantagem pelo aumento de oferta da indústria catarinense, da indústria artesanal, e da indústria nacional de laticínios e, mais recentemente, da indústria dos países vizinhos, que fazem parte do Mercosul

A concorrência entre as empresas da indústria catarinense de laticínios, deu-se praticamente no âmbito do mercado regional e estadual, tendo como base os *produtos homogêneos* - leite fluido e queijos de consumo popular -, evitando, com isso, a concorrência com as empresas que atuam no mercado de âmbito nacional com *produtos diferenciados* - iogurtes, queijos finos e sobremesas, entre outros.

Verifica-se, também que houve um aumento da concentração entre as quatro maiores empresas, que em 1976 detinham cerca de 64% da produção recebida e comercializada pela indústria catarinense de laticínios, passando para 84% em 1992.

A intensidade da rivalidade entre as empresas, pode ser avaliada pela evolução da capacidade instalada de produção das maiores empresas da indústria, estimuladas pelo crescimento da demanda dos produtos lácteos.

Este crescimento teve como causas o aumento do consumo dos produtos lácteos pela população urbana - de 93,4 litros per capita/ano em 1976, e para 112,3 litros per capita/ano em 1992 -, e pelo aumento da população urbana - que passou de 1.538 mil habitantes em 1975, para 3.205,6 mil habitantes em 1991.

O sistema cooperativo, representado pela CCCL Ltda, apresentou o maior crescimento tanto em relação à fatia de mercado (passou de 12,5% em 1976, para 47,2%, em 1992), como da capacidade instalada de produção (de 10,7% em 1976, para 39,3%, em 1992).

Para os atuais níveis de produção recebida, nota-se uma tendência da indústria em diversificar a sua produção de produtos lácteos através de investimentos em equipamentos mais modernos, na busca da diferenciação de produtos que agreguem mais valor.

No caso específico da indústria de laticínios, umas das principais barreiras de entrada para novos entrantes é evitar o acesso favorável à matéria-prima. Assim, a indústria catarinense de laticínios desenvolveu sua estrutura de recebimento e processamento do leite através da ampliação da sua base de oferta da matéria-prima e do aumento da capacidade instalada de produção, cuja estrutura está distribuída em praticamente todo o território catarinense.

O acesso favorável à matéria-prima pela indústria catarinense de laticínios, além de criar barreira de entrada a novos entrantes, tem permitido um crescente aumento da participação da indústria no segmento de derivados, cujos produtos apresentam margens de lucro maiores e têm um mercado de amplitude nacional.

A ameaça de produtos substitutos, avaliada através da propensão do consumidor em substituir um produto por outro, no caso dos produtos lácteos, depende de dois fatores básicos: *qualidade* e *preço favorável*.

O fator *qualidade*, no caso específico dos produtos lácteos, está relacionado com critérios de nutrição e saúde. Já o fator *preço favorável* está relacionado ao preço que o consumidor paga para satisfazer a sua necessidade.

A manteiga é o produto mais afetado e, no caso catarinense, o fator preço favorável tem uma influência muito grande sobre o consumo maior da margarina em relação ao da manteiga, para os consumidores de baixa renda. A proporção entre o consumo da margarina e o da manteiga foi de 10:1 a 13,7:1, para os consumidores com renda familiar de 0,25 até 0,75 salários mínimos per capita, por mês. A mesma proporção foi de 3,8:1 a 3,1:1 para os consumidores de renda familiar de mais de 3,0 salários mínimos per capita, por mês.

Já o fator qualidade relacionado a critérios de nutrição e saúde, tem maior influência para os consumidores com níveis de renda mais alta, cujo consumo de manteiga está próximo a dois quilos per capita/ano.

A análise da estrutura industrial permite verificar a ação de cada uma das cinco forças competitivas e a sua maior ou menor influência na rentabilidade da indústria, bem como identificar os pontos fracos e os pontos fortes, além de avaliar as ameaças e oportunidades da indústria como um todo.

A identificação das empresas que compõem uma determinada indústria em grupos estratégicos permite aprofundar a análise, no sentido de identificar os pontos fracos e os pontos fortes, bem como as ameaças e oportunidades de cada grupo de empresas cujas estratégias têm semelhanças. Além disso, a análise dos grupos estratégicos permite verificar os resultados de cada empresa através da análise de cada dimensão estratégica de competitividade adotada pela empresa.

As empresas que formam a indústria catarinense de laticínios podem ser agrupadas, em relação à estrutura de manufatura, em três grupos:

- 1 - o grupo constituído pelas *usinas de beneficiamento* de leite;
- 2 - o grupo composto pela *fábricas de laticínios*, e
- 3- o grupo formado pelas empresas cuja estrutura de manufatura é constituída pelos *postos de refrigeração*.

Com base na *dimensão estratégica* de competitividade da *especialização*, foram identificados cinco grupos de empresas, cujas estratégias competitivas têm semelhanças. Estas semelhanças foram identificadas tendo como base a amplitude da linha de produtos produzidos por cada empresa, segundo sua estrutura de manufatura (segmento dos produtos fluídos, e dos derivados). Além disso, foram levados em consideração os aspectos relativos à abrangência de mercado no que diz respeito a clientes-alvo (supermercados, panificadoras e mercearias, entre outros) e à amplitude geográfica desse mercado (local, regional, estadual, inter-regional, e nacional).

Embora a satisfação das necessidades do comprador seja um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, a estrutura industrial tem grande influência na determinação de quem detém o valor do produto criado pela indústria, para o consumidor. No caso da indústria catarinense de laticínios, dos cinco componentes da estrutura industrial que representam as forças competitivas três têm mais influência: o *poder de negociação dos fornecedores* da matéria-prima, a *rivalidade entre as empresas* que formam a indústria, e o *poder de barganha dos compradores ou clientes* dos produtos da indústria.

Em relação à captação do valor dos produtos criados pela indústria para os consumidores, verifica-se que o valor captado pelos fornecedores de matéria-prima, foi insuficiente para cobrir os custos de produção, para o uso de tecnologia de média a alta produtividade. Isto justifica em parte, o ciclo de baixa produção do rebanho leiteiro do Estado de Santa Catarina e também brasileiro.

Para as empresas que compõem a indústria, o valor por elas captado, mostra-se positivo, isto é, os valores foram suficientes para cobrir os custos de produção, manter e ampliar as sua estrutura de processamento e manufatura. Este fato pode ser comprovado pelo aumento da capacidade instalada de produção e da fatia de mercado conquistada no período analisado, 1975 a 1992.

O componente da força competitiva, representado pelos compradores dos produtos produzidos pela indústria, tem exercido o seu poder de barganha satisfatoriamente, uma vez que eles têm garantido a manutenção da margem de comercialização dentro de parâmetros da praxe do mercado varejista, que variam entre 10% e 30%, dependendo de cada tipo de produto.

5.2 - RECOMENDAÇÕES

A competitividade da indústria catarinense de laticínios, através de uma visão sistêmica dos fatos e dos dados apresentados no presente trabalho, depende de um gerenciamento estratégico que vise a obtenção do lucro com enfoque no atendimento das necessidades dos compradores ou clientes, envolvendo os fornecedores, os empregados e outros interessados diretos e indiretos na organização.

A indústria catarinense de laticínios deverá investir em tecnologia, com prioridade em recursos humanos e processamento de produtos mais elaborados, tendo em vista a tendência do aumento da disponibilidade de matéria-prima e a necessidade de aumentar a produção de derivados, uma vez que estes agregam mais valor ao produto manufaturado e propiciam maior rentabilidade à indústria.

Dada a importância econômica e social deste setor do complexo agroindustrial catarinense, as instituições públicas e privadas, através da Pesquisa e Extensão, devem desenvolver ações visando oferecer subsídios para a capacitação dos recursos humanos, com o objetivo de aumentar a competitividade, através de maior eficiência da produção em todos os níveis da cadeia produtiva.

Os centros de pesquisa a nível estadual e federal devem dar continuidade ao desenvolvimento de estudos que aprofundem os conhecimentos sobre os diversos componentes da estrutura industrial, com o objetivo de detectar a dinâmica de novos padrões de consumo, concorrência e tecnologia, que contribuam para a formulação de estratégias que assegurem vantagens competitivas.

Futuras pesquisas:

Em termos de pesquisas futuras poder-se-iam estudar os seguintes tópicos:

. *Estudo da competitividade da produção de leite na unidade de produção do tipo familiar, levando-se em consideração o sistema diversificado de atividades.*

. *Estudo da concorrência dos produtos do segmento dos derivados, da indústria catarinense de laticínios .*

. *Estudo da viabilidade técnica e econômica de pequenas unidades processadoras de leite - micro e miniusinas.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AACKER, D.A.. Estrategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, 1984
- ACARESC - Serviço de Extensão Rural. Resultados Técnico-Econômico de Pequenas Propriedades Rurais de Santa Catarina. Florianópolis, 1989
- ALMEIDA, E. X. de, , GROOS, C. D. , FLARESSO, J.A., et tal. Acompanhamento de processo de ensilagem no Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina. Florianópolis: EPAGRI, 1993. 61p.(EPAGRI. Documento,144).
- ALVES, E. A Agroindústria e os Agricultores. CODEVASP: Brasília, 1988. 28p.
- ARAÚJO, N. B. de, WEDEKIN, I., PINAZZA, L. A. Complexo Agroindustrial: O "Agrobusiness" Brasileiro. 1.ed. São Paulo: Bentivenga Editora Ltda, 1990. 234p.
- ARRUDA, B. K. G. de. Padrões e Hábitos Alimentares da População Brasileira. Rio de Janeiro, INAN, 1981. 65p.
- BARNI, E. J. Economias de Escala, de Escopo e Descentralização em Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Economia Rural), Universidade Federal de Viçosa - Viçosa MG, 1991.
- BERGERON, R. , ESCLASSE, M. ,PIETRASZENWSKI, T. Etude de la Filiere Lait Bresilienne : Strutures Industrielles Agro-alimentaires. IGIA, dez. 1990.
- BOWDITCH, J. L. , BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Editora, 1990.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Reforma Agrária . Relação de Estabelecimentos sob Inspeção Federal. Mara/ Sipa/ Serpa.

- CHALOULT, I. O Mercado Comum do Sul e seu Complexo Agroindustrial.
XXX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Itabuna BA, 1992
Anais . . . Brasília, 1992.
- CODESUL (Brasil). Análise da Comercialização Industrialização e Mercado do Leite. Curitiba: [s.n.], 1979. 141p.
- CODESUL (Brasil). Complexo Lácteo na Região Sul do Brasil. Curitiba: [s.n.], 1993. 95p.
- COLI, L. E. J. Análise da Dinâmica do Sistema Produtivo de Leite do Estado de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 1992
- CRUZ, C. de F. , TEIXEIRA, E. C. , RAGGI, L. A. Análise da Competitividade do Leite no Mercado Comum do Cone Sul MERCOSUL. XXX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Itabuna BA. 1992
- CURRY, S.P. Marketing and the Consumer. Journal of the Society of Dairy Technology [s. l.]. 1990. v.43 .n.4. p.103-106
- DIAS, J. C. O leite no Cone Sul. Leite B .dez. 1990
- ECO, H. Como se faz uma Tese. São Paulo: Perspectiva, 1992. 169 p.
- FAGGI, D. M. (Coord.) 2 Curso Internacional de Produccion lechera. Montevideo: Facultad de Agronomia, 1979. p.1-19
- FARIA , V. P. de. Pecuária Leiteira no Mundo e no Brasil. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, a.7, n.78, p. 3-7, jun.1981.
- FARINA, E. M. M. Q. A Regulamentação do Mercado de Leite e Laticínios no Brasil. São Paulo, IPE/ USP, Série Ensaio Econômicos, n.29, 1983.
- FARINA, E. M. M. Q. Política Pública e Evolução Recente da Pecuária Leiteira no Brasil - Cap.VII, p.433-513.

FIBGE, Censo Agropecuário do estado de Santa Catarina, 1975. 1980. 1985. IBGE, Rio de Janeiro.

_____, Estudo Nacional de Despesa Familiar. Endef - 1975/74. IBGE, Rio de Janeiro. 1978.

_____, Pesquisa de Orçamentos Familiares. POF - 1987/88. IBGE. Brasília - DF, 1992.

GEORGE, K. D. ; JOLL, C. Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural. Rio de Janeiro: Zahar Editores S/A.

GORENSTEIN, O. A Venda Direta do Leite. Conjuntura Alimentos, São Paulo, V.4, n.4, p. 28 - 31, Dez. 1992

GRACIOSO, F. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado. São Paulo: Atlas, 1987. 203 p.

GRIMM, S. S. Planejamento da Pesquisa: A pesquisa e o futuro da agricultura familiar em Santa Catarina. Agropecuária Catarinense, Florianópolis, p. 34 -37, set.1990.

GRUMANN, A., BUFFON, R. L. , CATARINA, W. S. Diagnóstico da Bovinocultura Catarinense. Florianópolis: UFSC - SAA/SC, 1977. 202 p.

GUIMARÃES, E. A. A cumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A, 1987. 191 p.

ICEPA - SC. Plano para o desenvolvimento rural da baixada norte-catarinense: Consumo Alimentar em Joinville, Florianópolis, 1987.

----- Diagnóstico rural da região sul catarinense: Consumo Alimentar em Criciúma , Florianópolis; 1988.

----- As Bacias Leiteiras de Santa Catarina. Informe Conjuntural. Florianópolis, ano XI, n. 472, 2 out. 1993.

- . Bovinos de leite. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina. Florianópolis, 1990. 270 - 281 p.
- JUNIOR, J. C. , VIDIGAL, C. F. S. , BARROS, G. A. , et all. Análise da Indústria de Laticínios em Minas Gerais. Análise e Conjuntura, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, jan./fev. 1981, p. 41-56.
- KONZEN, O. G.; FENSTERSEIFER, J. E. O Complexo Agroindustrial do Leite: Relatório Final de Pesquisa. UFRGS / FCE / IEPE, 1993 (em publicação)
- KRUG, E. E. B. O Complexo Agroindustrial do Leite no Rio Grande do Sul. Dissertação (mestrado em cooperativismo) - Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 1978.
- KURTZ, D., LAMSTER, E. C. Produzir leite - vale a pena? Florianópolis, EPAGRI, 1992. 11p. (EPAGRI. Documentos, 132)
- LANZER, E. A.; CUNHA, C. J. C. A., et all. A Competitividade do Setor Industrial de Leite em Santa Catarina: O problema de sazonalidade. GSP / CT / UFSC. Florianópolis, jan. 1991.
- LEITE B. Estatísticas leiteiras do Brasil e do Mundo. Banco de dados leite B. abr. 1993 pg.14-25.
- LEONORA, A. Vacas Magras. Diário Catarinense, Florianópolis, 13 set. 1992. Caderno de Economia, p. 4-5.
- LUCE, F. B. , KARSTEN, R. Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul. Revista de Administração. São Paulo. v.27. n.1. p.3-11, jan./mar.1992
- MCQUEEN, J. D. W. Milk utilization and the role of the milk marketing boards. Journal of the Society of Dairy Technology. [S. L.]. 1990. V. 43 n.1 p. 10 - 14
- MENDES, J. T. G. Economia Agrícola: Princípios Básicos e Aplicações. Curitiba: Scientia et Labor, UFPR, 1989. 393 p.

- MIOR, L. C. Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Desenvolvimento Agrícola), UFRRJ / ICHS - Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola. Rio de Janeiro, 1992.
- NUNN, J. A.. The United Kingdom dairy industry compared with that other european community member states. Journal of the Society of Dairy Tecnology. Fev.1989. v.42. n.1. p.10-14.
- PORTER, M. E. Estraégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 352p.
- . Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 499p.
- RENTERO, N. O Leite barato e programado da Nova Zelândia. Balde Branco. São Paulo, a. xxix, n.348, p.26-29, out. 1993.
- SCHMIDT, G. H. , VAN VLECK, L. D. Bases Científicas de la Produccion Lechera. Zaragoza: Editorial ACRIBIA, 1975. 579 p
- SCHWEINBERGER, G. A. , FELDENS, A. M. Organização Econômica dos Produtores e Desenvolvimento Rural. Perspectiva Econômica. a.xvii , v.12 , n.38, 1982. 20 p.
- SEIFFERT, N. F. , SALERNO, A. R. , RAMOS , M. G. Avaliação do sistema de alimentação de vacas leiteiras da Região do Vale do Itajaí e Litoral de Santa Catarina. Florianópolis, 1990. 104 p.(EMPASC Documento, 110).
- SILVA, A. L. A Busca de Oportunidades Estratégicas: Um Estudo Multicaso no Setor Avícola em Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Gerência de Produção) UFSC/CT. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1993.
- SILVA, D. M. da. Estrutura do mercado do leite e produtos lácteos.Análise e Conjuntura. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, v.12. n.5/6, p.110-128, mai./jun.1982.

SOUZA, F. A. S. de. O Estado e o Capital do leite no Brasil. 1.ed. Brasília: Belo Horizonte, 1981. 127 p.

----- A Regulamentação do Mercado Fluido e a Transformação Tecnológica da Pecuária de Leite no Brasil. Brasília, MARA/ SUPLAN, 1979. 92p.

----- An Economic Analisis of the Greater São Paulo Fluid Milk Market. Tese (Doctor of Philosophi in Economics) - Faculty of the Graduate school of Wanderbilt University, Tenessee, 1957.

SPECKMANN, E. W. Dairy Products and Consumer Image. ADPI/CDR Dairy Products Technical conference. Chicago, April, 1990. p.21-28.

TEIXEIRA, S. R. Sistema de Pagamento pela Qualidade do Leite: Estudo de Caso. (Mestrado em Engenharia Econômica) UFSC/ CT/ Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1992.

TOFFLER, A.. A Terceira Onda. 10 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1980. 469p.

WILLIAMS, L. , LYONS, H. Only the Strongest will Survive. Food Processing. [s.l.]. 1989. v.58 p.13-18

ZAMBERLAM, J. Mercosul: caminhos ou descaminhos do pequeno agricultor. Passo Fundo - RS.: Ed. Pe. Berthier. 1993. 136p.