

## **CARACTERÍSTICAS RECENTES DA AGROINDÚSTRIA DE LÁCTEOS NO BRASIL**

Orlando Martinelli\*

**Resumo:** O trabalho analisa algumas características recentes da agroindústria de lácteos. No plano da estrutura produtora da matéria-prima, detecta as tendências recentes dos aspectos produtivos regionais e as formas de coleta e de distribuição do leite, ressaltando o movimento de especialização e concentração regional. No plano da indústria processadora, salienta as principais características da dinâmica competitiva, destacando a importância das barreiras à entrada e o movimento de concentração econômica na atividade.

**Palavras-chave:** agroindústria; lácteos; indústria de alimentos.

### **1 Introdução**

A agroindústria láctea brasileira tem passado por importantes mudanças, desde o final dos anos 80. Desde então, as atividades ligadas à produção, ao comércio e ao processamento de leite – que sempre sofreram fortes controles públicos – passam por uma profunda desregulamentação. Como consequência, observa-se o fim do controle dos preços, das cotas de produção e o de programas institucionais, que modifica os parâmetros produtivos e de rentabilidade. Ao mesmo tempo, no plano das empresas e da concorrência, deu-se o ensejo de um intenso movimento de fusões e aquisições (F&A), conduzidas por grandes empresas processadoras, especialmente de multinacionais, elevando o índice de desnacionalização da atividade. No que tange ao mercado consumidor, pode-se somar o advento do Plano Real e a maior abertura comercial, que implicaram um maior volume de importações, especialmente do Mercosul, redimensionando assim os

---

\* Professor Visitante do Departamento de Ciências Econômicas e do Mestrado em Integração Latino Americana da UFSM.

parâmetros até então vigentes no mercado final dos derivados de lácteos.

Essas mudanças afetaram significativamente diversos aspectos da estrutura de mercado da agroindústria láctea, podendo-se destacar: a) o comportamento do nível absoluto e das taxas de crescimento da demanda, uma vez que os lácteos são bens com elasticidade-renda bastante positivas (Farina,1993 e De Negri, 1998); b) o padrão competitivo do mercado, dada a ampliação da concentração econômica (via F&A) e a maior ação de empresas multinacionais nos mercados desses produtos, inclusive no âmbito geoestratégico do Mercosul; c) a ampliação do poder econômico da cadeia de distribuição e do peso relativo dos grandes comerciantes (super/hipermercados) na distribuição dos produtos, ao impor condições contratuais não favoráveis (preços, quantidades e espaços nas gôndolas e câmeras frias), ao afetar as margens de lucros dos processadores e o rol de marcas acessíveis ao consumidor.

Com esse pano de fundo, este trabalho propõe-se a detalhar algumas dessas características recentes da agroindústria de lácteos, enfocando particularmente dois planos. No plano da estrutura produtora da matéria-prima, analisam-se as tendências recentes quanto aos aspectos produtivos regionais e às formas de coleta e de distribuição do leite, ressaltando o movimento de especialização regional de estratos produtores. No plano da indústria processadora, procura salientar alguns aspectos da indústria de laticínios, evidenciando as principais características da dinâmica competitiva, destacando a importância das barreiras à entrada e o movimento de concentração econômica.

## 2 A PRODUÇÃO DE LEITE: RUMO À ESPECIALIZAÇÃO

O Brasil é o sexto produtor de leite do mundo, com 19 milhões de toneladas (3,5% da produção total)<sup>1</sup>. Considerando os dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da entidade Leite Brasil, constata-se que atualmente a atividade de lácteos no Brasil é composta por cerca de 2,22 mil instituições produtoras de leite e derivados, classificadas desde propriedades rurais, postos de recepções (cooperativas ou não) e indústrias processadoras, gerando 1.900 mil empregos diretos. A produção de leite tem sido crescente nos últimos anos: em 1996, a produção brasileira foi cerca de 19 bilhões de litros, correspondendo a uma variação de 31,7% em relação a 1990 (Tabela 1). As principais regiões produtoras de leite são as regiões Sudeste (45,1%), Sul (24,9%), Centro-Oeste (10,8%), Nordeste (10,5%) e Norte (4,0%). Os maiores estados produtores são: Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Goiás e Paraná. Juntos esses estados produzem cerca de 70% do total do leite brasileiro.

Adicionalmente, pode-se observar também que está em curso um importante processo de deslocamento e de especialização geográfica da produção. Tomando-se a participação relativa das regiões no volume produzido entre 1985 e 1996, fica claro que ocorre: a) a perda de importância da produção da região Nordeste, dada a forte taxa negativa de participação nos últimos anos (-5,37%); b) uma certa estagnação na produção da região Sudeste, não obstante ser ainda a região mais importante com 45% do total

---

<sup>1</sup> Os cinco maiores produtores de leite são, pela ordem, a União Européia (EU) com 125 milhões de toneladas em 1997 (23% da produção mundial), os Estados Unidos, com 71 milhões de toneladas (13 %), a Índia, com 71 milhões e a Federação Russa, com 35 milhões de toneladas. Mesmo assim, o Brasil evidencia-se pelo grande crescimento de suas importações de leite em pó, tornando-se o maior importador mundial no período.(FAO, *Commodity Market Review, 1997-1998*)

produzido; e c) um aumento significativo da importância das regiões Sul e Centro-Oeste na produção total, com taxas de variação de 22,19% e 29,11% entre 1990-96.

O maior dinamismo dessas regiões deve ser entendido, por um lado, a partir da expansão mais ampla da agroindústria na região Centro-Oeste, manifestada pelo deslocamento de diversas cadeias produtivas importantes (produção e processamento), tais como a de milho-frango-suíno, a de tomate-processamento de polpa e a de soja-processamento de óleos e, também, a dos lácteos. Nesse processo, são geradas concomitantemente sinergias produtivas (especialmente de processamento industrial), comerciais e de serviços, que potencializam e atraem a produção de diversos segmentos agrícolas, entre elas a de lácteos. Por outro lado, um outro fator importante é a formação do macromercado do Mercosul, que tem atraído investimentos regionalizados (aproveitando economias externas) e levado à consolidação das cadeias agroindustriais nessas regiões, com destaque a região Sul, pela proximidade geográfica da Argentina, sabidamente com grande vantagem relativa e *expertise* em lácteos.

**Tabela 1 – Produção brasileira de leite (milhões de litros)**

Região	Anos			Participação (%)			Variação	
	1990	1994	1996 <sup>(*)</sup>	1985	1990	1996	1990/85	1996/90
Norte	555,2	652,0	769,3	1,68	3,84	4,04	128,57	5,21
Nordeste	2.045,3	1.772,9	2.009,9	15,49	14,15	10,56	(-) 8,65	(-)25,37
Sudeste	2.923,4	7.351,9	8.593,8	49,01	47,92	45,17	(-) 2,22	(-) 5,74
Sul	2.962,3	3.830,6	4.767,1	21,86	20,50	25,05	(-) 6,22	22,19
C-Oeste	1.698,4	2.176,2	2.886,9	11,96	11,75	15,17	(-) 1,75	29,11
Brasil	14.448,8	15.783,5	19.027,2	100,00	100,00	100,00		

Fonte: IBGE - Pesquisa da Pecuária Municipal.

(\*) Os dados dos estados de MG, SP, RS e GO são estimativas da CNA - Leite Brasil.

De um modo geral, pode-se dizer que a estrutura produtora de leite é ainda caracterizada por três tipos básicos (OCDE, 1997): a *tradicional não-especializada*, na qual se inserem os pequenos produtores (entre 30 a 300 vacas) com baixos índices de produtividade e de eficiência produtivas (produzindo 7 a 12 litros/dia); a *produção dual* (leite/carne), encontrada em grandes fazendas, que exploram a produção de leite principalmente durante o período de safra (janeiro-junho) e são responsáveis por mais de um terço da produção do total de leite; a *produção especializada*, das pequenas e médias unidades, em geral localizadas no Sul e Sudeste, que apresentam eficiência econômica e incorporam insumos modernos. No geral tem-se um grande número de pequenos produtores (de até 50 litros/dia), que correspondem a 50% do número total, mas são responsáveis por apenas 10% da produção e os produtores especializados (com produção superior a 200 litros/dia), que correspondem a 10% do número total, e respondem por 50% da produção.

Os pequenos e médios produtores, em geral, não têm no leite as suas únicas atividades econômicas. As combinações de produção de leite com outra atividade (frango, pecuária de corte, porco, etc.) são freqüentemente encontradas. Na região Sul, mais de 85% dos estabelecimentos produtores de leite possuem até 50 hectares. Na região Sudeste, predominam os estabelecimentos produtores de leite de até 500 hectares, e a produtividade vaca/ano é superior a 1000 litros desde 1980.

Constata-se, portanto, bacias leiteiras problemáticas do ponto de vista da eficiência econômica, uma vez que as estruturas técnico-produtivas são bastantes heterogêneas, assentando-se predominantemente em produtores não-tecnificados (operando com baixa escala e altos custos unitários) e não-especializados na oferta do produto (IPEA, 1994). Isto é, tem-se na atividade leiteira custos produtivos relativamente elevados, bem como uma oferta

significativa de matéria-prima de baixa qualidade, o que proporciona graus elevados de riscos técnicos e fitossanitários no processamento industrial (Gomes, 1998).

Uma comparação internacional dos principais elementos estruturais da produção de lácteos pode ser vista com dados da Tabela 2. Vemos as disparidades econômicas que resultam da baixa especialização da produção leiteira no Brasil. Observa-se que, mesmo sendo um dos maiores produtores mundiais de leite e apresentando um dos maiores rebanhos, o Brasil peca pela baixa eficiência produtiva de sua estrutura produtiva. Vemos que tanto a produtividade do rebanho de 950 litros/vaca/ano, como a produtividade média do produtor de 47 litro/produtor/dia são as menores da amostra. A primeira corresponde a 26% da produtividade da Argentina e a segunda, a apenas 4,3%. Como o preço do litro de leite no Brasil não apresenta muita diferença em relação aos preços dos demais países, resulta num faturamento médio mensal por produtor muito baixo (US\$ 343/mês), contra, por exemplo, US\$ 6.968 do produtor argentino<sup>2</sup>.

Essa deficiência produtiva doméstica tornou-se bastante problemática com a abertura comercial e com as oportunidades comerciais trianguladas propiciada pelo acordo do Mercosul, forçando a cadeia de lácteos a promover importantes mudanças na busca de maior eficiência. Isso tem ocorrido tanto na produção de leite, pela implementação de novas formas e contratos e de coleta da matéria-prima, como também no mercado final de produtos derivados de leite.

---

<sup>2</sup> É correto alertar, contudo, que existem pesquisadores que defendem que a produtividade do rebanho leiteiro do Brasil é superior ao geralmente constatado pelo IBGE, uma vez que este órgão considera em seus cálculos o total de produtores de leite, independente da finalidade do rebanho. Ver, por exemplo, Gomes, S. T. Produtividade da pecuária de leite do Brasil: mitos e verdades. *Economia Rural*, Viçosa, v.6, n.3/4, 1995.

**Tabela 2 – Comparação da pecuária de leite em alguns países (1995/96)**

Item	Brasil	Argentina	EUA	UEE	Austrália	Nova Zelândia
Produção de leite (milhões de litros/ano)	19000	876	70300	120500	9400	11000
Número de vacas leiteiras (mil animais)	20000	2400	9300	21600	1900	3300
Produtividade do rebanho (litros/vaca/ano)	950	3650	7559	5579	4947	3333
Número de produtores (mil)	1182	22	105	825	14	15
Produtividade média (litros/produzidor/dia)	47	1091	1834	400	1814	2078
Preço do leite ao produtor (US\$/litro)	0,24	0,21	0,30	0,39	0,20	0,16
Faturamento por produtor (US\$/mês)	343	6968	16738	4747	11033	10115

Fontes: FAO, Australian Dairy Corporation, USDA, apud *Preços Agrícolas*, jan.1998.

Um outro ponto também já detectado é que está em curso a intensificação da compra de leite por parte das empresas processadoras de médios e grandes produtores, mais especializados na atividade leiteira, conduzindo à elevação na escala média da oferta de leite (De Negri, 1998).

Ao mesmo tempo, tem-se outro movimento inovativo, estreitamente relacionado ao anterior, que diz respeito aos investimentos em novas formas de coleta de leite (expansão da coleta a granel em tanques resfriados) e melhoria do plantel leiteiro. É interessante notar que essa é uma inovação estimulada e promovida notadamente pelas empresas processadoras a montante da cadeia produtiva, que tem resultados em fortes elevações nos patamares de eficiência econômica para a cadeia produtiva como um todo.

Nesse sentido, podem ser citados, de uma forma complementar, os exemplos da Itaimbé e da Fleischmann Royal, com resultados muito positivos em termos de qualidade, fator cada vez mais fundamental nos quesitos de concorrência dos mercados lácteos. A Itaimbé investiu cerca de R\$ 60 milhões no programa de coleta de leite a granel. Antes da implantação, o leite recebido continha em média 2 milhões de bactérias, por mililitro, enquanto o padrão aceito internacionalmente é de no máximo 50 mil. Com a mudança no sistema, a empresa está recebendo o leite com média de 2 mil bactérias, e o custo de transporte baixou pela metade, de 4 centavos para 2 centavos por litro. A Fleischmann Royal, pelo método antigo de coleta, utilizava 20 mil latões e 360 caminhões, percorrendo 40 mil km diários para coletar 800 mil litros de leite em 13.500 fazendas. Com a introdução da coleta a granel, a empresa coleta a mesma quantidade de leite com apenas 80 caminhões em 4.800 produtores, eliminando os latões. As mesmas tendências verificam-se nas demais grandes empresas, e estima-se que atualmente cerca de 25% de todo o leite coletado no país já está sendo coletado com os novos processos, com a previsão de que em 6 anos esse índice alcance 100% (Gazeta Mercantil, 31/8/98).

Essas mudanças se, por um lado, têm apontado para a elevação substancial da eficiência e a competitividade da cadeia produtiva, de outro lado, têm impactado negativamente a situação de

um grande número de pequenos produtores e das cooperativas<sup>3</sup>. O salto para a especialização tem um alto custo para os pequenos produtores (ao se somar os investimentos para implementar quatro melhorias básicas – de manejo de pastagens, sala de ordenha, tanque de resfriamento e de melhoria de plantel, chega-se ao valor de US\$ de 25 mil) (Leite B, 1996), e a limitada capacidade de financiamento agropecuário por parte dos bancos oficiais (altas taxas de juros do período) e de investimento dos pequenos produtores estão colocando em xeque as sobrevivências econômicas dos que não conseguem implementar a atualização produtiva e tecnológica.

No estado de S. Paulo, por exemplo, entre 1994 a 1996, a quantidade de criadores se reduziu de 193,7 mil para 172,9 mil, isto é, dois criadores por dia deixaram a produção (Agroanalysis, 1999). Isso parece seguir a tendência internacional.

Em 1955, nos EUA, 2,7 milhões de fazenda produziam cerca de 56 milhões de litros/ano; em 1995, apenas 105 mil fazendas produzem aproximadamente 70 bilhões de litros/ano. O mesmo ocorreu na Holanda: em 1970, eram 116 mil produtores e atualmente são apenas 39.500. Na Argentina, em dez anos, a redução foi pela metade: de 44 mil em 1987 para 22 mil em 1996 (Leite Brasil, 1997).

---

<sup>3</sup> No início da década, nove cooperativas centrais tinham importante atuação nos segmentos de captação e distribuição de leite. As cooperativas do Mato Grosso, Goiás e Bahia fecharam; as do Paraná e do Rio Grande do Sul foram vendidas, e as do Rio de Janeiro perderam muito peso econômico. Restam a Paulista e a CCPR. Esta última, aliás, tornou-se S/A para poder enfrentar as multinacionais. Ver Gazeta Mercantil: *Cooperativas de leite perdem para multinacionais*, 10/6/99.

### **3 A indústria processadora: concentração e internacionalização crescentes**

Em termos agregados, a indústria de laticínios tem apresentado expansão. Em 1996 gerou um valor de aproximadamente US\$ 9 bilhões, apresentando variação de 54,2% em relação ao ano de 1993. A participação do valor da produção das atividades de laticínios, no total do valor da indústria de alimentos, cresce de 4,5% para 16%, no período; ou seja, o valor da produção dos laticínios cresceu mais rápido que a média da indústria de alimentos como um todo. Na comparação entre algumas atividades da indústria de alimentos, observa-se que o crescimento relativo do valor da produção das atividades de laticínios foi o maior (10,3%), contra 0% de carnes e pescados, -17,1% de óleos e gorduras e 1,8% de café, cereais e derivados de trigo 1,8% (LCA, 1997).

A Tabela 3 apresenta uma estimativa do “PIB lácteo” brasileiro para 1997 dos principais segmentos da atividade. Vemos que 68,8% desse valor corresponde ao mercado formal. Ao considerar as linhas de produtos finais derivadas desses segmentos, tem-se uma gama variada, seja em termos de valores agregados, seja em termos de diferenciação de produtos. Por exemplo, tomando-se a listagem de produção coletada pela Associação de Produtores de Leite, tem-se um conjunto de mais de 100 itens, contando com os diferentes tipos de leite fluido, em pó, manteiga, queijos, iogurtes e outros derivados. É uma oferta de linhas de produtos bastante diferenciada, mesmo considerando que o mercado brasileiro é relativamente pouco diversificado se comparado aos americano e europeu.

**Tabela 3 – "PIB lácteo" brasileiro (1997)**

Mercado	Unidade	Quantidade	Valor (R\$ Milhões)	Valor/ Unidade
<b>Mercado Formal</b>			9.213	
Leite A + B	milhões de litros	400	365	0,91
Leite C	milhões de litros	2.120	1.611	0,76
Longa Vida	milhões de litros	2.400	2.352	0,98
Leite em Pó	mil toneladas	250	1.616	6,46
Creme de Leite	n.d	n.d.	248	-
logurtes/B. Lácteas	mil toneladas	342	918	2,68
Sobremesas	mil toneladas	20	113	5,65
Petit Suisse	mil toneladas	38	256	6,74
Queijos	mil toneladas	204	1.020	5,00
Leite Condensado	n.d.	n.d.	346	-
Manteiga	mil toneladas	72	367	5,10
<b>Mercado Informal</b>			4.180	
Leite Cru	milhões de litros	7.000	3.500	0,50
Queijos	mil toneladas	200	680	3,40
<b>TOTAL(Formal + Informal)</b>			<b>13.393</b>	

Fonte: Dados básicos: LEITE BRASIL ([www.leitebrasil.org.br](http://www.leitebrasil.org.br)).

Entre os produtos mais importantes, ganham destaque econômico os mercados dos segmentos de leite<sup>4</sup>. Os dados nos mostram que o leite cru participa com 26,1% do valor total, e os leite longa vida (17,6%), leite em pó (12,1%), leite C (12%), queijos (7,6%) e iogurtes (6,9%). No entanto, ao se considerar a relação valor/unidade, os produtos mais importantes são os de maior valor agregado, como são os casos do leite em pó, sobremesas, *petit suisse*, queijos.

Em termos agregados, deve-se notar também que o consumo de leite e derivados é ainda relativamente baixo, se comparado com o consumo de países desenvolvidos (com consumo médio em torno de 260 kg/ano), ou da Argentina e Uruguai (com consumos médios em torno de 220 kg/ano). Esses valores são bastantes superiores ao consumo brasileiro, que foi de 84,2 kg/ano em 1988 e de 112,2 Kg/ano em 1995. Embora crescentes, os dados demonstram o grande potencial de mercado para as empresas explorarem.

Numa análise por segmentos, ganha destaque o consumo de leite fluido, especialmente o de leite longa vida, que tem apresentado um rápido crescimento: de 184 milhões de litros em 1990 para cerca de 3,5 bilhões de litros em 1999, praticamente se igualando ao consumo de leite pasteurizado (Tabela 4). Esse fato deve-se em muito às inovações nas embalagens do produto, gerando vantagens de comercialização (maior amplitude geográfica do mercado) e

---

<sup>4</sup> Grosso modo, pode-se classificar oito segmentos de leite no mercado: o tipo A (ou de granja), o tipo B (ou de estábulo), o tipo C (ou padronizado), o leite magro, o desnatado, o esterilizado (ou longa-vida), o reconstituído e o condensado. Em relação às linhas de produtos, bem mais numerosas, podem ser encontradas diferenças quanto aos teores de gordura (diet, light, etc.) e à adição de vitaminas, ferro, ingredientes energizantes, etc. O segmento de leite em pó é estratégico para as empresas, não somente pela importância do mercado final, como pela possibilidade de estocagem e uso de insumo reidratado.

econômicas da produção do leite longa vida em relação ao leite em pó<sup>5</sup>. Dentre os leites pasteurizados, observa-se uma nítida tendência de crescimentos dos leites de tipo A e B, e uma queda do leite C.

**Tabela 4 – Consumo brasileiro de leite fluido (milhões litros)**

Ano	Longa Vida	Pasteurizado			Total
		Tipo A	Tipo B	Tipo C	
1990	184	28	347	3.655	4.214
1992	341	36	358	2.924	3.659
1994	759	48	388	2.305	3.500
1996	1.700	44	405	2.327	4.476
1998	3.150	45	400	1.800	5.395
1999 <sup>(1)</sup>	3.500	50	450	2.000	6.000

Fonte: Leite Brasil ([www.leitebrasil.org.br](http://www.leitebrasil.org.br)).

(1) Estimativa

Apesar de se verificar uma tendência crescente no consumo de queijos nos últimos anos – cerca de 3% ao ano –, o consumo médio fica em torno de 2,5/3,0 kg/habitante/ano, também bastante inferior aos níveis de países desenvolvidos (18 kg/hab./ano na França, 14 nos EUA, 12 kg/ano na Alemanha), e mesmo ao consumo da Argentina com 8 kg/ano. O segmento de iogurtes, embora dirigido, inicialmente, para estratos de renda mais altos, apresenta um consumo em expansão generalizado. Um exemplo do potencial de crescimento desse produto foi com o Plano Real: entre

<sup>5</sup> A fábrica de leite em pó deve operar com elevada escala de produção. O tamanho mínimo recomendado é de 200 mil litros/dia. O tamanho mínimo para a produção do leite longa vida é de 50 mil litros/dia e com um custo substancialmente menor.

1994 e 1996, a variação do consumo de iogurtes foi de 87,2%, demonstrando a forte associação positiva do consumo desse produto com a renda pessoal. O consumo *per capita*, porém, ainda é relativamente baixo: o brasileiro consome aproximadamente 3 kg/iogurte/ano, contra 30 kg dos franceses, ou 8 kg. dos chilenos e argentinos.

Uma outra característica importante das atividades lácteas é o grande salto nas importações de leite e derivados, em função da política de câmbio valorizado, juntamente com a maior abertura comercial, a desregulamentação da atividade e a criação do Mercosul. Entre 1994 e 1995, as importações elevam-se de 153,7 mil toneladas para 458,6 mil toneladas; em 1996 e 1997, as importações recuam para cerca de 340 mil toneladas. Em valor, destacaram-se as importações oriundas do Mercosul: de US\$ 30,73 milhões, em 1990, as importações saltaram para US\$ 203,58 milhões em 1996, com uma variação de 562,48%, diminuindo um pouco em 1997 para o patamar de US\$ 182 milhões. O leite em pó torna-se o produto mais importante nas importações da cadeia láctea: em 1996, as importações desse produto atingem US\$ 316,95 milhões, com uma variação de 456,74% em relação a 1990, quando foram importados somente US\$ 56,93 milhões. As importações de queijos também se elevaram, mas em menor ritmo que as do leite em pó: de US\$ 45,92 milhões, as importações elevaram-se para US\$ 102,43 milhões em 1996, isto é, variaram em 123,06% no período.

Há dois pontos importantes derivados dos grandes volumes importados e das relações comerciais do Mercosul. O primeiro deles é uma certa consolidação de um déficit comercial estrutural da atividade. A Tabela 5 nos mostra que a atividade apresenta crescentes *déficits*, com crescimento de 700% entre 1992-96 (de US\$ -62 milhões para US\$ -493,6 milhões). Com isso, as importações sobre o consumo aparente cresceram de 1,2% para

5,9%. Embora aparentemente baixo, deve-se ressaltar que esse crescimento ocorre fundamentalmente no mercados formal (cuja estimativa é de 69% do “PIB” total da atividade), elevando esses 6% para 8,5%. O segundo ponto, relacionado ao anterior, é que o leite em pó – uma *commodity* internacional –, tornou-se um insumo inerente à função de produção das empresas processadoras. Vale dizer, consolidou-se estruturalmente nas atividades de processamento de produtos finais a substituição corriqueira de leite fluido nacional por leite em pó importado, tornando esses dois tipos de leite insumos substituíveis no processamento industrial, balizado pelos seus preços relativos<sup>6</sup>.

**Tabela 5 – Laticínios: indicadores de comércio exterior**

	1992	1993	1994	1995	1996
Exportações (em US\$ milhões) (a)	10,0	22,7	2,7	5,8	19,3
Importações (em US\$ milhões) (b)	72,1	149,2	258,2	610,4	512,8
Saldo (em US\$ milhões) (a-b)	-62,0	-126,5	-255,5	-604,6	-493,6
Coeficiente de abertura <sup>(1)</sup> (%)					
Exportação/produção	0,2	0,4	0,0	0,1	0,2
Importação/consumo aparente	1,2	2,4	3,9	7,4	5,9

Fonte: Rodrigues (1999, p.25).

<sup>(1)</sup>. Coeficiente para setores de resfriamento e preparação de laticínios;

### 3.1 Padrão competitivo e barreiras à entrada

O papel das grandes empresas alimentares, na estrutura de mercado de produtos lácteos brasileiro, tem sido decisivo, especialmente na imposição crescente de barreiras à entrada. Por

<sup>6</sup> Esse ponto é uma vantagem produtiva e comercial a mais para as multinacionais da atividade, que podem importar o leite em pó de diversos mercados internacionais – destacando as importações intra-empresas –, aproveitando-se do *mix* de preços e de prazos de pagamento em cada um deles.

um lado, ganham relevo especial as estratégias de crescimento externo, identificado ao aumento de ativos da empresa por meio de aquisição total, tomada de controle ou participação acionária, denominadas, genericamente, operações de fusões e aquisições, resultando numa crescente concentração econômica em diversos segmentos. Associado a isso, dado que a base tecnológica produtiva da indústria processadora é, em grande medida, comum e disponível no mercado para a maioria das empresas, a inovação de produtos e os custos de P&P (publicidade e propaganda) tornam-se variáveis fundamentais na obtenção de vantagens competitivas e de barreiras à entrada via economias de escala, de escopo e de sinergias da rede de distribuição e/ou comercialização. Esses aspectos tornam-se, assim, os elementos fundamentais que os definem e regem os estilos de concorrência e as barreiras à entrada para a maioria dos segmentos lácteos.

Tem-se, assim, dois grupos básicos de empresas no mercado. No primeiro estão as empresas líderes, em geral as grandes empresas multiprodutivas e multinacionais, cuja atividade láctea é um de seus vários segmentos de atuação – às vezes nem é o mais significativo. Essas empresas multinacionais apresentam forte política de F&A, com crescente liderança de mercado em segmentos de maior valor agregado e passíveis de maior diferenciação, implementando uma forte estratégia de inovação de produtos em escala nacional – e mesmo internacional. Isso tem lhes proporcionado significativas vantagens econômicas e comerciais, pois, com uma linha de produtos mais extensa, a empresa fortalece a sua imagem e sua *marca comercial*, gerando, ao mesmo tempo, economias de escala nos gastos de P&P. Além disso, um importante aspecto a ser ressaltado é que a maior difusão de produtos e *marcas* pode servir de estratégia mercadológica contra a concorrência das *marcas próprias* e/ou locais e se fortalecer economicamente na comercialização de seus produtos com as redes

varejistas/atacadistas que, aliás, também passam por forte processo de concentração econômica. Além disso, por serem grandes empresas multinacionais, detêm maior capitalização e podem, por exemplo, importar matérias-primas (leite em pó e ingredientes) em vantagem de preços relativos, comercializando seus produtos com preços e/ou com margens mais atraentes. Nessa categoria, estão empresas de grande porte, tais como Nestlé, Unilever, Parmalat, Danone, Nabisco-Fleischmann Royal.

No segundo grupo estão as empresas seguidoras, associado às empresas menores e com menor fôlego econômico e financeiro e passíveis de serem adquiridas pelas grandes. Em geral enquadram-se aqui as cooperativas, com menor grau de diversificação e, conseqüentemente, com maior especialização produtiva em derivados de lácteos e menos aptas a exercerem o padrão competitivo característico dos mercados alimentares.

A Tabela 6 reúne as principais empresas lácteas. Os dados de recepção de leite mostram que, em 1996, quatro multinacionais (Nestlé, Parmalat, Fleischmann Royal e Danone), três cooperativas (Paulista, Itambé, CCPL) e duas empresas privadas nacionais (Vigor e Elegê) captaram 6 bilhões de litros de leite, de um total de 11,3 bilhões produzidos formalmente no país, isto é, inspecionado pelo SIF. Considerando que o Brasil tem aproximadamente 1.200 laticínios, essas dez maiores empresas respondem por cerca de 54% do total de leite industrializado. A elas estão ligados 207 mil produtores. Os de maior produtividade são os fornecedores da Danone, com a média de 236 litros/dia, uma vez que a grande maioria são produtores de leite tipo B; em seguida são os fornecedores da Paulista (114 litros/dia), Nestlé e Parmalat (100 litros/dia).

**Tabela 6 – Maiores empresas na atividade de laticínios<sup>1</sup>  
(1996/97)**

Empresa	Sede	Faturamento (US\$milhões)	Tipo	Recepção	Produtores ( 1000 )	litros/dia/ produtor
Nestlé (SUI)	SP	3.005,5	P	1.432	39,2	100
Parmalat (ITA)	SP	1.199,9	P	1.068	35,8	82
Leite Paulista (BRA)	SP	615,0	C	1.059	25,4	114
Itambé (BRA)	MG	550,0	C	740	20,1	101
Elegê/Avipal (BRA)	RS	360,0	P	670	43,9	42
Vigor/Mansur (BRA)	SP	337,0	P	302	8,4	99
Fleisch. Royal (EUA)	RJ	700,0	P	280	9,5	81
Danone (FRA)	SP	419,4	P	173	2,0	236
CCPL (BRA)	RJ	106,0	C	171	12,2	38
Batavo/Parmalat (ITA)	PR	389,0	P	165	10,7	42
Total				6.060	207,4	80

Fonte: Leite Brasil e Preços Agrícolas, jan. 1998.

1. Pela ordem de recepção atual de leite (milhões de litros/ano); quanto à propriedade, consideramos as F&A recentes.

### **3.2 Fusões, aquisições e parcerias**

A Tabela 7 apresenta as principais F&A na atividade, que têm sido numerosas desde meados dos anos 80, ressaltando a importância dessas operações para as estratégias competitivas das grandes empresas.

No âmbito do Mercosul, as F&A são cada vez mais evidentes. Vide, nesse sentido, a compra da Naturalat pela Mastellone Hermanos (ligada à Danone na Argentina) e a associação da Batavo com a SanCor, uma das maiores empresas lácteas da Argentina. Merecem destaque, também, as associações com parceiros multinacionais realizadas pela Vigor (MD, Carrefour, Kellogg e Bonlac), que podem alavancar estrategicamente a inserção internacional da empresa, uma vez que essas empresas operam no âmbito do Mercosul, destacando o Carrefour, que se expande vigorosamente no mercado argentino.

No mercado brasileiro, destacam-se as F&A da Parmalat que, desde 1989, tem adotado uma política agressiva de F&A, adquirindo 17 empresas até 1994. Nos últimos quatro anos foram investidos US\$ 200 milhões em compras de empresas brasileiras. As duas últimas mais importantes foram as compras da Bethânia, no Ceará, concluindo o posicionamento em todo território nacional, e a parte de laticínios da Batavo, garantindo uma forte posição nos segmentos de iogurtes<sup>7</sup>. Hoje a empresa tem 21 fábricas processadoras: duas em S. Paulo, três em Minas Gerais, quatro no Rio Grande do Sul, duas em Goiás e dez na Região Nordeste.

Os dados mostram ainda que as estratégias de crescimento externo das empresas centraram-se em F&A próximas às suas atividades principais e/ou pertencentes à mesma cadeia produtiva, que induzem a uma ampliação das sinergias produtivas e/ou comerciais globais das empresas, especialmente os derivados do maior tamanho, da maior parcela de mercado detida pela empresa (concentração econômica), ou mesmo os derivados das vantagens

---

<sup>7</sup> A Parmalat está presente em mais de 19 países, adotando visivelmente uma estratégia de posicionamento global. Recentemente adquiriu, nos EUA, a Beatrice Foods, que fatura US\$ 700 milhões, e diversas empresas na Ásia, México e América do Sul.

advindas da integração vertical, em atividades de maior valor agregado e com maiores margens de lucro.

**Tabela 7 – Brasil: principais F&A e parcerias em laticínios (1986-99)**

Comprador	Empresa Alvo
Bongrain (FRA)	Scandia, Campo Limpo, Aiuruoca, Santa Rosa
Unilever (RU/HOL)	Laticínios Rex, Laticínios Luna, Kibon
Kraft-Suchard (EUA)	Santista (ARG)
Fleischmann-Royal (EUA)	Avaré , Gumz
Grupo Vigor/Mansur (BRA)	Leco, MD Foods (DIN), Flor da Nata, Kelloggs (EUA),
Mastellone (ARG/FRA)	Naturalat
Batavo (BRA)	SanCor (ARG), Agromilk
Avipal (BRA)	CCGL
Parmalat (ITA)	Teixeira, Via Láctea, Alimba, Supremo, Alpha, Lavisá, Santa Helena, Gogó, Mococa (GO), Planalto, SPAM, Ouro Preto, Silvânia, Lacesa, Cilpe, Betânia, Cia.de Alimentos, Batavo (unid. Láctea)
Mikalt (ARG.)	Ivoti
Nestlé (SUI)	CCPL (1 unid.) Spam (4 unid.) Via Láctea Itasa Cia.
Royal Numico (HOL)	Mococa
Perez Companc (ARG)	Queijo Minas

Fonte: Publicações especializadas e periódicos - elaboração própria.

Por outro lado, as F&A têm levado a maior concentração econômica nos mercados lácteos, que passam a ser caracterizados de oligopólicos não apenas pelo tipo de barreiras à entrada presentes na estrutura de mercado, mas crescentemente pelo pouco número de grandes competidores relevantes nos principais mercados dessa atividade. As Tabela 8 mostra a importância das

três marcas líderes nas vendas em alguns segmentos de lácteos. Observa-se o elevado grau de concentração, especialmente de leite condensado (92%) e leite em pó (85,1%). A média da concentração das principais marcas é de 80,6% no valor desses segmentos e 77,5% em volume, o que mostra um diferencial de preços maior para as marcas líderes e, provavelmente, um *mark-up* superior. Como o nível de concentração é muito acentuado e as barreiras mercadológicas bastante fortes, a liderança na dinâmica competitiva tende a ficar cada vez mais com as empresas multinacionais. As médias e pequenas empresas locais e as cooperativas são as empresas seguidoras, abocanhando fatias bem menores do mercado e sofrem das mazelas das assimetrias concorrenciais desfavoráveis.

**Tabela 8 – Concentração do mercado de lácteos (1995/96)**

Segmento	Participação das três marcas líderes no mercado	
	Volume (%)	Valor (%)
Creme de leite	77,7	78,6
logurte	59,5	66,9
Leite condensado	90,7	92,0
Leite em pó	82,1	85,1

Fonte: A .C. Nielsen apud Agroanalysis, set. 1996.

#### **4 Considerações finais**

Este trabalho procurou evidenciar alguns aspectos estruturais recentes das atividades de lácteos no Brasil, visando detectar as tendências mais importantes dos agentes econômicos nelas presentes. Constata-se que estão em curso transformações importantes, tanto as associadas ao processo de modernização da

unidade rural, como também na base produtiva, tecnológica e comercial da indústria processadora de alimentos finais, especialmente com a maior participação de grandes empresas multinacionais.

Na produção de leite, as mudanças mais importantes são os deslocamentos regionais da produção, as inovações no plantel produtor e a difusão ampla do acondicionamento da matéria-prima pelos métodos de coleta a granel e tanques de resfriamento. Isso coloca, para as atividades rurais da cadeia de lácteos, a perspectiva de uma inevitável e crescente especialização econômica e social. Vale dizer, está em curso um movimento – distribuído pelas bacias leiteiras regionais mais significativas – de consolidação de estratos produtivos com maiores índices de produtividade e com maior escala produtiva. Pode-se inferir pelas evidências que a produção de leite está deixando de ser um subproduto dos produtores, caminhando para tornar-se o principal produto da unidade agrícola, assentada numa estrutura de custos e produtividade compatíveis com as novas exigências do mercado. Nesse contexto, deriva-se um importante problema social, que é a desarticulação produtiva de um grande número de pequenos produtores, bem como de cooperativas, inevitavelmente excluídos desse processo, dadas as suas limitadas capacidades de investir; portanto, estão em risco as suas próprias sobrevivências econômicas.

No processamento de lácteos, uma característica importante do mercado brasileiro é a presença de grandes empresas multinacionais de alimentos, tais como Nestlé, Unilever, Philip Morris, Kraft-Suchard, Danone, Parmalat, que, ao adotarem estratégias competitivas globais, afetam em muitos aspectos a dinâmica da cadeia láctea. Nesse sentido, constata-se a intensificação das estratégias de crescimento externo das empresas processadoras –via F&A–, que permite o acesso mais rápido e seguro aos mercados visados pelas empresas, elevando, assim, a

concentração econômica, o grau de internacionalização do mercado, alterando as relações de poder econômico entre os agentes presentes nas cadeias de lácteos.

A empresa multinacional, atuando em maior número de mercados, pode concatenar estratégias de ampliação da gama de segmentos e linhas de produtos e obter importantes vantagens econômicas relativamente às médias e pequenas empresas regionais/locais de capital nacional, em especial as cooperativas. Estas, com importância particular nas atividades de lácteos, estão com suas atividades econômicas seriamente ameaçadas, em função de seus maiores compromissos institucionais com a produção de menor escala e de seus menores graus de liberdade para implementar estratégias competitivas apropriadas para enfrentar a expansão das grandes empresas.

## **Referências bibliográficas**

ANDRADE DA SILVA, E. Mercosul: Base de dados da integração agrícola e agroindustrial. IPEA, **Série Estudos Agrícolas**, n.24, 1994.

BNDES, A cadeia agroindustrial do leite e seus derivados. **Estudos BNDES**, Rio de Janeiro, 1995.

DE NEGRI, J. R. Lácteos, In. GASQUES ET ALLI. **Competitividade de grãos e de cadeias selecionadas de agrobusiness**. Texto de discussão, n. 538, IPEA, 1998.

FAO, **Commodity Market Review**, Roma, diversos números.

FARINA, M.M. Q. E. **Características e evolução recente da cadeia agroindustrial do leite no Brasil.** PENSA-USP, São Paulo, 1993, mimeo.

GAZETA MERCANTIL, **logurte já é produzido por biotecnologia.** São Paulo, 15/1/98.

GAZETA MERCANTIL, **Revolução na indústria do leite.** São Paulo, 31/8/98.

GAZETA MERCANTIL: **Cooperativas de leite perdem para multinacionais.** São Paulo, 10/6/99.

GOMES, S. T. **Produzir leite só vale a pena para quem tem escala.** Folha de S. Paulo, São Paulo, 27/01/98.

GOMES, S. T. Produtividade da pecuária de leite do Brasil: mitos e verdades. **Economia Rural**, Viçosa, v.6, n.3/4, 1995.

IE/UNICAMP, **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira** (Relatório de Lácteos). Instituto de Economia, Unicamp, 1993, mimeo.

LCA Consultores, **Desempenho recente da indústria de alimentos.** São Paulo, ([www.uol.com.br/economia/LCA](http://www.uol.com.br/economia/LCA)), 1997.

LEITE BRASIL, **Estatísticas.** arquivo eletrônico: ([www.leitebrasil.org.br](http://www.leitebrasil.org.br)).

LOPES, M. R.; JANK, M.S. **O setor leiteiro, a intervenção do Estado e o Mercosul: análise e proposta de estratégia política.** Associação Brasileira dos Produtores de Leite B, São Paulo, 1992, mimeo.

- MACHADO FILHO, C. et alii (org.) **Agrobusiness Europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MARTINELLI JÚNIOR, O . **As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas**. Tese de Doutorado, UNICAMP, 1997.
- OCDE. **Brazilian agriculture: recent policy and trade prospect**. Paris, 1997.
- REVISTA AGROANALYSIS, FGV, **Especial: pecuária de leite**, v. 19, n. 3, Rio de Janeiro, 1999.
- REVISTA DO LEITE B, A cadeia agroindustrial do leite e seus derivados. **Revista do Leite B**, n. 3, março, 1996.
- REVISTA EXAME, **Melhores e Maiores**. Abril Cultural, jun., 1998.
- RODRIGUES, RUTE, I. **Empresas estrangeiras e fusões e aquisições: os casos dos ramos de autopeças e de alimentação/bebidas em meados dos anos 90**. Texto para discussão n. 622, IPEA, 1999.
- RURAL BUSINESS Interleite **clipping**, arquivo eletrônico: (<http://www.uol.com.br/ruralbusiness/>).
- USDA, **World Dairy Situation**, Washington, vários números.
- WILKINSON, J. **Estudo da competitividade brasileira: O complexo agroindustrial**. Rio de Janeiro: ed. Forense Universitária, 1996.