

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E CONTABILIDADE

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BSFEAC

TÍTULO: ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS CEARENSE

Fábio Gomes Mendes

Sandra Maria dos Santos Cartaxo

Orientadora

FORTALEZA/CE
1994

Monografia submetida à Coordenação do Curso de
Economia, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

MONOGRAFIA APROVADA EM 11 DE JANEIRO DE 1994

SANDRA MARIA DOS SANTOS CARTAXO
ORIENTADORA

RICARDO REGIS SAUNDERS DUARTE

EURÍPEDES EWBANK ROCHA

AGRADECIMENTOS

Devo meus sinceros agradecimentos a professora e orientadora Sandra Santos pela eficiência e dedicação com que se empenhou na orientação dessa monografia.

As críticas construtivas e observações oriundas dos professores Ricardo Régis e Eurípedys, consideradas de grande ajuda para o aprimoramento desta pesquisa.

Quero também agradecer a colaboração do apoio do IEL/FIEC na pessoa de Dra. Tereza Lenice Mota e Diana, bem como do Presidente do Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do estado do Ceará, pelas informações coletadas que viabilizaram a realização da pesquisa de campo.

E por último, meus sinceros agradecimentos aos meus familiares e amigos que direta ou indiretamente contribuíram na execução dessa monografia.

BSFEAC

RESUMO

O objetivo dessa monografia é analisar a importância da indústria de laticínios cearense, identificando os principais problemas que impedem o crescimento dessa indústria, em termos de produção, comercialização etc, bem como identificar as estratégias competitivas usadas pelas empresas desse segmento produtivo.

Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo, no período de Maio a Junho/93, nas seguintes empresas: Betânia, Cila, Maranguape, Jaguaribe e Cocentral (frio).

A estrutura desse trabalho está sintetizada na teoria das estratégias competitivas, na análise da pecuária leiteira regional e brasileira, e no resultado da pesquisa de campo.

BSFEAC

INTRODUÇÃO	01
1. INDÚSTRIA E SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS - ENFOQUE TEÓRICO	
1.1-Introdução	03
1.2-Estratégias competitivas e a dinâmica da indústria	05
1.2.1- Estratégias competitivas genéricas	06
1.2.2- Dinâmica da indústria	10
2. ANÁLISE COMPARATIVA DA PECUÁRIA LEITEIRA	
2.1-Introdução	21
2.2-A pecuária leiteira no Brasil	22
2.2.1-A produção per-capita	22
2.2.2-Análise comparativa da produção de leite por regiões..	23
2.2.3-Aquisição e destino da produção de leite no Brasil ..	25
2.3-A pecuária leiteira no Ceará	29
2.3.1-A produção per-capita	29
2.3.2-Principais municípios por produção	30
2.3.3-Análise comparativa da produção de leite(CE/NE/BR)..	32
2.3.4-Aquisição e destino da produção de leite no Ceará...	33
2.4-A indústria de laticínios cearense	35
2.4.1-Principais empresas laticinistas	35
2.4.2-Tamanho e número de empregados	36
2.4.3-Linha de produção	36
2.4.4-desempenho setorial da indústria de laticínios no Ceará	37
3.A DINÂMICA DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS CEARENSE	
3.1-Considerações iniciais	38
3.2-A dinâmica da indústria de laticínios	39
3.2.1-Produção	39
3.2.2-Comercialização	45
3.2.3-Clientes	50
3.2.4-Fornecedores	51
3.2.5-Concorrência	52
3.2.6-Principais observações das forças de mercado no setor de preparação de leite	53
3.3-Estratégias competitivas dentro da indústria laticínios.	55
4. CONCLUSÃO	57
5. BIBLIOGRAFIA	61
6. ANEXO	65

TABELA 1-PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE, POPULAÇÃO E PRODUÇÃO PER-CAPITA. BRASIL 1986-1990	22
TABELA 2-DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO LEITEIRA POR REGIÃO BRASIL (1986-1990) (10001)	23
TABELA 3-AQUISIÇÃO E/OU RECEBIMENTO POR TRANSFERÊNCIA(%) BRASIL (1986-1991)	26
TABELA 4-DESTINO DA PRODUÇÃO POR FORMAS DE TRATAMENTO(%) BRASIL 1986-1991	28
TABELA 5-PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE, POPULAÇÃO E PRODUÇÃO PER-CAPITA. CEARÁ 1986-1990	30
TABELA 6-DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS CEARENSES POR PRODUÇÃO 1986-1990	32
TABELA 7-ANÁLISE COMPARATIVA DA PRODUÇÃO DE LEITE(10001) 1986-1990	33
TABELA 8-AQUISIÇÃO E/OU RECEBIMENTO POR TRANSFERÊNCIA(%) CEARÁ. 1986-1991	34
TABELA 9-DESTINO DA PRODUÇÃO POR FORMAS DE TRATAMENTO(%) CEARÁ. 1986-1991	35

TABELA 10-ESTRUTURA PRODUTIVA DAS EMPRESAS	39
TABELA 11-COMPOSIÇÃO DA MÃO-DE-OBRA DAS EMPRESAS	42
TABELA 12-PRODUÇÃO DE LEITE (litro/dia)	42
TABELA 13-ESTIMATIVA DA DEMANDA DE MATÉRIA-PRIMA PARA ATENDER A PRODUÇÃO DE LEITE E DERIVADOS 1990-2000. EM 1000 LITROS	43
TABELA 14-BALANÇO ENTRE CAPACIDADE INSTALADA E DEMANDA DE LEITE "IN NATURA" - CEARÁ	44

INTRODUÇÃO

Considerando que informações sobre o setor de leite e derivados em suas várias formas são extremamente escassas e, que em termos de importância sócio-econômica, esse setor se destaca por ser fundamental ao abastecimento alimentar, principalmente no que se refere ao leite pasteurizado, onde é conhecido "como o alimento natural mais próximo da perfeição, constituindo-se na mais importante fonte de cálcio para o homem e rico em fósforo, riboflavina e proteína de boa qualidade"(FARINA, 1983, p 21), essa monografia analisa a estrutura da indústria de laticínios cearense.

A princípio essa análise abrangeria todo o estado do Ceará, mas devido a problemática de fontes de pesquisas referente às cidades do interior, esse trabalho foi limitado a Região Metropolitana de Fortaleza, mais especificamente as cidades de Fortaleza e Maranguape. Para atender aos objetivos do trabalho e devido a dificuldade de informações atualizadas, foi realizada uma pesquisa de campo nas empresas de laticínios localizadas nas cidades citadas anteriormente, sendo aplicado um questionário abordando os seguintes pontos: produção, comercialização, clientes, fornecedores e concorrência na indústria.

A indústria de laticínios possui dois setores: o de preparação de leite(pasteurização) e o de laticínios(fabricação de derivados). Como no estado do Ceará essa indústria destina em mé-

dia 96% da sua produção ao leite pasteurizado, essa monografia analisa somente o setor de preparação de leite.

O referido estudo foi dividido em três partes. A primeira enfoca uma discussão teórica sobre as estratégias competitivas de uma indústria. O segundo capítulo faz uma análise comparativa da pecuária leiteira do Brasil, Nordeste e Ceará. E por último, se apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada, tendo como suporte teórico todos os elementos analisados no capítulo primeiro.

CAPITULO I

1. Indústria e suas estratégias competitivas - enfoque teórico

1.1- Introdução

Primeiramente, antes de entrar no objetivo básico do trabalho, é preciso definir o que vem a ser indústria dentro de um contexto de concorrência imperfeita, visto que o conceito de concorrência perfeita é usado apenas por seu valor analítico, pois não existe na prática. Na concorrência perfeita o produto é homogêneo, não existe economias de escala, e o comprador não exerce qualquer influência sobre o preço do produto. Já na concorrência imperfeita os vendedores influenciam os consumidores por vários meios, entre eles, diferenciação do produto, publicidade, marketing, qualidade do produto etc.

De uma maneira bem ampla, indústria é o conjunto de atividades produtivas que se caracterizam pela transformação da matéria-primas, manuais ou com o auxílio de máquinas, no sentido de fabricar mercadorias. Porém essa definição é uma definição técnica dentro da análise estrutural de indústria. Para uma melhor compreensão dessa análise o conceito de indústria se resumirá em "um grupo de empresas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado." (GUIMARAES, 1982, p 33)

Diante desse quadro, é necessário se definir o que vem a

ser empresa. Empresa é uma "organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. Em função do tipo de produção, distinguem-se quatro categorias de empresas: agrícola, industrial, comercial e financeira - cada uma com um modo de funcionamento próprio." (DICIONARIO DE ECONOMIA ... OS ECONOMISTAS - 1985, p 138). Para um melhor conhecimento dos fatores que determinam a força do mercado e a rentabilidade de uma empresa, é preciso que se analise as características comuns da indústria, ou seja, os elementos estruturais na indústria que estabelecem a intensidade de concorrência para todas as empresas nessa indústria; a característica do grupo estratégico a qual a empresa pertence, sendo grupo estratégico aqueles grupos de empresas que por ventura possuem estratégias idênticas ou semelhantes¹; e a posição da empresa dentro de seu grupo estratégico, em termos de concorrência, economias de escala, potencialidades e habilidades administrativas. "Este conjunto de fatores determina as perspectivas de lucro de cada empresa e, ao mesmo tempo, suas perspectivas de parcela de mercado. A empresa terá maior rentabilidade se estiver em uma indústria favorável (indústria que absorve a acumulação interna de suas empresas), em um grupo estratégico favorável dentro desta indústria e se tiver uma posição sólida no seu grupo." (PORTER, 1986, p 145)

De acordo com a classificação das atividades industriais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - a indústria de laticínios é considerada uma indústria de transformação do tipo tradicional, pertencente ao gênero industrial de produtos alimentares.

1 Ver PORTER (1986), Capítulo 7, p 133.

Porém, com as atualizações feitas a partir de 1975, atendendo a dinâmica do próprio desenvolvimento do setor excluiu-se do gênero de produtos alimentares a atividade de serviços de resfriamento do leite, a qual passou a ser considerada no grande grupo unidades auxiliares de apoio e de serviços de natureza industrial. Entretanto, ainda se encontra no gênero de produtos alimentares o grande grupo de preparação do leite e fabricação de produtos de laticínios(CENSO INDUSTRIAL, IBGE, 1980).

1.2- Estratégias Competitivas e a Dinâmica da Indústria

Para analisar a concorrência em qualquer ramo industrial é preciso que se conheça as forças de mercado que dirigem a concorrência na indústria em questão. Através dessas forças(rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes e ameaça de substituição) é possível determinar o lucro final na indústria. "Competitividade é a correta adequação das atividades da indústria ao seu microambiente. Essa adequação correta consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes , bom relacionamento com os fornecedores e existência de barreiras à entrada de novos concorrentes."(DEGEN, 1989, p 107)

Depois de analisado os fatores que podem ter impacto na competição industrial, a empresa está em condição de descobrir seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. E a partir

daí determinar se as estratégias competitivas devem assumir um papel ofensivo ou defensivo diante das forças competitivas.

1.2.1- Estratégias Competitivas Genéricas

O objetivo desse tópico é descrever as estratégias genéricas que quando utilizadas pelas empresas, as mesmas tendem a superar aos concorrentes na indústria. Como se trata de estratégias gerais, serão desenvolvidos nesse tópico apenas conceitos introdutórios. Entretanto, no Capítulo III dessa monografia são analisadas as estratégias específicas apropriadas a análise da indústria de laticínios.

De acordo com Porter(1986) existem basicamente três tipos de estratégias genéricas utilizadas na concorrência industrial, as quais são: Custo total baixo, Diferenciação de produto e Especialização(Enfoque). É bom frisar que todas essas estratégias são utilizadas de forma isolada ou conjunta, muito embora essa forma conjunta é raramente possível.

- Custo Total Baixo

Através dessa estratégia a empresa visa ganhar maior eficiência operacional em relação aos seus concorrentes, "o que se refere em preço menor pelos mesmos benefícios, ou mesmo preço por mais benefícios"(DEGEN, 1989, p 120). A partir do momento que uma empresa possui um custo baixo com relação a sua concorrente,

essa empresa consegue baixar seus preços, através do efeito escala na compra de matérias-primas, ou manter o preço do produto porém com maiores benefícios para os clientes, em termos de instalações e pessoal.

"A liderança no custo requer alguns sacrifícios para a empresa que utiliza essa estratégia, como construção de instalações em escala eficiente, controle rígido do custo e das despesas gerais, minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc"(PORTER, 1986, p 50). Sem falar que essa posição de custo total baixo requer geralmente investimento de capital elevado, principalmente nos setores altamente modernizados que só encontram condições de concorrência com tecnologia de ponta, daí a saída é investir, aumentando com isso as barreiras à entrada e provocando uma maior concentração das empresas. Essa estratégia requer ainda, entre outras coisas, boa capacidade de engenharia de processo, isto é, know-how na fabricação do produto, sistema de distribuição com baixo custo e uma supervisão intensa da mão-de-obra.

Entretanto, a estratégia de menor custo favorece a empresa contra as forças competitivas. No que se refere a rivalidade dos concorrentes, essa estratégia defende a empresa com custo baixo, pois ela pode conseguir retornos mesmo depois que os seus concorrentes tenham adquirido seus lucros dentro da competição. Com o custo menor a empresa possui maior agilidade para enfrentar os aumentos de preços de insumos dos fornecedores. Com relação ao

poder de barganha dos compradores, essa estratégia defende a empresa pois os compradores só exercem seu poder de baixar os preços ao nível dos concorrentes mais eficientes. Proporciona ainda a presença de barreira de entrada, principalmente em termos de economia de escala.

- Diferenciação do Produto

Essa estratégia corresponde "à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos" (GUIMARÃES, 1982, p 36). É importante citar que existe também outra forma de modificar a linha de produtos de uma empresa. Criando um novo produto que será vendido em outro mercado, o qual a empresa ainda não participa.. Esse fato é chamado de diversificação das atividades da empresa. Nesse caso o potencial de crescimento da indústria é maior que o do mercado, ou seja, o mercado se torna estreito para a indústria que não tem possibilidade de expulsar empresas menos eficientes.

"A prática de diferenciação de produto não se constitui apenas em uma questão de opção, nem depende somente da capacidade inovadora de suas firmas" (GUIMARÃES, 1982, p. 39). Para esse autor, a diferenciação do produto vai depender muito das características desse produto e dos consumidores desse mercado. Ou seja,

depende da vocação que o produto tenha para ser modificado.

A diferenciação do produto defende a empresa da rivalidade competitiva devido a lealdade dos clientes para com o produto. Conseqüentemente, essa lealdade gera barreiras de entrada para esse segmento industrial. Por outro lado, essa diferenciação estabelece para a empresa um certo poder perante os compradores e fornecedores, pois falta para ambos alternativas de mercado.

Essa estratégia competitiva requer sobretudo uma tecnologia moderna, grande habilidade de marketing, devido a necessidade intensa de publicidade, criatividade e grande capacidade em pesquisa básica, visto que para a prática dessa estratégia torna-se necessário um conhecimento expressivo do mercado.

Segundo Degen(1989), a empresa que conseguir desenvolver e manter uma diferenciação valorizada pelos clientes, em comparação com seus concorrentes, vai ter grande sucesso, se o preço maior que ela cobrar por esta diferenciação for maior do que seu custo. Isto quer dizer que a empresa deve procurar formas de diferenciação pelas quais possa cobrar mais do que o custo de conseguí-las. A melhor forma de diferenciação de produto é aquela que leva a um limite maior de valorização do produto por parte dos compradores, que dificulta a imitação por parte dos concorrentes e possui uma facilidade de implementação no mercado.

- Especialização ou Enfoque

Ao contrário das outras estratégias analisadas anteriormente, as quais visam a indústria como um todo, a especialização atende apenas um segmento particular. "Através dessa estratégia, a empresa escolhe um segmento do mercado e desenvolve uma estratégia de diferenciação ou de menor custo para atender exclusivamente a esse segmento. A idéia é conseguir, com a especialização, vantagens competitivas no segmento de mercado escolhido, o que não seria possível para todo o mercado" (DEGEN, 1989, p 122).

1.2.2- Dinâmica da Indústria²

A intensidade da concorrência na indústria bem como sua rentabilidade dependem do conjunto das cinco forças competitivas (ameaça de novos concorrentes, ameaça de substituição, rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores) que dependendo do seu grau de interferência tendem a levar determinado segmento industrial a estabelecer diferentes estratégias de atuação no mercado.

- Ameaça de Novos Concorrentes

A ameaça de novos concorrentes potenciais numa determinada indústria pode acarretar a queda dos preços e os custos das empresas já estabelecidas no mercado tendem a aumentar, reduzindo com isso a rentabilidade. Afinal, as empresas novas entram no mercado com o objetivo de ganhar parcela de mercado e para que as empresas já estabelecidas mantenham sua rentabilidade, é necessá-

2. A propósito, esse item tem como referência PORTER(1986). Mas precisamente os capítulos 1,2 e 7.

rio maiores custos de investimentos. Contudo o impacto desse fato dependerá de alguns fatores que podem ser específicos do tipo de produto ou indústria em análise.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes. Existem seis tipos principais de barreiras de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de investimento, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

No que se refere as economias de escala, elas "detêm a entrada de novas empresas forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo." (PORTER, 1986, p 26).

As economias de escala podem estar ligadas a uma área específica, como fabricação, pesquisa e desenvolvimento, compras, marketing, forças de vendas e distribuição. Isto é um forte fator inibidor a entrada de empresas, que dependerá da especificidade do segmento industrial.

Uma segunda barreira à entrada deve-se a forma de diferenciação de produto. "Essa diferenciação de produto cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes" (PORTER, 1986, p 217). Existem dois tipos claros de diferenciação de produto: a questão da publicidade com o objetivo de diferenciar

produtos semelhantes e, segundo, as alterações das características dos produtos em questão.

Essa diferenciação de produto acarreta custos e benefícios.³ No que se refere ao consumidor, "a diferenciação do produto amplia suas possibilidades de escolha. Ela oferece aos consumidores uma variedade de versões diferentes de um produto, e a escolha entre essas versões é orientada pela publicidade e pela promoção, que firmam as marcas na mente do público" (GEORGE, 1983, p 220). Com isso a empresa pode conseguir fidelidade para com sua marca e boa imagem diante dos consumidores, porém essa empresa possui a responsabilidade de manter a qualidade dos produtos.

Outro tipo de barreira à entrada está relacionada com o tamanho da empresa e com a atividade a ser desenvolvida por essa empresa, isto é, a necessidade de capital que uma empresa precisa para competir, em termos de capital de giro, instalações, etc. Entretanto, esse tipo de barreira à entrada dependerá da especificidade do segmento industrial. A necessidade de capital reflete em margens de risco cobradas aos pretendentes à entrada.

Uma quarta categoria de barreira à entrada se refere aos custos de mudança, ou seja, os custos com o qual o comprador se depara quando muda de um fornecedor de produto para outro. "Quando estes custos são elevados, as empresas entrantes precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido" (PORTER, 1986, p 28).

3 Sobre custos e benefícios da diferenciação do produto, ver GEORGE, Kennedy D. e CAROLINE, Joll., cap 8, pag 219-227.

No que diz respeito a distribuição do produto, a empresa entrante pode sofrer um tipo de barreira à entrada através do acesso aos canais de distribuição. Quando os canais de distribuição são praticamente dominados pelas empresas já existentes no mercado, a empresa novata tem que conquistar seu canal de distribuição através de desconto de preço, gastos com publicidade, reduzindo com isso o seu lucro.

Diante desse fato pode-se concluir que quanto mais limitados os canais de distribuição e quanto maior o controle sobre eles, mais difícil será a entrada de firmas na indústria.

Pode-se citar ainda como forma de barreira à entrada, a política governamental, ou seja, em alguns segmentos industriais o governo pode através do controle com licenças de financiamento, concessão de direitos de patentes sobre invenções e acesso as matérias-primas, coibir a entrada de novas empresas dentro desse segmento industrial. "Como grande comprador de bens e serviços, o governo pode demonstrar preferência pelas grandes empresas" (GEORGE, 1983, p 162). É claro que esse tipo de barreira à entrada é válido somente para indústrias onde o governo age de maneira direta dentro desse mercado, principalmente como fornecedor de matéria-prima. Porém é válido ressaltar a ação do governo numa nova tendência de compras governamentais às microempresas.

Uma questão importante de se analisar dentro desse contexto de barreiras à entrada, é a questão da tecnologia. A mudança tecnológica interfere no grau de concentração do mercado. De

um lado, "como o progresso tecnológico aumenta o tamanho ótimo da fábrica, o nível de concentração é elevado, no sentido de cada vez mais o mercado ser controlado por um pequeno número de empresas. Contudo, a marcha da tecnologia nem sempre exige maior escala. Por exemplo, no caso da indústria eletrônica, o acelerado ritmo de mudança no mundo da eletrônica tem criado oportunidades para a pequena empresa que tem intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento" (GEORGE, 1983, p 160). Porém, o que se observa é que geralmente a empresa que utiliza a tecnologia com o objetivo de expansão ou de modernização cria barreiras à entrada com relação aos demais concorrentes.

Existem ainda uma série de vantagens que uma determinada empresa pode auferir sobre as outras, são elas: um acesso favorável às matérias-primas, uma localização favorável de sua fábrica e uma curva de experiência que resulta na redução dos custos. "Como no caso das economias de escala, o declínio dos custos com a experiência não se relaciona à empresa como um todo, mas surge das operações ou funções isoladas que constituem a empresa. A experiência pode reduzir os custos de marketing, distribuição e de outras áreas" (PORTER, 1986, p 29). Conclui-se portanto que, a redução dos custos resultado da experiência é mais relevante em indústrias de montagem como a construção naval, onde a mão-de-obra é intensa.

Em síntese, pode-se concluir que "as barreiras à entrada são altas, se as economias de escala ou a curva de experiência⁴ é

acentuada, se ocorre forte evolução tecnológica, se há dificuldade de acesso aos canais de distribuição, se as necessidades de investimentos são altas, se há políticas protecionistas por parte do governo, e se a diferenciação do produto for intensa".(DECEN, 1989, p 116).

- Produtos Substitutos

Considerando que indústria é o conjunto de firmas que produzem mercadorias substitutas, a pressão dos produtos substitutos se torna mais forte nos segmentos industriais onde não existem a diferenciação do produto, ou seja, não existe o reconhecimento da marca pelos clientes e a lealdade desses clientes para com esse determinado produto. Quando isso ocorre, a empresa que produz o bem substituto pode reduzir seu preço e, conseqüentemente adquirir parcela de mercado da empresa concorrente, reduzindo o lucro da mesma.

A ameaça de substituição dos produtos é maior se "o preço e o desempenho dos produtos substitutos forem iguais ou melhores dos demais produtos, ou se o custo de substituição do produto para os clientes for baixo"(DECEN, 1989, p 117).

- Rivalidade Entre os Concorrentes

Uma das causas principais que levam a existir a questão da rivalidade está na oportunidade que uma determinada empresa se

defronta para melhorar sua posição no mercado. A concorrência entre empresas se encontra em diversas formas, por exemplo, concorrência de preços, publicidade, sistema de distribuição, produtos novos etc. Segundo Porter(1986), a rivalidade é uma consequência da interação de vários fatores estruturais:

a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: uma indústria com concorrentes numerosos ou bem equilibrados está sujeita a uma instabilidade, pois as empresas atuantes desse mercado são relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes.

b) Indústria for madura ou estiver em declínio: uma indústria com crescimento lento gera uma concorrência muito mais forte do que se a indústria tivesse um crescimento rápido, pois as empresas que procuram expansão no mercado, devido o crescimento lento da indústria, não encontram espaço para sua expansão e a única saída é adquirir parcela de mercado de seus concorrentes.

c) Ausência de diferenciação entre os produtos dos concorrentes: essa ausência de diferenciação torna a concorrência mais consistente, devido a eliminação da lealdade do comprador para com o produto.

d) Concorrentes divergentes: quando existem concorrentes contrários no que diz respeito as estratégias e aos objetivos da empresa, a intensidade da rivalidade aumenta visto que as regras do jogo não são estabelecidas e os concorrentes possuem intenções diferentes.

e) Barreiras de saída elevadas: primeiramente, barreiras de saída consiste em fatores econômicos e estratégicos que mantêm as empresas em atividade mesmo operando com retornos baixos de lucratividade (firmas marginais). A mais comum fonte de barreiras de saída são os ativos especializados, ou seja, a maquinaria de uma determinada indústria que possui altos custos de transferência.

Em termos de lucros para a indústria a melhor posição no que se refere a barreira à entrada e à saída consiste naquela onde as barreiras de entradas são altas e as barreiras de saída baixas. Nesse ponto a entrada de novas empresas será demorada e as empresas com insucesso deixarão a indústria.

É importante deixar claro que os fatores determinantes da intensidade da rivalidade podem mudar. A partir do momento que a indústria declina em seu crescimento, isto é, amadurece, a rivalidade dos concorrentes existentes é intensificada gerando assim uma redução nos lucros dos mesmos. Essa rivalidade pode ser instável, devido ainda a inovação tecnológica a qual pode aumentar o nível dos custos fixos no processo de produção e, conseqüentemente intensificar a rivalidade.

- Poder de Barganha dos Compradores

Os Compradores atuam diretamente na indústria obrigando os preços a caírem e exigindo uma melhor qualidade do produto. Mas para que esse fato ocorra de verdade é preciso que o compra-

dor seja influente. E as seguintes situações podem influenciar no poder de barganha dos compradores:

a) O comprador obtém um certo peso com relação as vendas do vendedor, ou seja, uma parcela grande das vendas é adquirida por esse comprador.

b) O produto comprado da indústria não sofre diferenciação. Com isso o comprador exerce um poder de escolha, pois sempre existem fornecedores alternativos.

c) Os custos referente a aquisição do produto representam uma fração expressiva dos gastos do próprio comprador. Caso contrário, o comprador seria muito menos sensível ao preço.

d) O comprador não enfrenta custos de mudança. Ele não se encontra preso a determinados vendedores.

e) A qualidade dos produtos do comprador é extremamente afetada pelo produto da indústria, os compradores se tornam menos sensíveis aos preços.

f) O conhecimento do mercado pelo comprador lhe dá maior poder de negociação para aquisição do produto.

O poder de barganha dos compradores podem aumentar ou diminuir devido principalmente as decisões estratégicas tomadas

por uma determinada empresa. Por exemplo, se esse empresa gera custos de mudança, fazendo com que os compradores fiquem amarrados a esse segmento industrial, acarretando com isso uma queda no poder de negociação dos compradores. A melhor posição estratégica para uma empresa é aquela onde os seus compradores possuem um poder de barganha o mínimo possível para não influenciá-la negativamente.

- Poder de Barganha dos Fornecedores

Ao contrário dos compradores os fornecedores exercem seus poderes de negociação elevando os preços e até reduzindo a qualidade do produto fornecido. Os fatores abaixo interferem de forma mais intensa ou não sobre o mercado:

a) O fornecedor é mais concentrado do que o comprador, ou seja, se por um lado existem um número grande de firmas, por outro os fornecedores são em pequena escala e possuem o controle amplo do mercado.

b) A não existência de produto substituto(matéria-prima) para competir com o produto que o fornecedor vende, aumenta seu poder de barganha.

c) O fornecedor vende para vários ramos industriais e a indústria em questão não é um cliente importante.

d) Se o produto vendido pelo fornecedor é considerado um importante insumo para o negócio do comprador. Ou seja, o fornecedor tem o poder de afetar diretamente a qualidade do produto do comprador.

Em síntese, "o poder de barganha dos fornecedores é maior com a maior concentração de fornecedores, com o menor volume de compras por cliente, com o grande conhecimento dos fornecedores sobre o mercado, com o menor custo de mudança do cliente para o fornecedor, com a maior diferenciação do produto ou serviços em relação aos concorrentes, maior peso da marca, maior possibilidade de integração vertical do fornecedor, com a menor disponibilidade de substitutivos e maior dependência da qualidade ou do desempenho do produto ou serviço do fornecedor". (DEGEN, 1989, p 115).

A idéia central desse capítulo está na escolha das estratégias competitivas por parte das empresas e, conseqüentemente na determinação se essas estratégias devem assumir um papel ofensivo ou defensivo diante das forças de mercado. Para isso é preciso que a empresa tenha um conhecimento suficiente de como as forças competitivas agem em seu mercado de atuação, encontrando assim seus pontos fracos e fortes.

CAPÍTULO II

2. Análise comparativa da pecuária leiteira

2.1- Introdução

De acordo com a classificação de atividades industriais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a indústria de laticínios é considerada uma indústria de transformação do tipo tradicional, ligada as atividades de beneficiamento de leite cru e extração de seus derivados, e pertencente ao gênero industrial de produtos alimentares.

Dentro do gênero de produtos alimentares encontra-se dois grandes grupos, o de preparação de leite e o de fabricação de produtos de laticínios. Esse segmento industrial é caracterizado como um setor geralmente instável, devido basicamente ao desequilíbrio entre a oferta e a procura de leite, principalmente nos períodos de entressafra. A oferta do produto é afetada ainda pelo nível tecnológico dos produtores e pela falta de preços estimuladores à produção.

A produção de leite cru é utilizada como matéria-prima para beneficiamento e transformação em derivados pelas empresas de laticínios, como insumo para elaboração de queijo e manteiga por unidades artesanais e como bem de consumo final da população rural e grande parte da população urbana.

Esse capítulo refere-se a análise comparativa da produção de leite no Brasil, Nordeste e Ceará, no período de 1986/91. Aborda ainda alguns aspectos da indústria de laticínios cearense e o desempenho desse segmento industrial no Ceará e na Região Nordeste.

2.2- A Pecuária Leiteira no Brasil

2.2.1- A Produção Per-Capita

Nesse período de 1986/91 pode-se observar, através da tabela 1, que a evolução da produção de leite no Brasil basicamente acompanhou o ritmo de crescimento populacional, principalmente no período de 86/89, enquanto isso no biênio 89/90 essa relação se mantém constante, ou seja, a partir de 1989 a produção de leite não acompanhou o crescimento populacional brasileiro. Contudo, a produção de leite por habitante/ano, no período 86/90, foi em média de 94 litros, muito abaixo do nível de consumo determinado pela Food and Agriculture Organization (FAO) de 215 litros/pessoa/ano. (BORTOLETO, 1990, p 33).

TABELA 1 - PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE, POPULAÇÃO E PRODUÇÃO PER-CAPITA, BRASIL 1986-1990

ANO	PRODUÇÃO (10001) (A)	POPULAÇÃO (1000 hab) (B)	PRODUÇÃO PER-CAPITA (litro/hab) (A/B)
1986	12.491.809	138.493	90
1987	12.996.497	141.452	92
1988	13.521.881	144.428	94
1989	14.094.857	147.404	96
1990	14.484.414	150.368	96

Fonte: Dados de produção e população do IBGE.

2.2.2- Análise Comparativa da Produção de Leite "in natura" por Regiões

No que se refere a distribuição da produção de leite por regiões no Brasil, pode-se afirmar que no período de 86/90 as regiões Sudeste e Sul foram responsáveis em média por cerca de 70% da oferta total de leite, muito embora a variação percentual da produção de leite na região Sudeste, no mesmo período, foi a menor do Brasil. (tabela 2)

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO LEITEIRA POR REGIAO, BRASIL (1986-1990)
(10001)

REGIAO	1986	1987	1988	1989	1990	VAR.%
NORTE	327.549	363.252	347.862	463.057	555.216	14,10
NORDESTE	1.695.403	1.647.453	1.786.964	1.965.291	2.045.268	4,80
SUDESTE	6.200.544	6.580.331	6.690.698	6.806.661	6.923.301	2,79
SUL	2.807.905	2.862.791	3.089.827	3.240.277	3.262.255	3,82
CEN-OES.	1.460.408	1.542.670	1.606.530	1.619.571	1.698.374	3,85
BRASIL	12.491.809	12.996.497	13.521.881	14.094.857	14.484.414	3,77

Fonte: IBGE

Analisando a produção de leite na região Nordeste, observar-se que a mesma representou cerca de 13% da produção nacional. Verifica-se ainda que, mesmo com o problema da estiagem na região Nordeste, sua evolução na produção de leite foi de 4,8%, perdendo apenas para a região Norte com 14,10%. Essa variação percentual da região Nordeste superou até mesmo a variação global do Brasil (3,77%).

Muito embora o Nordeste tenha superado a região Sudeste

e Centro-Oeste, em termos de variação da produção de leite, é na região Nordeste que se encontra os mais baixos níveis de produção por animal na atividade leiteira. "O gado de maior produtividade encontra-se na região Sudeste(São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Sul de Goiás e Mato Grosso do Sul)".(BORTOLETO, 1990,p 32).

O rebanho bovino brasileiro utilizado na exploração leiteira é constituído basicamente por animais de dupla aptidão, ou seja, é utilizado tanto para o abate como para a atividade leiteira. Portanto, devido essa fragilidade da estrutura produtiva o Brasil não possui uma pecuária leiteira especializada.(BORTOLETO, 1990, p33)

"O Brasil, apesar de possuir o segundo maior rebanho bovino do mundo, superado apenas pela União Soviética, caracteriza-se por apresentar baixos níveis de produção de leite por animal. A média nacional, em 1990, era de aproximadamente 730 litros/vaca/ano enquanto a média mundial era de 2000 litros/vaca/ano".(BORTOLETO, 1990, p 31). Dentre as principais causas dessa baixa produtividade merecem destaque a precariedade da higiene bem como a qualidade dos rebanhos e trato das pastagens. Aliado a esses fatores vem a defasagem entre receita e custos ao produtor, ou seja, a falta de preços que estimulem os produtores, o que reforça segundo alguns autores a ineficácia da política governamental na determinação desses preços, e a própria sazonalidade existente nas principais bacias leiteiras, principalmente na região Nordeste.

Outro fator importante que revela baixa produtividade é a própria tecnologia instalada nas empresas de laticínios. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias, tomando como base o ano de 1990, "o segmento industrial de laticínios, em termos de estágio de modernização, supera em média o segmento primário de produção. Porém, quando comparado com o setor industrial dos países desenvolvidos, observou-se defasagem tecnológica, principalmente nas empresas que atuam na pasteurização, devido o sucateamento das instalações e equipamentos decorrente de baixa capitalização, fracos resultados de balanço e capacidade reduzida de investimento."(BORTOLETO, 1990, p 33).

2.2.3- Aquisição e Destino da Produção de Leite no Brasil

A aquisição de leite no Brasil pelas empresas de laticínios ocorre de várias maneiras distintas, são elas: leite cru adquirido diretamente do produtor; leite resfriado; leite pasteurizado; leite concentrado recebido para reconstituição e/ou industrialização e leite em pó recebido para reconstituição (tabela 3).

TABELA 3- AQUISIÇÃO E/OU RECEBIMENTO POR TRANSFERÊNCIA(%), BRASIL
1986-1991

ANOS	LEITE			LEITE PASTEURIZADO		LEITE	LEITE
	CRU	LEITE RESFRIADO	ADQ. RECEBIDO	ADQUIR. DE	RECEBIDO P/ TRANSF. DE ESTAB. DA MESMA EMPRESA	CONCENT. RECEBIDO PARA RECONST. E/OU INDUST.	EM PÓ RECEBIDO DO P/ RECONST.
1986	41,8	19,1	27,5	0,3	9,8	1,1	0,4
1987	45,5	22,7	30,4	---	---	1,1	0,3
1988	39,3	20,8	29,7	0,4	8,8	0,8	0,2
1989	39,8	19,4	30,7	0,2	8,7	0,9	0,3
1990	40,3	18,7	30,2	0,3	9,5	0,8	0,2
1991	39,1	20,2	29,4	0,6	9,8	0,8	0,1
TOTAL	40,8	20,1	29,7	0,3	7,9	0,9	0,3

Fonte: Pesquisa mensal de leite - IBGE

- Leite cru: o leite cru adquirido diretamente do produtor, ou leite "in natura", é o leite recebido pelas empresas em suas próprias plataformas sem nenhum resfriamento, ou seja, o leite é extraído do animal e levado diretamente as empresas laticinistas. Porém, se a distância entre o produtor e a empresa for grande, é necessário o transporte do leite "in natura" em caminhões isotérmicos. Observa-se na tabela 3 que esse leite "in natura" representou em média cerca de 40,8% da aquisição total de leite no Brasil, no período em questão. Somente nos anos de 88, 89 e 91 essa percentagem ficou abaixo de 40%.

- Leite Resfriado: é o leite recebido pelas empresas que passa por algum processo de resfriamento. Esse leite resfriado pode ser adquirido de duas formas distintas: através de terceiros, que geralmente são outras empresas, e recebido por

transferência de estabelecimento da mesma empresa. Esse leite resfriado representou em média 49,8% da aquisição de leite no país no período em análise. Desse percentual, 20,1% foi adquirido de terceiros, enquanto 29,7% foi recebido por transferência de estabelecimento da mesma empresa.

-Leite Pasteurizado: com relação ao leite pasteurizado, o mesmo pode ser adquirido de terceiros ou recebido por transferência de estabelecimento da mesma empresa. É importante mencionar que se o leite pasteurizado não comercializado tiver condições de ser reaproveitado, ele passará novamente pelo mesmo processo de pasteurização. A aquisição desse leite pasteurizado, no período de 86/91 representou 8,2% da aquisição total, porém, 0,3% foi adquirido de terceiros ou de outras empresas e 7,9% foi recebido por transferência. Essa aquisição do leite já pasteurizado ocorre basicamente devido a sobra desse leite na comercialização.

-Leite concentrado e leite em pó: tanto o leite concentrado como o leite em pó, ambos recebido para reconstituição, podem ser considerados irrelevantes pois representam respectivamente 0,9% e 0,3% em média da aquisição total de leite no Brasil.

Com relação ao destino da produção observa-se as seguintes formas de tratamento: leite industrializado pelo próprio estabelecimento; leite pasteurizado; leite resfriado e o leite reconstituído. É válido mencionar que na tabela 4 foram

excluídos o leite resfriado vendido ao público e o leite reconstituído vendido para terceiros, devido sua pequena ou nenhuma participação no destino da produção.

TABELA 4- DESTINO DA PRODUÇÃO POR FORMAS DE TRATAMENTO(%)
BRASIL 1986-1991

ANOS	LEITE INDUSTRIALIZADO		LEITE PASTEURIZADO		LEITE RESFRIADO		LEITE RECONST.
	PELO PRÓPRIO ESTABELECIMENTO	VENDIDO AD PÚBLICO	TRANSF. PARA OUTROS ESTAB. DA MESMA EMPRESA	VEND. PARA TERCEIROS	TRANSF. PARA OUTROS ESTAB. DA MESMA EMPRESA	VEND. PARA TERCEIROS	VENDIDO AD PÚBLICO
1986	33,4	28,4	11,6	0,4	9,2	11,1	5,9
1987	42,2	33,3	---	---	9,3	15,2	---
1988	34,7	29,5	12,0	0,4	7,8	13,0	2,6
1989	35,7	29,1	11,9	0,5	8,0	11,8	3,0
1990	37,8	28,5	12,9	0,5	7,2	11,3	1,8
1991	39,3	27,1	12,5	0,4	7,1	11,6	2,0
TOTAL	37,1	29,2	10,5	0,4	8,0	12,3	2,5

Fonte: Pesquisa mensal de leite - IBGE.

-Leite industrializado pelo próprio estabelecimento: representou em média 37,1% do destino da produção total. Destacando-se que no ano de 1987 essa forma de tratamento chegou a representar 42,2%.

-Leite pasteurizado: primeiramente é importante diverenciar os três tipos de leite pasteurizado. O leite tipo A é extraído dos gados criados em fazendas leiteiras, onde existe toda uma tecnologia especializada. O leite tipo B, o gado é criado em estábulos, a ordenha é mecânica e o nível de gordura(3,5%) é maior do que o tipo C. Já o leite tipo C é

extraído do gado criado no pasto e a ordenha é manual, ou seja, a tecnologia é inexistente(sistema tradicional). Esse leite pasteurizado é produzido e vendido basicamente para o público(29,9%), sendo também vendido para terceiros e tendo uma participação muito baixa(0,4%), e por último ele pode ser transferido para outros estabelecimentos da mesma empresa(10,5%).

-Leite resfriado: o leite resfriado pode ser também vendido para terceiros ou transferido para outros estabelecimentos da mesma da mesma empresa, o primeiro caso representou, no período de 86/91, 12,3% do destino da produção total de leite no Brasil, enquanto que o segundo 8%.

-Leite reconstituído: o leite reconstituído ou leite magro é basicamente o leite com uma percentagem de gordura abaixo do leite pasteurizado. Na tabela 4 verifica-se uma participação dessa forma de tratamento abaixo dos 3% do destino da produção.

2.3. A Pecuária leiteira no Ceará

Depois de ser analisado a produção leiteira no Brasil sobre vários aspectos, esse tópico tem o objetivo de analisar a produção de leite no estado do Ceará dentro de um mesmo panorama e no mesmo período.

2.3.1- A Produção Per-Capita

No que se refere a evolução da produção de leite no

estado do Ceará, de 86/90, a tabela 5 mostra que essa evolução praticamente não acompanhou o ritmo de crescimento populacional desse estado, com exceção do ano de 90. A média da produção de leite por habitante/ano no estado do Ceará, nesse período, foi de 38 litros, muito abaixo da média nacional de 94 litros/habitante/ano. Observa-se ainda que a produção total de leite desse estado, em termos absolutos, sofreu um decréscimo apenas no ano de 1987.

TABELA 5 - PRODUÇÃO TOTAL DE LEITE, POPULAÇÃO E PRODUÇÃO PER-CAPITA, CEARÁ 1986-1990

ANO	PRODUÇÃO (1000l) (A)	POPULAÇÃO (1000 hab) (B)	PRODUÇÃO PER-CAPITA (litro/hab) (A/B)
1986	226.866	6.005,9	38
1987	222.054	6.122,5	36
1988	224.671	6.239,4	36
1989	225.459	6.356,1	35
1990	293.562	6.471,8	45

Fonte: Dados de produção e população do IBGE.

2.3.2- Principais Municípios por Produção

Na tabela 6 encontram-se os dez principais municípios produtores de leite "in natura" do estado do Ceará. A participação percentual de cada um desses municípios não ultrapassou os 4% da produção total. Conclui-se então, que não existe no Ceará "monopólio" de bacias leiteiras, ou seja, o número de municípios produtores de leite "in natura" é grande, embora a maioria possua uma produtividade baixa.

Com o objetivo de aumentar essa produtividade, foi iniciado em Julho de 1992 o Programa de Apoio à Pecuária Leiteira do Estado, desenvolvido pela Companhia Estadual de Desenvolvimento Agrário e de Pesca(Cedap), fornecendo ração aos produtores rurais nos períodos de carência de pastagem nativa. Esse programa atende prioritariamente aos produtores de leite cadastrados nas usinas beneficiadoras do estado, além de dezenas de produtores individuais. Entre os municípios contemplados encontram-se Fortaleza, Jaguaribe, Jaguaratama, Quixadá, Quixeramobim, Sobral e Morada Nova.(DIÁRIO DO NORDESTE, 09/11/93)

De acordo com os dados do IPLANCE - Instituto de Planejamento do Ceará - os dois maiores municípios cearenses produtores de leite "in natura" são Quixeramobim com 3,84% da produção total e Jaguaribe com 3,68%. Observa-se ainda que entre os dez principais produtores, o município de Fortaleza possui, no período de 86/90, a menor participação(1,79%), seguido do município de Sobral com 2,28% da produção total. É importante citar que a participação desses dez municípios na produção total do estado, no período em questão, foi em torno de 30%. Essa desconcentração espacial dos fornecedores não interfere de forma direta na aquisição de matérias-primas pelas empresas, pois as mesmas possuem um esquema de rede de postos de recepção e resfriamento estrategicamente localizados.

TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS CEARENSES
POR PRODUÇÃO 1986-1990

MUNICÍPIOS	1986	1987	1988	1989	1990	TOTAL
FORTALEZA	1,61	1,62	1,49	1,55	2,48	1,79
CAUCAIA	2,83	3,03	3,15	3,51	2,78	3,04
CRATEÚS	3,16	3,13	2,41	2,57	3,16	2,90
SOBRAL	1,88	1,96	2,25	2,22	2,90	2,28
MORADA NOVA	2,98	3,69	3,70	3,00	4,18	3,55
QUIXERAMOBIM	3,57	3,63	3,60	3,18	4,92	3,84
MARANGUAPE	2,10	2,84	2,94	3,12	2,86	2,78
QUIXADÁ	4,29	4,37	4,33	2,40	3,15	3,67
JAGUARIBE	3,39	3,05	3,55	3,85	4,36	3,68
JAGUARETAMA	2,60	2,28	2,48	2,47	3,62	2,75

Fonte: IPLANCE

2.3.3- Análise Comparativa da Produção de Leite(CE/NE/BR)

A produção de leite no estado do Ceará, de 86/90, sofreu uma variação percentual de 6,66%. Variação essa que foi maior do que a região Nordeste(4,80%) e do próprio Brasil(3,77%).(tabela 7).

Embora o estado do Ceará tenha um rebanho de baixa produtividade, esse problema é de certa forma amenizado com a diversidade de bacias leiteiras existentes.

A produção de leite "in natura" do estado do Ceará representa em média 14% da produção da região Nordeste. O estado do Ceará perde apenas para os estados da Bahia e de Pernambuco, em termos de produção de leite na região Nordeste.

Em termos de Brasil, essa produção de leite do Ceará

representa em média apenas 3% da produção nacional, ficando a região Nordeste com 13% dessa produção.

TABELA 7- ANÁLISE COMPARATIVA DA PRODUÇÃO DE LEITE (10001)
1986-1990

ANOS	CEARÁ	NORDESTE	BRASIL
1986	226.866	1.695.403	12.491.809
1987	222.054	1.647.453	12.996.497
1988	224.671	1.786.964	13.521.981
1989	225.459	1.965.291	14.094.857
1990	293.562	2.045.268	14.484.414
VARIAÇÃO(%)	6,66	4,80	3,77

Fonte: IBGE

2.3.4- Aquisição e Destino da Produção de Leite no Ceará

No período de 86/91 cerca de 82,4% do fornecimento do leite cearense para as empresas de laticínios deu-se na forma de leite cru adquirido diretamente do produtor. Ou seja, esse tipo de aquisição representa basicamente toda a origem do leite no estado (tabela 8).

Outra forma de aquisição de leite utilizado no estado do Ceará, porém com menor intensidade, é o leite resfriado adquirido de terceiros ou de outras empresas, o qual representou apenas 2,7% da aquisição total.

O leite pode ser também recebido por transferência. Nesse aspecto o leite resfriado recebido por transferência representou, no período de 86/91, 14,5% da aquisição total do

estado. Enquanto o leite pasteurizado recebido por transferência de estabelecimento da mesma empresa representou apenas 0,4% da aquisição de leite na indústria de laticínios.

Verifica-se então que a maior aquisição de leite pelas empresas de laticínios, em termos de Brasil (tabela 3), ocorre através do leite resfriado tanto adquirido de terceiros como recebido por transferência (49,8%). Enquanto que no estado do Ceará em média 82,4% da aquisição total é adquirida diretamente do produtor rural.

TABELA 8- AQUISIÇÃO E/OU RECEBIMENTO POR TRANSFERÊNCIA(%), CEARÁ 1986-1991

ANOS	LEITE			LEITE PASTEURIZADO		LEITE	LEITE
	CRU	LEITE RESFRIADO	ADQ.	LEITE PASTEURIZADO	RECEBIDO	CONCENT.	EM
	DIRE-	ADQUIR.	RECEBIDO	ADQUIR.	RECEBIDO	PARA	RECEBI-
	TAMEN-	DE	P/ TRANSF	DE	P/ TRANSF	RECONST.	DO P/
	DO	TERCEI-	DE ESTAB.	TERCEI-	DE ESTAB.	E/OU	RECONST.
	PRO-	ROS	DA MESMA	ROS	DA MESMA	INDUST.	
	DUTOR		EMPRESA		EMPRESA		
1986	81,6	2,2	16,2	---	---	---	---
1987	92,1	1,1	5,3	---	1,5	---	---
1988	95,9	1,0	3,0	---	0,1	---	---
1989	94,7	0,7	4,6	---	---	---	---
1990	68,3	3,5	27,5	---	0,2	---	---
1991	59,2	7,9	32,3	---	0,6	---	---
TOTAL	82,4	2,7	14,5	---	0,4	---	---

Fonte: Pesquisa mensal de leite - IBGE

Com relação ao destino da produção de leite na indústria de laticínios cearense, observa-se a seguinte distribuição: a) 83,8% da produção foi destinada para a pasteurização do leite. Desse 80,7% foi vendido ao público; 1,9% foi transferido para

outro estabelecimento da mesma empresa e apenas 1,2% foi vendido para terceiros; b) 10,6% da produção foi destinada ao resfriamento do leite. Onde 7,9% foi transferido para outros estabelecimentos da mesma empresa e 2,7% foi vendido para outras empresas; c) 3,5% foi destinada ao leite reconstituído vendido ao público; d) finalmente, 2,1% da produção de leite da indústria de laticínios do estado foi destinada ao leite industrializado pelo próprio estabelecimento.(tabela 9)

TABELA 9- DESTINO DA PRODUÇÃO POR FORMAS DE TRATAMENTO(X)
CEARÁ 1986-1991

ANOS	LEITE	LEITE PASTEURIZADO		LEITE RESFRIADO			LEITE RECONST.
	INDUST. PELO PROPRIETARIO ESTABELECIMENTO	VENDIDO AO PUBLICO	TRANSF. PARA OUTROS ESTAB. DA MESMA EMPRESA	VENDIDO PARA TERCEIROS	TRANSF. PARA OUTROS ESTAB. DA MESMA EMPRESA	VENDIDO PARA TERCEIROS	VENDIDO AO PUBLICO
1986	1,6	72,6	---	---	11,1	1,5	13,2
1987	1,4	77,7	4,6	0,9	8,3	2,0	5,1
1988	1,5	87,1	1,6	---	4,6	3,3	1,9
1989	1,7	85,8	1,4	0,3	5,9	3,2	1,7
1990	2,7	77,5	0,9	4,5	7,5	3,8	3,1
1991	3,5	78,9	2,3	0,4	12,6	1,6	0,7
TOTAL	2,1	80,7	1,9	1,2	7,9	2,7	3,5

Fonte: Pesquisa mensal de leite - IBGE.

Nesse mesmo período tanto o leite resfriado vendido ao público como o leite reconstituído vendido para terceiros, ambos foram de participação irrelevante ou praticamente inexistente.

2.4. A Indústria de Laticínios Cearense

2.4.1- Principais Empresas Laticinistas

Tomando como referência o Cadastro Industrial do Ceará(1993), as principais empresas ligada a esse segmento industrial são: Cia Industrial de Laticínios do Ceará(Cila), Cooperativa Agrícola Mista de Maranguape Ltda, Laticínios Betânia S/A Indústria Pecuária e Agricultura, Laticínios Jaguaribe Ltda, Lassa Laticínios Sobralense S/A, BDN Agro-pecuária e Participações Ltda e Cooperativa Central dos Produtores de Algodão(Leite Lírio).

2.4.2- Tamanho e Número de Empregados

As principais empresas desse segmento industrial operam com um número de empregados na faixa II, ou seja, um número entre 20 a 99 empregados. Porém, existem microempresas ou unidades artesanais que trabalham com até 19 funcionários(faixa I). No caso da Cia - Industrial de Laticínios do Ceará(Cila), o número de empregados utilizados se encontra na faixa III, entre 100 a 499, mas precisamente 150 empregados.(CADASTRO INDUSTRIAL DO CEARÁ, 1993).

2.4.3- Linha de Produção

A linha de produção das empresas de laticínios cearense é basicamente a produção de leite pasteurizado(96%), muito embora algumas produzem marginalmente queijo, manteiga e iogurte. E num caso particular também se observa a comercialização, realizada

através das transferências por estabelecimento do mesmo grupo, de produtos como o doce de leite, requeijão e leite em pó.

2.4.4- Desempenho Setorial da Indústria de Laticínios Cearense¹

No setor de produtos alimentares, entre as 85 maiores empresas do Nordeste no ano de 1990, as principais empresas de laticínios do Ceará (Betânia e Cila) ficaram respectivamente com a 35ª e 68ª posição.

Entre as 32 maiores empresas do setor de produtos alimentares do Ceará, no ano de 1990, a Laticínios Betânia ficou na 3ª posição e a Cila ficou na 10ª posição. Isso mostra um desempenho favorável do mercado de leite no estado do Ceará no ano de 1990.

Constata-se no entanto que embora a Cila possuindo um maior número de empregados do que a Betânia, essa empresa (Betânia) apresenta um nível de desempenho e rentabilidade maior, oriundo de uma posição tecnológica mais avançada.

1. Os dados publicados nesse sub-item foram extraídos da Revista Desempenho, Norte/Nordeste, Nº 9, Vol 3, Novembro/1991.

3. A Dinâmica da indústria de laticínios cearense

3.1- Considerações Iniciais

Esse capítulo final refere-se basicamente aos resultados obtidos da pesquisa de campo realizada em cinco empresas pertencentes ao mercado de laticínios da Região Metropolitana de Fortaleza. Empresas essas localizadas uma na cidade de Maranguape (Cooperativa Mista de Maranguape), uma embora com posto de distribuição em Fortaleza, mas com matriz na cidade de Jaguaribe (Laticínios Jaguaribe), mais três na capital cearense (Laticínios Betânia, Cila e Cooperativa Central dos Produtores de Algodão). De acordo com o Cadastro Industrial do Ceará, esse estado possui sete empresas pertencente a esse segmento industrial.

O capítulo que se segue tem como suporte teórico todos os elementos analisados no capítulo primeiro dessa monografia, ou seja, esse capítulo analisa a dinâmica da indústria de laticínios cearense na perspectiva da estratégia competitiva das empresas.

É importante ressaltar que a ordem cronológica de análise desse capítulo segue a mesma ordem estabelecida pelo questionário aplicado na pesquisa de campo, em termos de produção, comercialização, clientes, fornecedores e concorrência.

3.2- Dinâmica da Indústria de Laticínios

3.2.1- Produção

No que se refere a estrutura produtiva dos estabelecimentos pesquisados pode-se observar, na tabela 10, que em média 96% da produção total é destinada ao leite pasteurizado. Sendo que apenas uma empresa destina toda sua produção ao leite pasteurizado. No caso da manteiga, quatro das cinco empresas pesquisadas produzem esse produto, porém com uma média de produção em torno de 2%. Apenas duas empresas fabricam queijo, com uma produção em média de 2,5%. A maior parte desse queijo produzido resulta do aproveitamento do excesso de gordura do leite na pasteurização. A fabricação de iogurte e doce de leite está resumida a apenas uma empresa. Porém, é válido ressaltar que uma das cinco empresas não fabrica doce de leite, creme de leite, requeijão e leite em pó, mas recebe esses produtos de uma empresa do mesmo grupo e repassa para o mercado.

TABELA 10- ESTRUTURA PRODUTIVA DAS EMPRESAS

PRODUTOS	PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS (%)				
	01	02	03	04	05
LEITE PASTEURIZADO	95,0	90,0	98,0	100,0	97,0
MANTEIGA	1,0	2,0	1,0	-----	3,0
QUEIJO	4,0	-----	0,8	-----	-----
IOGURTE	-----	8,0	-----	-----	-----
DOCE DE LEITE	-----	-----	0,2	-----	-----
CREME DE LEITE	-----	-----	-----	-----	-----
REQUEIJÃO	-----	-----	-----	-----	-----
LEITE EM PÓ	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Pesquisa direta

De um modo geral, conclui-se que as empresas pesquisadas possuem uma linha de produção não diversificada, concentrando sua produção no leite pasteurizado. Em geral esse tipo de alimento não tem tendência para diferenciar e os oligopólios são frágeis para diversificar. Vale salientar que o mercado do leite pasteurizado é um mercado regional devido a perecibilidade desse produto. "Tal característica torna inviável a constituição de um mercado nacional para este produto. Conseqüentemente, as usinas pasteurizadas de leite para consumo in natura abastecem apenas as grandes cidades em que se localizam e algumas localidades próximas" (FARINA, 1983, p 48).

Já o mercado dos produtos derivados trata-se de um mercado de âmbito nacional cujo conteúdo tecnológico é importante. "Esta competição via tecnologia resulta em sofisticação dos produtos, afastando as empresas daquilo que se poderia definir como necessário à subsistência" (FARINA, 1983, p 56). Nesse mercado a presença do capital estrangeiro é dominante, onde a Nestlé possui o controle quase completo dos mercados de leite em pó, leites infantis, leite condensado e creme de leite enlatado. Essas empresas, ao participarem do mercado com capital e tecnologia superiores às similares brasileiras, tendem a torná-lo mais oligopolizado.

Entretanto, a diversificação da produção é importante para a indústria como um todo, "considerando-se os aspectos de eliminação de desperdícios na elaboração dos produtos, além dos

benefícios resultantes de uma maior presença da indústria no mercado e da flexibilidade operacional no sentido de atenuar ocasionais déficits localizados, bem como controle da oferta relativamente às oscilações da demanda”(LIMA, 1975, p 390-391).

Porém, para tornar uma empresa diversificada é preciso sobretudo uma necessidade de capital para a formação de uma estrutura maior do que a elaboração de um só produto. Essa necessidade de capital pode funcionar como uma barreira de entrada para as empresas que queiram se tornar diversificadas. A diversificação é uma consequência da indústria que apresenta potencial de crescimento maior que aquele que a demanda pode absorver.

Com relação a mão-de-obra das empresas entrevistadas verificou-se que cerca de 65% dessa mão-de-obra em média está ligada diretamente ao processo produtivo(tabela 11).

O setor administrativo dessas empresas responde por 35% da mão-de-obra em média empregada na indústria de laticínios. É importante mencionar que o pessoal ligado a distribuição dos produtos geralmente são empregados autônomos, não pertencentes ao quadro funcional das empresas.

Na pesquisa de campo realizada, todas as empresas apontaram problemas de escassez de matérias-primas, ocasionando com isso uma capacidade ociosa de equipamentos em torno de 60%, em função da oscilação das quantidades ofertadas de leite cru na época de entressafra(tabela 12).

TABELA 11- COMPOSIÇÃO DA MÃO-DE-OBRA DAS EMPRESAS

EMPRESAS	PARTICIPAÇÃO (%)	
	PESSOAL LIGADO A PRODUÇÃO	PESSOAL ADMINISTRATIVO
1	60	40
2	70	30
3	62	38
4	77	23
5	83	17

Fonte: Pesquisa direta

TABELA 12- PRODUÇÃO DE LEITE (litro/dia)

EMPRESAS	PRODUÇÃO TOTAL(A)	PRODUÇÃO ATUAL(B)	B/A
01	180.000	75.000	0,42
02	120.000	25.000	0,21
03	40.000	24.000	0,60
04	40.000	11.000	0,28
05	60.000	30.000	0,50
TOTAL	440.000	165.000	0,38

Fonte: Pesquisa direta

Obs: O período de aplicação do questionário às empresas foi de Maio a Junho/93. Período esse que se encontra dentro da entressafra do leite que varia de Maio a Outubro.

Com relação a demanda de matéria-prima para atender à produção de leite e derivados na região Nordeste, a tabela 13 mostra uma estimativa dessa demanda para os anos de 1995 e 2000 segundo os estados nordestinos. Estimando-se a demanda derivada de matéria-prima foi possível chegar-se ao número de litros de leite a serem produzidos pela pecuária regional, para atender ao seu próprio mercado, onde o leite " in natura " é o grande absorvedor, como reflexo de o leite fluido(pasteurizado) se constituir em alimento básico da população regional.(BNB/ETENE, 1982,p 81).

TABELA 13- ESTIMATIVA DA DEMANDA DE MATERIA-PRIMA PARA ATENDER A PRODUÇÃO DE LEITE E DERIVADOS 1990-2000 EM 1000 LITROS

ESTADOS	1990	1995	2000
MARANHÃO	224.328	276.762	342.365
PIAUI	128.427	154.498	186.071
CEARA	342.840	411.164	483.604
RIO G. DO NORTE	107.296	124.233	143.948
PARAIBA	137.467	153.041	170.485
PERNAMBUCO	426.180	506.129	602.004
ALAGOAS	105.839	123.642	144.543
SERGIPE	53.905	61.194	69.533
BAHIA	586.915	708.083	855.526
MINAS GERAIS(*)	45.200	46.637	48.350
NORDESTE	2.158.397	2.565.383	3.046.429

Fonte: Relatório - Síntese. Setor de Agroindustrias do Nordeste. DNB/ETENE. Tabela 34, 1982.

Confrontando-se os dados da capacidade instalada com os da estimativa da demanda por matéria-prima pelas empresas laticionistas cearense, constata-se o déficit de capacidade instalada para processamento de leite nas empresas pesquisadas (tabela 14).

Dentre os principais problemas ligados ao processo de produção das empresas, constatou-se entre eles a qualificação de mão-de-obra, métodos de trabalhos deficientes, baixa capacidade de produção, dificuldade de escoar a produção para o mercado devido a concorrência e o baixo poder de compra do mercado. Duas empresas pesquisadas não enfrentam qualquer problema no processo de produção.

TABELA 14- BALANÇO ENTRE CAPACIDADE INSTALADA E DEMANDA DE LEITE
"IN NATURA" - CEARÁ

ANOS	DEMANDA DE LEITE "IN NATURA" (1000 l/ano)	DEFICIT/SUPERAVIT DE CAPACI- DADE INSTALADA (1000 l/ano)
1990	342.840	-182.240
1995	411.164	-250.564
2000	483.604	-323.004

Fonte: Tabelas 8 e 15 do relatório I - Análise Setorial - CEPED - 1980.

OBS: A capacidade instalada da indústria é de 440.000 l/dia ou 160.600 (1000 l/ano)

As empresas pesquisadas não sofrem problemas de maquinaria, a não ser a existência de máquinas ociosas devido a escassez de matéria-prima. A idade média dos equipamentos gira em torno de menos de 5 anos. Levando-se em conta que das empresas entrevistadas a mais velha possui 25 anos e a mais nova 2 anos é de se esperar que num intervalo de 5 anos as empresas de laticínios restituem sua maquinaria. Apesar dessa indústria não possuir uma tecnologia considerada de ponta, na pasteurização do leite, existe uma certa preocupação por parte dos empresários de repor e modernizar seus equipamentos.

No que se refere a questão de financiamento seja para expansão e/ou modernização da fábrica, apenas uma empresa afirmou ter recebido no início de seu funcionamento financiamentos do Banco do Nordeste do Brasil para aplicação em expansão e modernização de seu estabelecimento.

A participação dos programas especiais de financiamento

no subsetor de leite é menos expressiva que no setor de carne. O sistema FINOR e o Programa de Desenvolvimento da Agroindústria do Nordeste financiaram empresas no Ceará, Paraíba, Pernambuco e Minas Gerais (BNB/ETENE, 1982). Entretanto, é válido mencionar que o grupo Betânia (CBL) no ano de 1992 recebeu financiamento próprio da SUDENE e BNB, para instalação da usina de beneficiamento de leite em pó localizada na cidade de Morada Nova, com o objetivo de armazenar a sobra do leite que ocorre durante o inverno, para ser utilizado no verão, quando a produção se retrai. Essa usina abrange ainda todo o excedente leiteiro, principalmente da zona Centro e Jaguaribana do Estado do Ceará e proveniente de Pernambuco e Rio Grande do Norte (DIÁRIO DO NORDESTE, FORTALEZA, 02/04/92). Atualmente esse excedente de leite não existe e, conseqüentemente a usina da cidade de Morada Nova se encontra praticamente sem funcionar.

Os incentivos fiscais existentes na indústria de laticínios do Ceará se restringem praticamente a dois, são eles, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, onde uma empresa das cinco pesquisadas goza desse incentivo, e o Imposto de Renda, da qual duas empresas afirmaram utilizar esse incentivo. O restante das empresas, segundo a pesquisa de campo, não goza de qualquer incentivo fiscal.

3.2.2- Comercialização (Mercado)

No que se refere a oferta do leite pasteurizado no mer...

cado observou-se que o principal obstáculo das empresas é um sistema de distribuição e controle que garanta uma manutenção do produto em boas condições, devido a perecibilidade do mesmo. Para isso, as empresas locais entregam câmaras e balcões frigoríficos para os distribuidores como padarias, supermercados, em regime de comodato. A concorrência está na habilidade da distribuição, ou seja, o problema é como levar o leite com rapidez e garantir as vendas por parte dos distribuidores. A distribuição dos produtos é feita através da própria empresa com caminhões isotérmicos e através de vendedores comissionados.

O acesso aos canais de distribuição na indústria de laticínios é controlado de forma concentrada. "O abastecimento nos pontos de varejo representa uma variável estratégica na concorrência entre as empresas, que, para manterem a imagem de seu produto junto aos consumidores, não podem descuidar de tal controle" (FARINA, 1983, p 54). Diante desse fato pode-se concluir que existem barreiras à entrada, em termos de escala na distribuição, pois quanto maior o controle sobre os canais de distribuição, mais difícil será a entrada na indústria que exige elevados investimentos das empresas para manter atendido os pontos de comercialização.

No subsetor de preparação de leite não existe por parte das empresas uma aplicação de seus recursos em propaganda nos meios de comunicações diretos, pois existe pouca ou nenhuma possibilidade de diferenciar o produto e a "participação no mercado

de cada uma delas não será determinada pelas preferências dos consumidores, mas aleatoriamente" (FARINA, 1983, p 51). Haja vista que, o principal produto, leite pasteurizado, é relativamente um produto homogêneo, ou seja, não existe uma diferença marcante desse produto fabricado por uma determinada empresa com relação as demais. A publicidade feita nesse segmento industrial se origina basicamente em cima dos próprios clientes.

Outro ponto relevante apontado pelas empresas pesquisadas diz respeito a existência de grandes concorrentes tanto locais como fora do estado. Esse último está ligado diretamente ao mercado de fabricação de derivados como o leite em pó, doce de leite, iogurte etc, devido seu âmbito nacional. No caso do leite pasteurizado a concorrência é bastante forte, pois as empresas atuantes nesse mercado são relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes (Pesquisa direta).

Com relação ao setor de vendas as empresas pesquisadas destacaram como principais problemas entre outros, a existência de vendedores não qualificados e a necessidade de melhorar o seu relacionamento com clientes. Ainda se tratando desse aspecto, uma empresa afirmou ter uma gerência de vendas deficiente.

Uma das questões mais relevante no que diz respeito ao mercado da indústria de laticínios se refere aos principais fatores determinantes do preço do leite pasteurizado. Durante 40 anos o mercado de leite sofreu uma ação governamental com o objetivo

de garantir o abastecimento do mercado de leite fluido. Para isso existia uma política de preços ao produtor, onde esse preço variava de acordo com o destino da produção (consumo/indústria) e com a época de produção (cota/extra-cota/excesso). Com relação a política de preços ao consumidor, essa acabou tabelando o preço do leite pasteurizado, e liberando os preços reais dos demais derivados. Com isso as "empresas desviavam matéria-prima para a fabricação de derivados, principalmente na década de 70, onde a indústria de laticínios passou por um processo de intenso dinamismo" (FARINA, 1986, p 308).

Essa intervenção do Governo consistia na fixação de preços e no controle do abastecimento compreendendo a produção, transporte, armazenamento e consumo do leite. O controle de preços ficava a cargo do Conselho Interministerial de Preços - CIP e da Superintendência Nacional de Abastecimento - SUNAB.

Ao longo de 1990, o leite permaneceu a ser tabelado e fiscalizado pela SUNAB. Porém, com o advento de vários planos de estabilização, o leite pasteurizado tipos A, B, C e reconstituído, o leite em pó desnatado, leite em pó integral, leite em pó infantil, leite esterilizado e leite condensado passaram a ter seus preços controlados conforme portaria 463/91 e 466/91 do Ministro da Fazenda Marcílio Marques Moreira. Houve nesse período várias oscilações de preços.

Em setembro de 1991 através da portaria 225 do secretá-

rio executivo do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, o leite tipo C reconstituído ou não, leite em pó integral e o leite em pó desnatado saíram do controle oficial do governo, permanecendo com os preços liberados até hoje.

Com relação ao mercado do leite pasteurizado, o preço pago ao produtor rural varia de empresa para empresa. Já o preço ao consumidor final é determinado através de um acordo com todos os empresários laticinistas, diferenciando-se apenas as condições de pagamento para os distribuidores como padarias, supermercados etc.

Atualmente o principal fator que influencia o preço do leite é a matéria-prima. Pode-se afirmar que a mão-de-obra detém um certo peso no que se refere aos custos de produção, muito embora não substancial.

No que tange as vantagens locacionais verificadas nas empresas pesquisadas, observou-se como principal vantagem suas localizações em termos de mercado, haja vista que o leite é um produto perecível e o seu transporte requer certos cuidados. Outras vantagens citadas pelas empresas foram o acesso favorável de sua fábrica às matérias-primas bem como com relação as fontes de mão-de-obra.

Ainda com relação as perspectivas do mercado de leite constatou-se que três empresas asseguraram que a tendência desse

mercado é a expansão, enquanto as outras duas declararam uma certa estabilidade de mercado. Ou seja, mesmo com o problema de escassez de matéria-prima durante o período em questão, não existe por parte das empresas um pessimismo com relação a retração do mercado. Muito embora a distribuição de renda influencie o consumo de leite e principalmente os derivados, o consumo do leite pasteurizado tipo C "está vinculado também ao crescimento da população consumidora e ao processo de urbanização" (FARINA, 1983, p 29). Já os produtos derivados podem ser considerados nobres, destinando-se basicamente aos estratos médios e altos de renda.

Pode-se concluir que o mercado de leite em questão possui uma estrutura oligopólica relativamente homogênea, onde não existe a diferenciação do produto e a concorrência ocorre basicamente através da conquista dos pontos de comercialização. Nesse mercado o preço não responde ao desequilíbrio entre oferta e demanda, ou seja, uma redução na demanda provoca um declínio nas vendas e no grau de utilização da capacidade ao invés de uma queda de preço. Existem ainda significativas economias de escala na comercialização e distribuição do produto e são escassas as possibilidades de entrada de novas empresas nessa indústria.

3.2.3- Clientes

Com respeito aos clientes na indústria de laticínios (beneficiamento de leite), conclui-se que todas as empresas visitadas não fabricam seus produtos com o objetivo de atender deter-

minado grupo de clientes. É importante citar que uma determinada empresa desse segmento industrial, a qual não foi pesquisada, industrializa seu principal produto (leite tipo B) visando um certo segmento desse mercado.

Apesar dessa indústria fabricar seus produtos para consumo direto da população, os mesmos não são vendidos diretamente ao consumidor final, existem os estabelecimentos distribuidores. Os principais clientes da indústria de laticínios são as panificadoras, os supermercados, os varejos e as indústrias.

3.2.4- Fornecedores

Com relação aos produtores de leite in natura, verificou-se que as principais bacias leiteiras, das empresas em análise, são Fortaleza, Maranguape, Jaguaribe, Quixeramobim e Itapajé.

A existência de pequenos produtores é bastante grande apesar da necessidade de mais apoio a esses produtores por parte tanto das autoridades governamentais como dos próprios empresários, criando com isso um certo desestímulo para a atividade de produção do leite. Vale destacar que algumas empresas possuem sua própria criação de gado para a produção de leite. Esses produtores são divididos em duas classes, os produtores de leite cadastrados nas usinas beneficiadoras do estado e os produtores individuais.

Para manter a fidelidade dos fornecedores as usinas de beneficiamento possuem redes de postos de recepção e resfriamento estrategicamente localizados, facilitando assim o traslado do produtor até a empresa. E algumas empresas vendem insumos aos produtores como rações, medicamentos, constituindo-se assim em economia de escala no fornecimento da matéria-prima.

3.2.5- Concorrência

Observou-se nessa pesquisa que a concorrência no setor de preparação de leite ocorre através da conquista dos pontos de comercialização, bem como no fornecimento da matéria-prima, existindo com isso barreiras de escala dentro da comercialização e distribuição do produto. "Como o preço ao consumidor final é único para todas as empresas e não existe a diferenciação do produto, a competição é estabelecida essencialmente através das quantidades colocada à venda, ou seja, dos esforços de vendas" (FARINA, 1983, p 51).

Como as empresas de laticínios são bem equilibradas, em termos de tamanho e mercado, e como não existe praticamente a diferenciação entre o produto dos concorrentes, a concorrência nesse setor é bastante forte. Levando-se em consideração ainda que o leite é um produto perecível, a força do concorrente se mede pela capacidade de estocagem adequadas e pela habilidade na distribuição.

Verificou-se nas empresas pesquisadas uma certa preocu-

pação com a qualidade do produto, onde segundo as empresas esse é o principal fator que pode garantir a fidelidade do consumidor. Essa qualidade do produto é adquirida desde o produtor rural com o cuidado com o rebanho, da adequada alimentação e extração do leite, até a análise de laboratório realizada pelas empresas.

3.2.6- Principais Observações das Forças de Mercado no setor de Preparação de leite

Para analisar as características comuns de qualquer segmento industrial é preciso estudar os elementos estruturais na indústria que estabelecem a intensidade de concorrência para todas as empresas nessa indústria. A indústria torna-se mais competitiva quanto melhor for o atendimento das necessidades dos clientes, a diferenciação nesse atendimento em relação aos concorrentes, o relacionamento com os fornecedores etc.

Para evitar a ameaça de novos concorrentes potenciais as empresas locais estabelecem economias de escala tanto na distribuição dos produtos, através de empréstimos de refrigeradores para os distribuidores, como no fornecimento da matéria-prima, com postos de recepção e resfriamento para facilitar a aquisição do produto. Porém há uma certa necessidade de investimento por parte das empresas de laticínios no sentido de diversificar a produção.

Observa-se ainda que o acesso aos canais de distribuição possui um certo controle por parte das empresas, principalmente

no que se refere as panificadoras, tornando assim remotas as possibilidades de novas empresas entrarem nesse mercado.

A ameaça de substituição dos produtos na indústria de laticínios, com a ausência da diferenciação de produto, é considerável. Essa ameaça é maior se o preço e o desempenho dos produtos substitutos forem iguais ou melhores dos demais produtos, ou se o custo de substituição do produto para os compradores for baixo. Um produto como o leite pasteurizado sofre uma certa pressão de substituição devido a existência do leite em pó, muito embora o mercado do leite em pó seja de âmbito nacional ele apresenta a vantagem de poder ser diluído na medida necessária à quantidade demandada pela família, e não precisa de refrigeração para ser conservado, e do leite "in natura", comercializado principalmente no meio rural. Vale ressaltar porém que o leite em pó é usado, principalmente na Região Nordeste, como um produto de ajustamento entre oferta e consumo, ou seja, o leite em pó é adquirido como matéria-prima pelas empresas de laticínios para reconstituição, sendo utilizado basicamente para suprir déficits no período de entressafra.

A rivalidade entre os concorrentes nesse setor é muito forte, devido sobretudo a existência de concorrentes bem equilibrados e dos custos fixos altos, pois o leite é um produto perecível de difícil estocagem.

Na indústria de laticínios o poder de barganha dos com-

pradores tanto intermediário como o consumidor final é o mínimo possível, ou seja, os compradores não atuam diretamente na indústria obrigando os preços a caírem. Os principais determinantes do preço do leite são os custos de produção (matéria-prima, mão-de-obra, energia etc).

Ao contrário dos compradores, os fornecedores interferem de forma mais direta na indústria de laticínios, afinal o fornecedor tem o poder de afetar diretamente a qualidade do produto. E a não existência de produto substituto para competir com o produto que o fornecedor vende, aumenta seu poder de barganha.

3.3. Estratégias Competitivas dentro da Indústria de Laticínios

Para finalizar esse capítulo, será observado nesse tópico as estratégias específicas utilizadas pelas empresas pesquisadas, com o objetivo de superar aos concorrentes.

Existem basicamente três tipos de estratégias genéricas utilizadas na concorrência industrial, as quais são: custo total baixo, diferenciação de produto e enfoque. Como a concorrência no setor de preparação de leite é essencialmente em garantir as vendas e como não existe nem a diferenciação de produto, nem o enfoque (pelo menos nas empresas pesquisadas), constata-se que a estratégia utilizada no âmbito dessas empresas é o custo baixo, ou seja, as empresas existentes buscam vantagens absolutas de custos. Essa liderança no custo requer para as empresas alguns sa-

crifícios como o controle rígido do custo e das demais despesas gerais.

Outras estratégias utilizadas pelas empresas locais, e que já foram mencionadas anteriormente, estão relacionadas com a distribuição do produto e com o fornecimento da matéria-prima.

Com o custo menor a empresa possui maior agilidade para enfrentar os aumentos de insumos dos fornecedores e consegue baixar seu preço com o mesmo benefício do concorrente ou manter o preço do produto porém com maiores benefícios para os clientes. Essa estratégia requer ainda controle no processo de fabricação, nas situações de desperdícios, na mão-de-obra mal aproveitada e na qualidade do produto.

Conclui-se portanto que, nas empresas pesquisadas, observou-se a existência de apenas um grupo estratégico, ou seja, esse grupo de empresas possuem estratégias idênticas ou semelhantes. O que não deve ocorrer com a indústria de laticínios em geral, principalmente no mercado dos produtos de laticínios onde a diversificação da produção é intensa.

CONCLUSÃO

A indústria de laticínios resume-se nas atividades de beneficiamento de leite cru e extração de seus derivados, para consumo direto da população. Esse segmento industrial é caracterizado como um setor geralmente instável, devido basicamente ao desequilíbrio entre a oferta e a procura de leite, principalmente nos períodos de entressafra. Essa oferta do produto é afetada ainda pelo nível tecnológico dos produtores e pela falta de preços estimuladores à produção.

O quadro geral da pecuária leiteira mostra que a atividade vem-se caracterizando como tipicamente extrativa. Portanto, se realiza com baixo nível tecnológico, reflexo dos baixos padrões de higiene, da qualidade do rebanho e das pastagens. Tal situação vem consolidar a necessidade de uma definição política de apoio à pecuária de leite, desde a produção de boas pastagens e disponibilidades de ração, de orientação técnica, crédito e pesquisa, principalmente nos períodos de seca.

Com relação a indústria de laticínios cearense, conclui-se que possui uma linha de produção não diversificada, concentrando sua produção no leite pasteurizado (96%). Em geral esse tipo de alimento não tem tendência para diferenciar e os oligopólios são frágeis para diversificar.

Para o leite pasteurizado, a amplitude do mercado é regional devido a sua perecibilidade. As usinas de beneficiamento

abastecem apenas as grandes cidades em que se localizam e algumas localidades próximas.

Já o mercado dos produtos derivados trata-se de um mercado de âmbito nacional cujo conteúdo tecnológico é importante, e onde a presença do capital estrangeiro é dominante. Os produtos desse mercado são sofisticados e diversificados, e atende a estratos de renda mais elevada. As empresas locais não possuem capital de giro adequado e necessitam de investimento para diversificar sua produção.

Em função da oscilação das quantidades ofertadas de leite cru na época de entressafra, as empresas laticinistas sofrem com a escassez de matéria-prima, ocasionando com isso uma capacidade ociosa de equipamentos em torno de 60%.

Quanto ao fluxo de comercialização, o leite toma dois destinos: "parte vai para a cooperativa ou usina(diretamente ou através de caminhoneiros que entregam o produto aos postos de resfriamento, usinas ou cooperativas), e parte é comercializada diretamente junto ao consumidor, através do leiteiro, na própria área de produção. Após o beneficiamento na usina, o leite é distribuído aos supermercados, mercadinhos, padarias e outros, quando então se destina ao consumidor final"(BNB/ETENE, 1982, p 83).

Nesse setor é vital um sistema de distribuição e controle, que garanta uma manutenção do produto em boas condições. Na

preparação de leite existem barreiras de escala tanto na comercialização como na distribuição do produto. A principal forma de competição ocorre através dos pontos de comercialização, mediante a cessão de câmaras e balções frigoríficos aos distribuidores, em regime de comodato.

Como o preço ao consumidor final é único para todas as empresas e não existe a diferenciação do produto, a competição é estabelecida essencialmente através dos esforços de venda. A concorrência está no fornecimento da matéria-prima e na habilidade da distribuição.

A concorrência nesse setor é muito forte, devido sobretudo a existência de concorrentes bem equilibrados e dos custos fixos altos, pois o leite é um produto perecível de difícil estocagem.

Em síntese, pode-se concluir que o mercado da indústria de laticínios cearense possui uma estrutura diferenciada das demais regiões do Brasil, principalmente das regiões Sudeste e Sul, onde existe uma maior diversificação dessa indústria. No Ceará, essa indústria trata-se de um oligopólio relativamente homogêneo, onde o preço não responde ao desequilíbrio entre oferta e demanda, ou seja, uma redução na demanda provoca um declínio nas vendas e no grau de utilização da capacidade ao invés de uma queda de preço; existência de significativas economias de escala na comercialização e distribuição do produto; a principal estratégia

utilizadas pelas empresas é a busca de vantagens absolutas de custos; o processo de crescimento da indústria está associado a um aumento da fatia de mercado das firmas mais eficientes e são escassas as possibilidades de entrada de novas firmas na indústria.

BIBLIOGRAFIA

1. ANUARIO ESTATISTICO DO CEARÁ. Pecuária: Quantidade e valor da produção de leite, segundo os municípios do Ceará. Fortaleza, 1985-1990.
2. BETHLEM, Agrícola de Souza. Política e Estratégias de Empresas. Rio de Janeiro. 1981, 236p.
3. BNB/ETENE. Bacias Leiteiras do Nordeste: pesquisa exploratória. 1976, 118p.
4. _____. Setor de Agroindústrias do Nordeste. Relatório Síntese. Fortaleza, 1982, p 79-109.
5. BNB/SUDENE. Oportunidades de investimentos no Nordeste. Indústria de produtos alimentares. Fortaleza, 1976, 66p.
6. BNB/SUDENE/IPEA. Relatório III. Perfis do subsetor de produção de leite e derivados. 1980, 87p.
7. BORTOLETO, Eloisa Elena e WEDEKIN, V. Da Silva. Pecuária leiteira no Brasil. Revista Informações Econômicas. Vol 20, No 7, São Paulo, 1990.
8. CADASTRO INDUSTRIAL DO CEARÁ, Fortaleza, 1993.

9. CEAG-CE. Perfil industrial laticínio. Texto provisório. Fortaleza. 1980, 49p.
10. DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo. McGraw-Hill, 1989, 368p.
11. DIARIO DO NORDESTE. Betânia inaugura usina que fatura Cr\$ 1,5 bilhões. Fortaleza, 02/04/92.
12. DIARIO DO NORDESTE. Apoio à pecuária já produziu 3600 toneladas de ração para gado leiteiro. Fortaleza, 09/11/93.
13. DICCIONARIO DE ECONOMIA - Coleção os Economistas - 1985.
14. FARINA, Elizabeth Maria M.Q. A regulamentação do mercado de leite e laticínios no Brasil. IPE-USP. São Paulo, 1983, 119p.
15. _____. Regulamentação estatal e a cadeia agroalimentar do leite. In: ANAIS DO XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Sociedade Brasileira de Economia Rural, Vol I, 1986, Brasília, p 305-326.
16. FIEC. Arquivo de notícias de jornais sobre a indústria de laticínios. Volume I(1981-89), Volume II(1990), Volume III (1991). Fortaleza.

17. GEORGE, Kenneth D. e CAROLINE, Joll. Organização industrial, concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro, ZAHAR, 1983, 389p.
18. GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial. ZAHAR, Rio de Janeiro, 1982, 196p.
19. IBGE. Censo Industrial do Ceará, 1980.
20. ----- . Pesquisa mensal de leite, 1986-1991.
21. JORNAL DA FIEC. Fortaleza. Novembro de 1992. Nº 55.
22. LIMA, Francisco Alzir., e outros. Aspectos da economia leiteira e da indústria de laticínios do Nordeste. Fortaleza. BNB/SUDENE, 1975, 202p.
23. MARTINS, Paulo do Carmo, GOMES, Sebastião Teixeira, OLIVEIRA, Evonir Batista. O Estado e o setor de leite e laticínios. In: ANAIS DO XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Vol I, 1988, Brasília, p 367-379.
24. NUCLEO DE ASSISTENCIA EMPRESARIAL DO CEARÁ. As pequenas e médias empresas industriais de Fortaleza. Fortaleza. 1975, 133p.

25. PORTER, Michael. Estratégias Competitivas. Rio de Janeiro, 1986.
26. POSSAS, Mário Luiz. Estrutura de mercado em oligopólio. São Paulo, HUCITEC, 1985, 195p.
27. REVISTA DESEMPENHO. Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Aplicados. Norte/Nordeste, Nº 9, Vol 3, Novembro/1991.

ANEXO

QUESTIONARIO

- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- RAZÃO OU DENOMINAÇÃO SOCIAL

- ENDEREÇO

- INICIO DO FUNCIONAMENTO

- REGISTRO: CGC CGF

- PRODUÇÃO

01. Composição da mão-de-obra da empresa:

Pessoal total ____%

Pessoal ligado à produção ____%

Pessoal administrativo ____%

02. Quais os principais produtos da empresa e sua participação no total da produção?

Leite pasteurizado ___%

Manteiga ___%

Queijo ___%

Iogurte ____%

Doce de Leite ____%

Creme de Leite ____%

Requeijão ____%

Leite em Pó ___%

03. No que se refere a produção de leite, qual:

Capacidade de produção da empresa _____ litros

Capacidade de produção atual ____ . litros

04. Existem problemas de matérias-primas?

SIM NÃO

Em caso afirmativo, quais?

Falta de programação de compras

Desperdícios elevados

Escassez de matéria-prima

Má qualidade da matéria-prima

Falta de espaço para armazenagem

Falta de controle de estoque

Outros Especificar

05. A empresa enfrenta problemas de:

Qualificação de mão-de-obra

Condição de trabalho inadequada

Métodos de trabalhos deficientes

Estragulamento na produção

Baixa capacidade de produção

Outros Especificar

06. Quais as condições de operação das máquinas?

BOAS DEFICIENTES

Principais problemas:

Constante necessidade de reparos

Falta de manutenção
Falta de habilidade dos operadores
Máquinas ociosas
Falta de máquinas e/ou equipamentos

07. Com relação a idade média dos equipamentos, qual a situação da empresa?

Menos de 5 anos
De 5 a 10 anos
De 10 a 20 anos
Mais de 20 anos

08. A empresa recebeu algum tipo de financiamento?

SIM NÃO

Em caso afirmativo, indicar a aplicação destes recursos:

Expansão
Modernização
Expansão/Modernização

09. Atualmente a empresa goza de algum incentivo, como:

IPI
ICMS
FINOR
IMPOSTO DE RENDA
OUTROS ESPECIFICAR

- COMERCIALIZAÇÃO

Vendedores não qualificados
Insuficiência de vendedores
Gerência de vendas deficiente
Necessidade de melhorar o relacionamento com clientes

13. Quais os fatores que influenciam na determinação do preço do leite pasteurizado? Colocar em ordem crescente de prioridade.

Governo

Fornecedor

Clientes

Custo de produção: Mão-de-obra
Matéria-prima
Energia
Distribuição

Outros especificar

14. A sua localização lhe favorece em termos de:

Matéria-prima

Mercado

Fontes de mão-de-obra

Energia

Comunicação

15. Tendência do mercado da empresa:

Expansão

Retração

Estabilidade

- CLIENTES

16. A empresa fabrica seus produtos com o objetivo de atender determinado grupo de clientes?

SIM NAO

17. Quais os principais clientes da empresa?

Supermercados

Restaurantes

Hospitais

Indústrias

Outras entidades

- FORNECEDORES

18. Quais as principais bacias leiteiras fornecedoras da empresa?

Fortaleza

Maranguape

Juazeiro

Jaguaribe

Quixeramobim

Sobral

Outras especificar

- RIVALIDADE (CONCORRENCIA)

19. Quais os fatores que mais pesam na concorrência desse mercado?

Colocar em ordem crescente de importância.

Preço

Propaganda

Qualidade do produto

Serviços ao consumidor

Tecnologia

Outros especificar

20. Sendo o leite um produto perecível, como a empresa avalia a questão da concorrência:

Muito forte

Estável

Isto não tem influência