

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO AMAZONAS: O**  
**SEGMENTO DA PRODUÇÃO DE DERIVADOS**

**ALAN DOUGLAS AZEVEDO DE FARIAS**

**MANAUS**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**

**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**ALAN DOUGLAS AZEVEDO DE FARIAS**

**CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO AMAZONAS: O SEGMENTO DA  
PRODUÇÃO DE DERIVADOS**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Regional da  
Universidade Federal do Amazonas  
para obtenção do título de Mestre  
em Desenvolvimento Regional, área  
de concentração Agricultura.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Coelho Nascimento**

**MANAUS**

**2008**

Ficha catalográfica

(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Farias, Alan Douglas Azevedo de

F224c Cadeia produtiva do leite no Amazonas: o segmento da produção de derivados / Alan Douglas Azevedo de Farias. - Manaus: UFAM, 2008.

108 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) — Universidade Federal do Amazonas, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Coelho Nascimento

1. Derivados do leite 2. Agronegócio 3. Laticínios I. Nascimento, Luiz Roberto Coelho II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 637.1(811)(043.3)

**ALAN DOUGLAS AZEVEDO DE FARIAS**

**CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO AMAZONAS: O SEGMENTO DA  
PRODUÇÃO DE DERIVADOS**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Regional da  
Universidade Federal do Amazonas  
para obtenção do título de Mestre  
em Desenvolvimento Regional, área  
de concentração Agricultura.**

**Aprovado em 29 de dezembro de 2008.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Luiz Roberto Coelho Nascimento**

**Universidade Federal do Amazonas**

**Prof. Dr. Clélio Figueiredo Rolim**

**Universidade Federal do Amazonas**

**Prof. Dr. Mauro Thury de Vieira Sá**

**Universidade Federal do Amazonas**

**DEDICO,**

**Aos meus pais, Adolfo Farias e  
Ruth Farias; irmãos, Adolfo  
Luís, André Gutemberg e  
Railson José; e sobrinhos, Ana  
Laís e Anderson**

Ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Roberto Coelho Nascimento, que me auxiliara desde a elaboração do pré-projeto para participar na seleção desse mestrado;

Aos meus familiares pelo apoio, especialmente aos meus pais, que sempre me ajudaram sem nada querer em troca;

Aos professores que tivera durante toda minha vida escolar. Pois, de uma maneira ou doutra trago comigo seus ensinamentos, sejam eles verdadeiros ou não;

Ao meu colega João Guilherme do Nascimento Pinto, graduando finalista do curso de Letras da Ufam, que fizera a revisão gramatical desse trabalho;

Aos meus colegas Vânia Cantuário, mestranda do Programa de Pós-graduação Sociedade e Cultura na Amazônia, e André Santos, professor substituto do curso de Francês-Ufam, pela elaboração do resumé;

A minha colega, ex-militante do Movimento Estudantil e do Partido Socialista dos Trabalhadores Unificados-PSTU, Eliana da Silva Guimarães, que sempre me incentivara a seguir nos estudos;

A Universidade Federal do Amazonas, instituição na qual estudei aproximadamente dez anos, e onde concluí minha graduação em ciências econômicas, especialização e mestrado;

Ao Adjalma, funcionário do IBGE, em Manaus, que sempre fora cortês e ajudara-me quando precisei coletar dados secundários;

As pessoas responsáveis pelos estabelecimentos de laticínios que responderam o questionário de pesquisa, pois, sem a ajuda delas eu não teria conseguido desenvolver o quarto capítulo do trabalho que ora apresento;

Aos meus colegas de mestrado, James Araújo, Hugo Miguel, Milk Cabral, Silas, Marcelo, Manuel Terceiro, Marinilde Verçosa, Graça Lopes, Alciane Paiva, Neyla Amanda, Rosângela, Siglia, Railene Sena, Elina Mesquita, Fátima e demais, pelo convívio e troca de conhecimentos;

A FAPEAM, pela bolsa de estudo concedida durante o mestrado.

**AGRADEÇO**

(...) o atacadista é o representante do capital comercial. O ponto de partida de todo capital, seja industrial ou comercial, é a formação de recursos monetários disponíveis em mão de indivíduos isolados.

Vladimir Lênin

## RESUMO

Por conta das transformações ocorridas na economia nacional e internacional, que se intensificaram no início da década de 1990, a estrutura de mercado dos diversos segmentos do agronegócio brasileiro fora modificada. Como exemplo disso, pode-se mencionar o setor varejista, que se tornou ainda mais concentrado, ganhando maior poder de barganha no ato de negociar com seus fornecedores, dentre os quais as agroindústrias de alimentos, inclusive as de laticínios, que na tentativa de adaptação à nova realidade da economia e sobrevivência no mercado, adotaram diferentes estratégias que elevaram o grau de concentração no segmento agroindustrial da cadeia produtiva do leite no Brasil. Nesse contexto, o presente estudo tivera como objetivo geral: diagnosticar a situação da agroindústria processadora de leite e derivados no Estado do Amazonas à luz do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho, o qual enfatiza que a estrutura de mercado determina a condução (estratégia) dos agentes ofertantes, e esta determina o desempenho econômico. Os resultados mostraram que a estrutura de mercado da agroindústria em questão, no momento da pesquisa, era oligopolizada, apresentando concentração do tipo “*extremamente alta*” ou “*alta*”, segundo a referência adotada neste trabalho. As estratégias de crescimento adotadas pelos estabelecimentos laticinistas e identificadas foram: a diversificação e a diferenciação. Quanto ao desempenho econômico, o estudo revelou que no período 2005/2007 o faturamento operacional bruto cresceu 25%, o qual poderia ter sido maior se o faturamento dos estabelecimentos “B” e “C” não tivesse diminuído 6% e 55% respectivamente no ano de 2007, em relação a 2006.

**Palavras-chave:** agronegócio, derivados do leite, concentração, estratégias, desempenho econômico.

## RÉSUMÉ

En raison des changements dans l'économie nationale et internationale, qui se sont intensifiés au début des années 1990, la structure du marché des divers secteurs de l'agro-industrie brésilienne a été modifiée. On peut mentionner, par exemple le secteur du commerce de détail, qui est devenu plus concentré. Il a gagné un pouvoir de négociation plus fort, sur le marché, en traitant avec ses fournisseurs, surtout celui du secteur des industries agricoles de l'alimentation, notamment les produits laitiers. Ce dernier pour s'adapter aux nouvelles réalités de l'économie et survivre dans le marché, a adopté des stratégies différentes qui ont fini par élever le niveau de concentration dans le secteur agro-alimentaire de la chaîne de production de lait au Brésil. Dans ce contexte, cette étude a pour objectif de déterminer la situation de l'industrie agro-alimentaire de transformation du lait et des produits laitiers dans l'État d'Amazonas, à la lumière du Modèle de la Structure-Conduite-Performance. On y souligne que la structure du marché détermine la conduite (stratégie) des agents fournisseurs, qui détermine à son tour la performance économique. Les résultats ont montré que la structure du marché de l'industrie agro-alimentaire en question, lors de la recherche a été "oligopolizada" et la concentration était du type "très élevée" ou "élevée", selon la référence utilisée dans ce travail. Les stratégies de croissance adoptées et identifiées par l'industrie laitière ont été les suivantes: la diversification et la différenciation. Par rapport à performance économique, l'étude a montré que, dans la période 2005/2007 le montant brut des revenus d'exploitation a augmenté de 25%, ce qui aurait pu être plus élevé si les recettes des établissements "B" et "C" n'avaient pas diminué de 6% et 55% en 2007 par rapport à 2006.

Mots clés: commerce agro-alimentaire, dérivés de lait, concentration, les stratégies, les performances économiques.

## LISTA DE TABELAS

Página

Tabela 1-Brasil: ranking e concentração das 5 marcas líderes em leite e derivados nos supermercados-2005.....	25
Tabela 2-Produção mundial de leite, em mil toneladas: principais produtores, nos anos de 1995, 2000 e 2005.....	41
Tabela 3-Brasil: produção de produtos lácteos, entre os anos de 1998 e 2005.....	42
Tabela 4-Brasil: saldo da balança comercial de produtos lácteos, em mil kg, no período 1999/2005.....	43
Tabela 5-Comércio internacional de produtos lácteos entre Brasil, Mercosul e outros países selecionados, em 2004.....	45
Tabela 6-Brasil e Regiões: número de empresas de laticínios, no período 1996/2005.....	48
Tabela 7-Amazonas: número de unidades locais de laticínios por faixa de pessoal ocupado, no período 1996/2005.....	49
Tabela 8 – Preço do leite “ <i>in natura</i> ” pago ao produtor pela indústria de laticínios amazonense, em 2007 e 2008.....	55

Tabela 9 – Amazonas: idade dos estabelecimentos de laticínios.....	60
Tabela 10 – Amazonas: quantidade de estabelecimentos de laticínios, segundo a classificação e o serviço de inspeção, em 2008.....	61
Tabela 11 – Maiores empresas de laticínios do Brasil: concentração na recepção de leite, no período 1998/2007.....	62
Tabela 12 – Amazonas: quantidade de produtos lácteos produzidos e beneficiados em 2005, 2006 e 2007.....	65
Tabela 13 – Amazonas: concentração na produção de lácteos (em quilograma) nos anos de 2005, 2006 e 2007.....	66
Tabela 14 – Amazonas: concentração na produção de lácteos, por tipo de produto, em 2007.....	67
Tabela 15 – Amazonas: capacidade de produção e ociosidade dos estabelecimentos de laticínios, em 2008.....	71
Tabela 16 – Amazonas: pessoal ocupado nos estabelecimentos de laticínios, nos anos de 2007 e 2008.....	72
Tabela 17 – Amazonas: quantidade e remuneração mensal do pessoal ocupado, por estabelecimento de laticínios, em 2008.....	73
Tabela 18 – Norte: faturamento líquido da indústria de alimentos e bebidas, e de laticínios, 1996/2005.....	86
Tabela 19 – Norte: faturamento líquido da indústria de laticínios, 1996/2005.....	87

Tabela 20 – Amazonas: faturamento operacional bruto dos estabelecimentos de laticínios, nos anos de 2005, 2006 e 2007.....87

Tabela 21 – Concentração no mercado de lácteos no Amazonas: participação no faturamento bruto em 2005, 2006 e 2007.....88

## LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 – Percentual de estabelecimentos de laticínios, no Amazonas, que operam com capacidade ociosa.....	69
Gráfico 2 – Causas da ociosidade dos estabelecimentos de laticínios amazonenses.....	70
Gráfico 3 – Amazonas: percentual de estabelecimentos de laticínios que informaram o destino da produção de lácteos.....	74
Gráfico 4 – Amazonas: percentual de estabelecimentos laticinistas que informaram os tipos de clientes para os quais vendem a produção de lácteos.....	75
Gráfico 5 – Amazonas: percentual de estabelecimentos laticinistas que informaram os tipos de estabelecimentos do setor varejista que compram e revendem os produtos lácteos.....	76
Gráfico 6 - Amazonas: percentual de estabelecimentos laticinistas que informaram ter alguma dificuldade para comercializar seus produtos.....	77
Gráfico 7 – Amazonas: percentual de estabelecimentos que informaram as principais dificuldades encontradas para comercializar a produção de lácteos.....	78

Gráfico 8 – Amazonas: percentual de estabelecimentos laticinistas que informaram os meios para diferenciar seus produtos.....81

Gráfico 9 – Amazonas: percentual de estabelecimentos laticinistas que informaram os meios de divulgação de sua marca e produto.....84

## SUMÁRIO

	Página
INTRODUÇÃO.....	17
1 MARCO REFERENCIAL.....	19
1.1 Conceito e Alguns Traços Genéricos do Agronegócio no Brasil.....	19
1.2 Evidências empíricas: o agronegócio do leite.....	22
2 MÉTODO DE ANÁLISE.....	29
2.1 Localização da Área de Estudo e Base de Dados.....	39
3 TRAÇOS ECONÔMICOS PARCIAIS DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL E NO AMAZONAS.....	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
4.1 O segmento produtor de leite “ <i>in natura</i> ”.....	52
4.2 Concentração espacial no segmento da produção de lácteos.....	57
4.3 Idade, classificação e inspeção nos laticínios.....	59
4.4 Concentração na agroindústria de laticínios.....	62
4.5 Capacidade produtiva do segmento agroindustrial do leite.....	69

4.6 Pessoal ocupado na agroindústria de laticínios.....	71
4.7 Canais de distribuição dos produtos lácteos.....	74
4.8 Estratégias de crescimento da agroindústria de laticínios.....	79
4.8.1 Estratégia de diversificação.....	79
4.8.2 Estratégia de diferenciação.....	80
4.9 Desempenho da agroindústria de laticínios.....	85
CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES.....	97
ANEXOS.....	106

## INTRODUÇÃO

O crescimento econômico do Amazonas pautado quase que exclusivamente nas atividades urbanas, em detrimento das atividades rurais, é um traço marcante na economia do Estado; e, decerto, caracteriza-se como um dos fatores limitantes do desenvolvimento socioeconômico. A história é testemunha de que o caráter da pecuária e da agricultura amazonense sempre fora preponderantemente de subsistência, salvo algumas exceções. Esse tipo de agricultura, obviamente não coaduna com o crescimento urbano industrial vivenciado por Manaus e com o crescimento urbano de algumas cidades do interior do Estado, como por exemplo, Parintins e Itacoatiara, onde a população urbana cresceu significativamente pressionando a demanda por produtos agropecuários, “in natura” ou industrializados.

A insuficiência produtiva do setor agropecuário somado ao crescimento populacional de Manaus e de outros municípios do Estado; e, ao aumento da renda per capita dos amazonenses, indubitavelmente, pressionou a importação de alimentos e derivados do leite para atender a crescente demanda. Para se ter uma idéia disso, estima-se que o Amazonas, em 2007, importou em média 203 milhões de litros de leite. Significa que a produção regional não dá resposta à demanda local, apesar da existência de uma indústria processadora de produtos lácteos, que poderia aproveitar a ampliação do mercado. Este cenário paradoxal é o que motiva diagnosticar a situação da agroindústria processadora de leite e derivados no Amazonas, levando-se em consideração que nos últimos anos a entrada da produção extra-regional tornou-se mais acentuada, de modo que pode comprometer a

sobrevivência ou o crescimento da agroindústria local, na qual predomina laticínios de micro e pequeno porte.

Este estudo fundamenta-se no conceito de agronegócio, pautado em uma visão sistêmica. Denota que o desenvolvimento da indústria processadora de alimentos, a exemplo de outras indústrias, está envolvido em uma complexa rede de relações intersetoriais que surgem na dinâmica da acumulação capitalista. Além disso, importa ressaltar que a estrutura de análise baseia-se no método Estrutura-Condução-Desempenho, o qual enfatiza que a estrutura de mercado determina a condução seguida pelas empresas, e a condução, por sua vez, determina o desempenho do mercado.

No contexto das mudanças estruturais ocorridas ao longo da cadeia produtiva do leite, o presente estudo tem como objetivo geral: diagnosticar a situação da agroindústria processadora de derivados do leite, no Amazonas. Portanto, especificamente visa: a) estudar as características predominantes da estrutura desta indústria, além do grau de concentração; b) identificar as estratégias dominantes de crescimento dos estabelecimentos e; c) estudar o desempenho dos estabelecimentos, por meio do comportamento da produção, do faturamento ou do lucro.

Enfim, o trabalho ora apresentado, está dividido em quatro capítulos, além desta introdução. O Capítulo 1 traz o Marco Referencial, onde são abordados o conceito e as generalizações do agronegócio no Brasil. No Capítulo 2 faz-se uma descrição: do método de análise empregado para caracterizar a estrutura de mercado da agroindústria em estudo e; dos indicadores Razão de Concentração (CR<sub>n</sub>) e Hirschman-Herfindahl (IHH), ambos utilizados para mensurar o grau de concentração. No capítulo 3 consta um breve comentário sobre a produção, importação e exportação do setor lácteo brasileiro e também se descreve a respeito do número de empreendimentos laticinistas presentes na Região Norte e no Amazonas. O Capítulo 4, por sua vez, trata dos resultados e discussões. Após este, segue a conclusão.

# CAPÍTULO 1

## MARCO REFERENCIAL

Este capítulo subdividi-se em primeira e segunda seção. Na primeira conceitua-se o agronegócio e faz-se alguns comentários, genéricos, sobre o agronegócio brasileiro, dando-se ênfase às contribuições da indústria agroalimentícia e dos demais setores do agronegócio para o produto nacional. Na segunda seção, aborda-se as transformações ocorridas na cadeia produtiva do leite no Brasil, fazendo-se ligeiros comentários a respeito dos segmentos de produção e de industrialização da cadeia produtiva do leite na Região Norte e no Estado do Amazonas.

### 1.1 Conceito e Alguns Traços Genéricos do Agronegócio no Brasil

Segundo David & Goldberg<sup>1</sup> (1957) apud Nunes e Contini (2000), o agronegócio consiste na “*soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; [nas] operações de produção nas unidades agrícolas e; [no] armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles*”. Com o desenvolvimento científico e as complexas relações intersetoriais que surgiram em decorrência da dinâmica capitalista, o conceito de agronegócio foi se alterando, sendo atualmente entendido como um conjunto de atividades econômicas que de acordo com Ferraz, Mazzolene e Silva (2006,

---

<sup>1</sup> A base teórica desses autores é oriunda da teoria neoclássica da produção, primordialmente do conceito de matriz insumo-produto de Leontief (ZYLBERSZTAJN; 2000, p. 4).

p.10), se inicia com a fabricação de insumos para o setor primário; passando pelos setores agropecuário e agroindustrial, pelo serviço de distribuição no atacado, até chegar ao consumidor final, que é o objetivo de toda cadeia produtiva.

O agronegócio é uma realidade em muitos países, de tal forma que tem uma importante participação no produto social. No Brasil, a partir da primeira metade da década de 1990, quando fora intensificado o processo de abertura do mercado nacional, e posteriormente, a estabilidade da moeda, o parque industrial brasileiro, bem como os demais setores da economia, passou por significativas mudanças estruturais. Nesse contexto de transformações, determinadas pela globalização, muitos mercados desapareceram ou definharam ao mesmo tempo em que outros emergiram.

O agronegócio brasileiro, decerto, não ficou imune a essas transformações. Pois nos anos de 1990, tanto as agroindústrias como os supermercados tornaram-se mais concentrados e passaram por intenso processo de fusão e aquisição por conta da reestruturação e da multinacionalização produtiva (BARROS et al; 2004, p.13 e CONCEIÇÃO e ALMEIDA; 2005, p. 603-4). No decorrer desta década, empresas multinacionais provenientes de países desenvolvidos adentraram e investiram expressiva soma de capital na indústria brasileira de alimentos e bebidas, alterando a estrutura desse mercado e, conseqüentemente, a de outros setores a ele interligados.

As fusões e aquisições tornaram-se “*os instrumentos estratégicos mais importantes no curso do processo de reestruturação industrial*” das empresas alimentares (MARTINELLE; 1999, p.102-3). Esse intenso processo de F&A, no entender de Conceição e Almeida (2005; p. 604), pode ser explicado pelos quatro seguintes fatores, que emergiram a partir da década de 1990: a) estagnação do mercado de consumo de alimentos nos países desenvolvidos; b) expectativa de crescimento do setor de alimentos e bebidas, nos países em desenvolvimento,

em decorrência do aumento do consumo per capita; c) controle das taxas de inflação decorrente do plano de estabilização da moeda brasileira, o que estimulou a entrada de novos investimentos estrangeiros e; d) mudanças institucionais brasileiras, como por exemplo, a concessão de financiamento, por parte do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social- BNDES, às empresas multinacionais; a redução do Imposto de Renda (IR) sobre remessas para o exterior e etc.

Segundo dados da KPMG (2007), no período 1995/2006, o setor de alimentos, bebidas e fumo acumulou um total de 427 processos de fusões e aquisições; e os supermercados acumularam um total de 86 transações desse tipo. Em se tratando do setor varejista, que atualmente tem os hiper e supermercados como sendo os principais distribuidores de alimentos e bebidas, inclusive de leite UHT, Cunha e Cunha (2007; p. 3), dizem:

*“durante 1999, o processo de fusões e aquisições entre grupos varejistas intensificou-se de tal forma que chegou-se ao final do ano assinalando o maior índice de concentração da história do setor; porém, a partir de 2001 houve queda na concentração pelas 5 maiores empresas, mantendo, em 2002, a mesma percentagem, correspondente a 39”.*

Com a globalização da atividade produtiva, que intensificou a concorrência modificando o cenário da agroindústria e de outros segmentos do agronegócio brasileiro, novas estratégias de sobrevivência e de crescimento tiveram que ser praticadas pelas empresas nacionais, inclusive por aquelas de pequeno e médio porte, que têm atuação local (FENSTERSEIFER e VIEIRA; 2002). As inovações de produto e de processo produtivo e a diferenciação foram umas das estratégias adotadas por alguns dos setores que compõem a indústria de alimentos e bebidas no Brasil. Segundo Conceição e Almeida (2005; p. 613), parte do desempenho das empresas que atuavam nesta indústria pode ser atribuída às inovações. O uso de tal estratégia ampliou o market-share, abriu novos mercados e aumentou a capacidade produtiva destas empresas. No tocante ao setor agropecuário, no qual há um grande número de produtores operando em estruturas de mercados próximo da concorrência

perfeita, o desempenho com relação à quantidade produzida é o “*resultado de mudanças tecnológicas e investimentos em pesquisas que resultaram em elevados ganhos de produtividade*” (FREITAS e SPOLADOR; 2006, p. 9).

O agronegócio brasileiro muito tem contribuído para o crescimento da economia nacional. No período 1994/2005, a média anual da participação do Produto Interno Bruto-PIB do agronegócio no PIB do Brasil foi de aproximadamente 29% (CEPEA – ESALQ – USP; 2007). Da análise desagregada das atividades desenvolvidas “dentro da porteira”, observou-se que, ao longo do período, a participação do setor agrícola sempre foi superior à do setor pecuarista. De acordo com Freitas e Spolador (2006; p. 9), “*em termos de divisas de exportações, cerca de 27% das receitas de exportações brasileiras em 2005 foram obtidas com a venda de produtos agropecuários*”.

Finalmente, em 2006, o agronegócio brasileiro faturou R\$ 540,06 bilhões, tendo crescido apenas 0,4% com relação ao ano anterior. Dentre os segmentos que o formam, o setor das agroindústrias foi o que obteve o melhor desempenho, principalmente as indústrias de açúcar e de álcool. O segmento da produção primária (agricultura e pecuária) experimentou uma queda de 21%, no ano de 2006, em relação a 2005, afetando negativamente a renda real do produtor e conseqüentemente as vendas de alguns setores do segmento de insumos agropecuários, como por exemplo, o de tratores e máquinas, o de defensivos e o de rações para animais, que se retraíram em 16%, 7% e 2,2%, respectivamente (CEPEA – USP – CNA; 2006).

## **1.2 Evidências empíricas: o agronegócio do leite**

Por questão de mudanças institucionais, organizacionais, tecnológicas e estratégicas (BANKUTI et al; 2007, p. 2), ocorridas principalmente no decorrer dos anos de 1990, a

cadeia produtiva do leite no Brasil, ou melhor, seus quatro segmentos básicos<sup>2</sup> que são: a pré-produção, a produção, a pós-produção e o consumo, passaram por um forte processo de reestruturação. Com o término da fixação de preços estabelecida pelo governo, iniciado em 1989, os preços praticados ao longo da cadeia produtiva surgem a partir das relações entre os segmentos que a formam, ou seja, o mercado passou a coordenar e organizar as transações intersegmentos.

Em decorrência disso, as modificações observadas no segmento da produção de leite, foram as seguintes:

a) concentração do número de produtores, com exclusão em grande quantidade daqueles de pequeno porte, que geralmente acumulam baixa produtividade. Assim, entre os anos de 1985 e 1996, houve uma diminuição de 60 mil produtores de leite, o equivalente a 3,1% (BARROS et al; 2004, p. 15-6);

b) aumento da produção e da produtividade<sup>3</sup> leiteira (Kg/vaca/ano), que nesse mesmo período cresceram 39,6% e 36,1%, respectivamente (Idem);

c) aumento da escala de produção e da coleta a granel;

d) adoção de novas tecnologias;

e) maior regularidade no fornecimento da matéria-prima e aumento do seu padrão de qualidade (BANKUTI et al; 2007, p. 3).

Todas essas modificações resultaram da pressão exercida pelas indústrias de laticínios sobre o setor leiteiro que, assim como os outros segmentos da cadeia produtiva, está sujeito a

---

<sup>2</sup> Qualquer que seja a cadeia produtiva, ela necessariamente passa por estas quatro etapas básicas.

<sup>3</sup> Ainda que a produtividade do rebanho leiteiro do Brasil tenha aumentado, seu nível continua abaixo daquele observado na Argentina, Estados Unidos e países europeus.

“*maior seletividade do mercado*” (FARINA; 1996, p. 3). Seguindo a linha de raciocínio desta autora, Brandão (2001; p. 56), diz que o processo de modernização vivenciado pela pecuária leiteira do Brasil é consequência de dois fatores: a) “*diversificação e sofisticação crescentes da demanda de produtos lácteos*”; e b) “*pressões competitivas que forçam a redução de custo em todas as etapas do processo de produção, ou seja, na fazenda, na indústria, na logística e na comercialização*”.

Com o aumento da concorrência, as empresas de laticínios, principalmente as multinacionais, não só procuraram diminuir seus custos de produção como também adotaram estratégias que intensificaram o processo de concentração<sup>4</sup> da indústria brasileira de produtos lácteos.

Para se ter uma noção mais atualizada desse processo, a Tabela 1 reúne dados importantes para o ano de 2005. Vale ressaltar que a posição de líder e o índice de concentração se modificam ao se levar em conta os mercados regionais de produtos lácteos. No interior de São Paulo, por exemplo, com relação ao mercado de leite condensado, a Danone foi a marca que ocupou o 1º lugar no ranking das líderes; enquanto que na Grande São Paulo esse posto foi ocupado pela Nestlé. Já nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, a Itambé, ou melhor, a marca Itambé foi que ocupou o 1º lugar (NEVES et al., ?).

A Parmalat, empresa que ocupou o 2º lugar de líder no mercado de leite UHT<sup>5</sup>, foi uma das multinacionais que, nos anos de 1990, adotou fortemente a estratégia de compra de empresas brasileiras com atuação local e regional, o que de certa forma contribuiu para as mudanças estruturais no segmento da indústria e da produção de leite.

---

<sup>4</sup> Segundo PRIMO (2001; p. 103), o fenômeno da concentração do setor industrial lácteo do Brasil se iniciou na década de 1970, continuou na de 1980 e se intensificou nos anos de 1990.

<sup>5</sup> Esse setor, em 2004, obteve um faturamento bruto de aproximadamente 5,87bilhões de reais.

Tabela 1-Brasil: ranking e concentração das 5 marcas líderes em leite e derivados nos supermercados-2005.

Ranking	Produtos lácteos					
	Leite UHT	Leite UHT desnatado*	Leite condensado	logurte	Sobremesa pronta	Leite em pó
1º Líder	Avipal	Poços de Caldas	Danone	Danone	Danone	Néstle
2º Líder	Parmalat	Itambé	Vigor	Nestlé	Nestlé	Itambé
3º Líder	Italac	Vigor	Itambé	Batavo	Batavo	Camponesa
4º Líder	N. Esperança	Leco	Nestlé	Vigor	Vigor	Avipal
5º Líder	C.N.Agro. Ind	Paulista	Catupiry	Itambé	Yakult	Parmalat
Tot. das 5 líderes (Vol.%)	28,8	46,0	57,9	79,5	99,5	85,8

**Fonte:** Revista Super Varejo (2005) apud PENSA; site: www.pensa.org.br

\*Refere-se ao ano de 2004.

Além das estratégias de redução de custos e aquisição de médias empresas, centrou-se muito esforço na diferenciação de produtos, em especial, no item qualidade, bem como na realização de inovações tanto no processo produtivo quanto no produto. Entretanto, do universo de empresas atuantes no setor lácteo do Brasil, poucas puderam ou podem adotar tais estratégias, visto que, grande parte delas enquadram-se nas categorias de micro e pequenas empresas. Estas, geralmente, não dispõem nem de recursos financeiros nem de mão-de-obra administrativa e operacional qualificada, o que as impedem de modernizar sua estrutura de produção.

A julgar pelo número de pessoal ocupado, as estatísticas no Brasil, em 2005, indicam que aproximadamente 86% do total de laticínios (IBGE-CEMPRE; 2005) empregavam de 0 a 9 pessoas. Isto leva a se inferir que são empresas de pequeno porte, com atuação preponderantemente local e/ou regional e que enfrentam dificuldades para modernizar suas instalações e concorrer nos mercados de produtos lácteos. Na Região Norte e Estados que a constituem, inclusive no Amazonas, o percentual de empresas de laticínios que empregavam de 0 a 9 pessoas era superior a 75% do total de empresas. Por intermédio desses dados infere-se que além de outras limitações, a indústria de laticínios da Região Norte não dispõe de recursos necessários para adotar algumas estratégias de mercado.

Estudo elaborado por Conceição e Almeida (2005) sobre a inovação na indústria de alimentos no Brasil, mostrou que de um total de 1.034 empresas do setor de laticínios, apenas seis puderam ser classificadas como empresas que inovam<sup>6</sup> e diferenciam seus produtos. Segundo os autores, 74,80% dessas empresas deram alta importância ao “*departamento de P&D no desenvolvimento de atividades inovativas*” e mais de 50% informaram que a ampliação da participação da empresa no mercado, a abertura de novos mercados e o aumento da capacidade produtiva eram, em grande medida, resultantes das inovações.

Em Rondônia, Estado no qual se encontra a principal bacia leiteira da Região Norte do Brasil, estudo feito por Souza et al. (2007), sobre a inovação tecnológica nas micro, pequenas e médias empresas processadoras de leite e seus derivados, mostrou que houve uma predominância pela inovação no processo, sendo que 27,3% das micro, 33,3% das pequenas e 100% das médias empresas pesquisadas informaram que realizaram tal inovação, no período 2003-2005. Essas iniciativas lhes possibilitaram a diminuição dos custos, o aumento de produtividade e melhor qualidade do produto final. Quanto à estratégia de inovação do produto, as empresas que a adotaram tiveram uma melhor participação no mercado. Este estudo também mostrou que as empresas de maior tamanho, no caso, as de tamanho médio, estão mais inclinadas à inovação.

A reestruturação ocorrida na cadeia produtiva do leite no Brasil, sem dúvida, contribuiu para melhorar seu desempenho, como mostram os seguintes indicadores:

a) aumento da produção de leite *in natura*, que entre os anos de 1998 e 2005, passou de 18,6 para 24,6 bilhões de litros (Vide Tabela 2). Nesse mesmo período, na Região Norte, a quantidade produzida de leite passou de 903,4 milhões para 1,7 bilhão de litros e, no Estado

---

<sup>6</sup> Os autores referem-se à inovação do produto, que “é definida por uma nova geração ou a modificação de um produto já existente” e, à inovação de processo, que “refere-se à introdução de um novo método de produção ou à melhoria de um já existente”.

do Amazonas, houve um aumento de 35,4 para 43,8 milhões de litros (IBGE-Pesquisa Pecuária Municipal-PPM). Parte desse acréscimo da produção pode ser imputado ao aumento da produtividade por vaca leiteira, o que não acontece de forma homogênea no Brasil.

**b)** aumento da oferta de produtos lácteos com maior valor agregado, como por exemplo, bebidas lácteas, creme de leite e iogurtes;

**c)** diminuição das importações, inclusive de leite UHT, que, em 2005, já correspondia a 71,8% do consumo de leite fluido no Brasil;

**d)** aumento das exportações, principalmente de leite em pó, que no primeiro semestre de 2006, renderam ao Brasil um total de 85.914 mil dólares, em valor FOB<sup>7</sup>;

**e)** aumento do número de pessoal ocupado na atividade de pecuária empresarial<sup>8</sup> que entre os anos de 1996 e 2005, no Brasil, na Região Norte e no Amazonas, cresceu 25,5%, 74,2% e 140,6%, respectivamente (IBGE- CEMPRE);

**f)** aumento do número de pessoal ocupado no setor da agroindústria de laticínios que entre 1996 e 2005, na Região Norte e no Amazonas, cresceu 252,3% e 472,7%, respectivamente. Com relação ao Brasil, o número de pessoal ocupado diminuiu 3,4%, no referido período (Idem).

Embora a cadeia produtiva do leite no Brasil venha apresentando bom desempenho ao longo desses anos, contudo, seus ganhos em termos monetários não são distribuídos de forma equânime entre os segmentos que a formam. Isso se dá por conta da estrutura de mercado na

---

<sup>7</sup> Expressão que significa “posto a bordo”. Nessa modalidade de comércio internacional o exportador fica encarregado de colocar a mercadoria a bordo do navio especificado em contrato de venda. Sua responsabilidade termina no momento em que a mercadoria ultrapassa a amurada do navio (SANDRONI; 2005, p.348).

<sup>8</sup> De acordo com o Art. 3º da Lei nº 5.889, de 8 de junho de 1973, considera-se empregador rural “a pessoa física ou jurídica, proprietária ou não, que explore atividade agro-econômica, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou através de prepostos e com auxílio de empregados”. O Cadastro Central de Empresas – CEMPRE – é formado somente por empresa formalmente constituída, com registro no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

qual cada um de seus segmentos está inserido. O setor de produção de leite é o que detém o menor ou nenhum poder de barganha no momento da negociação. Tal setor opera em um mercado muito próximo ao mercado de competição perfeita, enquanto que os segmentos situados atrás e depois da porteira com os quais negocia, atuam em estruturas de mercado imperfeito, que detém relativo poder de mercado.

Gomes et al. (2004), ao analisarem o preço real do leite no produtor, entre janeiro de 1995 e fevereiro de 2004, constataram que ao longo do período, o preço ficou oscilando entre 0,41 e 0,49 centavos de reais, de tal forma que não chegou mais a atingir o patamar de 0,60 centavos ocorrido em 1995. Comparando-se o preço real “*de janeiro/2006 (R\$ 0,4179/litro) com o de janeiro/2005 (R\$ 0,5371/litro), observa-se uma redução de -22,2%*” (FAGUNDES; 2007?). Essa redução de preços, explicada por fatores estruturais e conjunturais, elimina e desestimula os produtores, afetando a produção de leite *in natura*, o que pode comprometer o desempenho e a competitividade de milhares de pequenos produtores, bem como, o dos demais segmentos que formam a cadeia produtiva do leite no Brasil.

## CAPÍTULO 2

### MÉTODO DE ANÁLISE

Este capítulo traz uma breve discussão sobre o Método Estrutura-Condução-Desempenho, E-C-D, o qual enfatiza que “*a estrutura de mercado determina a conduta seguida pelas empresas*”, e a conduta, por sua vez, “*determina o desempenho do mercado*”. Também são feitos comentários sucintos a respeito das críticas existentes com relação a esse método, o qual norteou o estudo ora apresentado.

Independentemente de ser definida de modo diferente pelas linhas de pensamento da Economia Industrial, a empresa, que pode adotar uma ou mais estratégias (conduta), está inserida numa dada estrutura de mercado, na qual o nível de concorrência “*real*” pode não existir, como é o caso das estruturas de mercado de Competição Perfeita e de Monopólio, ou existir, em maior ou menor grau, como no caso das estruturas de mercado em Competição Monopolística e Oligopolística.

A estrutura de mercado refere-se à maneira como os produtores (a oferta) e os consumidores (a demanda) estão organizados e interagem uns com os outros, o que certamente influencia as estratégias das empresas e o preço dos bens ou serviços transacionados num dado mercado. Segundo Barros (1987; p. 10), as principais características

da estrutura de mercado são: a) o número de ofertantes e de consumidores, que podem influenciar ou não o preço de mercado, isso irá depender do grau de concentração; b) a diferenciação de produtos e as barreiras à entrada. Diz-se que a estrutura de mercado é dependente das condições básicas da oferta e da demanda<sup>17</sup>.

Quanto à conduta ou estratégia, que é determinada pela estrutura de mercado, consiste nas ações e nas políticas praticadas pela empresa, geralmente com o intuito de aumentar o lucro e, até mesmo eliminar as empresas rivais. Em qualquer que seja a estrutura de mercado na qual a empresa esteja atuando há sempre alguma estratégia a ser adotada.

De acordo com Azevedo (2000; p. 63-76), existem as estratégias de concorrência, que ocorrem no curto prazo, e as estratégias de crescimento, que são de longo prazo. As de concorrência podem ser exemplificadas pela estratégia de conluio<sup>18</sup> e pelo estabelecimento de guerra de preço, algo não muito comum de acontecer, visto que, tal ação provoca diminuição da rentabilidade das empresas em geral. Quanto às estratégias de crescimento, elas se subdividem em dois grupos. No primeiro grupo encontram-se as estratégias de fusões e aquisições, diversificação e integração vertical, que visam reconfigurar a estrutura dos mercados. E, no segundo grupo encontram-se as estratégias de segmentação de mercado e diferenciação, que são adotadas, pela empresa, com o objetivo de ampliar sua participação no mercado.

Existem diversas formas de estratégias encampadas principalmente por empresas oligopolizadas, posto que nesta estrutura competitiva existe uma maior coordenação e interdependência comportamental entre as empresas rivais. Assim sendo, quanto mais

---

<sup>17</sup> Koch e Sherer apud Braga (1980; p. 16), citam como condição básica da oferta: as matérias-primas, a tecnologia, a durabilidade do produto, a relação valor/peso e a sindicalização. E, como condições básicas da demanda: a elasticidade-preço, os bens substitutos, a taxa de crescimento, os métodos de compras e o caráter cíclico e sazonal.

<sup>18</sup> Conluio é o acordo entre um número de empresas para fixar o preço e a quantidade produzida com vista a auferir lucros acima do normal.

próximo dos pressupostos da concorrência perfeita estiver uma dada atividade econômica, menores serão as possibilidades de as empresas adotarem estratégia de fixação de preço e quantidade com o propósito de aumentar suas margens de lucros. Em mercados próximos da concorrência perfeita, nos quais há uma baixa ou nenhuma coordenação e dependência entre as empresas, a estratégia de liderança em custos, parece ser a única alternativa que estas podem adotar para “*obter lucros diferenciais*” (FARINA; 2000, p. 50).

Mesmo em uma estrutura de mercado monopolística, na qual a indústria é confundida com a própria empresa, pode haver o uso de estratégias, como por exemplo, a propaganda. Entretanto, a empresa não a pratica com o propósito de obter maior poder de mercado, posto que ela já o possui, e sim, com o de melhorar e promover sua imagem diante do público<sup>19</sup>.

Por sua vez, o desempenho de uma empresa, que pode ser observado por meio do comportamento do lucro e da ampliação do mercado, é o resultado das estratégias ou conduta adotada na sua gestão. Do ponto de vista da teoria econômica neoclássica, o desempenho refere-se “*aos resultados relativos à associação, a longo prazo, entre preços e custos marginais, tal como se refletem nas margens de lucro*” (BRUMER; 1981, p. 240). No longo prazo, teoricamente, em estruturas de mercados atomizadas, nenhuma indústria ou empresa obtém desempenho ou lucro acima do normal. No caso de monopólio, onde o preço de venda da mercadoria é superior ao seu custo marginal, há a ocorrência de lucro extranormal. Quanto à estrutura de mercados oligopolizados, a taxa de lucro associa-se ao poder de mercado, que segundo Pindyck e Rubinfeld (2001; p. 354), tem a concentração como um de seus determinantes. Portanto, “*quanto menor o grau de concentração do oligopólio, maior a probabilidade de alguma rivalidade entre as firmas*” e menores serão as taxas de lucro; ou seja, estas estarão mais próximas da taxa de lucro normal (BRAGA; 1980, p. 21). Na opinião

---

<sup>19</sup> Com esse propósito, a Petrobrás, uma empresa estatal brasileira, que detém o monopólio legal da produção de derivados do petróleo, somente nos três primeiros meses de 2006, gastou cerca de R\$ 154 milhões com propaganda, segundo informações de alguns partidos políticos e da mídia em geral.

de Bain apud Hasenclever e Kupfer (2002), o desempenho é determinado “*direta e inequivocamente*” pela estrutura de mercado, não tendo importância a conduta.

O Modelo E-C-D, originário da obra de Bain, surgiu como uma proposta alternativa ao pensamento neoclássico. A partir da década de 1950, este modelo ganhou expressão e tornou-se o instrumento básico de análise da Economia Industrial (Idem). “*O modelo tradicional padece de algumas insuficiências inerentes à sua ampla generalidade*” (BRAGA; 1980, p. 29), o que o deixou vulnerável a críticas.

As lacunas presentes no modelo, que suscitaram tais críticas, no entender de Hasenclever e Kupfer (2002), eram:

a) a falta de importância dada às condutas ou estratégias das empresas no processo concorrencial;

b) a incapacidade de explicar de maneira pormenorizada as diferenças de lucro entre empresas de uma mesma indústria e;

c) a incerteza de que “*o preço de mercado e os produtos de todas as empresas*” sejam determinados endogenamente, pelo conjunto de empresas que formam a indústria, ou que sejam determinados pela estrutura de mercado, que é “*tomada como exógena*” à empresa (CAVALCANTI e NOGUEIRA; 1998, p. 31).

Na tentativa de preencher essas lacunas e dar uma resposta às críticas, o modelo tornou-se mais flexível, como por exemplo, no tocante a aceitação de que há “*uma relação interativa entre as variáveis de estrutura, conduta e desempenho*”. Como resultado, essas tentativas de explicação, baseadas na aplicação empírica do modelo, acabaram fragilizando-o e abrindo espaço para o surgimento de novos métodos de análise da Organização Industrial,

como por exemplo, a Teoria dos Jogos, a Teoria dos Monopólios Naturais, a Teoria dos Mercados Contestáveis e a Teoria da Concorrência Dinâmica (CAVALCANTI e NOGUEIRA; 1998, p. 31). Contudo, a análise E-C-D ainda continua sendo um importante método para se estudar a estrutura de mercado de um dado setor industrial.

Como já mencionado, o referido método fora a base analítica deste estudo. Nesta perspectiva, seja adotando variáveis quantitativas, seja adotando variáveis qualitativas, este estudo não perdeu de vista o caráter analítico. Certamente é uma praxe reunir fontes bibliográficas que tragam respaldos para essa empreitada. Trata-se, sem dúvida, de perceber quais caminhos são mais apropriados e de quais modos podem ser postos em prática.

Para a mensuração do grau de concentração na indústria de laticínios do Estado do Amazonas, aplicou-se um questionário estruturado junto aos estabelecimentos desta agroindústria, com vistas a levantar informações sobre as seguintes variáveis:

**Capacidade produtiva:** é a quantidade de bens e serviços que a empresa pode produzir num dado período de tempo (hora, dia, etc). A empresa pode operar num nível de produção abaixo, igual ou acima da sua capacidade produtiva total.

**Pessoal ocupado:** número de pessoas, assalariadas ou não-assalariadas, que trabalham na empresa.

**Produção:** é a quantidade de produtos fabricados num determinado período de tempo.

**Faturamento:** *“conjunto dos recebimentos, expressos em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens ou serviços”* (SANDRONI; 2005).

**Lucro bruto:** “*é a diferença entre a receita obtida pela venda de mercadorias e o custo de sua produção*” (Idem).

Segundo Brumer (1981, p.16), a concentração é “*um método de descrição pelo qual n empresas controlam x por cento das vendas, da capacidade produtiva, dos lucros, dos ativos, ou de alguma outra variável de uma determinada indústria*”. Em outras palavras, as medidas de concentração pretendem mensurar se um mercado oligopolizado, que se situa entre os extremos da competição perfeita e do monopólio, está mais próximo desse ou daquele extremo.

Os dois principais indicadores utilizados para analisar empiricamente o grau de concentração de estruturas industriais oligopolizadas são: a razão de concentração ( $CR_n$ ) e o índice Hirschman-Herfindahl (IHH). O primeiro está inserido na definição de medidas de concentração parciais por utilizar os dados de poucas empresas e não do total de empresas que formam uma certa indústria. O segundo se insere na definição de medidas de concentração sumárias, que necessitam de dados sobre todas as empresas que operam na indústria (RESENDE e BOFF; 2002, p.76).

O indicador de razão de concentração é definido como:

$$CR_n = \frac{s_n}{\sum s_i}, \text{ onde } s_i \text{ pode ser as quantidades produzidas, as vendas totais, o patrimônio}$$

ou o número de empregados da empresa  $i$  e  $S_n$  é a soma dos valores das  $n$  maiores empresas, e  $n$  representa as quatro, as oito ou as cem maiores participação do mercado (FARINA; 2000, p.50). De acordo com Resende e Boff (2002; p. 77), um maior valor do índice ou indicador significa que as  $n$  maiores empresas possuem maior poder de mercado.

O outro indicador de concentração, o Índice Hirschman-Herfindahl (IHH), é definido do seguinte modo:

$H = \sum s_i^2$ , onde  $s_i$  representa as quantidades produzidas, as vendas totais, o patrimônio, o número de empregados ou outras variáveis da empresa  $i$ , como no caso do indicador CRn. Entretanto, cada parcela de mercado é elevada ao quadrado, o que “*implica atribuir um peso maior às empresas relativamente maiores*” (RESENDE e BOFF; 2002, p.78).

Segundo estes autores, o índice IHH varia entre  $1/n$  e 1. Quando o IHH assume o valor  $1/n$ , infere-se que todas as empresas de uma determinada indústria “*têm o mesmo tamanho*”. No outro extremo, ou seja, no caso em que o índice seja igual a 1, tem-se um monopólio, situação na qual existe uma única empresa operando no mercado.

Ambos os indicadores apresentam vantagens e desvantagens. O índice CRn tem a vantagem de necessitar de informações somente das  $n$  maiores empresas e do total da indústria e; a desvantagem de ignorar a presença de empresas menores, e de não considerar as variações da participação de cada empresa pertencente ao grupo das líderes de mercado. Tais desvantagens são abordadas pelo índice de Hirschman-Herfindahl (IHH). No entanto, este índice exige que sejam levantadas as informações de todas as empresas do “universo da indústria”, o que não deixa de ser uma desvantagem, pois, sabe-se que coletar dados para todo o universo é algo difícil.

Uma vez calculado o índice de concentração na indústria de laticínios do Amazonas, e tomando-se como base um parâmetro para tipificá-lo e classificar o mercado de lácteo, fora possível identificar a estrutura de mercado na qual a indústria em estudo estivesse inserida. Para tal, utilizou-se as definições contidas no Quadro 1, abaixo, adaptado de Silva (2003; p. 32).

Ainda que os indicadores CRn e HH apontem a estrutura de mercado para a qual um determinado setor industrial mais se aproxime, é indispensável que seus resultados sejam complementados com outras dimensões ou características da estrutura de mercado, como por

exemplo, o grau de diferenciação do produto e a condição de entrada no mercado. Desse modo, chegar-se-á a uma conclusão mais apurada da estrutura de determinado setor industrial.

#### Quadro 1-Concentração e caracterização do mercado

Tipo de Concentração	Caracterização do mercado
Concentração extremamente Alta	Há poucas empresas e a produção* de lácteos no mercado concentra-se em 3 ou 4 empresas.
Concentração muito alta	A produção de lácteos concentra-se nas 4 maiores empresas. Entretanto, há mais empresas com um volume de produção importante e, o número de empresas é maior do que na classificação anterior.
Concentração alta	85% a 95% da produção de lácteos no mercado concentra-se nas 8 maiores firmas; de 65% a 75% fica concentrado nas 4 maiores e o número de competidores é relativamente elevado.
Concentração moderadamente Alta	As 8 maiores empresas respondem por 70% a 85% da produção de lácteos no mercado; as 4 maiores, por 50% a 65% e o número de empresas é maior do que nas classificações anteriores.
Concentração baixa moderada	As 8 maiores empresas participam com 45% a 75% da produção de lácteos no mercado; as 4 maiores, com 35% a 50%.
Baixo grau de oligopólio	As 8 maiores empresas respondem por menos de 45% da produção de lácteos no mercado; e as 4 maiores, por menos de 35%.
Atomismo	As 4 maiores empresas participam com menos de 10% da produção de lácteos no mercado, e há um número muito elevado de ofertantes no mercado.

Fonte: Silva (2003) adaptado de Bain (1959)

Nota: As informações contidas no Quadro foram adaptadas com base em Silva (2003). \*Outras variáveis, além da produção, podem ser utilizadas.

Portanto, para se ter uma melhor visão do setor lácteo do Estado do Amazonas e atender ao segundo objetivo proposto neste estudo, foram coletadas informações que visaram identificar: as barreiras encontradas para adentrar nesse mercado; e as estratégias de crescimento, apontadas por Azevedo (2000). Logo, foram feitas perguntas com relação:

a) aos **canais de distribuição do produto**. O que permitiu conhecer quais são os principais tipos de estabelecimentos do setor varejista (redes de hiper e supermercados, supermercados pequenos, padarias, lanchonetes, lojas de conveniências, etc) que comercializam (compram e revendem) os produtos lácteos beneficiados ou fabricados pelos estabelecimentos laticinistas do Amazonas.

**b) à origem e os custos de aquisição da principal matéria-prima** utilizada na produção.

**c) ao relacionamento dos estabelecimentos com os produtores de leite e outros fornecedores.** Ou seja, buscou-se verificar se os agentes do segmento industrial mantêm alguma relação de cooperação ou de conflito com os agentes do segmento de produção primária.

**d) ao cumprimento das exigências sanitárias** estabelecidas pelo município, pelo Serviço de Inspeção Estadual – SIE, e pelo Serviço de Inspeção Federal – SIF.

**e) ao acesso a financiamento** (público ou privado) para investimento na renovação/modernização ou ampliação das instalações de produção.

**f) à diferenciação de produtos**, que é a maneira pela qual uma empresa distingue o seu produto do produto das empresas concorrentes. No setor de produtos alimentícios, além da **qualidade** e da **marca**, o processo de escolha do consumidor está associado a outros critérios de diferenciação “*como sabor, preço, conveniência, saúde, etc*” (AZEVEDO; 2000, p. 74).

**g) à diversificação**, que consiste na exploração de uma ou mais atividades econômicas por uma mesma empresa.

Quanto ao desenvolvimento do terceiro objetivo específico, poder-se-ia ter utilizado os dados sobre produção e emprego, entretanto, optou-se por utilizar os dados sobre faturamento operacional bruto e líquido dos estabelecimentos, para retratar o desempenho da agroindústria de laticínios no Estado do Amazonas.

Para a determinação do tamanho da amostra, fora utilizada a seguinte expressão:

$n = \frac{N}{1+N \cdot E_o^2}$  , onde N é o tamanho da população; n é o tamanho da amostra e;  $E_o$  é o erro amostral tolerável elevado ao quadrado (BARBETA; ?, p. 13).

Tendo-se como referência a Tabela 6 e o ano de 2006, onde  $N=53$  e admitindo-se um  $E_o=5\%$ , chegou-se a uma amostra planejada de  $n=47$ , ou seja, 88% da população de unidades locais ou estabelecimentos do setor lácteo do Estado do Amazonas deveriam ser pesquisados. Entretanto, por conta dos fatores: defasagem dos dados sobre o universo; elevado índice de mortalidade entre as empresas de micro e pequeno porte, característica presente na indústria láctea do Amazonas; e “*índice natural de recusa de preenchimento do questionário*”, apenas 23,4% dos estabelecimentos da amostra planejada participaram do presente estudo. Enfatiza-se que nos dados da Tabela 6 estão inclusos aqueles estabelecimentos fabricantes de sorvetes, os quais se enquadram no setor de laticínios, todavia, não foram objeto de estudo deste trabalho. Assim sendo, acredita-se que o percentual de estabelecimentos que participaram da pesquisa foi superior a 23,4% do total da amostra planejada.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), na elaboração da obra: *Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira*, depararam-se com fatores ou problemas semelhantes. A amostra planejada, calculada pelos referidos autores, para a elaboração desta obra, era de 1.697 empresas, entretanto, apenas 661, ou 38,9%, efetivamente responderam o questionário que serviu de base para o estudo destes autores. Quanto ao setor de laticínios do Brasil, que também está presente nesta obra, de uma amostra planejada de 68 empresas, somente 42,6% responderam o questionário. Com relação ao estudo ora apresentado, também houve semelhante situação.

## 2.1 Localização da Área de Estudo e Base de Dados

Este estudo tomou como referência a área geográfica do Estado do Amazonas. Entretanto, foi dada maior atenção à Microrregião Geográfica de Manaus, especialmente à capital do Estado e àqueles municípios próximos a ela, como por exemplo, Itacoatiara, Altazes, Careiro da Várzea e Iranduba. Tal atenção deu-se por conta destas localidades concentrarem grande parte da produção de leite “*in natura*” e dos estabelecimentos do setor de laticínios.

Segundo dados da Pesquisa Pecuária Municipal – PMM (IBGE; 2008), em 2006, a Microrregião de Manaus e o município de Itacoatiara, juntos, responderam por aproximadamente 63% da produção de leite no Amazonas. Quanto aos estabelecimentos de laticínios, levando-se em consideração que Manaus concentra 76,2% do total de unidades locais da indústria de transformação e, 74,7% do total de unidades locais de fabricação de produtos alimentícios e bebidas (IBGE-CEMPRE-2005), acreditava-se que mais de 50% do total de estabelecimentos ou unidades locais de laticínios também estivessem concentradas nesta cidade, o que pode ser comprovado com o resultado da pesquisa.

Os dados que foram utilizados para responder os objetivos traçados neste trabalho originaram-se de fontes primárias (Vide Questionário de Pesquisa em anexo) e secundárias. A pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008 levantou informações referentes ao período 2005/2008. Desse modo, foi possível conjugá-las ou compará-las, quando necessário, com os dados secundários. Estes na maioria das vezes foram coletados diretamente da fonte, por meio da internet. Em outros casos teve-se que fazer solicitação de dados por meio de ofícios expedidos pelo PRODERE.

As principais fontes de dados secundários foram: o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, a Empresa brasileira de pesquisa agropecuária-Embrapa, a Secretaria de Estado da Produção Rural-Sepror-Amazonas, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento-Mapa e a Junta Comercial do Estado do Amazonas-Jucea.

## CAPÍTULO 3

### 3 TRAÇOS ECONÔMICOS PARCIAIS DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL E NO AMAZONAS

Embora o Brasil seja o maior produtor mundial de carne bovina, no entanto, não figura entre os maiores produtores de leite do mundo. A predominância da produção de leite fica reservada aos Estados Unidos, seguida pela Índia, Rússia, Alemanha, França e China que, em 2005, foram os seis maiores produtores do mundo, conforme ilustra a Tabela 2. Observa-se que o Brasil, no período 1995/2005, produziu não mais que 30% da quantidade produzida pelos Estados Unidos, de tal ordem que sua produção não se mostra significativa para os padrões internacionais.

**Tabela 2-Produção mundial de leite (mil toneladas): principais produtores, nos anos de 1995, 2000 e 2005.**

<b>Países</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>Δ%</b>	<b>2005</b>	<b>Δ%</b>
EUA	70.400	76.300	<b>8,38</b>	80.150	<b>5,04</b>
Índia	32.000	30.900	<b>-3,43</b>	38.500	<b>24,59</b>
Rússia	39.100	31.600	<b>-19,18</b>	30.600	<b>-3,16</b>
Alemanha	28.600	28.200	<b>-1,39</b>	27.600	<b>-2,12</b>
França	24.900	25.500	<b>2,4</b>	25.282	<b>-0,85</b>
China	....	...	-	24.530	-
Brasil	18.400	20.800	<b>13,04</b>	23.320	<b>12,11</b>
Nova Zelândia	...	...	-	14.625	-
Outros países	...	...	-	266.111	-
Total	464.433	491.234	<b>5,77</b>	530.718	<b>8,03</b>

**Fonte:** Emb. Gado de Leite e INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS-2002.

Isso, decerto está relacionado a alguns dos fatores limitantes do segmento produtor de leite “*in natura*” apontados por Bressan et al (2003, p. 31), como: a baixa produtividade por vaca ordenhada; o baixo padrão genético dos animais; e, a baixa qualidade do leite produzido. Todavia, nos últimos anos, esse quadro vem tomando uma trajetória diferente, pois, as estatísticas sobre o desempenho da produção primária e da indústria processadora de produtos lácteos originários da pecuária leiteira do Brasil mostram que houve um incremento na oferta desses produtos. Sem dúvida, como realça os dados reunidos na Tabela 3, a produção de leite “*in natura*”, no período 1998/2005, passou de 18.693.914 mil litros, em 1998, para 24.620.859 mil litros, em 2005, o que representou um acréscimo de 31,7%, no período.

De fato, o esforço das unidades de produção pecuária trouxe melhorias no quadro da balança comercial de produtos lácteos, além de alcançar maior número de famílias, por conta do aumento do poder de compra trazido pelo Plano Real. Outro destaque é a presença cada vez maior de leite longa vida e bebidas lácteas na cesta de alimentos das famílias brasileiras.

**Tabela 3-Brasil: produção de produtos lácteos, entre os anos de 1998 e 2005.**

Produtos	Unidade de Medida	Anos						Δ% 2005/1998
		1998	1999	2000	2002	2004	2005	
Leite in natura*	1.000l	18.693.914	19.070.048	19.767.206	21.462.780	23.474.694	24.620.859	<b>31,7</b>
Leite UHT	1.000l	1.942.755	2.476.198	2.892.534	3.618.575	3.494.609	4.560.662	<b>134,75</b>
Leite pasteurizado	1.000l	1.866.419	1.505.126	1.420.379	1.120.969	3.761.164	1.547.650	<b>-17,07</b>
Bebidas lácteas	1.000l	159.060	82.817	162.159	113.241	290.577	442.550	<b>178,22</b>
Coalhadas	kg	1.128.675	104.304	...	319.008	1.045.000	2.217.027	<b>96,42</b>
Creme de leite	t	150.878	71.277	83.450	193.568	368.151	307.891	<b>104,06</b>
Doce de leite	t	68.460**	69.470**	70.430**	43.676	41.287	56.560	<b>-17,38</b>
Farinha láctea	kg	5.230.068	3.270.213	5.081.034	7.517.668	8.396.327	7.372.442	<b>40,96</b>
logurte	t	92.219	358.793	227.087	391.806	335.975	298.948	<b>224,17</b>
Leite condensado	t	191.054	216.161	241.012	219.070	221.685	287.747	<b>50,61</b>
Leite em pó	t	258.045	242.876	340.626	303.714	482.007	526.375	<b>103,98</b>
Manteiga	t	35.503	54.983	49.926	65.437	76.812	79.812	<b>124,8</b>
Queijo	t	148.758	124.276	340.581	224.415	253.656	519.957	<b>249,53</b>
Requeijão	kg	44.834.103	31.031.277	38.268.181	42.973.545	50.312.469	64.806.526	<b>44,54</b>
Sobr. lác. cremosa	t	14.815**	13.300**	13.830**	15.071	31.850	...	-
Soro de leite	1.000l	6.485	14.478	52.140	91.140	133.120	358.399	<b>5.426,58</b>

Fontes: IBGE: PIA, \*PPM e; \*\*INDI, 2002, p. 36

Realmente, a preferência por produtos processados, levou o Brasil a despender um volume apreciável de suas reservas cambiais com a importação de leite e seus derivados como está implícito nos dados contidos na Tabela 4.

O crescimento das importações, principalmente de leite em pó, deu-se de forma mais acentuada, logo no início da implementação do Plano Real, que ao elevar a renda real per capita das famílias, pressionou a demanda não só de leite e derivados, bem como de outros produtos (GOMES et al; 2004, p.7). Contudo, desde 1999, as importações vêm progressivamente diminuindo, de modo que já em 2004, as exportações líquidas (exportação menos importação) vêm contabilizando saldos positivos. Isto pode ser um sinal de que a produção doméstica como um todo está respondendo à expansão da demanda interna.

Dos produtos que se destacam na reversão de uma tendência de déficit para uma situação de superávit contínuo, na balança comercial de produtos lácteos, ressalta-se em primeiro lugar o leite em pó, seguido do queijo e do requeijão; enquanto que, o leite “*in natura*” experimenta certa instabilidade, pois, em um ano apresenta superávit, em outro, déficit.

**Tabela 4-Brasil: saldo da balança comercial de produtos lácteos (em mil kg), no período 1999/2005.**

Produtos	Anos						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Leite in natura	-125.403	-95.563	-37.413	-23.158	-128	2.392	-410
Leite em pó	-190.814	-134.258	-45.144	-86.631	-3.825	30.141	27.638
Soro de leite	-30.263	-43.097	-37.413	-36.606	-51.844	-24.010	-31.752
Queijos e requeijão	-19.026	-13.302	-5.758	-8.632	-2.809	2.361	7.674
logurte	24	833	3.628	-9.274	-4.590	1.545	1.166
Manteiga e derivados	-13.736	-12.744	284	-10.908	-1.854	-73	1.229
Total	-379.271	-298.131	-121.817	-175.209	-39.113	12.357	5.545

Obs.: Elaboração feita com base nos dados de importação e exportação fornecidos pela Embrapa Gado de Leite

Importa salientar que nos últimos anos a produção de manteiga no Brasil tem aumentado, mesmo havendo uma tendência de retração da demanda mundial. Isto pode ser atribuído às mudanças de hábito de alimentação dos consumidores e da concorrência com a margarina. Decorre que, a produção de manteiga no Brasil, passou de 35.503 toneladas, em 1998, para 79.812 toneladas em 2005, ou seja, variou 125% (Vide Tabela 3); o que tem contribuído para o seu superávit na balança de lácteos.

Embora a balança comercial específica de produtos lácteos do Brasil tenha atingido superávit, alguns produtos como o leite Longa Vida (UHT) e o soro de leite ainda apresentam saldos negativos. Entretanto, se a produção nacional do leite Longa Vida se mantiver no mesmo ritmo, tal situação logo será revertida. Pois, de acordo com dados fornecidos pela Embrapa (2006), entre os anos de 1993 e 2005, a produção de leite UHT passou de 449 para 4.802 milhões de litros, variando 969%, no período; enquanto que as importações diminuíram de 135 milhões de litros em 1998, para um milhão, em 2004.

A diminuição das importações e o aumento da produção e das exportações brasileiras de produtos lácteos, sem dúvida, indicam o potencial e as mudanças estruturais pelas quais a cadeia produtiva do leite, no Brasil, tem passado. Quanto a esta última proposição, no dizer de Farina (1996, p. 1), tais mudanças, que se deram ao longo de toda a cadeia, caracterizam-se por meio da *“liberação dos preços do leite ao produtor e consumidor, liberação das importações de produtos lácteos (...), importação de equipamentos para a indústria”* e a concorrência entre os produtos lácteos ofertados pelos países do Mercosul.

Bueno et al. (2005), ao analisarem a evolução das importações brasileiras constataram que, de fato, a redução ou eliminação das barreiras tarifárias e não-tarifárias expôs as vantagens comparativas dos países membros do Mercosul e, permitiu a intensificação do comércio intrabloco. Contudo, mesmo já tendo alcançado superávit em sua balança comercial

de produtos lácteos, o Brasil apresenta déficit quanto às transações comerciais de leite e derivados com os outros países membros.

A Tabela 5, que retrata o volume de produtos lácteos transacionados entre o Brasil, o Mercosul e outros países selecionados, revela que, em 2004, a entrada de lácteos provenientes da Argentina foram dez vezes superior à exportação brasileira para esse mesmo país. Com relação ao comércio Brasil-Uruguai, as importações brasileiras foram 25 vezes superior às exportações. Esses dois países, Argentina e Uruguai, “são altamente competitivos em termos de produção, produtividade e custos” na pecuária leiteira (ROCHA; 2004, p. 909). Isso, certamente, lhes permite adentrar em novos mercados, melhorar o desempenho de suas balanças comerciais de produtos lácteos e manter-se na condição de principais exportadores de leite e derivados do Mercosul.

**Tabela 5-Comércio internacional de produtos lácteos entre Brasil, Mercosul e outros países selecionados, em 2004.**

Países	Exportações Brasileiras (Mil kg)	Importações Brasileiras (Mil kg)	Saldo da Balança Comercial Brasileira de Produtos Lácteos*
Argentina	3.059	29.756	-26.697
Paraguai	1.559	139	1.420
Uruguai	588	14.541	-13.953
Mercosul	5.206	44.436	-39.230
Estados Unidos	6.111	1.665	4.446
França	-	3.889	-
Nova Zelândia	106	1.098	-992
Chile	2.510	77	2.433

**Fonte:** Embrapa Gado de Leite

\*Calculado com base nos dados da fonte.

A Argentina, no período 1991/1993, apresentou déficit em sua balança comercial de lácteos. As quantidades exportadas somaram 766 toneladas, enquanto que as importações foram de 1.590 toneladas, havendo um saldo negativo de 824 toneladas. Contudo, entre os anos 1995 e 2002, houve superávit, uma vez que a quantidade exportada passou de 1.094 para

2.025 toneladas, ou seja, as exportações do complexo lácteo argentino cresceram a uma taxa de 9,2% ao ano (GUTMAN ET AL.; 2003, p. 51 e 62).

As mudanças estruturais da cadeia produtiva do leite na Argentina, ocorridas principalmente a partir de 1990, é um dos fatores que explica não só a sua permanência, como também o aumento da sua participação no comércio internacional de produtos lácteos. No segmento da produção primária observa-se o fortalecimento e a concentração dos médios e grandes produtores. O conhecimento das boas práticas de alimentação e genética, a racionalidade empresarial, a eficiente organização empresarial, o uso de modernas técnicas produtivas e o aumento da produção e da produtividade são algumas das características desses novos produtores de leite argentinos.

No segmento industrial lácteo argentino, que também apresentou crescimento da produção, as empresas passaram por um processo de reestruturação que lhes permitiram sobreviver e competir num mercado onde a globalização o torna cada vez mais concorrido. As estratégias adotadas pelas maiores empresas desse setor foram as seguintes: aquisição e fusão com outras empresas nacionais e transnacionais; ampliação do capital acionário; aumento da capacidade instalada; modernização das plantas e inovação tecnológica. Em suma, a competitividade do “complexo lácteo” argentino é resultado de importantes desenvolvimentos tecnológicos e de inovações organizacionais e logísticas (GUTMAN et al.; 2003, p.77).

Quanto ao Uruguai, um país que geralmente apresenta saldo negativo em sua balança comercial, mostra-se superavitário, no que tange a sua balança comercial específica de produtos lácteos. Do total de divisas arrecadadas pelo país, no período 1998/2002, as exportações de leite e derivados contribuíram em média com 6,2%, o que equivale a 734 mil dólares (LATU).

No tocante à busca e à incorporação de novas tecnologias por parte do setor agropecuário, o complexo agroindustrial leiteiro uruguaio é um dos que mais se destaca (ACOSTA; ?, p.1). O leite e seus derivados, assim como a carne, as peles e couros, a lã e os cereais, são os principais produtos da pauta de exportação do Uruguai. Em 2002, o setor agropecuário desse país foi responsável por mais de 60% das divisas geradas com as exportações.

A acirrada concorrência com os produtos lácteos importados, principalmente aqueles provenientes dos países do Mercosul, levou as empresas nacionais e transnacionais, instaladas no Brasil, a adotarem estratégias que lhes permitissem manter e crescer nesse mercado competitivo. Além da compra do leite em pó no mercado internacional, para diminuir os custos; da aquisição de leite proveniente de produtores com diferentes graus de especialização e; do uso do marketing, para fortalecer marcas e produtos, as empresas de laticínios têm-se utilizado de uma “nova estratégia”: a busca e consolidação nos mercados regionais (ROCHA; 2004, p.5).

Por terem condições de produzir leite a baixos custos, as Regiões Centro-Oeste e Norte tornaram-se um espaço estratégico para a instalação de agroindústrias de beneficiamento e fabricação de produtos lácteos. Conforme se observa na Tabela 6, o número de empresas que atuavam no setor lácteo da Região Norte passou de 293 para 444 unidades, no período 1996/2006, apresentando um acréscimo superior a 52%; enquanto que na Região Sudeste, onde se encontravam instaladas mais de 40% das empresas desse setor, ocorrera um decréscimo de quase 2%, no período em questão.

**Tabela 6-Brasil e Regiões: número de empresas de laticínios, no período 1996/2005.**

Brasil e Região Geográfica	Ano					Part. (%)* das regiões em 2006	Var. (%)* 1996/2006
	1996	2000	2002	2004	2006		
Brasil	8.601	9.837	10.924	10.905	9.786	-	13,8
Norte	293	470	506	505	444	4,5	51,5
Nordeste	1.249	1.646	1.848	1.917	1.685	17,2	34,9
Sudeste	4.386	4.509	4.897	4.790	4.315	44,1	-1,6
Sul	1.634	1.972	2.240	2.262	2.109	21,6	29,1
Centro-Oeste	1.039	1.240	1.433	1.431	1.233	12,6	18,7

**Fonte:** IBGE - Cadastro Central de Empresas

\*Calculado pelo autor

Estes dados revelam que os agentes da cadeia produtiva do leite no Brasil, principalmente as agroindústrias, estão expandindo suas atividades para as regiões onde há uma perspectiva de crescimento e de maior lucratividade. Pois, a crescente produção de leite *in natura* no Estado de Rondônia, que no período 1994/2005 variou 309%; e a proximidade com os mercados consumidores de Manaus, Porto Velho, Boa Vista e outros aglomerados urbanos da Região Norte são fatores que podem ter levado a Parmalat, uma multinacional de origem italiana que atualmente possui “139 centros de produção e cerca de 34.800 colaboradores espalhados por 30 países”, a instalar uma de suas fábricas de leite UHT e manteiga no município de Ouro Preto d’Oeste, em Rondônia.

Além de mostrar o número de empresas laticinistas existentes em cada região brasileira, as estatísticas do IBGE-CEMPRE indicam que a agroindústria de laticínios do Norte, a julgar pela faixa de pessoal ocupado, parece ter características de uma indústria fragmentada<sup>20</sup>, visto que há uma predominância de micro e pequenos laticínios, os quais, em consonância com Bressan e Vilela (2003; p. 50), apresentam baixo nível de agregação de valores sobre a matéria-prima; escassez de recursos para modernização da estrutura de

<sup>20</sup>Na concepção de Porter (2004, p. 199), uma indústria pode ser considerada fragmentada quando “nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria”.

produção; baixa qualificação da mão-de-obra; falta de controle dos custos de produção; ausência de economias de escala; altos custos de transporte e outras restrições sócio-econômicas que se assemelham às características de uma indústria fragmentada.

O Amazonas, bem como outros Estados da Região Norte, importa grande quantidade de leite e derivados para atender o consumo de sua população. Contudo, sabe-se que uma parcela ínfima desse consumo é atendida pela própria indústria láctea amazonense que de acordo com os dados da Tabela 7, no ano de 2006, era composta por 53 estabelecimentos (unidades locais), dos quais 25 (47%) empregavam até no máximo 4 pessoas, 23 (44%) empregavam de 5 a 29 pessoas e apenas 5 empregavam de 30 a 99 pessoas.

**Tabela 7-Amazonas: número de unidades locais de laticínios, por faixa de pessoal ocupado, no período 1996/2006.**

Faixas de pessoal ocupado	Ano					Part. (%) no total em 2006*
	1996	2000	2002	2004	2006	
Total	39	63	72	66	53	-
0 a 4	34	39	49	45	25	47,2
5 a 9	3	12	8	6	10	18,9
10 a 19	1	7	8	10	10	18,9
20 a 29	-	2	2	3	3	5,7
30 a 49	1	2	3	-	1	1,9
50 a 99	-	-	1	2	4	7,5
100 a 249	-	1	1	-	-	-
250 a 499	-	-	-	-	-	-
500 e mais	-	-	-	-	-	-

**Fonte:** IBGE - Cadastro Central de Empresas

\*Calculado pelo autor

O aumento do número de *unidades locais* de laticínios e a predominância daqueles de pequeno porte, no período 1996/2006, são indicativos de que a agroindústria láctea do Amazonas apresenta pouca barreira à entrada de novos ofertantes com baixa capacidade de produção instalada.

A julgar pelos dados referentes à produção nacional de leite *in natura* e de produtos lácteos processados, contidos na Tabela 3, observa-se que a cadeia produtiva do leite no

Brasil vem melhorando seu desempenho ao longo desses dez últimos anos, ainda que, nos seguimentos da produção primária e da indústria, persistam várias “restrições tecnológicas, sócio-econômicas e institucionais” (BRESSAN ET AL; 2003, p. 31-3). Entretanto, a cadeia produtiva do leite no Amazonas, pelo menos no que diz respeito ao setor de produção primário, não tem apresentado esse mesmo desempenho, posto que, no período 1994/2006, a produção anual de leite fora em média 39,4 milhões de litros; enquanto que em outros Estados da Região Norte, como por exemplo, Rondônia e Pará, a média fora de 452,4 e 445,3 milhões de litros, respectivamente.

A baixa produção de leite *in natura*, a matéria-prima essencial para a fabricação de produtos lácteos, decerto, é um dos fatores que impedem a entrada de médias e grandes empresas na indústria láctea amazonense. Como se sabe, essas empresas necessitam de fornecimento contínuo e de grande quantidade de leite *in natura* para atender a contento as suas capacidades instaladas de produção. Resulta que o volume de leite produzido pelo rebanho bovino do Estado do Amazonas é viável apenas para as empresas que produzem em baixa escala.

Isto, analisado pelo ângulo dos modelos de concorrência imperfeita, faz-se pensar que as empresas do setor lácteo amazonense operam em uma indústria com características próximas ou semelhantes às de um mercado de concorrência monopolística, no qual são encontradas “*algumas características de competição e algumas de monopólio*” (MAKIW; 2005, p. 374).

A estratégia de diferenciação entre empresas que vendem produtos similares é a principal característica de mercados em concorrência monopolística. Segundo LOSECANN e GUTIERREZ (2002), as empresas que diferenciam seus produtos possuem algum poder de mercado e podem, até certo ponto, fixar preços.

Atualmente, estima-se que haja não mais que sessenta estabelecimentos (empresas ou unidades locais) atuando na indústria láctea do Estado em questão, entretanto, há um número muito reduzido que consegue colocar seus produtos à venda nas duas principais redes de supermercados, Carrefour e DB, presentes em Manaus.

Estes estabelecimentos laticinistas, que na maioria das vezes atendem apenas o mercado consumidor do Amazonas, mais precisamente Manaus, certamente sofrem de “*restrições tecnológicas*”, apontadas por Bressan e Vilela (2003, p. 50). Ainda assim conseguem atender às exigências mínimas estabelecidas por essas redes de supermercados e disputar espaço (concorrer), no mercado local, com os produtos lácteos fabricados por grandes empresas como a Nestlé, a Danone e outras.

Os canais de distribuição dos produtos lácteos fabricados no Estado do Amazonas serão discutidos de forma mais detalhada no próximo capítulo, onde também são apresentados outros resultados da pesquisa campo que procuraram responder os objetivos geral e específicos traçados neste trabalho.

## **Capítulo 4**

### **Resultados e discussões**

#### **4.1 O segmento produtor de leite “*in natura*”.**

O ótimo desempenho de qualquer cadeia produtiva, ou de uma indústria requer, além do faturamento, escala de produção e lucros, um mínimo de especialização e de cooperação entre os seus elos de negócios. De fato, a especialização das unidades, certamente, é algo indispensável para que a cadeia produtiva tenha bons resultados.

Em que concerne à cadeia produtiva do agronegócio, a especialização dentro do segmento de produção primária é tema passível de crítica, uma vez que se propaga, pela Europa e Brasil, a idéia de “*multifuncionalidade do uso do espaço rural, o que leva o agricultor a pensar no desenvolvimento de outras atividades geradoras de renda, que não apenas a agricultura*” (ZILBERSZTAJN; 2000, p. 19).

Embora haja quem discorde da especialização dentro do estabelecimento agropecuário, é inegável que muitos produtores agrícolas para se manterem no mercado tiveram que se especializar ou tratar de forma mais profissional a atividade por eles explorada. De acordo com Zilbersztajn (2000, p. 19): “*hoje, o agricultor brasileiro nas regiões mais*

*tecnificadas e voltadas para o mercado é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações, de modo muito similar ao dos empresários urbanos”.*

Quadro semelhante também ocorreu nos estabelecimentos que exploram a pecuária leiteira; contudo, foram poucos os que conseguiram se especializar nessa atividade e adequar-se às novas exigências do mercado, o que lhes permitiu sobreviver e ter um diferencial de lucro com a venda de leite “*in natura*”.

O fato da grande maioria dos estabelecimentos exploradores da atividade leiteira não terem se especializado não significa que eles estejam fora do mercado; todavia, pelo menos do ponto de vista teórico, seu custo de produção é mais elevado e o produto é vendido a preços menores, o que a longo prazo, pode levar o agricultor ou o pecuarista a sair da atividade. Importa salientar que os problemas ocorridos dentro do segmento produtor de leite “*in natura*” - sejam eles de ordem microeconômica, organizacional, cultural, e etc - têm efeitos negativos sobre os demais segmentos, inclusive sobre a indústria de laticínios.

No Estado do Amazonas há a exploração da atividade leiteira em todos os seus sessenta e dois municípios, contudo, afirma-se categoricamente que mesmo na Micro Região de Manaus, onde está localizada sua principal e tradicional bacia leiteira, essa atividade apresenta pouco ou nenhum grau de especialização, visto que prevalecem as seguintes características:

- a) rebanho misto, ou seja, destinado para corte e leite;
- b) alimentação baseada quase que exclusivamente na pastagem à solta no campo e sal mineral;
- c) não utilização da prática de inseminação artificial;

d) baixa produtividade das vacas leiteiras. Entre 1990 e 2006, enquanto o número de vacas ordenhadas ou em lactação aumentou 56,5%, a produtividade diminuiu 21%;

e) grandes diferenças na quantidade de leite produzida no período de safra e entressafra;

f) manejo da ordenha em discordância com as boas práticas recomendadas;

g) falta de controle dos custos incorridos na produção leiteira;

h) falta de infra-estrutura (energia elétrica, instalações e equipamentos adequados) para o resfriamento do leite logo após a ordenha. Segundo informações do Senhor Wagner Cardoso, funcionário da Indústria de Laticínios da Fazenda LTDA, que capta leite “*in natura*” dos municípios de Manacapuru e Iranduba, para produzir queijo do tipo minas frescal, apenas um de seus fornecedores possui tanque de resfriamento em sua fazenda. No caso do município de Autazes, onde está localizada a principal bacia leiteira do Amazonas e onde estão instaladas a Cooperativa dos Produtores de Leite e Derivados-CoopLeite e outros pequenos empreendimentos de laticínios, não há registro de nenhuma fazenda produtora de leite “*in natura*” que possua tanque de resfriamento, segundo o setor de agronegócio do Sebrae. Isso, certamente, é um dos fatores que compromete a qualidade do leite e, conseqüentemente a qualidade de seus derivados;

i) pouco interesse por parte dos trabalhadores e dos próprios pecuaristas em aprimorar seus conhecimentos com relação à atividade que desenvolvem. Sem dúvida, grande parte desse comportamento se deve ao fato da população rural apresentar elevada taxa de analfabetismo e baixo nível de escolaridade. É muito comum ouvir de um grande pecuarista ou “pecuarista familiar” que seus conhecimentos referentes à atividade desenvolvida foram herdados de seus pais, e que são suficientes para dar continuidade ao negócio. É obvio que esse saber tem seu mérito e importância, entretanto, não se deve ignorar que a dinâmica do

mercado exige um constante aperfeiçoamento dos agentes econômicos, seja qual for a atividade econômica na qual estejam envolvidos.

Apesar da produção de leite no Amazonas não estar dentro dos padrões estabelecidos pela Normativa 51; o pecuarista ainda consegue vendê-lo às agroindústrias de laticínios a um preço elevado, como mostrado nos dados da Tabela 8, nota-se que o preço pago pelos estabelecimentos laticinistas variou entre R\$ 0,70 e R\$ 1,05 por litro, sendo a média igual a R\$ 0,82, um preço acima da média nacional, que em novembro de 2007 correspondia a R\$ 0,697/litro, segundo USP-Cepea (2008).

A diferença de preço pago ao produtor, mostrada na tabela em questão, não é uma espécie de bônus pela qualidade do leite, até porque os laticínios consultados não têm essa prática, uma vez que os testes de qualidade limitam-se a verificar apenas a acidez e o acréscimo de água ao leite. Essa diferença se dá basicamente por dois motivos:

- 1) a diminuição da produção de leite no período da entressafra, o que faz o preço do produto aumentar e;
- 2) a oferta de leite de búfala, que tem preço de mercado superior ao leite de vaca.

**Tabela 8-Preço do leite “*in natura*” pago ao produtor, pela indústria de laticínios amazonense, no período 2007/2008.**

Faixa de preço pago ao produtor (R\$)	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (%)
0,70 – 0,82	5	62,5
0,83 – 0,95	2	25,0
0,96 – 1,08	1	12,5
$\Sigma$	8	100
Média aritmética	0,82	
Desvio padrão	0,10	

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008.

Quanto ao relacionamento entre o segmento produtor de leite “*in natura*” e o segmento produtor de derivados do leite, afirma-se que existe, mas de forma isolada e débil. Da pesquisa de campo realizada junto aos estabelecimentos de laticínios, acredita-se que a mais expressiva interação ocorra entre a CoopLeite e seus fornecedores de leite “*in natura*”. Essa cooperativa, desde 2007, vem capacitando e estimulando seus fornecedores de leite a praticarem a inseminação artificial, o que certamente, terá implicações na produção. As vacas leiteiras são bens de capital, portanto, precisam sempre estar produzindo no menor intervalo de tempo possível, daí a justificativa para o uso da inseminação artificial.

Essa frágil interação entre os dois referidos segmentos da cadeia produtiva do leite no Amazonas também pode ser notada ao se constatar a inexistência de contrato formal escrito entre os produtores de leite “*in natura*” e os estabelecimentos de laticínios. Todavia, isso não ocorre apenas no Amazonas. Mesmo nas regiões brasileiras onde a cadeia produtiva do leite está em fase avançada de desenvolvimento, esse tipo de contrato não é comum. De acordo com Bankuti et al (2007, p.):

“Encontram-se no Brasil, por exemplo, relações informais de compra e venda do leite, com acordos de curto prazo. Podem existir também relações não contratuais de compra e venda do leite, porém com vínculos entre os agentes, tais como intermediação de financiamentos pela indústria para aquisição de tanques de expansão e tecnificação de produtores rurais, bem como fornecimento do tanque de expansão em comodato pela indústria, entre outros. Nesses casos, apesar da inexistência de contratos formais, podem ser observadas relações mais sólidas entre os agentes. Em alguns casos, mais raros, pode-se observar também a existência de contratos formais, com o estabelecimento de indexador de preços, quantidades fornecidas, entre outros”.

Dos tipos de relação citadas pelos autores, no caso do Amazonas, pode-se dizer que ocorrem com muito mais frequência “*relações informais de compra e venda do leite*”, uma vez que cinco estabelecimentos produtores de queijos responderam que o fornecimento de leite “*in natura*” se dá com base no “acordo verbal”. Também ocorrem relações do tipo “*não contratuais com vínculo entre os agentes*”, entretanto elas quase não existem, visto que se

pôde notá-las apenas no caso da CoopLeite. Esta cooperativa de alguma forma vem tentando promover a tecnificação de seus fornecedores de leite “*in natura*”.

#### **4.2 Concentração espacial da produção de lácteos**

Analisando a legislação que trata da inspeção industrial e sanitária de produto de origem animal infere-se que o segundo elo da cadeia produtiva do leite, geralmente conhecido como “agroindústria de laticínios”, é formado por dois grandes grupos de estabelecimentos, os quais são classificados como:

**1) Postos de leite e derivados**, que são subdivididos em: a) postos de recebimento; b) postos de refrigeração; c) postos de coagulação; d) queijarias, e;

**2) Indústrias**, que são subdivididas em: a) usinas de beneficiamento; b) fábrica de laticínios; c) entrepostos-usinas; e, d) entrepostos de laticínios.

Estabelecimentos agroindustriais de laticínios podem ser encontrados em todos os Estados do Brasil. Entretanto, em 2006, conforme se observou na Tabela 6 (Vide pág. 48), as Regiões Sul e Sudeste, juntas, concentravam 66% das empresas de laticínios. Nas demais regiões, Nordeste, Centro-oeste e Norte estavam localizadas 17,2%, 12,5% e 4,5 % destas empresas, respectivamente.

A concentração dessas agroindústrias nas Regiões Sul e Sudeste tem como algumas de suas explicações a proximidade com as principais bacias leiteiras e os grandes centros consumidores. Em 2006, Minas Gerais e São Paulo produziram cerca de 7,1 e 1,7 bilhões de litros de leite “*in natura*”; de modo que seu consumo “*per capita*” de produtos lácteos, em 2003, foi de 68 e 61kg, respectivamente (IBGE-CEMPRE-POF; 2008). Isso, em parte, explica

o porquê dos dois Estados concentrarem aproximadamente 38% das 9.786 empresas de laticínios existentes no Brasil.

Na Região Norte, em 2006, havia 444 empresas de laticínios, sendo que 33% estavam localizadas no Pará e 23% em Rondônia. Juntos, os dois Estados concentravam 56% dessas empresas. Os demais Estados, Tocantins, Amazonas, Acre, Roraima e Amapá sediavam 20,5%, 11,5%, 6,5%, 4% e 1,6% das agroindústrias de laticínios da região.

A exemplo das regiões Sudeste e Sul, pode-se dizer que a concentração dessas agroindústrias nos Estados do Pará e Rondônia tem como um de seus fatores explicativos a proximidade com as principais bacias leiteiras da Região Norte. Em 2006, o Pará produziu aproximadamente 692 milhões de litros de leite “*in natura*” e Rondônia, 637 milhões de litros, o que correspondeu a 78,2% do total produzido na referida região (IBGE-CEMPRE; 2008). A procura por produtos lácteos também é outro fator explicativo, embora os Estados do Norte, com exceção de Rondônia, tenham os mais baixos consumos “*per capita*” anuais (IBGE-POF; 2003).

No Amazonas, de acordo com as informações do IBGE-CEMPRE (2008), em 2006, havia 53 unidades de produção de laticínios. Todavia, segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ/AM, em 2008, a estatística foi reduzida para 40 estabelecimentos, os quais têm como principal atividade econômica a fabricação de laticínios, sendo que 60% destes estão localizados na capital Manaus. Os outros 16 estabelecimentos, ou seja, os 40% restantes estão espalhados por vários municípios do Amazonas como: Autazes, Careiro da Várzea, Iranduba, Parintins, Itacoatiara, Apuí, Manicoré e Envira.

Alguns desses laticínios encerraram suas atividades e outros estão enquadrados na **Classe Fabricação de sorvetes** do Grupo Laticínios, segundo a Classificação Nacional de

Atividades Econômicas (CNAE). Assim sendo, a população alvo desse estudo diminuiu, já que apenas os estabelecimentos amazonenses pertencentes às classes *Preparação do leite e Fabricação de produtos do laticínio* são objetos de análise desta pesquisa. Infelizmente, não fora possível levantar o número exato de estabelecimentos que atuam nestas duas classes, contudo, sabe-se que se trata de uma população pequena, da qual somente 11 estabelecimentos responderam total ou parcialmente o questionário aplicado.

#### **4.3 Idade, classificação e inspeção nos laticínios**

A fabricação de produtos lácteos no Estado do Amazonas não é recente. Grande parte desses produtos, especialmente o queijo coalho, no passado e atualmente, ainda é fabricado dentro das próprias fazendas. Seus produtos, que geralmente não são inspecionados pela vigilância sanitária, concorrem com os produtos fabricados pelas “agroindústrias” do gênero.

No segmento agroindustrial da cadeia produtiva em questão, verificou-se que os laticínios, em média, têm 7,8 anos de funcionamento, conforme dados da Tabela 9 (Vide pág. 60). A grande maioria, ou seja, 85% estão enquadrados na definição de “microestabelecimentos” por ocuparem no máximo até 19 pessoas (SABOIA, 1997). Isso significa que estes estabelecimentos, sejam eles empresas, cooperativas ou associações, têm pouca longevidade. Em outras palavras, não conseguem manter-se por um longo período de tempo no mercado, por conta dos diversos tipos de problemas enfrentados, sendo o mais comum a gestão.

Encontrar estabelecimentos longevos, em qualquer que seja a atividade econômica, não é algo muito fácil, principalmente quando se trata de estabelecimentos de pequeno porte, os quais têm como característica comum a alta taxa de mortalidade. Estudo realizado por Souza e Basic (2006), na região de Campinas, mostrou que do total de empresas industriais

existentes em 1976 apenas 25% continuavam no mercado em 2006. No caso do segmento de laticínios amazonense a longevidade não é característica predominante, uma vez que somente um estabelecimento está incluso no grupo de idade entre 15 a 21 anos. A título de ilustração, a Tabela 9 traz uma apresentação por grupo de idade desses estabelecimentos.

**Tabela 9-Amazonas: idade dos estabelecimentos de laticínios.**

Grupos de idade (Anos)	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (%)
1 a 7	6	54,5
8 a 14	4	36,4
15 a 21	1	9,1
$\Sigma$	11	100
Média aritmética	7,8	
Desvio padrão	4,8	

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008.

Do total de laticínios informantes, mais de 80% estão classificados como estabelecimentos *industriais* e, os demais, como *postos de leite e derivados*. Os dados da Tabela 10 (Vide pág. seguinte) ressaltam que dos 12 estabelecimentos amostrais, 10 pertencem ao grupo da “*indústria*”, sendo: 7 fábricas de laticínios e 3 entrepostos. No grupo “*posto de leite e derivados*” existem duas queijarias, estabelecimentos simples situados na fazenda leiteira e destinados à fabricação de queijos coalho e minas frescal.

De acordo com as informações da Secretaria de Estado - SEPROR, em 2007 havia 8 queijarias instaladas em alguns municípios do interior do Amazonas, as quais foram construídas com dinheiro público estadual. Durante a pesquisa de campo, constatou-se que uma dessas queijarias, situada na zona rural do município de Autazes, já não funcionava, entretanto, suas instalações estavam sendo utilizadas por um fazendeiro, que fabricava queijo do tipo coalho, sem levar em conta as boas práticas de fabricação.

Apesar dessas insuficiências sanitárias, 91% dos estabelecimentos declararam que são fiscalizados pelos órgãos governamentais competentes. Ademais, 7 possuem o selo de

inspeção estadual, o SIE; 3 possuem o selo de inspeção federal, o SIF; 1 é inspecionado pelo serviço municipal, e apenas 1 informou que seus produtos não são fiscalizados por nenhum órgão de qualquer esfera governamental.

**Tabela 10-Amazonas: quantidade de estabelecimentos de laticínios, segundo a classificação e o serviço de inspeção, em 2008.**

Classificação dos estabelecimentos	SIF	SIE	SIM	Sem inspeção	Total
<b>Postos de leite e derivados</b>	-	<b>1</b>	-	<b>1</b>	<b>2</b>
Postos de recebimento	-	-	-	-	-
Postos de refrigeração	-	-	-	-	-
Postos de coagulação	-	-	-	-	-
Queijarias	-	1	-	1	2
<b>Indústrias</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	-	<b>10</b>
Usinas de beneficiamento	-	-	-	-	-
Fábricas de laticínios	1	5	1	-	7
Entrepósitos-usina	-	-	-	-	-
Entrepósitos de laticínios	2	1	-	-	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

**Fontes:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008 e CODESAV-Comissão Executiva Permanente de Defesa Sanitária Animal e Vegetal.

Observação: As siglas SIF, SIE e SIM significam serviço de inspeção federal, estadual e municipal, respectivamente.

Os selos de inspeção, concedidos pelos órgãos de fiscalização sanitária, indicam que os produtos lácteos fabricados ou beneficiados por esses laticínios estão em consonância com as boas práticas de fabricação recomendadas pela legislação brasileira.

Produzir matéria-prima e alimentos de qualidade, seguros e nutritivos, é um tema que deve ser discutido e praticado por todos os elos de qualquer cadeia produtiva do agronegócio, “*especialmente os da industrialização, abastecimento e distribuição*” (BRESSAN e MARTINS; 2004, p. 31). No tocante à cadeia produtiva do leite, Durr (2002; p. 539) diz:

“Poucas indústrias de alimentos são tão dependentes da qualidade de sua matéria-prima quanto a de laticínios. Não há como ‘corrigir’ um leite que chegue à plataforma da indústria após sofrer algum tipo de deterioração. A única forma de se obter produtos lácteos seguros para a saúde pública é a utilização de uma matéria-prima de boa qualidade. Assim sendo, programas que visem garantir o fornecimento de leite cru de boa qualidade à indústria de laticínios devem dar prioridade a três áreas: sanidade animal, contaminação do leite e conservação do leite”.

Obviamente, esse tipo de discussão requer um mínimo de interação e organização entre os segmentos das cadeias. No caso da cadeia produtiva do leite no Amazonas, tal discussão praticamente não ocorre ou é tratada como algo sem muita relevância, tanto por seus agentes como pelo governo. A pouca expressão econômica das fazendas produtoras de leite “*in natura*” e das agroindústrias de laticínios, juntamente com a falta de visão de Cadeia Produtiva, talvez, sejam os principais determinantes da não comunicação entre os agentes público e privado envolvidos no agronegócio do leite.

#### 4.4 Concentração na agroindústria de laticínios

Não resta dúvida de que a agroindústria brasileira de leite e derivados permanece concentrada, embora, nos últimos anos, as 4 maiores empresas desse setor tenham diminuído a quantidade de leite receitado das fazendas, como mostra a Tabela 11 abaixo, que trata da concentração na recepção do leite.

**Tabela 11-Maiores empresas de laticínios do Brasil: concentração na recepção de leite, no período**

**1998-2007.**

Empresas/ Marcas	Ano									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DPA	33,7	31,9	31,1	29,2	26,7	26,8	26,3	25,4	23,3	21,7
ELEGÊ	14,9	15,8	16,9	16,0	12,7	12,0	12,5	12,5	12,3	16,0
ITAMBÉ	18,7	19,0	17,2	17,0	13,1	13,4	14,4	14,9	14,2	13,1
PARMALAT	20,2	18,4	20,5	19,3	13,5	11,5	7,1	8,8	14,2	8,7
BOM GOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2	7,6
LATICÍNIOS MORRINHOS	3,0	3,7	3,3	4,2	3,8	3,4	4,4	4,5	4,6	7,6
EMBARÉ	-	2,3	2,8	3,7	3,4	3,9	4,5	4,6	4,2	4,1
CONFEPAR	-	-	-	-	2,0	2,1	3,3	3,9	3,9	4,0
Outras	9,5	9,0	8,3	10,6	24,8	26,9	27,6	25,4	20,1	17,1
<b>CR<sub>4</sub></b>	<b>87,5</b>	<b>85,1</b>	<b>85,7</b>	<b>81,4</b>	<b>66,0</b>	<b>63,7</b>	<b>60,2</b>	<b>61,7</b>	<b>64,0</b>	<b>59,6</b>
<b>CR<sub>8</sub></b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>79,9</b>	<b>82,9</b>

\*Calculado pelo autor com base nos dados da Tabela 1, em anexo.

Ao longo do período 1998/2007, como se observa na referida tabela, o indicador CR<sub>4</sub> diminuiu de 87,5 para 59,6, evidenciando uma desconcentração no recebimento da matéria-prima leite. Em 1998, dos 4 bilhões de litros de leite receptados pelas 16 maiores empresas do gênero, apenas 4 delas recebiam 87,5% desse produto; ou seja, essas empresas concentravam grande parte da principal matéria-prima utilizada na fabricação de produtos lácteos. Logo, infere-se que estas empresas também mantinham a liderança na produção e venda de alguns desses produtos.

Com o passar dos anos esta concentração teve uma leve queda. Em 2007, dos 8,29 bilhões de litros de leite receptados pelos 16 maiores laticínios do Brasil (Vide Tabela 1, em anexo), as 4 maiores empresas captaram 59,6% desse total, o que ainda é um percentual elevado, todavia, menor que o do ano de 1998.

No Amazonas, a quantidade de leite *in natura* recebida pelos estabelecimentos de laticínios é muito pequena. Entre janeiro e junho de 2008, a média mensal de captação fora de 52 mil litros de leite (IBGE - Pesquisa Trimestral do Leite, 2008), uma quantidade muito insignificante quando comparada a de outros Estados como, por exemplo, Rondônia, que teve uma média de 57 milhões de litros de leite *in natura* captados mensalmente.

Essa discrepância de captação de leite entre os dois referidos Estados se dá basicamente por três motivos. Primeiro, porque grande parte da produção leiteira amazonense é utilizada na fabricação de queijos dentro dos próprios estabelecimentos agropecuários. Segundo, porque a quantidade de leite *in natura* utilizada pelas agroindústrias do Estado do Amazonas é pouca. Em 2007, os laticínios entrevistados captaram aproximadamente 3,3 milhões de litros de leite que foram utilizados como matéria-prima na fabricação de queijos, o que correspondeu a 7% dos 47,1<sup>25</sup> milhões de litros de leite *in natura* produzidos no

---

<sup>25</sup>Quantidade estimada pelo autor com base na expressão  $P_F = P_i(1+i)^n$ ; onde  $P_F$  é a quantidade de leite produzida que se estimou;  $P_i$  é a quantidade de leite produzida em 2006;  $i$  é a taxa geométrica de crescimento anual – nesse caso adotou-se a média dessa taxa entre os anos de 2000 e 2006; e,  $n$  é o período considerado para o crescimento

Amazonas, nesse mesmo ano. Faz-se necessário frisar que em 2007, a quantidade de leite usada na fabricação de queijos, pelos laticínios entrevistados, foi quatro vezes maior do que aquela registrada pela Pesquisa Trimestral do Leite, um trabalho do IBGE que levanta apenas o quantitativo de leite produzido pelos estabelecimentos agropecuários que estão sob inspeção sanitária federal, estadual ou municipal.

O confronto das informações coletadas na pesquisa de campo com as do IBGE levamos a inferir que parte do leite utilizado na fabricação dos produtos lácteos, pelas agroindústrias amazonenses, não passam por qualquer fiscalização sanitária. Isso só reforça a necessidade de discussão sobre a questão da segurança alimentar entre os vários agentes públicos e privados envolvidos na cadeia produtiva do leite em estudo.

O terceiro motivo pelo qual há uma baixa captação de leite *in natura* no Amazonas reside no fato dessa matéria-prima não ser utilizada na fabricação de alguns produtos lácteos como, por exemplo, o iogurte, que no período 2005/2007, em média, representava 46% da produção láctea do Estado.

Os dados da Tabela 12 (Vide pág. seguinte), que mostram as quantidades e os tipos de produtos lácteos fabricados e beneficiados no Amazonas dão conta de que a produção, nos últimos anos, tem aumentado. Pois, entre 2005 e 2007, no cômputo geral, esta passou de 5,1 para 8,9 toneladas, ou seja, cresceu 74,5%, embora alguns produtos como o requeijão, o doce de leite pastoso, a manteiga comum, a coalhada e o leite em pó tenham apresentado diminuição na quantidade produzida.

O crescimento baixo ou negativo da produção de alguns desses produtos, especialmente no caso do leite em pó<sup>26</sup> e da bebida láctea, está relacionado a problemas

---

da produção. Os dados utilizados para se fazer tal estimativa foram coletados do IBGE-Pesquisa Pecuária Municipal.

<sup>26</sup> Os dados coletados mostraram que houve decréscimo na produção do referido produto, entre 2005 e 2007. Enquanto isso, de acordo com dados fornecidos pela CODESAV, a empresa Frutal, que fraciona leite em pó e revende com a marca Toya, aumentou sua produção de 120.575 para 274.650 kg, entre 2005 e 2007, sendo que

microeconômicos, como por exemplo, o elevado nível de ociosidade da capacidade produtiva, vivenciado pela quase totalidade dos estabelecimentos laticinistas entrevistados.

**Tabela 12-Amazonas: quantidade de produtos lácteos produzidos e beneficiados em 2005, 2006 e 2007.**

Tipos de produtos Lácteos	Unidade de medida	Quantidade produzida		
		2005	2006	2007
<b><i>Fabricados</i></b>		<b><i>2.649.184</i></b>	<b><i>4.576.810</i></b>	<b><i>5.653.235</i></b>
Queijos	Kg	175.312	328.600	417.605
Coalho	Kg	46.000	138.300	187.200
Mussarela	Kg	-	39.600	74.400
Minas frescal	Kg	129.312	150.700	156.005
Iogurte	Kg	2.442.952	3.839.450	4.841.867
Requeijão Cremoso	Kg	8.100	11.800	5.350
Doce de leite pastoso	Kg	6.700	6.250	4.853
Manteiga comum	Kg	10.520	5.610	2.560
Coalhada	Kg	5.600	5.100	1.000
Bebida láctea	Kg	-	380.000	380.000
<b><i>Beneficiados</i></b>		<b><i>2.506.726</i></b>	<b><i>3.463.750</i></b>	<b><i>3.337.583</i></b>
Queijo ralado	Kg	-	51.175	37.155
Leite pasteurizado*	Kg	-	12.000	13.440
Composto lácteo**	Kg	800.000	1.430.000	1.600.000
Leite em pó ***	Kg	1.706.726	1.970.575	1.686.988
<b>Total</b>		<b>5.155.910</b>	<b>8.040.560</b>	<b>8.990.818</b>

**Fontes:** Dados da pesquisa de campo; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Superintendência Federal de Agricultura no Amazonas e CODESAV-Comissão Executiva Permanente de Defesa Sanitária Animal e Vegetal.

Observações: Um litro de água pura pesa exatamente um quilograma. E, 1 litro de leite pesa entre 1,028 e 1,034 quilograma. Considerou-se que o peso de um litro de bebida láctea esteja nesse intervalo.

\*Adquirido pelo consumidor final.

\*\*Conhecido também como leite modificado.

\*\*\*Integral e desnatado.

Quanto ao bom desempenho da produção conjunta do segmento agroindustrial de laticínios, pode-se afirmar que este foi alavancado basicamente pelo aumento da produção de queijos, principalmente do queijo coalho, do composto lácteo e do iogurte; que no período 2005/2007, tiveram um crescimento de 307%, 100% e 98%, respectivamente.

---

em 2008 alcançou uma produção de 420 mil quilogramas, o que demonstra que empresa está ganhando espaço no mercado de leite em pó, em Manaus.

É muito provável que o extraordinário crescimento da produção de queijo coalho esteja relacionado ao programa de instalação de agroindústrias de laticínios e queijarias no interior do Amazonas, fomentado pelo governo estadual (Sepror, 2007). Pois, entre 2005 e 2006, conforme dados da Tabela supracitada, a produção do referido produto lácteo passou de 46 para 138 toneladas, o que coincide com o início da implantação do programa. Isso mostra o quanto as políticas públicas podem estimular o crescimento das várias atividades econômicas ligadas ao setor do agronegócio.

Concernente à concentração no segmento agroindustrial de leite e derivados amazonense, por intermédio da Tabela 13, que trata deste assunto tendo como base a variável produção, verificou-se a ocorrência de uma “**concentração extremamente alta**”, visto que, há poucos estabelecimentos atuando nesse mercado, e a produção de lácteos ficou concentrada em apenas quatro deles (Vide Quadro 1, pág. 36).

**Tabela 13-Amazonas: concentração na produção de lácteos (em quilograma), nos anos de 2005, 2006 e 2007.**

Estabelecimento de laticínios	Ano		
	2005	2006	2007
"A"	42,4	34,0	40,8
"B"	42,7	38,3	30,0
"T"	1,5	13,0	14,2
"C"	5,9	7,2	7,7
"D"	1,9	1,3	1,3
"E"	4,3	3,0	2,3
"F"	1,3	0,8	0,8
"G"	-	0,4	0,9
"H"	-	0,8	0,8
"L"	-	0,5	0,3
"M"	-	-	0,4
"S"	-	0,6	0,4
<b>CR<sub>4</sub></b>	<b>93,0</b>	<b>80,8</b>	<b>79,8</b>
<b>CR<sub>8</sub></b>	<b>-</b>	<b>85,9</b>	<b>84,7</b>

**Fonte:** Dados da Tabela 2, em anexo.

Obs.: Por motivo de sigilo das informações os estabelecimentos não foram identificados. Os indicadores CR<sub>4</sub> e CR<sub>8</sub> foram calculados com base na amostra e não no universo de estabelecimentos de laticínios.

Embora no período 2005/2007 tenha havido ligeira redução nos índices CR<sub>4</sub> e CR<sub>8</sub>, os estabelecimentos “B” e “A” sempre se mantiveram na liderança desse mercado, sendo que em 2007, o estabelecimento “B” superou o “A”, o que lhe permitiu alcançar o 1º lugar no ranking da produção de lácteos no Estado do Amazonas. Crescimento expressivo também se pôde notar com relação ao estabelecimento “T” que aumentou de 1,3 para 13% sua participação na produção de lácteos.

Entretanto, essa liderança não se dá em todos os mercados específicos de laticínios, até porque, do total de estabelecimentos informantes, nenhum deles atua em todos os mercados específicos. Dos treze tipos de produtos lácteos fabricados e/ou beneficiados pelo segmento agroindustrial em estudo, sete<sup>27</sup> são produzidos por um único estabelecimento, o que o coloca na condição de “monopolista local”.

**Tabela 14 - Amazonas: concentração na produção de lácteos, por tipo de produto, em 2007.**

Estabelecimento de laticínios	Produtos lácteos fabricados									Produtos lácteos beneficiados			
	Queijos			Iogurte	Requeijão cremoso	Doce de leite pastoso	Manteiga Comum	Bebida Láctea	Coalhada	Leite pasteurizado*	Composto lácteo	Leite em pó	Queijo ralado
	Coalho	Mussarela	Minas frescal										
"A"	-		60,1	73,6	100	100	50,8	-	100	-	-	-	-
"B"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	65,2	-
"T"	-	-	-	20,6			-					16,2	-
"C"	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	18,5	-
"D"	28,3	-	39,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"E"	-	-	-	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"F"	-	-	-	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"G"	26,9	45,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"H"	16,0	40,3	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-
"L"	15,4		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"M"	13,4	14,5	-	0,0	-	-	49,2	-	-	-	-	-	-
"S"	-	-	-	-			-					-	100
<b>CR<sub>1</sub></b>	<b>28,3</b>	<b>45,2</b>	<b>60,1</b>	<b>73,6</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50,8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>65,2</b>	<b>100</b>
<b>CR<sub>2</sub></b>	<b>55,2</b>	<b>85,5</b>	<b>-</b>	<b>94,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>83,7</b>	<b>-</b>

**Fonte:** Dados da Tabela 3, em anexo.

<sup>27</sup> Dentre estes produtos está incluído o queijo ralado, cuja quantidade produzida nos anos de 2006 e 2007 fora informada pela CODESAV e não pelo estabelecimento fabricante.

De acordo com as informações da Tabela 14 supracitada, que reúne dados sobre a concentração na produção de vários produtos lácteos, apenas o estabelecimento “A” produzia requeijão cremoso, doce de leite pastoso e coalhada; assim como, o composto lácteo, a bebida láctea e o leite pasteurizado eram produzidos unicamente pelos três respectivos estabelecimentos: “B”, “C” e “H”. No caso do iogurte, que sempre fora o principal produto fabricado pelo segmento agroindustrial em estudo, mais de um estabelecimento o produzia, todavia, o estabelecimento “A” concentrava mais de 70% da produção em 2007. “A” e “B” juntos respondiam por exatamente 94,2% da produção de iogurte, o que caracteriza um mercado com “*concentração extremamente alta*” (Vide Quadro 1, pág. 36).

O oligopólio parece ser a estrutura de mercado na qual a indústria de iogurte, tanto local como nacional, sempre estivera enquadrada, uma vez que, em 1997, empresas das marcas Danone e Nestlé detinham 51% das vendas do setor (Gazeta Mercantil, 30 de maio de 1997, p. A-1 citado por FARINA; 2000, p. 54). Passado quase dez anos, esse mercado permanece concentrado, visto que em 2005, os estabelecimentos laticinistas detentores das marcas Danone, Nestlé, Batavo, Vigor e Itambé foram responsáveis por 79,5% do volume de iogurte produzido nacionalmente (Vide Tabela 1).

Ainda que em 2007, alguns dos estabelecimentos laticinistas do Amazonas tenham apresentado alta participação ou monopolizado a produção estadual de determinados produtos como, por exemplo, iogurte e composto lácteo; decerto, isso não lhes possibilitou auferir grandes retornos econômicos, por duas razões: primeira, estes estabelecimentos não têm capacidade de restringir os produtos por eles ofertados e nem de elevar os “*preços acima do nível de concorrência*” (FARINA; 2000, p. 53) sem que percam parte da totalidade de seus consumidores; segunda, existe uma elevada concorrência com os produtos substitutos (composto lácteo verso leite em pó) e com os produtos fabricados por estabelecimentos de

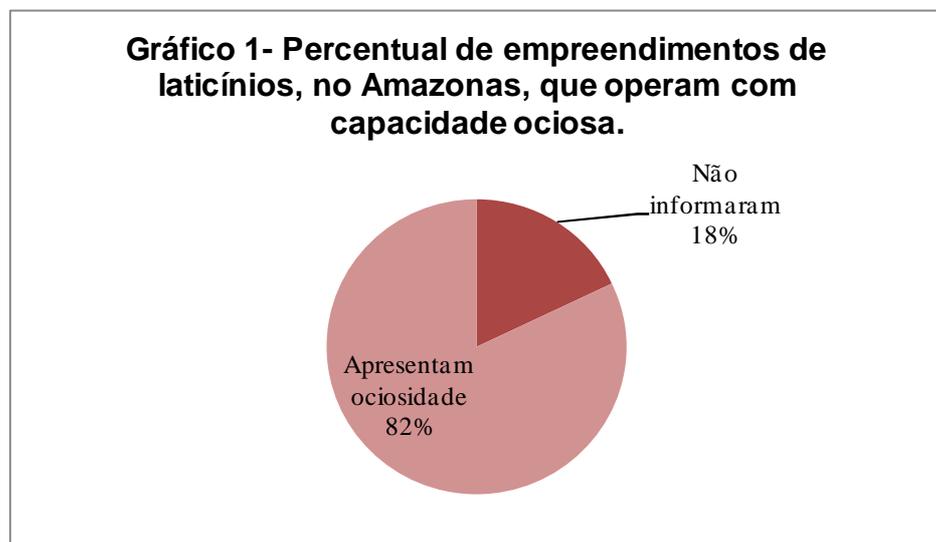
laticínios (empresas e cooperativas) que atuam em âmbito nacional e têm suas marcas consagradas no mercado de produtos lácteos.

Farina ( 2000, p. 53), comentando a respeito da concentração pelo lado da oferta diz:

“uma estrutura concentrada de mercado não basta para que seja possível a exploração do poder de mercado ou de monopólio. Oligopólio não implica ausência de rivalidade. A concorrência entre poucos e grandes é, às vezes, mais intensa do que em mercados de estrutura competitiva, especialmente quando se trata de concorrência extrapreço”.

#### 4.5 Capacidade produtiva do segmento agroindustrial do leite

A produção de lácteos no Amazonas, que, entre 2005 e 2007 cresceu 74%, poderia ter sido bem maior, inclusive a de queijos, caso não houvesse elevada ociosidade na capacidade produtiva dos estabelecimentos que atuam nesse mercado. Como mostra o Gráfico 1, no momento da pesquisa de campo, 82% dos estabelecimentos consultados<sup>28</sup> declararam estar operando com capacidade ociosa.

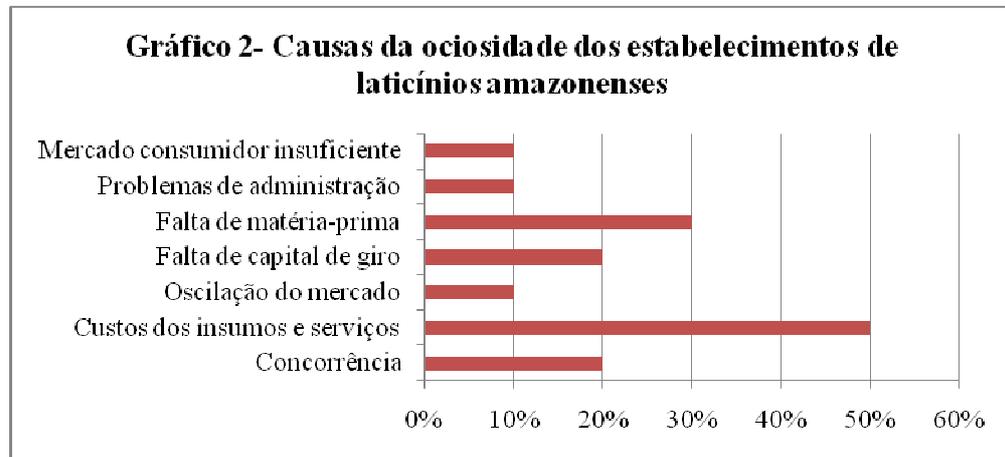


**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

As causas dessa ociosidade, como mostra o Gráfico 2 abaixo, podem ser explicados por vários fatores, dentre os quais destacam-se: os custos dos insumos e serviços, que fora mencionado por 50% dos entrevistados e, a falta de matéria-prima, que fora apontada por

<sup>28</sup> Dos onze estabelecimentos de laticínios que responderam o questionário de pesquisa, apenas um não prestou informações sobre capacidade de produção e ociosidade. Com relação ao estabelecimento “T”, detentor da marca Toya, que se recusou a responder o questionário, não fora possível levantar tais informações, entretanto, pelo aumento do nível de produção, infere-se que a capacidade de produção desse estabelecimento tenha aumentado ou que sua ociosidade tenha diminuído.

30% dos entrevistados. O fator concorrência, como já era de se esperar, também foi um dos fatores citados, inclusive pelo estabelecimento “A”, que em 2007, ocupou a liderança na produção de laticínios no Estado do Amazonas.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

Por intermédio da Tabela 15, que trata da capacidade de produção instalada por estabelecimento, verifica-se que quase todos estavam operando com algum nível de ociosidade, sendo que, os estabelecimentos “C”, “G” e “D” apresentaram ociosidade acima da média, a qual, entre os meses de abril e agosto de 2008, era de 51,5%.

O estabelecimento “C”, que possui a maior instalação industrial e atua nos mercados de lácteos (Bebida láctea e leite em pó) e suco de frutas, apresentou o mais alto nível de ociosidade; o que segundo informações de seu administrador, ocorre fundamentalmente pela falta de capital de giro. Isso nos leva a acreditar que, no médio e longo prazo, caso tal situação persista, este estabelecimento, ou melhor, esta empresa logo deixará de atuar no mercado de produtos lácteos do Amazonas.

A falta de matéria-prima, apontada como uma das causas da ociosidade (Vide Gráfico 2), refere-se principalmente ao insumo leite “in natura”, que é básico na fabricação de queijos, um produto fabricado pelos estabelecimentos “A”, “D”, “G”, “H”, “L” e “M”, os quais regulam sua produção de acordo com o período de safra e entressafra do leite “in natura”.

**Tabela 15-Amazonas: capacidade de produção e ociosidade dos estabelecimentos de laticínios, em 2008.**

Estabelecimentos	Capacidade de produção mensal (em kg)	Capacidade de produção utilizada	Perc.(%) de ociosidade
"A"	361.400	252.980	30
"B"	600.000	360.000	40
"T"	-	-	-
"C"	1.550.000	155.000	90
"D"	18.181	7.272	60
"E"	40.000	20.000	50
"F"	24.000	12.000	50
"G"	15.000	5.400	64
"H"	13.500	8.100	40
"L"	2.240	-	-
"M"	1.750	1.050	40
"S"	10.000	-	-
<b>Média de ociosidade</b>			<b>51,5</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008.

Obs.: As informações que constam nesta tabela retratam a realidade dos estabelecimentos no momento da aplicação do questionário. Os dirigentes do estabelecimento "T" se recusaram a participar da pesquisa.

Esses estabelecimentos, inclusive aqueles que dependem do leite vindo das terras de várzea, em muito diminuem sua capacidade de produzir queijos no período da cheia dos rios, por conta da diminuição da produção de leite “in natura”. Nesse período, o custo total de produção dos estabelecimentos fabricantes de queijos se eleva, em virtude do aumento do preço e do custo da coleta do leite.

#### **4.6 Pessoal ocupado na agroindústria de laticínios**

A quantidade de pessoas ocupadas é um dos indicadores para se medir a importância sócio-econômica de um determinado setor econômico. Assim sendo, pode-se dizer que o segmento agroindustrial de laticínios<sup>29</sup>, no Amazonas, desempenha um papel pouco relevante concernente ao emprego da mão-de-obra, visto que, em 2006, as empresas que atuavam nesse

<sup>29</sup>Refere-se ao Grupo: LATICÍNIOS, do qual pertencem as classes: Preparação do leite, Fabricação de produtos do laticínio e Fabricação de sorvetes, segundo a CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS (CNAE).

segmento eram responsáveis por apenas 0,4% e 7% do pessoal ocupado na Indústria de transformação em geral e na Indústria de alimentos do referido Estado, respectivamente (IBGE-CEMPRE, 2006). Os dados da Tabela 16, demonstram que em 2007 e 2008, dos onze estabelecimentos laticinistas<sup>30</sup> entrevistados, mais de 70% ocupavam de 3 a 18 pessoas, evidenciando que se trata de uma agroindústria formada preponderantemente por micro empreendimentos.

**Tabela 16-Amazonas: pessoal ocupado nos estabelecimentos de laticínios, nos anos de 2007 e 2008.**

Faixas de pessoal ocupado	2007		2008	
	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta (Fi)	Frequência Relativa (%)
3 a 18	8	73	9	82
19 a 34	0	0	0	0
35 a 50	0	0	0	0
51 a 66	1	9	0	0
67 a 82	1	9	1	9
83 a 98	1	9	0	0
99 a 114	0	0	1	9
$\Sigma$	11	100	11	100
Média aritmética	28		25	
Desvio padrão	31		33	

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008.

A predominância de micro estabelecimentos é característica comum não só da indústria de laticínios, bem como de toda a indústria de alimentos e bebidas, tanto em âmbito nacional como regional. Entre 1996 e 2006, no Brasil e na Região Norte, aproximadamente 85% das empresas pertencentes a esses dois tipos de indústria estavam enquadradas na faixa de 0 a 19 pessoas ocupadas, ou seja, ocupavam no máximo 19 indivíduos, assalariados ou não (IBGE-CEMPRE, 2006)<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Excluído os estabelecimentos da Classe: Fabricação de sorvetes

<sup>31</sup> De acordo com essa fonte, em 2006, havia 4.604 pessoas ocupadas na indústria de laticínios da Região Norte, entretanto, cerca de 13%, ou seja, 604 destas pessoas não eram assalariadas.

**Tabela 17-Amazonas: quantidade e remuneração mensal do pessoal ocupado, por estabelecimento de laticínio, em 2008.**

Estabelecimento	Quant. de pessoal ocupado		Remuneração mensal por pessoa (R\$)	
	Diretamente na produção	Em outras atividades	(a)	(b)
"A"	38	69	500,00	-
"B"	20	54	750,00	1000,00
"T"	-	-	-	-
"C"	1	12	1100,00	1100,00
"D"	3	2	800,00	550,00
"E"	6	4	500,00	800,00
"F"	2	3	500,00	440,00
"G"	2	4	550,00	550,00
"H"*	3	1	558,00	500,00
"L"	2	1	580,00	-
"M"	4	1	415,00	-
"S"**	4	2	475,00	-
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>153</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Média aritmética</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>612,00</b>	<b>706,00</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008.

Obs.: (a) Remuneração mensal do pessoal ocupado diretamente na produção de lácteos. (b) Remuneração mensal do pessoal ocupado em outras atividades do estabelecimento. \* Em 2008, ocupava 10 pessoas, contudo , apenas 4 eram assalariadas. \*\*Ocupava 8 pessoas, entretanto, somente 6 eram assalariadas. O estabelecimento "T" se recusou a participar da pesquisa.

Com relação ao Estado do Amazonas, os dados da Tabela 17, que tratam da quantidade e remuneração mensal do pessoal ocupado nos estabelecimentos de laticínios, evidenciam que em 2008:

a) a média de pessoal ocupado diretamente na produção de lácteos era de 8 indivíduos, enquanto que em outras atividades do estabelecimento ocupava-se, em média, 14 indivíduos;

b) em termos absolutos havia 238 pessoas ocupadas, sendo que 85 trabalhavam diretamente na produção de lácteos e auferiam R\$ 612,00 mensais, em média; as demais 153 pessoas trabalhavam em outras atividades e recebiam R\$ 706,00 mensais, em média.

A disparidade entre o número de pessoas ocupadas diretamente na produção e aquelas ocupadas em outras atividades do estabelecimento, decerto fora influenciada pela elevada ociosidade de 90% do estabelecimento "C", que em virtude desse acontecimento diminuiu de 60 para 13 o número de funcionários, entre 2007 e 2008.

#### 4.7 Canais de distribuição dos produtos lácteos

Nos últimos vinte anos os hiper e supermercados tornaram-se os principais meios de distribuição de produtos alimentícios, inclusive, de leite e derivados, o que decerto tornou-se uma *barreira*<sup>32</sup> para os micros, pequenos e médios estabelecimentos; visto que grande parte deles não consegue cumprir as exigências impostas pelos grandes empreendimentos do setor varejista, os quais geralmente encontram-se instalados nos “aglomerados urbanos”, como por exemplo, Manaus, cidade na qual está concentrada mais de 50% da população amazonense e que tem os maiores PIB per capita do Estado e do Brasil. Assim sendo, buscou-se conhecer o destino e os canais de distribuição utilizados para a comercialização dos produtos lácteos fabricados pelos estabelecimentos laticinistas do Amazonas.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

Por intermédio dos dados apurados na pesquisa de campo e reunidos no Gráfico 3 pode-se dizer que Manaus é o principal destino da produção de lácteos, uma vez que 100% dos estabelecimentos entrevistados<sup>33</sup> vendem a totalidade ou parte significativa de sua produção para o comércio da referida Capital.

<sup>32</sup> De acordo com Porter (2004, p. 11), o acesso aos canais de distribuição pode ser uma barreira à entrada numa dada estrutura industrial.

<sup>33</sup> Foram entrevistados 11 estabelecimentos laticinistas.

De acordo com as informações prestadas pelo estabelecimento “A”, localizado no interior do Estado, do total da produção de queijos e iogurtes, 100% e 90%, respectivamente, são destinadas ao comércio manauara. Situação semelhante ocorre com os demais estabelecimentos localizados dentro ou fora da área geográfica de Manaus. Pois apenas uma parte ínfima da produção desses laticínios é destinada à venda para o comércio do interior do Estado, o que nos leva a prever que o consumo per capita de produtos lácteos nos municípios do interior esteja abaixo do consumo da capital Manaus.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

Quanto aos tipos de comércio para os quais a produção de lácteos é vendida, observa-se por intermédio do Gráfico 4 a predominância da venda ao setor varejista, visto que 82% dos estabelecimentos informaram que parte significativa da produção fora comprada por este setor, que é especializado em atender o consumidor final. A comercialização com os estabelecimentos atacadistas também ocorreu, entretanto não se configura como sendo o principal canal de distribuição dos produtos lácteos, assim como, a comercialização direta com o consumidor final e com os órgãos governamentais.

As compras realizadas pelo governo estadual têm como objetivo atender ao programa de regionalização da merenda escolar. O leite pasteurizado<sup>34</sup> e os queijos coalho, mussarela e minas frescal, fabricados pelos estabelecimentos “H”, “G” e “D”, são os três tipos de produtos lácteos contemplados por esse programa.

Com relação às barreiras encontradas pelo setor de laticínios para expor seus produtos nas grandes redes de supermercados do setor varejista, constatou-se tratar de uma verdade para a maioria dos estabelecimentos estudados. Como mostra o Gráfico 5, apenas 36%, ou melhor, quatro dos estabelecimentos entrevistados conseguiam comercializar seus produtos lácteos com o Carrefour e DB, as duas maiores redes de supermercados do setor varejista existentes em Manaus.



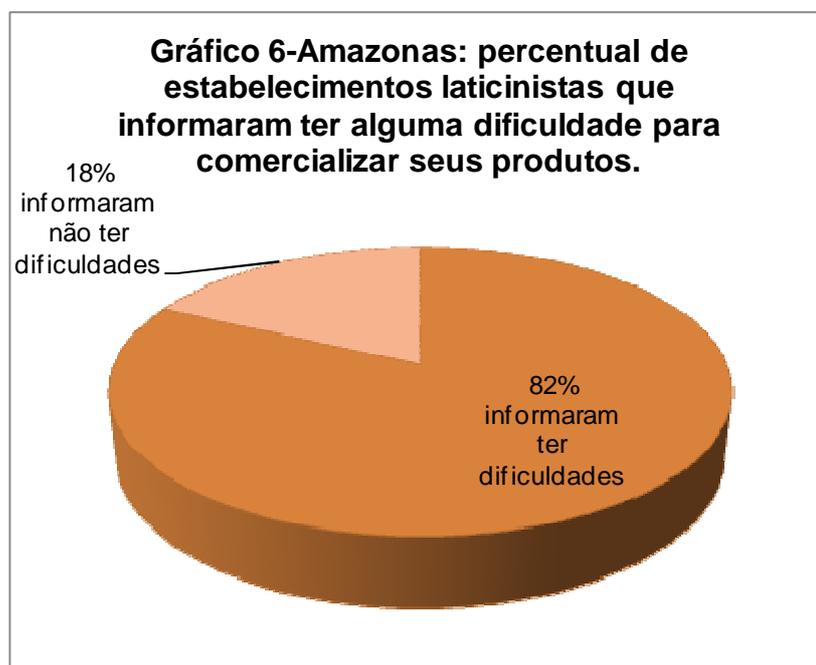
**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

A distribuição dos produtos lácteos pelas vias do setor varejista é diversificada. Sendo os pequenos supermercados de Manaus os principais estabelecimentos que compram e revendem grande parte da produção dos laticínios amazonenses, inclusive daqueles com pouca capacidade instalada, os quais pela natureza de seu porte geralmente não conseguem ter uma escala mínima de produção mensal, o que os dificulta comercializar, ou melhor, os

<sup>34</sup> Esse produto é beneficiado em pequena quantidade apenas pelo estabelecimento “H”.

impedi de firmar contrato de compra e venda com os grandes supermercados do setor varejista.

Essa é apenas uma das dificuldades encontradas pelo setor de laticínios amazonense no momento de comercializar a produção. O Gráfico 6 demonstra que do total de estabelecimentos consultados, 82% informaram ter algum tipo de dificuldade para vender seus produtos, enquanto que somente dois, ou seja, 18% informaram não apresentar nenhum problema para comercializar a produção.



**Fonte:** Dados da pesq. de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

Os problemas apontados pelos estabelecimentos entrevistados foram: a) os altos custos de transporte na distribuição da produção vendida; b) a elevada concorrência com os produtos lácteos fabricados em outras regiões do país; c) a exigência de prazo para pagamento por parte do comprador; d) a exigência de grandes quantidades e regularidade no fornecimento; e, e) a falta de transporte para distribuir a produção vendida.

Como mostra o Gráfico 7 abaixo, o principal problema no momento da comercialização dos produtos lácteos, mencionado por 72% dos estabelecimentos, reside no

fato dos compradores; sejam eles atacadistas, varejistas ou órgãos governamentais, exigirem um prazo para o pagamento da produção vendida.

Esse prazo varia de acordo com o tipo de cliente. Os estabelecimentos laticinistas que vendem para o governo estadual esperam no mínimo 30 dias para receberem o dinheiro referente à venda da produção. Quando esta é feita para um estabelecimento do setor varejista ou atacadista o pagamento é efetuado, em média, dentro de 15 dias. Isso certamente causa problemas de capital de giro para o estabelecimento, principalmente quando este não possui funcionários especializados nas áreas contábeis e administrativas, característica comum entre os empreendimentos de micro e pequeno porte.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

No caso específico dos estabelecimentos produtores de queijos constatou-se que parte desse problema foi, e provavelmente continua sendo, transferido para o segmento produtor de leite “*in natura*”, ou seja, para o pecuarista, que geralmente recebe o pagamento depois de 7 dias da data de entrega do leite para o estabelecimento produtor de queijos.

## 4.8 Estratégias de crescimento da agroindústria de laticínios

### 4.8.1 Estratégia de diversificação

Como pôde ser observado na Tabela 12 (Vide pág. 65), o segmento agroindustrial de laticínios no Amazonas tem produção diversificada, embora a quantidade produzida ou beneficiada de alguns produtos seja ínfima como, por exemplo, a de leite pasteurizado para consumo final, que nos anos de 2006 e 2007 não passou de 14 mil litros beneficiados.

A diversificação é uma estratégia de crescimento que consiste na exploração de duas ou mais atividades econômicas, ou melhor, dois ou mais mercados, por um mesmo empreendimento econômico. Com base nessa definição é possível se afirmar que os estabelecimentos “A”, “C” “H” e “M” são diversificados, visto que atuam em mais de um mercado do setor de laticínios.

O estabelecimento “B” apesar de produzir/beneficiar dois tipos de produtos, composto lácteo<sup>35</sup> e leite em pó, não se enquadra nesta definição, posto que ambos possuem substâncias com características físico-químicas próximas, podendo<sup>36</sup> serem bens substitutos entre si, os quais participam de um mesmo mercado.

Quanto aos estabelecimentos “E”, “F” e “N”, pode-se dizer que não são diversificados porque produzem somente um tipo de produto lácteo. O mesmo pode-se afirmar com relação aos estabelecimentos “D”, “G” e “L”, ainda que cada um deles possa produzir queijos do tipo coalho, mussarela e minas frescal; o que não é característica suficiente para defini-los como estabelecimentos diversificados, uma vez que a produção destes três tipos de queijos nada mais é do que *“pequenas variações de um produto principal”* (BRITTO; 2002, p. 309).

---

<sup>35</sup> Trata-se do Composto Lácteo sem Adição, que de acordo com o REGULAMENTO TÉCNICO PARA FIXAÇÃO DE IDENTIDADE E QUALIDADE DE COMPOSTO LÁCTEO é o produto em pó resultante da mistura exclusiva de leite e produto(s) ou substância(s) alimentícia(s) láctea(s). “O produto final deve apresentar 100% (cem por cento) massa/massa (m/m) de ingredientes lácteos”.

<sup>36</sup> Para termos a certeza de que o composto lácteo e o leite em pó são de fato bens substitutos deve-se analisar a elasticidade preço cruzada da demanda dos dois produtos.

Os estabelecimentos “A” e “C”, sem dúvida, foram os que adotaram uma estratégia de diversificação mais ousada. Este último, além de participar dos mercados de bebida láctea e leite em pó, atuava também no mercado de sucos prontos, um segmento novo, que nos últimos oito anos vem crescendo a uma taxa média de 17% ao ano. A disputa pela preferência do consumidor nesse novo segmento de sucos é acirrada entre os grandes fabricantes, dentre os quais estão Del Valle e Coca-Cola, que entre abril de 2006 e maio de 2007 detinham 19% e 16,5% do mercado consumidor brasileiro de sucos prontos (REVISTA INDÚSTRIA DE BEBIDAS, 2008).

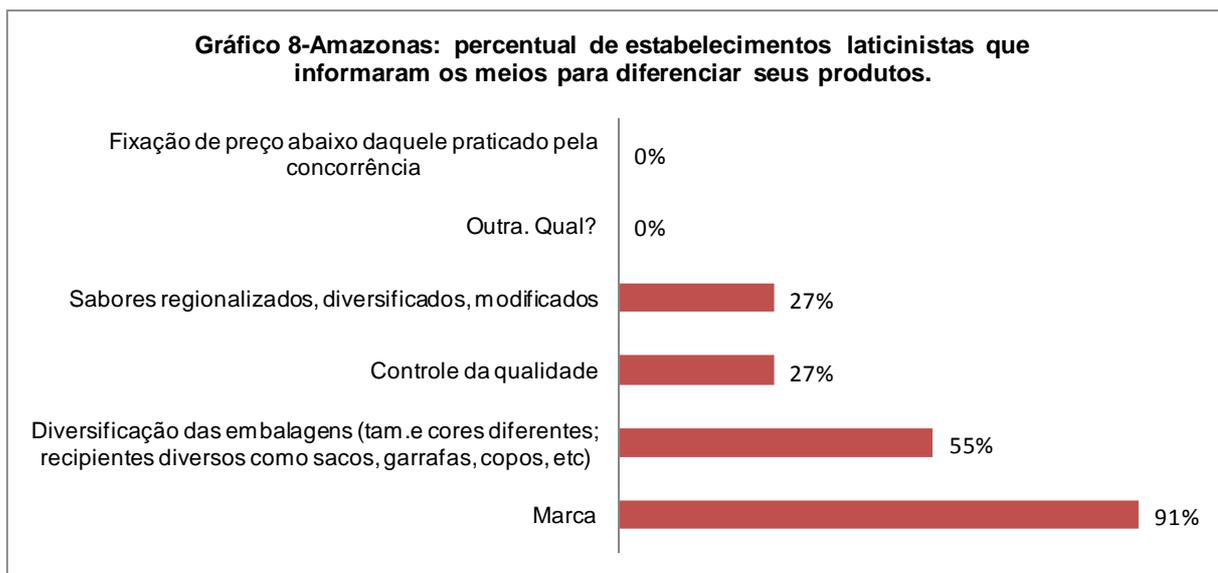
A difícil situação na qual se encontra a empresa ou estabelecimento “C”, o maior em capacidade instalada no segmento agroindustrial de laticínios no Amazonas, talvez tenha como um de seus elementos explicativos a adoção da estratégia de diversificação, que parece não ter levado em conta a concorrência nacional com as grandes empresas já atuantes, e com as “*potenciais entrantes*” no mercado de bebidas lácteas e de sucos prontos. Essas empresas além de terem uma logística de distribuição nacional de seus produtos, ainda investem grande soma de recursos financeiros para implementar outra importante estratégia de crescimento, a diferenciação de produtos.

#### **4.8.2 Estratégia de diferenciação**

Essa estratégia consiste no modo como uma empresa diferencia seu produto em relação aos produtos ofertados pelas demais empresas que atuam no mercado. Existem inúmeras formas para diferenciar produtos, entretanto, no caso da indústria de alimentos, segundo Azevedo (2000), além da qualidade e da marca, para diferenciar um produto dos demais o consumidor leva em consideração o sabor; o preço; a conveniência (por exemplo, suco pronto verso suco semipronto); os benefícios e malefícios causados a saúde e etc. Assim

sendo, buscou-se conhecer de que forma os estabelecimentos laticinistas do Amazonas procuraram diferenciar seus produtos.

A pesquisa revelou que do total de 11 estabelecimentos entrevistados 91% deles implementavam alguma estratégia de diferenciação. Por intermédio do Gráfico 8, no qual se pode visualizar os tipos de estratégias praticadas, observa-se que a marca foi uma estratégia adotada pela grande maioria dos estabelecimentos laticinistas. As demais estratégias utilizadas para diferenciar os produtos lácteos foram as seguintes: a) diversificação das embalagens, adotada por 55% dos estabelecimentos consultados; b) controle da qualidade, praticado por 27% dos estabelecimentos; e, c) fabricação de lácteos com sabores regionalizados, diversificados e modificados, praticada por 27% dos estabelecimentos.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

As marcas pertencentes aos estabelecimentos laticinistas amazonenses que puderam ser identificadas no momento da aplicação do questionário de pesquisa ou por meio de consulta aos canais de distribuição do setor varejista foram: Vitagut/Fazendinha, Frut GURT, Premiére/ciali, ciali/Gostoso, Amazon Milk, Toya, Amazon Gurt, taty Gut, Iogurte Amazônia, “bom gosto”, Da Várzea, Du Autaz, AUTALAC e Gurtinho.

O uso de embalagens com diferentes formas, tamanhos e cores, assim como, a diversificação de sabor, foram os modos de diferenciação utilizados principalmente pelos

estabelecimentos fabricantes de iogurte. A adoção desses meios de diferenciação tem como objetivo primordial adequar o produto às exigências dos consumidores. De acordo com as informações prestadas pela proprietária do estabelecimento “E”, o acondicionamento de iogurte em embalagens de “saquinhos” (sachê) com 120 gramas era para atender as crianças, que tem preferência por esse tipo de embalagem.

Neves (2000), analisando o marketing no agribusiness, diz que a embalagem:

“É cada vez mais uma ferramenta de *marketing*, devido ao serviço prestado por esta. A embalagem atrativa é um mini-*outdoor* do produto, que disputa, na gôndola, a atenção do consumidor com inúmeros outros. Portanto a embalagem deve ajudar a vender. Ela presta serviço ao consumidor, que, muitas vezes está disposto a pagar mais para tê-los” (p. 124).

Quanto à diversificação de sabor do iogurte, verificou-se a utilização de diferentes tipos de frutas inclusive as regionais, como por exemplo, o cupuaçu; entretanto, grande parte do iogurte produzido pela agroindústria de laticínios do Amazonas tem sabor de morango. No caso do estabelecimento “A”, que em 2007 concentrava 74% da produção estadual, 70% da quantidade produzida de iogurte tinha o sabor de morango, os demais 30% eram fabricados utilizando-se outras frutas como o cupuaçu, a ameixa e a banana. A mesma prática fora adotada pelo estabelecimento detentor da marca Frut Gurt, que além dessas frutas utilizava coco e abacaxi na fabricação do produto.

Ao adotar a estratégia de diferenciação a empresa ou estabelecimento qualquer “pode fixar preços acima das demais e realizar vendas” (LOSEKANN e GUTIERREZ; 2002, p. 92), o que poderá proporcionar-lhe maiores ganhos em termos de faturamento e lucro. Entretanto, esse desempenho satisfatório não é certo ou poderá ocorrer num curto intervalo de tempo, uma vez que a adoção da estratégia de diferenciação, segundo Porter (2004, p. 47-48), traz consigo alguns riscos, como por exemplo, o aumento dos custos do empreendimento praticante da estratégia em relação aos custos dos concorrentes; a diminuição da necessidade do consumidor quanto à diferenciação do produto; e, a diminuição da diferenciação por conta do fator imitação.

No caso dos estabelecimentos fabricantes de iogurtes no Amazonas, talvez a estratégia de diferenciação traga mais vantagens do que riscos, visto que estes simplesmente limitam-se em tentar imitar as estratégias de embalagem (formas, tamanhos e cores) e diversificação de sabores adotadas por empresas que atuam no mercado nacional de iogurte.

Enfatiza-se que a prática de acondicionamento de iogurte em “saquinhos” (sachê) é realizado apenas pelos estabelecimentos amazonenses. Esse tipo de embalagem tem um peso menor no custo unitário de produção. Isso, conseqüentemente, permite vender o produto a preços menores e atingir aquele público consumidor com renda mais baixa. Portanto, trata-se de uma diferenciação em relação ao iogurte produzido em outros Estados do Brasil. Conceição e Almeida (2005; p. 647), dizem que: *“a venda de biscoito em embalagens cada vez menores foi um dos fatores decisivos introduzidos por uma multinacional do setor de alimentos para tentar atingir a classe C”*, da qual fazem parte pessoas com um menor poder aquisitivo.

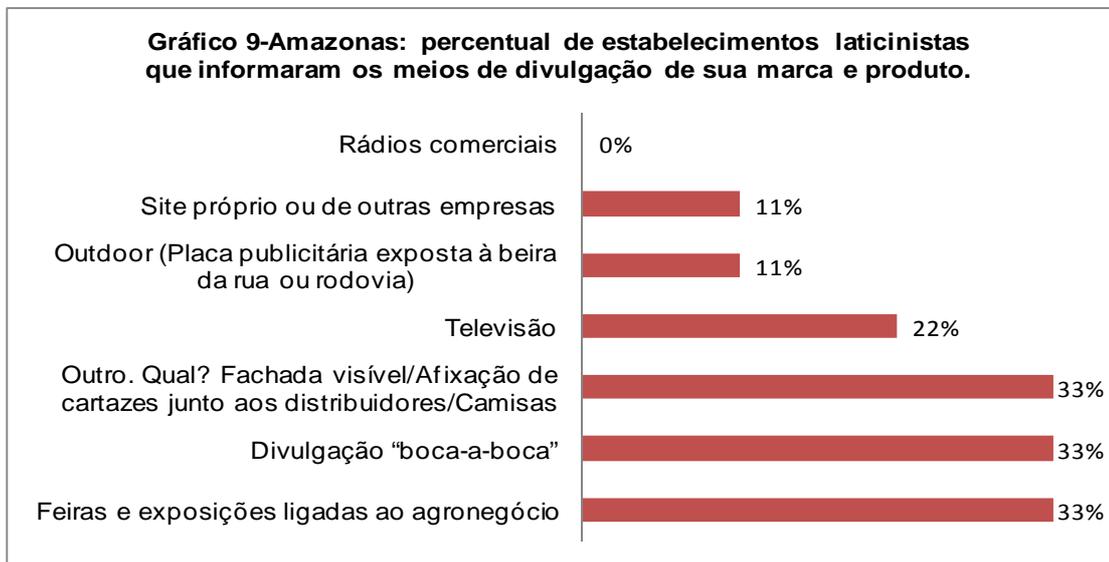
O uso da propaganda como instrumento de diferenciação de produtos, também pôde ser constatada entre os estabelecimentos laticinistas do Amazonas. De acordo com Almeida e Losekann (2002, p. 450), a propaganda tem como objetivo principal *“proporcionar um aumento das vendas através da modificação das preferências dos consumidores ou aumento do nível de informação dos mesmos com relação ao produto comercializado”*. Em vista disso buscou-se identificar quais eram os meios de comunicação utilizados pelos laticínios estudados para divulgarem suas marca e produto.

De acordo com os dados da pesquisa, reunidos no Gráfico 9, do total de estabelecimentos<sup>37</sup> que investiram em divulgação, somente 44%, equivalente a quatro deles, utilizavam os meios de comunicação da mídia local (televisão e outdoor) e a Internet como

---

<sup>37</sup>Apenas nove estabelecimentos laticinistas informaram que faziam algum tipo de divulgação.

estratégia de diferenciação. Dentre estes estabelecimentos estão os detentores das marcas AmazonMilk, Premiére/ciali e ciali/Gostoso.



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2009.

Segundo a mensagem dos administradores da Companhia Ciali Amazonense de Alimentos, proferida aos seus acionistas em 2006, os investimentos no fortalecimento das marcas Premiére e Gostoso tinham como finalidade:

“... fazer seu market share entre os consumidores, buscando evoluir sua participação de mercado com produtos derivados do leite, de maior valor agregado, como também seguir a tendência de mercado de sucos prontos, que cresce em torno de 6% com a migração de consumo de refrigerantes por sucos prontos naturais, e bebidas à base de soja que tem substituído os sucos concentrados. Assim a Companhia, visou atender a necessidade do consumidor moderno, que pede a praticidade ao extremo”.

Com o intuito de consolidar sua marca e aumentar a participação no mercado consumidor de produtos lácteos em Manaus, a empresa Frutal Indústria e Comércio Ltda, que produz iogurte e fraciona leite em pó da marca Toya, também fez ampla divulgação de seus produtos principalmente em outdoor<sup>38</sup>. Quanto à empresa Indústria de Laticínios da Fazenda Ltda, que atua no mercado há mais de 20 anos e detêm a marca Fazendinha, esta informou que não praticava qualquer tipo de divulgação expressa no Gráfico 9. Contudo, sabe-se que a referida empresa concentra grande parte do iogurte produzido no Estado do Amazonas.

<sup>38</sup>Esta informação foi levantada por intermédio do método da “observação ostensiva” (CORTEZ; 2002, p. 245).

Fazer propaganda utilizando os meios de comunicação tradicionais como a TV aberta, jornais, revistas, rádios e outdoor decerto não é uma prática que esteja ao alcance de grande parte dos estabelecimentos laticinistas do Amazonas, inclusive daqueles de micro porte, os quais são maioria. Todavia, estes de alguma forma procuraram divulgar suas marcas e produtos afixando cartazes junto aos distribuidores, fazendo divulgação “boca-a-boca” e participando de feiras e exposições ligadas ao agronegócio. Tudo com o objetivo de aumentar suas vendas e, por conseguinte, alcançar um melhor desempenho econômico.

#### **4.9 Desempenho da agroindústria de laticínios**

A indústria de alimentos e bebidas, na qual está inserida a agroindústria de laticínios, é o principal setor da indústria brasileira de transformação tanto no que concerne à empregabilidade da mão-de-obra quanto ao faturamento. Durante o período 1996/2006, este segmento ocupou o primeiro lugar no ranking do faturamento dos cinco maiores setores da economia industrial brasileira (IBGE-CEMPRE-PIA, 2008).

Em 2006, ano em que o faturamento líquido da indústria brasileira alcançou o expressivo montante de R\$ 1,3 trilhão, a indústria de alimentos e bebidas fora responsável por aproximadamente 19% desse total, ou seja, arrecadou cerca de R\$ 244,7 bilhões; ficando à frente de outros importantes setores da economia, como por exemplo, o de produtos químicos, e o de fabricação e montagem de veículos automotores, os quais ocuparam o segundo e terceiro lugar no ranking do faturamento (Idem).

O crescimento de 81% no faturamento da indústria brasileira de alimentos e bebidas, no período 1996/2006, deve-se: a) ao aumento da produção e do consumo de diversos tipos de produtos alimentícios, inclusive os lácteos, como por exemplo, queijos, iogurte, bebida láctea e leite UHT, que entre 1998 e 2005 tiveram um crescimento respectivo de 250%, 224% e 135% na quantidade produzida; e, b) à adoção de estratégias de diminuição dos custos e

despesas operacionais; fusão e aquisição; diversificação; diferenciação; e inovações de produto e processo produtivo.

Na Região Norte, a indústria de alimentos e bebidas não é o principal setor quanto ao número de empregados e faturamento. Todavia, está entre os quatro primeiros setores que lideram o ranking de ambas variáveis na indústria de transformação nortista (IBGE-CEMPRE-PIA, 2008).

Conforme mostra a Tabela 18 abaixo, entre 1996 e 2005, o faturamento líquido da indústria de alimentos e bebidas da referida região passou de 1,7 para 7,5 bilhões de reais, sendo que a participação do faturamento da agroindústria de laticínios, em média, correspondeu a 4,5% desse total.

**Tabela 18-Norte: faturamento líquido da indústria de alimentos e bebidas, e de laticínios, 1996/2005.**

Anos	Faturamento líquido (em R\$)		Part. (%) de A em B
	Indústria de alim. e bebidas (A)	Agroindústria de laticínios (B)	
1996	1.717.327.000	58.198.026	3,4
2000	3.660.359.000	179.188.169	4,9
2005	7.536.076.000	388.210.127	5,2

**Fonte:** IBGE: Pesquisa Industrial Anual-organizado pelo autor.

Concernente ao segmento agroindustrial do leite no Norte, Rondônia certamente é o Estado que possui o melhor desempenho econômico, pois entre 1996 e 2005, seu faturamento líquido passou de 38,2 para 248,5 milhões de reais, ou seja, cresceu 551% e, sobretudo, participou com 64% ou mais do faturamento líquido da referida agroindústria. A título de informação a Tabela 19 (Vide próxima página) reúne os dados que tratam do assunto.

O desempenho econômico satisfatório do segmento agroindustrial leiteiro rondoniense, decerto está relacionado: a) às estratégias de diversificação, diferenciação e comercialização; e, b) ao crescimento da produção de queijos coalho e mussarela, ao beneficiamento do leite UHT e, mais recentemente, à fabricação de leite em pó. Parte dessa

produção é vendida para os grandes estabelecimentos do setor atacadista e varejista presentes em Manaus, como por exemplo, Makro e Carrefour.

**Tabela 19-Norte: faturamento líquido da indústria de laticínios, 1996/2005.**

Região e Estados	Faturamento líquido (em R\$) e participação (em %)					
	1996	%	2000	%	2005	%
<b>Norte</b>	<b>58.198.026</b>	<b>100</b>	<b>179.188.169</b>	<b>100</b>	<b>388.210.127</b>	<b>100</b>
Rondônia	38.243.197	65,7	117.652.216	65,7	248.529.226	64,0
Amazonas	3.217.079	5,5	44.726.199	25,0	10.277.492	2,6
Pará	14.895.898	25,6	6.738.940	3,8	62.019.728	16,0
Tocantins	1.841.852	3,2	10.070.814	5,6	67.383.681	17,4

**Fonte:** IBGE: Pesquisa Industrial Anual-PIA

Obs.: Os dados referem-se apenas às unidades locais com 30 ou mais empregados.

Os Estados do Acre e Roraima possuíam somente uma unidade local, por isso, os dados não foram divulgados. O Amapá não possuía unidades com 30 ou mais empregados. Está incluso a Classe: Fabricação de sorvetes.

Com relação à agroindústria de laticínios do Estado do Amazonas, seu desempenho econômico bem como a produção são pouco expressivos. Em 2005, dos R\$ 388,2 milhões arrecadados pela agroindústria de laticínios da Região Norte, o Amazonas contribuiu com apenas 2,6 desse montante.

**Tabela 20-Amazonas: faturamento operacional bruto dos estabelecimentos de laticínios, nos anos de 2005, 2006 e 2007.**

Estabelecimentos de laticínios	Faturamento anual (R\$)		
	2005	2006	2007
"A"	7.800.000	8.400.000	10.200.000
"B"	6.392.361	7.338.430	6.865.395
"T"	-	-	-
"C"	4.057.000	7.925.445	3.500.000
"D"	500.000	525.000	550.000
"E"	240.000	245.000	250.000
"F"	135.000	140.000	147.480
"G"	-	432.000	1.008.000
"H"	-	360.000	706.806
"L"	-	324.000	259.200
"M"	-	-	324.000
"S"	-	-	-
<b>Total</b>	<b>19.124.361</b>	<b>25.257.875</b>	<b>23.810.881</b>

**Fontes:** Dados da pesquisa de campo e dados secundários (Balanço Patrimonial e Demonstrações Contábeis) fornecidos pela Junta Comercial do Estado do Amazonas-Jucea. Não fora possível coletar dados primários nem secundários para os estabelecimentos "T" e "S".

Embora a agroindústria de laticínios no Amazonas tenha pouca expressão econômica, observa-se por meio da Tabela 20 (Vide página anterior) que, entre 2005 e 2007, seu faturamento operacional bruto passou de 19,1 para 23,8 milhões de reais, ou seja, cresceu 25%, no período.

Esse desempenho econômico poderia ter sido maior, o que não fora possível devido à diminuição de 56%, entre 2006 e 2007, no faturamento operacional bruto do estabelecimento “C”, o qual exercia um peso significativo no faturamento da agroindústria de laticínios amazonense. Em 2006, esse estabelecimento alcançou o seu melhor desempenho econômico, chegando a faturar R\$ 7,9 milhões, sendo que desse total, 47% e 38% provieram da venda de bebidas lácteas e leite em pó, respectivamente.

**Tabela 21-Concentração no mercado de lácteos no Amazonas: participação no faturamento bruto em 2005, 2006 e 2007.**

Estabelecimento de laticínios	Ano		
	2005	2006	2007
"A"	40,8	29,1	42,8
"B"	33,4	31,4	28,8
"T"	-	-	-
"C"	21,2	2,1	14,7
"D"	2,6	1,0	2,3
"E"	1,3	0,6	1,0
"F"	0,7	1,7	0,6
"G"	-	1,4	4,2
"H"	-	1,3	3,0
"L"	-	-	1,1
"M"	-	-	1,4
"S"	-	-	-
<b>CR<sub>2</sub></b>	<b>74,2</b>	<b>60,4</b>	<b>71,7</b>
<b>CR<sub>4</sub></b>	<b>98,0</b>	<b>64,2</b>	<b>90,6</b>

Fonte: Dados da Tabela 20.

Por intermédio da Tabela 21, na qual constam os indicadores Razão de concentração CR<sub>2</sub> e CR<sub>4</sub>, observa-se que os estabelecimentos “A” e “B”, em 2005, 2006 e 2007, concentravam respectivamente 74,2%, 60,4% e 71,7% do faturamento bruto anual da agroindústria de laticínios amazonense.

Com base nisso, pode-se reafirmar que a agroindústria em estudo é oligopolizada, sendo que a concentração, dependendo do ano e da variável escolhida para análise, pode ser do tipo “*extremamente alta*” ou “*alta*”, segundo definições de Silva (2003) contidas no Quadro 1 (Vide página 36).

## CONCLUSÃO

Segundo as referências utilizadas neste trabalho, os quatro segmentos ou etapas básicas de qualquer cadeia produtiva são: a pré-produção, a produção, a pós-produção e o consumo. Assim sendo, conclui-se que a cadeia produtiva específica de alguns produtos lácteos beneficiados ou fabricados pela agroindústria de laticínios do Amazonas, como por exemplo, o iogurte, a bebida láctea, o composto lácteo e o leite em pó não passam pela etapa de pré-produção; posto que os principais insumos utilizados na elaboração desses produtos não são originários da própria cadeia produtiva do leite no Amazonas.

No caso do iogurte, grande parte dos insumos utilizados para fabricá-lo, como por exemplo, o leite em pó integral ou desnatado, o fermento lácteo e o açúcar, origina-se de outras regiões geográficas do Brasil. Especificamente com relação ao insumo leite em pó, que é o principal ingrediente do iogurte, constatou-se que 100% da quantidade utilizada na produção local, originou-se daqueles Estados onde a cadeia produtiva do leite encontra-se em estágio de desenvolvimento mais avançado, como Minas Gerais, São Paulo e Goiás.

Os demais produtos beneficiados ou fabricados pela agroindústria de laticínios amazonense, ou seja, o queijo (coalho, mussarela e minas frescal), requeijão cremoso, doce de leite pastoso, manteiga comum, coalhada e leite pasteurizado passam pela primeira etapa da referida cadeia produtiva. Em outras palavras, os agentes do segmento produtor de leite “*in natura*” mantêm uma relação direta com os agentes do segmento agroindustrial. Isso decerto

poderá facilitar uma melhor organização e discussão entre tais agentes, no sentido de que possam encontrar soluções para os diversos problemas que impedem o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Amazonas.

Com a aplicação do método Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) e o auxílio do indicador Razão de Concentração verificou-se que o segmento de produção de lácteos da cadeia produtiva em estudo apresenta características de mercados oligopolizados, uma vez que ao se utilizar as variáveis: quantidade produzida e faturamento, os indicadores  $CR_2$  e  $CR_4$  ficaram acima de 60% em todos os três anos analisados (Vide Tabela 13 e 21).

Em 2007 a produção de doce de leite, requeijão cremoso, bebida láctea, coalhada, composto lácteo e leite pasteurizado eram monopolizadas. Embora os estabelecimentos que fabricam estes produtos tenham apresentado altíssimo grau de concentração, isso indubitavelmente não lhes possibilitou ter uma margem de lucro acima do normal, visto que as empresas do setor lácteo de outros Estados do Brasil exercem significativa influência no preço de mercado dos produtos lácteos fabricados e comercializados localmente.

A situação econômica na qual se encontra a agroindústria processadora de leite e derivados do Estado do Amazonas reitera o que fora afirmado por Farina (2003, p. 53), *“uma estrutura de mercado concentrada não basta para que seja possível a exploração do poder de mercado ou de monopólio”*.

O baixo ou inexistente *“poder de mercado”* da agroindústria em estudo decerto tivera influência sobre seu desempenho econômico. Conforme se observou na Tabela 20, apesar do faturamento da agroindústria de laticínios no Amazonas ter passado de R\$ 19,1 para R\$ 23,8 milhões no período analisado; em 2007 houve uma diminuição de 6% com relação ao ano anterior, sendo que o desempenho econômico negativo do estabelecimento “C” teve grande peso na queda do faturamento operacional bruto da agroindústria em questão.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, Yamandú. **Ensilaje de grano húmedo para producción de leche.** IN: Revista INIA N° 6.
- ALMEIDA, Edmar L. F. e LOSEKANN, Luciano. **Estratégia de propaganda e marketing.** In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil/David Kupfer&Lia Hasenclever. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- AZEVEDO, P. Furquim. **Concorrência no Agribusiness.** IN: Economia e gestão dos negócios alimentares: IN: Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição / Decio Zylbersztajn & Marcos Favas Neves organizadores. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BANKUTI, S. M. Schiavi et al.. **ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: UMA COMPARAÇÃO DE CASOS NO BRASIL E NA FRANÇA.** XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural-Sober. Local: Londrina-PR. Data: 22 a 25 de julho de 2007.
- BARBETA, P. Alberto. **ESTATÍSTICA APLICADA ÀS CIÊNCIAS SOCIAIS.**
- BARROS, G. S. DE Camargo. **Economia da comercialização agrícola.** Piracicaba, FEALQ, 1987.
- BARROS, G. S. DE Camargo et al.. **Mudanças estruturais na cadeia do leite.** Reflexos sobre os preços. IN: Revista de Política Agrícola. Ano XIII-N° 3 – Jul./Ago./Set. 2004
- BRAGA, H. Cavalcante. **Estrutura de mercado e desempenho da indústria brasileira: 1973-75.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- BRESSAN, Matheus et al.. **Histórico do Projeto Plataforma Tecnológica do Leite e principais desafios ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil.** IN: Anais do Workshop sobre identificação das principais restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da Região Norte do Brasil/Duarte Vilela e Matheus Bressan (eds). – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite; Brasília: MTC/CNPq, 2003.

BRESSAN, Matheus e VILELA, Duarte. **Levantamento ex-ante de restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da Região Norte.** IN: Anais do Workshop sobre identificação das principais restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da Região Norte do Brasil/Duarte Vilela e Matheus Bressan (eds). – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite; Brasília: MTC/CNPq, 2003.

BUENOS, Carlos R. F. et al..**EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE LEITE E DERIVADOS, MERCOSUL, PÓS-PLANO REAL.** IN: Informações Econômicas, SP, v. 35, n.6, jun. 2005.

BRANDÃO, A. S. P. **Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite no Brasil.** IN: Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. Vilela, D., Bressan, M., Cunha, A. S. ed. Brasília. MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 484 p.

BRITTO, Jorge. **Diversificação, competências e coerência produtiva.** In: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. David Kupfer & Lia Hasenclever, organizadores. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRUME, Sara. **Estrutura, conduta e desempenho de mercado a indústria meta-mecânica gaúcha-1977.** Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, 1981.

CAVALCANTI, J. Carlos e NOGUEIRA, J. Ricardo. **O ESTUDO DAS UTILIDADES PÚBLICAS NUMA PERSPECTIVA DA NOVA TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.** IN: Revista Economia e Tecnologia v.1 n.1 (jan./mar. 1998)

CONCEIÇÃO. J. C. P. R. de; ALMEIDA, Mansueto. **INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL: IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES.** IN: Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras/João Alberto de Negri, Mario Sergio de Salerno, organizadores. – Brasília: Ipea, 2005.

CORTEZ, Soraya M. Vargas. **Como fazer análise qualitativa de dados.** In: Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimentos/organizador Duilio de Avila Bêni. – São Paulo: Saraiva, 2002.

CUNHA, A. Alex, CUNHA, C. Adrian. **A FUNÇÃO DE PRODUÇÃO E SUPERMERCADOS NO BRASIL.** XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural-Sober. Local: Londrina-PR. Data: 22 a 25 de julho de 2007.

DURR, João Walter. **Segurança alimentar e qualidade do leite.** In: O agronegócio do leite e políticas públicas para o desenvolvimento sustentável, Duarte Vilela et al (eds). – Juiz de Fora: Embrapa gado de leite, 2002.

Embrapa Gado de Leite. Site: [www.embrapa.gov.br/leite](http://www.embrapa.gov.br/leite). Consultado em 23/07/2007

FAGUNDES, M. Helena. **LEITE: PROPOSTA DE PREÇO MÍNIMO. SAFRA 2006/2007.**

FARINA; Elizabeth M. M. Q. **CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS DO MERCADO.** In: Simpósio Internacional: O Futuro dos Sistemas de Produção de Leite no Brasil. EMBRAPA – CNPGL. Juiz de Fora, MG. Março 1996.

FARINA, E. M.M.Q. **Organização Industrial no Agribusiness**. IN: Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição / Decio Zylbersztajn & Marcos Favas Neves organizadores. São Paulo: Pioneira, 2000.

FENSTERSEIFER, J. Evaldo; VIEIRA, L. Marques. **AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS LOCAIS EM FACE DA GLOBALIZAÇÃO DA ATIVIDADE PRODUTIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CADEIA DO LEITE**. Revista de Administração da UFLA. V.4-N.2-Jul./Dez-2002.

FERRAZ, D. Amin; MAZZOLENI, E. MELLO; SILVA, F.T.C. **Integração do Agronegócio para Exportação: Condomínio Rural e Consórcio**. Brasília: MAPA/SRI, 2006.

FERRAZ, J. Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **MADE IN BRASIL. Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira**. Editora Campus, RJ, 1997.

FREITAS, R. E., SPOLADOR, H. F. S. **OS TERMOS DE TROCA PARA A SOJA NA AGRICULTURA BRASILEIRA**. Ipea. Brasília, novembro de 2006.

FOSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Aloísio, et al.. **Mercado de leite: Uma análise dos preços recebidos pelos produtores nos últimos anos**. IN: Revista de Política Agrícola. Ano XIII - Nº 3. Jul./Ago./Set. 2004.

GUTMAN, Graciela et al.. **LOS CICLOS EN EL COMPLEJO LÁCTEO ARGENTINO: ANALISES DE POLÍTICAS LECHERAS EM PAÍSES SELECCIONADOS**. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Argentina, Mayo 2003.

HASENCLEVER, Lia e KUPFER, David. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 - 4ª Reimpressão.

IBGE: **Pesquisa Pecuária Municipal-PPM**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IBGE: **Pesquisa Industrial Anual-PIA**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IBGE: **Cadastro Central de Empresas-CEMPRE**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IBGE: **Pesquisa de Orçamento Familiar-POF, 2003**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IBGE: **Pesquisa Trimestral do Leite**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS-INDI. **A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS BRASILEIRA EM NÚMEROS**, 2002.

LOSEKANN, Luciano e GUTIERREZ, Margarida. **Diferenciação de produtos**. IN: Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil/David Kupfer & Lia Hasenclever, organizadores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002- 4ª Reimpressão.

MARTINELLI, J. ORLANDO. **A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas.** Marília: Unesp – Marília – Publicações; São Paulo: FAPESP, 1999.

MEIRELES, M. A. de Castro. **COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL: UM ENFOQUE LOGÍSTICO.** Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, 2004. COPPE/UFRJ.

Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento-Mapa. **Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal. Decreto nº 30.691, de 29/03/52.**

\_\_\_\_\_. **Normativa 51.**

\_\_\_\_\_. **Regulamento técnico para fixação de identidade de composto lácteo.**

NEVES, M. FAVA et al.. **Tomografia da Cadeia do Leite São Paulo/MAPEAMENTO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE/ A Indústria de Alimentos e a Indústria de Laticínios.**

NEVES, Marcos Fava. **Marketing no Agribusiness.** IN: Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos , indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição/ Decio Zylbersztan & Marcos Fava Neves organizadores. São Paulo: Pioneira, 2000.

NUNES, Eduardo e CONTINI, Elísio. **Complexo Agroindustrial.** Versão de 19 de outubro de 2000. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRIBUSINESS-ABAG. <http://www.abag.com.br>

**Pesquisa de Fusões e Aquisições.** Site: [WWW.kpmg.com.br](http://WWW.kpmg.com.br). Consultado em 18/12/2007.

**PIB do Agronegócio.** Site: [www.cepea.esalq.usp.br](http://www.cepea.esalq.usp.br). Consultado em 21/12/2007.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L.. **MICROECONOMÍA.** PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2001.

PRIMO, W. Massote. **Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileira de laticínios.** IN: Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. Vilela, D., Bressan, M., Cunha, A. S. ed. Brasília. MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 484 p.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência;** tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004, 2ª reimpressão.

RESENDE, Marcelo e BOFF, Hugo. **Concentração industrial.** IN: Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil/David Kupfer & Lia Hasenclever. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Revista Industrial de bebidas. Site: [http://www.industria de bebidas.com.br/matéria\\_da\\_capa.php](http://www.industria de bebidas.com.br/matéria_da_capa.php). Consultado em: 09/12/2008.

ROCHA, Alynson dos Santos. **Agroindústria de leite e laticínios da Bahia: inserção e reestruturação da atividade.** Revista Bahia Análise & Dados, Salvador, V. 13. n. 4, p. 907-919, 2004.

SABOIA, João. **Modernização e redução do tamanho dos estabelecimentos da indústria de transformação no passado recente,** 1997.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI.** Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVA, G. P. G. A. Zenobio. **Análise econômica da concentração no uso de madeira tropical pelo setor de marcenarias de Rio Branco, Estado do Acre, 1996.** SCIENTIA FORESTALIS. n. 64, p. 48-58, dez. 2003

SOUZA, J. G. Machado de, et al.. **A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO LEITE DE RONDÔNIA.** XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural-Sober. Local: Londrina-PR. Data: 22 a 25 de julho de 2007.

STEVESON, Willian J.. **Estatística aplicada à administração;** tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) <http://www4.usp.br/index.php/meio-ambiente/15881-preco-do-leite-tem-queda-constata-levantamento-do-cepea>. Consultado em: 23/12/2008.

ZYLBERSZTAJN, Dercio. **Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial.** IN: Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição / Decio Zylbersztajn & Marcos Favas Neves organizadores. São Paulo: Pioneira, 2000.

## **APÊNDICES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
**PRODERE**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**Objetivo do questionário**

Este questionário teve como propósito obter informações sobre a indústria de produtos lácteos no Estado do Amazonas. Tais informações serviram de base para a elaboração do estudo intitulado: **CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO AMAZONAS: O SEGMENTO DA PRODUÇÃO DE DERIVADOS.**

**Uso das informações**

As informações foram mantidas em sigilo, de modo que não fora identificada a empresa quando da apresentação dos resultados da pesquisa. Vale ressaltar que este estudo acadêmico, após sua defesa no âmbito da universidade, tornou-se de domínio público.

Contou-se com o apoio da **Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas-FAPEAM**, “*instituição pública que tem como objetivo promover a pesquisa científica básica e aplicada e o desenvolvimento tecnológico e experimental*”, no referido estado.

**Responsáveis pelo estudo**

Prof. Dr. Luiz Roberto Coelho Nascimento

Mestrando Alan Douglas Azevedo de Farias

Nome da empresa:.....

Bairro:.....Nº.....

Município:.....UF:.....

Telefone:.....Fax:.....

Data de preenchimento do questionário:.....

Responsável:.....

## Questões

**Questão 1** - Ano de início da empresa:.....

**Questão 2** - Cite os produtos fabricados pela empresa especificando as quantidades produzidas e vendidas nos anos de 2005, 2006 e 2007.

Produto	Unid. de medida	Quantidade produzida			Quantidade vendida		
		Anos			Anos		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
1)							
2)							
3)							
4)							
5)							

**Questão 3** - Cite os principais insumos/matérias-primas utilizados na fabricação dos produtos acima mencionados, especificando a quantidade consumida anualmente.

Nome do insumo ou matéria-prima	Unid. De Medida	Quantidade consumida anualmente		
		2005	2006	2007
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				

**Questão 4** - Os custos dos principais insumos/matérias-primas, citados na questão 3, representam quanto por cento do custo total de produção?

Resposta:.....

**Questão 5** - Ainda com relação aos insumos/matérias-primas, citados na questão 3, eles são originários de:

- 1) ( ) Municípios do Amazonas. Qual (is)?.....
- 2) ( ) Outros estados do Brasil. Qual (is)?.....
- 3) ( ) Outros países. Qual (is)?.....

**Questão 6** - O relacionamento da empresa com seus fornecedores de insumos/matérias-primas se dá por meio de(o):

- 1) ( ) Contrato formal escrito
- 2) ( ) Acordo verbal
- 3) ( ) Mercado, ou seja, a empresa compra do fornecedor que ofertar o menor preço
- 4) ( ) Outro tipo de relacionamento. Qual?.....

**Questão 7** – Indique a capacidade de produção mensal da empresa, por tipo de produto fabricado:

Produto	Unid. de medida	Atual capacidade de produção mensal
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

**Questão 8** – Atualmente, a empresa está utilizando toda a sua capacidade de produção mensal?

1 ( ) Sim                      2 ( ) Não

**Questão 9** – Qual o percentual de ociosidade da empresa?

Resposta:.....

**Questão 10** – Por quais motivos a empresa está operando abaixo de sua capacidade de produção mensal?

Resposta:.....  
 .....  
 .....

**Questão 11** – Em qual(is) período(s) do ano a produção é mais intensa?

Resposta:.....

**Questão 12** – Por que a produção aumenta nesse período do ano?

Resposta:.....  
 .....  
 .....

**Questão 13** - Como se dá a comercialização dos produtos fabricados pela empresa?(numerar em ordem de importância de 1 a 3)

1) ( ) Venda a revendedores atacadistas

2) ( ) Venda a revendedores varejistas

3) ( ) Venda a órgão governamental

4) ( ) Venda a outras empresas de laticínios

5) ( ) Venda a empresas, exceto as de laticínios

6) ( ) Venda direta ao consumidor

7) ( ) Outra. Qual?.....

**Questão 14** – A venda dos produtos destina-se principalmente:

- 1) ( ) Ao comércio local (Bairro onde fica localizada a empresa e adjacências)
- 2) ( ) Ao comércio municipal
- 3) ( ) Ao comércio de Manaus
- 4) ( ) Ao comércio estadual
- 5) ( ) À exportação para outros estados do Brasil
- 6) ( ) À exportação para outros países

**Questão 15** – Quais os principais estabelecimentos do **setor varejista** que compram/revendem os produtos lácteos fabricados pela empresa?

- 1 ( ) Grandes supermercados (Redes de hiper e supermercado, com por exemplo, Carrefour e Db)
- 2 ( ) Pequenos supermercados de Manaus
- 3 ( ) Padarias
- 4 ( ) Lanchonetes
- 5 ( ) Pequenos supermercados de outros municípios do Amazonas
- 6 ( ) Outro. Qual?.....

**Questão 16** – A empresa tem alguma dificuldade para comercializar seus produtos?

- 1 ( ) Sim                                      2 ( ) Não

Se sim, indique as principais dificuldades na comercialização dos produtos: (numerar em ordem de importância de 1 a 3)

- 1( ) A empresa não dispõe de funcionários especializados na área de venda/comercialização
- 2 ( ) Os compradores só compram em grandes quantidades e exigem regularidade no fornecimento
- 3) ( ) Os compradores exigem um prazo para o pagamento. Quantos dias?.....
- 4) ( ) Elevada concorrência com os produtos lácteos fabricados em outras regiões do país
- 5 ( ) Falta de transporte para distribuir a produção vendida
- 6 ( ) Altos custos de transporte na distribuição da produção vendida
- 7 ( ) Baixa qualidade do produto
- 8 ( ) Outra dificuldade. Qual?.....

**Questão 17** – Quantas pessoas trabalhavam na empresa em 2007?

Resposta:.....

**Questão 18** – Atualmente, no ano de 2008, quantas pessoas trabalham na empresa?

Resposta:.....

**Questão 19** – Indique quantas **pessoas assalariadas**, neste ano de 2008, trabalham:

1) Diretamente na produção da empresa:.....Remuneração média mensal: R\$.....

2) Em outras atividades da empresa:.....Remuneração média mensal: R\$.....

**Questão 20** – Indique as estratégias de crescimento adotadas pela empresa:

1) ( ) Segmentação de mercado

2) ( ) Diferenciação de produto

3) ( ) Diversificação da produção

4) ( ) Inovações tecnológicas e de processo de produção

5) ( ) outra. Qual?.....

6) ( ) Nenhuma

**Questão 21** – Caso a empresa adote a estratégia de diferenciação de produto, indique os meios utilizados para tal:

1) ( ) Marca

2) ( ) Diversificação das embalagens de acondicionamento (tamanhos e cores diferentes; recipientes diversos como sacos, garrafas, copos, etc)

3) ( ) Sabores regionalizados, diversificados, modificados

4) ( ) Controle da qualidade

5) ( ) Fixação de preço abaixo daquele praticado pela concorrência

6) ( ) Outra. Qual?.....

**Questão 22** – Os produtos fabricados pela empresa:

1) ( ) Estão de acordo com as exigências sanitárias estabelecidas pelo SIF

2) ( ) Estão de acordo com as exigências sanitárias estabelecidas pelo SIE

3) ( ) Estão de acordo com as exigências sanitárias determinadas pelo governo municipal

4) ( ) Apesar de não ter o SIE, a empresa recebe visita dos órgãos de inspeção sanitária. Qual órgão?.....

5) ( ) Não são fiscalizados por nenhum serviço de inspeção sanitária governamental

**Questão 23** – A empresa investe na divulgação de sua marca e produtos?

1) ( ) Sim

2) ( ) Não

Se sim, indique os meios de divulgação utilizados pela empresa: (numerar em ordem de importância de 1 a 3)

- 1) ( ) Outdoor (Placa publicitária, geralmente exposta à beira da rua ou rodovia)
- 2) ( ) Televisão
- 3) ( ) Rádios comerciais
- 4) ( ) Feiras e exposições ligadas ao agronegócio
- 5) ( ) Site próprio ou de outras empresas
- 6) ( ) Divulgação “boca-a-boca”
- 7) ( ) Outro meio de divulgação. Qual?.....

**Questão 24** – Os produtos fabricados pela empresa visam atender aos consumidores que pertencem a uma faixa de renda específica?

- 1) ( ) Sim
- 2) ( ) Não

Se sim, indique a(s) faixa(s) de renda na qual estes consumidores (público alvo) se enquadram:

- 1) ( ) De 0 a 0,5 salário mínimo
- 2) ( ) De 0,5 a 1 salário mínimo
- 3) ( ) De 1 a 2 salários mínimos
- 4) ( ) De 2 a 3 salários mínimos
- 5) ( ) De 3 a 5 salários mínimos
- 6) ( ) De 5 a 10 salários mínimos
- 7) ( ) Mais de 10 salários mínimos

**Questão 25** – Os produtos ofertados pela empresa visam atender aos consumidores de uma faixa etária específica?

- 1) ( ) Sim
- 2) ( ) Não

Se sim, indique a(s) faixa(s) etária específica?

- 1) ( ) 0 a 5 anos
- 2) ( ) 5 a 10 anos
- 3) ( ) 10 a 15 anos
- 4) ( ) 20 a 30 anos
- 5) ( ) 30 a 40 anos
- 6) ( ) 40 a 50 anos
- 7) ( ) 50 a 65 anos
- 8) ( ) Mais de 65 anos

**Questão 26** – A empresa considera que os consumidores de seus produtos são:

- 1) ( ) Pouco exigentes quanto à qualidade dos produtos
- 2) ( ) Muito exigentes quanto à qualidade dos produtos
- 3) ( ) Pouco sensíveis aos aumentos dos preços
- 4) ( ) Muito sensíveis aos aumentos dos preços

**Questão 27** – A empresa costuma aperfeiçoar seus produtos às exigências e necessidades de seus consumidores?

- 1) ( ) Sempre
- 2) ( ) Algumas vezes
- 3) ( ) Raramente
- 4) ( ) Nunca

**Questão 28** – A(s) estratégia(s) de crescimento adotada(s) pela empresa, caso tenha havido, permitiu um melhor desempenho econômico?

- 1) ( ) Sim
- 2) ( ) Não

Se sim, indique os três principais indicadores deste desempenho: (numerar em ordem de importância de 1 a 3)

- 1) ( ) Aumento do faturamento ou receita total
- 2) ( ) Aumento do lucro
- 3) ( ) Aumento na participação do mercado em que atua
- 4) ( ) Aumento das exportações
- 5) ( ) Outro indicador de desempenho. Qual?.....

**Questão 29** – Nos últimos dois anos, em 2006 e 2007, a empresa realizou investimentos (construção, compra de máquinas, equipamentos e etc)?

- 1) ( ) Sim
- 2) ( ) Não

Se sim, indique o que motivou a realização desse investimento:

- 1) ( ) A necessidade de ampliar a capacidade de produção
- 2) ( ) A necessidade de modernizar o processo produtivo e os produtos
- 3) ( ) Outra necessidade. Qual?.....

**Questão 30** – A empresa teve acesso a crédito ou financiamento nos últimos dois anos (2006 e 2007)?

- 1) ( ) Sim
- 2) ( ) Não (nesse caso pular para a **questão 32**)

Se sim, indique a finalidade do crédito ou financiamento:

- 1) ( ) Investimento 2) ( ) Capital de giro 3) ( ) Investimento e capital de giro

**Questão 31** – Qual instituição (banco, financiadora, etc) concedeu o crédito ou financiamento?

Resposta:.....

**Questão 32** – A empresa está necessitando de crédito ou financiamento?

- 1) ( ) Sim 2) ( ) Não

Se sim, indique a finalidade deste crédito ou financiamento:.....

**Questão 33-** A empresa encontra dificuldade para ter acesso a crédito ou financiamento?

- 1) ( ) Sim 2) ( ) Não

Se sim, indique a(s) principal (is) dificuldade(s):

Resposta:.....

Resposta:.....

Resposta:.....

**Questão 34** – Qual a idade cronológica dos bens de capital (máquinas e equipamentos) utilizados pela empresa?

R.....

**Questão 35** – Tecnicamente os bens de capital (máquinas e equipamentos) utilizados pela empresa podem ser classificados como:

- 1) ( ) Obsoletos (Ultrapassadas)
- 2) ( ) Modernos, porém, um pouco defasados em relação aos atuais modelos oferecidos no mercado
- 3) ( ) Modernos e avançados (Alta tecnologia ou “*tecnologia de ponta*”)
- 4) ( ) Outra classificação. Qual?.....
- 5) ( ) Não sabe como classificá-los

**Questão 36** – Indique o faturamento e o lucro bruto da empresa nos anos de 2005, 2006 e 2007, e as previsões de crescimento (em percentuais) para 2008:

Variável	Anos			Prev. de cresc. para 2008 (%)
	2005	2006	2007	
Faturamento (R\$)				
Lucro bruto (R\$)				

## **ANEXOS**

**Tabela 1-Recepção de leite das maiores empresas de laticínios no Brasil - 1998/2007.**

Classe 1	Empresas/ Marcas	Recepção de Leite (mil litros/ano) <sup>2)</sup>									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 <sup>4)</sup>
1ª	DPA (3)	1.357.832	1.335.886	1.393.000	1.425.628	1.489.029	1.500.179	1.509.067	1.708.000	1.702.000	1.800.000
2ª	ELEGÊ	602.514	660.209	760.239	782.141	711.335	671.780	717.707	841.549	897.965	1.324.007
3ª	ITAMBÉ	752.628	797.000	773.000	832.000	732.000	750.000	829.500	1.005.000	1.039.000	1.090.000
4ª	PARMALAT	814.224	772.699	919.483	941.490	751.021	641.127	406.688	591.847	612.070	725.021
5ª	BOM GOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	231.673	632.735
6ª	LATICÍNIOS MORRINHOS	121.297	153.284	146.200	207.031	210.572	191.782	252.702	299.444	338.098	387.140
7ª	EMBARÉ	-	94.496	123.471	180.081	192.378	218.687	256.398	306.249	309.453	336.573
8ª	CONFEPAR	-	-	-	-	109.239	115.834	189.308	262.233	288.482	333.490
9ª	CENTROLEITE	150.774	140.832	174.902	220.533	213.503	261.230	229.135	268.268	263.128	300.095
10ª	LIDER ALIMENTOS	-	-	-	-	163.766	129.177	151.482	202.679	226.535	248.725
11ª	CCL	752.628	797.000	773.000	832.000	268.385	309.540	338.437	360.124	316.045	247.950
12ª	BATÁVIA	274.022	296.737	272.775	225.659	165.276	232.311	209.893	224.561	241.601	246.459
13ª	FRIMESA	-	-	-	-	-	-	-	-	225.995	225.804
14ª	DANONE	144.429	120.000	130.210	247.487	272.236	255.033	200.737	196.399	221.905	222.091
15ª	NILZA ALIMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	196.500	219.449
16ª	GRUPO VIGOR	287.830	231.001	229.629	209.743	154.158	153.145	196.425	191.922	201.498	201.300
	<b>T O T A L</b>	<b>4.032.324</b>	<b>4.191.275</b>	<b>4.485.972</b>	<b>4.888.660</b>	<b>5.579.750</b>	<b>5.590.980</b>	<b>5.748.578</b>	<b>6.724.536</b>	<b>7.311.948</b>	<b>8.292.889</b>

1 - Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano 2007

2 - Posição em 31 de dezembro

3 - Números referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa

4 - O total do ranking não inclui leite recebido pela ELEGÊ da CCL devido a duplicidade

Atualizado em maio/ 2008

Fonte: LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e Embrapa Gado de Leite

**Tabela 2-Amazonas: quantidade produzida de lácteos, por estabelecimento, nos anos de 2005, 2006 e 2007.**

Estabelecimento de laticínios	Produção anual (kg)		
	2005	2006	2007
"A"	2.187.432	2.732.760	3.668.575
"B"	2.200.000	3.080.000	2.700.000
"T"	77.000	1.042.575	1.272.450
"C"	306.726	580.000	692.338
"D"	100.000	105.000	115.300
"E"	220.000	240.000	210.000
"F"	64.752	67.450	71.000
"G"	-	36.000	84.000
"H"	-	62.400	73.440
"L"	-	43.200	28.800
"M"	-	-	37.760
"S"	-	51.175	37.155
<b>Total</b>	<b>5.155.910</b>	<b>8.040.560</b>	<b>8.990.818</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008; e, da CODESAV.

Obs.: Os produtos lácteos fabricados ou beneficiados que constam nessa tabela são os seguintes: 1) queijos: coalho, mussarela e minas frescal; 2) iogurte 3) requeijão cremoso; 4) doce de leite pastoso; 5) manteiga comum; 6) bebida láctea; 7) coalhada; 8) leite pasteurizado; 9) composto lácteo ; 10) leite em pó; e 11) queijo ralado.

Tabela 3- Amazonas: quantidade de produtos lácteos fabricados e beneficiados por estabelecimento no ano de 2007.

Estabelecimento de laticínios	Produtos lácteos fabricados									Produtos lácteos beneficiados			
	Queijos			Iogurte	Requeijão cremoso	Doce de leite pastoso	Manteiga comum	Bebida láctea	Coalhada	Leite pasteurizado*	Composto lácteo	Leite em pó	Queijo ralado
	Coalho	Mussarela	Minas frescal										
"A"	-	-	93.705	3.562.367	5.350	4.853	1.300	-	1.000	-	-	-	-
"B"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.600.000	1.100.000	-
"T"	-	-	-	997.800	-	-	-	-	-	-	-	274.650	-
"C"	-	-	-	-	-	-	-	380.000	-	-	-	312.338	-
"D"	53.000	-	62.300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"E"	-	-	-	210.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"F"	-	-	-	71.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"G"	50.400	33.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"H"	30.000	30.000	-	-	-	-	-	-	-	13.440	-	-	-
"L"	28.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
"M"	25.000	10.800	-	700	-	-	1.260	-	-	-	-	-	-
"S"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.155
<b>Total</b>	187.200	74.400	156.005	4.841.867	5.350	4.853	2.560	380.000	1.000	13.440	1.600.000	1.686.988	37.155

Fontes: Dados da pesquisa de campo realizada entre abril e agosto de 2008; e, da Comissão Executiva Permanente de Defesa Sanitária Animal e Vegetal-CODESAV.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)