



## ESTUDO DA ESTRUTURA COMPETITIVA DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DE LEITE NA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ

Décio Bernardes de Souza (G-UEM)

Adriana Trindade Morais (G-UEM)

José Paulo de Souza (UEM)

---

### REFERÊNCIA

SOUZA, D. B., MORAIS, A. T. e SOUZA, J. P. Estudo da estrutura competitiva da cadeia agroindustrial de leite na região noroeste do Paraná. In: **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. V. 13, N.2, p. 61-71, JUL/DEZ. 2005.

### RESUMO

Neste artigo, objetivou-se estudar a estrutura competitiva da cadeia Láctea na região noroeste do Paraná. Para tanto, utilizou-se o modelo de análise de indústrias, proposto por Michael Porter, como componente influenciador do ambiente competitivo. A metodologia adotada pautou-se nos pressupostos qualitativos envolvendo, além do estudo teórico e documental, um trabalho de campo, com múltiplos casos, envolvendo o segmento processador. Como resultado, identificou-se a baixa capacidade do segmento produtor em obter melhores resultados na negociação. Isso resulta da força dos distribuidores que, priorizando o preço, em adequação ao critério valorizado pelos consumidores, pressionam o processador, reduzindo dessa forma a rentabilidade em toda a cadeia.

**Palavras-chaves:** Cadeia produtiva, Agroindústria, Cadeia do leite.

### 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no agronegócio brasileiro afetaram, significativamente, as formas e os meios de produção e organização das cadeias produtivas agroindustriais. Diante desse processo de reestruturação, as cadeias produtivas vêm sofrendo significativas alterações, entre elas a cadeia Láctea. Nessa perspectiva, buscou-se adotar o modelo de estrutura de indústria de Porter como um componente influenciador do ambiente competitivo, para o estudo da estrutura competitiva proposta.

Como o Brasil tem um grande potencial para produzir produtos Lácteos em volumes que podem suprir a demanda interna e também gerar excedentes para exportação, nota-se que o potencial produtivo tem sido limitado pela falta de uma organização da atividade. Diante disso, pode encontrar dificuldades ao enfrentar os desafios de seu ambiente competitivo e, também, para aproveitar as oportunidades favoráveis ao seu desenvolvimento, de forma lucrativa e sustentável em longo prazo. Nesse intuito, tem-se como objetivo geral identificar como os fatores presentes no modelo de estrutura de indústria, proposto no livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* de Michael Porter, que influenciam no desempenho competitivo na indústria de leite na região noroeste do Paraná, principalmente, no segmento processador.

## 2 METODOLOGIA ADOTADA

Diante dos objetivos, estabeleceu-se como orientação mais adequada para o desenvolvimento dessa pesquisa àquela fundamentada nos pressupostos humanistas, através da adoção da Pesquisa Qualitativa. Adotou-se, também, a metodologia de Estudo de Caso, através de uma pesquisa de campo (levantamento de dados *in loco*), que fora efetivado por intermédio de um questionário semi-estruturado flexível. O método de Estudo de Caso envolveu apenas uma unidade de análise (cadeia produtiva do leite), através de múltiplos estudos de caso<sup>1</sup> (atores que integram os segmentos da cadeia leiteira). Essa configuração se torna útil, pois permite a confrontação da base teórica, onde cada caso é selecionado pelo pesquisador para caracterizar resultados/observações contrastantes/divergentes (YIN, 1994 apud RÉVILLION et al, 2004).

No estudo, os objetivos centraram-se em identificar características que levassem a caracterização das forças competitivas presentes na região. Sendo assim, selecionaram-se, para os estudos de caso quatro representantes do segmento processador. A análise foi restringida ao segmento processador a fim de se ter uma referência analítica orientadora na pesquisa em questão. Mas, de forma complementar, foram obtidos dados junto a quatro produtores e a quatro distribuidores da região, que serviram de base para a construção de um quadro analítico para melhor entendimento da estrutura competitiva da indústria de leite.

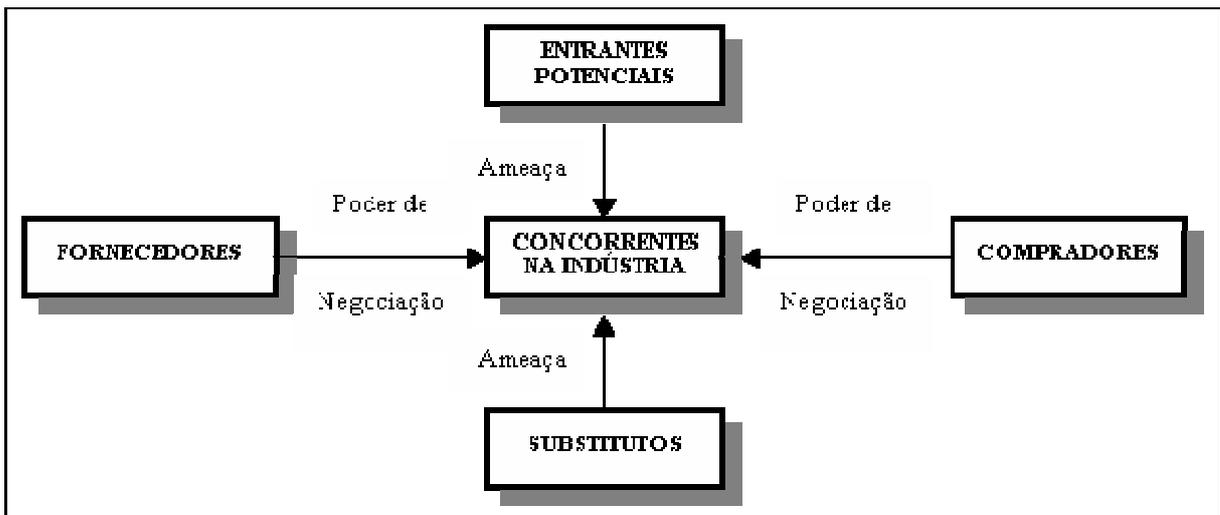
## 3 A ESTRUTURA COMPETITIVA DAS INDÚSTRIAS

Para Porter (1986), o potencial de lucro de uma indústria<sup>2</sup>, bem como a formulação de suas estratégias depende da intensidade da concorrência no ambiente competitivo de uma indústria. A concorrência num determinado setor não abrange apenas os sujeitos participantes, pelo contrário, existem forças competitivas que vão além dos atuais concorrentes. O estado de concorrência em uma indústria depende, segundo o autor, de cinco forças competitivas: *entrada de novos concorrentes; rivalidade entre os atuais concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores* (figura 1).

---

<sup>1</sup> Esse aspecto de análise de dados de diversos casos é definido por Merriam (1998) como de múltiplos estudos de caso.

<sup>2</sup> Para facilitar a compreensão do assunto Porter adota a seguinte definição para o termo indústria: “[...] grupo de empresas fabricantes de produtos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24).



**Figura 1** Forças que dirigem a concorrência na Indústria, adaptado de Porter (1986)

Essas forças competitivas influenciam no lucro final da indústria, ou seja, na sua rentabilidade. Essa influência ocorre quando o poder de negociação dos compradores influencia no preço que as empresas podem cobrar por determinado produto ou serviço, enquanto que o poder de barganha dos fornecedores influencia nos custos das matérias-primas e de outros insumos. De outro lado, a rivalidade entre concorrentes influencia nos preços, assim como aumenta os custos para os concorrentes em áreas como: fábricas, publicidade, dentre outros. Já a ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter novos entrantes.

O estudo da estrutura competitiva no setor agroindustrial é importante devido as especificidades que esse apresenta, entre os quais a necessidade de coordenação e articulação entre os atores envolvidos nos diversos segmentos. Entretanto, diversos estudos têm mostrado que isso não ocorre, e o detalhamento de sua estrutura competitiva pode revelar as possíveis causas desse problema, que afeta a rentabilidade de todos envolvidos e prejudica a atratividade do setor.

No aspecto **ameaça de entrada** observa-se que a entrada de novas empresas em uma indústria acarreta na diminuição da rentabilidade desta. Para Porter, uma das formas de deter a entrada de novos concorrentes são as barreiras de entrada existentes: *economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala; política governamental*. Na **rivalidade entre os atuais concorrentes** verifica-se que essa acontece quando uma ou mais empresas tentam melhorar sua posição no intuito de conquistar uma maior parcela de mercado. As principais formas utilizadas na concorrência são: *concorrência de preços; batalhas de publicidade; introdução de novos produtos e serviços; garantias aos clientes*. Alguns dos fatores que seguram as empresas no mercado podem ser identificados como: *ativos altamente especializados; inter-relações estratégicas; acesso a mercados financeiros; barreiras emocionais; restrições governamentais e sociais*.

Como **ameaça de produtos substitutos**, o autor define como sendo aqueles capazes de desempenhar a mesma função dos produtos de uma indústria. Os produtos substitutos têm uma grande capacidade de reduzir os retornos potenciais da indústria fixando um teto nos preços em função da limitação dos lucros em tempos normais como também em tempos de prosperidade. O **poder de negociação dos fornecedores** pode ser compreendido como vários fatores necessários à empresa, e que influencia a organização. Assim podem exercer poder de

negociação e “[...] elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 1986, p.43). O **poder de negociação dos compradores** é uma grande ameaça a rentabilidade da indústria quando são capazes de acirrar a concorrência entre as empresas em busca de um preço mais acessível. Tais atitudes acarretam em forçar os preços dos produtos da indústria para baixo e jogando os concorrentes uns contra os outros<sup>3</sup>.

A adoção do modelo permite um melhor entendimento do contexto horizontal e vertical em que se insere competitivamente uma cadeia produtiva. A vantagem em seu uso está na integração dos conceitos, privilegiando relações de desempenho e eficiência. Isso define complexidade ao se buscar compreender e explicar a dinâmica competitiva de segmentos que integram essa indústria, tendo em vista a amplitude analítica envolvida. Dessa forma, o modelo mostra-se estático ao identificar os fatores influenciadores a partir de relações estabelecidas, mas propicia a identificação de aspectos dinâmicos ao tentar estabelecer perspectivas tecnológicas e estratégicas envolvendo concorrentes e segmentos integrantes da cadeia de valor.

A cadeia de valor é importante porque permite investigar os fatores que afetam a rentabilidade de uma empresa. Segundo Souza (1999), uma empresa para se tornar mais rentável geralmente recorre a duas opções: ter preços mais altos que seus concorrentes ou custos mais baixos. Para o produto gerar valor para o cliente este deve satisfazer uma das opções levantadas por Porter (2000): produto ou serviço que reduza o custo operacional do cliente; produto ou serviço que torne possível ao cliente cobrar mais caro de seus clientes. Caso ocorra da competição centrar-se nos preços a empresa pode cair no que Porter (2000) define de convergência competitiva. “Isso acontece quando todas as empresas de um setor começam a concorrer da mesma maneira”. (PORTER, 2000, p. 20). Ou seja, o consumidor irá buscar comprar da empresa que oferecer o preço mais baixo.

#### 4 PANORAMA DA INDÚSTRIA DE LEITE

A produção nacional de leite cresceu a uma taxa média de 4,5% ao ano na última década, passando de 15,6 bilhões de litros, em 1993, para 22,6 bilhões, em 2003 (MARTINS, 2004). O Brasil é responsável por aproximadamente 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o Mercosul, sendo que o Valor Bruto da Produção Agropecuária no país foi de 36 bilhões de dólares em 2001 (VILELA, 2001). Destes, aproximadamente 15 bilhões são de produtos pecuários, sendo que o leite ocupa posição de destaque, com o valor de 2,8 bilhões, ou 18% do Valor Bruto da Produção Pecuária, superado apenas pelo Valor da Produção da carne bovina.

O Paraná produz cerca de 2.359 bilhões de litros sendo o terceiro maior produtor nacional e ocupando posição de destaque no agronegócio estadual (SEAB/DERAL...on line, 2004). No que se refere à produtividade nacional deve se levar em consideração fatores que influenciam no seu desempenho como: longo período de regulamentação; falta de especialização do rebanho e dos produtores; alto custo social de reestruturação da produção; forte influência do setor informal; dentre outros. Dessa forma esses aspectos contribuíram para o relativo atraso da pecuária brasileira prejudicando a produtividade por vaca/ano no Brasil.

A cadeia produtiva de leite no Brasil e no Paraná organiza-se de forma similar a outras cadeias produtivas em que se observa o relacionamento existente entre o setor agropecuário, indústria de transformação e distribuição (FARINA; ZILBERSTAJN, 1992). No que se refere às transações típicas entre os sujeitos presentes na cadeia do leite pode-se destacar os seguintes segmentos: *produtor, processador, distribuidor, consumidor*. Adotando-se o

---

<sup>3</sup> Porter (1986) destaca, também, o papel do governo que pode interferir na concorrência de uma indústria, através de desregulamentações, compras ou propiciando subsídios e incentivos fiscais para indústrias com produtos substitutos.

modelo sugerido por Porter (1986) para análise de indústrias, a cadeia de leite, tanto no Brasil como no Paraná, pode assumir a configuração observada na Figura 2.

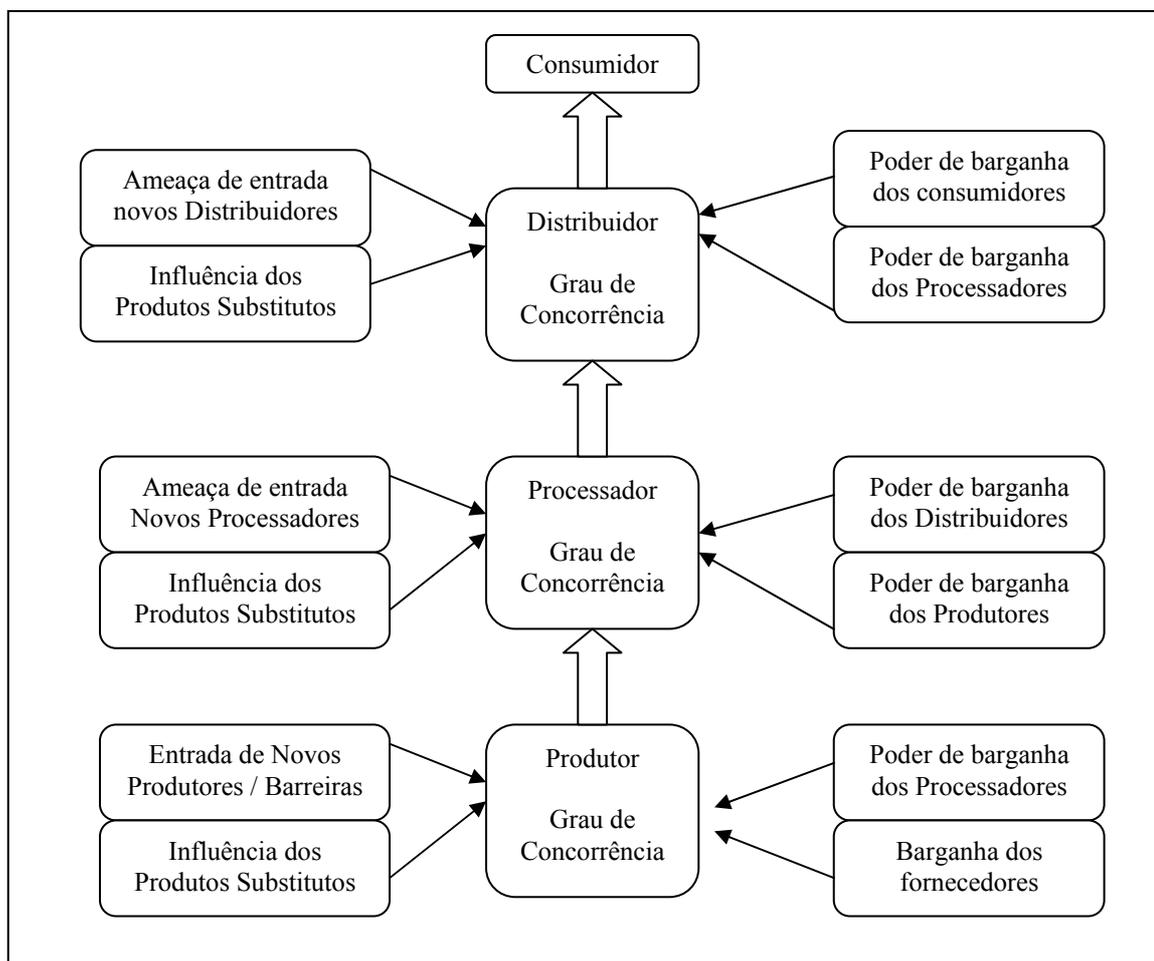


Figura 1 Modelo de Porter adotado a Cadeia Agroindustrial Leiteira

#### 4.1 AMBIENTE COMPETITIVO

Na cadeia produtiva do leite, o seu ambiente competitivo e estratégico apresenta algumas especificações, conforme identificam Jank e Galan (1999), as quais são descritas a seguir:

- **Consumo e distribuição** – o consumo brasileiro é marcado pela baixa exigência em relação à qualidade e a pela grande importância do fator preço. Outras tendências são a hiper-segmentação do mercado, a busca por diferenciação por meio de pesados investimentos em marcas e novos produtos e a exploração de sinergias com outros produtos. Em relação a concorrência, os autores enfatizam que o setor está passando por profundas alterações em decorrência do aumento do poder de negociação dos hiper e supermercados na distribuição de lácteos. Dessa forma, as negociações com os supermercados se fazem com base em altos volumes de venda e reduzidas margens de comercialização;

**Indústria de laticínios** – devido à diferenciação de mercados consumidores, os autores classificam as indústrias de laticínios em três grupos estratégicos (GE): GE 1 – firmas líderes protegidas por *barreiras à entrada*; GE 2 – firmas com pouca diferenciação de produto atuando em mercados competitivos; GE 3 – firmas pequenas que atuam em mercados locais, dentro de uma estratégia de Porter de focalização em um segmento geográfico.

- **Produção primária** – com a desregulamentação do mercado, década de 90, os autores,

mostram o período que se seguiu foi marcado por um intenso processo de seleção e especialização da atividade, principalmente pela introdução de pagamentos diferenciados por volume individual de produção, qualidade de matéria-prima e regularidade de entrega. Ao incentivar esses itens, penalizando a falta deles, a indústria força a melhoria dos índices técnicos de produção e qualidade do produto. Comparando a pecuária leiteira nacional com outros países onde essa atividade também é importante, nota-se que os índices médios de eficiência aqui obtidos são absolutamente calamitosos;

- **Qualidade** – fator importante para o futuro da atividade no país e ao aumento de sua produtividade média, associada à questão da qualidade do leite matéria-prima, e que está relacionado com o processo de coleta a granel e as perspectivas de crescimento do pequeno produtor. O grande problema, ressaltam os autores, é a baixa qualidade com que o produto chega nas plataformas dos laticínios brasileiros. A questão da qualidade envolve uma mudança nas normas de plataforma (contagem bacteriana, crioscopia, acidez, redutase, células somáticas, dentre outros), a introdução de normas de origem (animais controlados, refrigeração na propriedade, coleta a granel e ordenha mecânica), e à fiscalização.

## 5 RESULTADOS

Nessa pesquisa, foram entrevistados quatro representantes da indústria processadora, conforme quadro abaixo, tendo em vista a definição desse segmento como referência analítica orientadora. Dos entrevistados, dois comercializam seus produtos na própria região que atuam, empresa A e B, e os outros dois comercializam seus produtos em outras regiões, sendo que a empresa C está presente apenas no comércio da Grande São Paulo, mas industrializa seus produtos na região em análise.

PROCESSADOR	Processamento médio diário	Produtos comercializados	Região de comercialização
A	3 000	Leite pasteurizado (tipos B e C)	Local
B	4 163	Leite pasteurizado (tipo C)	Noroeste Paraná
C	250 000	Leite UHT e leite em pó	Grande São Paulo
D	500 000	Leite UHT, leite semi-desnatado, leite desnatado, leite integral com ferro, leite semi-desnatado com baixo teor de lactose, bebida UHT de soja, creme de leite, achocolatado, vitamina de frutas,	MG, MS, PR, RJ, SC

**Quadro 1** Características dos entrevistados - segmento processador

### 5.1 AMEAÇA DE ENTRADA

As principais dificuldades identificadas junto aos processadores foram: necessidade de capital para investimentos em máquinas e equipamentos; os preços baixos do leite comercializado; problemas com os fornecedores de matéria-prima (leite); dificuldades de distribuição e alta carga tributária dos governos estadual e federal. As principais barreiras de entradas identificadas foram: economia de escala; necessidades de capital; acesso aos canais de distribuição; fornecimento de matéria-prima. Quanto às barreiras de saída, os processadores alegam que a maior dificuldade encontrada quando se deseja sair da produção de leite é o prejuízo. Tal fato ocorre porque os investimentos realizados em máquinas, equipamentos e instalações não são recuperados. Além de não encontrarem, com facilidade, compradores, sendo que, dessa forma, o investimento inicial não é recuperado.

## **5.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES**

Com relação ao grau de concorrência, todos os entrevistados foram unânimes em detectar essa força como extremamente alta. A concorrência é focada nos preços e esse fato faz com que a maioria das empresas tem problemas de fluxo de caixa, ocasionado, segundo os entrevistados, porque os custos relacionados à produção são muito parecidos. Tal fato faz com que o mercado se torne instável e turbulento para seus participantes.

## **5.3 INFLUÊNCIA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

Dentre os produtos que concorrem diretamente com o leite, os mais citados pelos entrevistados foram: leite de soja; refrigerantes e bebida Láctea. Em relação ao leite de soja, os processadores acreditam, em sua maioria, que seu consumo é decorrente de pessoas que têm problemas de intolerância ao leite de vaca, e preocupadas com a saúde. O leite de soja é de 20 a 50% mais caro que o leite de vaca, e o consumo de refrigerantes e de bebidas lácteas é decorrente, segundo os entrevistados, do seu preço inferior, o que muitas vezes influencia seu consumo em relação ao leite.

## **5.4 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES**

Dos quatro processadores entrevistados, constata-se que dois deles trabalham com o sistema de empacotamento de leite *in natura* pasteurizados e os outros dois utilizam-se da tecnologia *Ultra High Temperature* (UHT) - tratamento térmico de alta temperatura – para o processamento. Para os processadores de leite pasteurizado foi verificado que existem vários fornecedores de embalagens, enquanto que para o leite longa vida há apenas uma empresa de fornecimento de embalagens e uma que quase domina o mercado de estabilizantes (poder de barganha). Um dos processadores trabalha com produtores associados e estes devem respeitar um estatuto. Outro processador identifica que seu posicionamento não é favorável e que cada vez mais a empresa tem seu custo de logística elevado para buscar leite cada vez mais longe. Isso ocorre, segundo o entrevistado, devido ao fato de não haver incentivos aos produtores de leite e muitos deles acabem saindo da atividade.

## **5.5 PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES**

Essa força competitiva na região foi detectada por meio de ações que os distribuidores vem colocando em prática nos últimos anos, como: exigência de bonificações; maior prazo de pagamento; preços baixos; horários de entrega; quantidade.

## **6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na análise estrutural dos dados apresentados acima, constata-se em relação à ameaça de novos entrantes às seguintes informações. A economia de escala é uma barreira de entrada na região, pois os integrantes da indústria alegam que os seus produtos são adquiridos a preços baixos e que possuem custos elevados relacionados à produção. Para as empresas que trabalham com processamento de leite pasteurizado esse custo é menor em relação aos processadores de leite longa vida. Isso ocorre porque no processamento do leite longa vida utiliza-se a tecnologia UHT, tendo seu custo maior em relação às embalagens e estabilizantes. Dessa forma, os processadores têm que produzir uma grande quantidade de produtos para que se possa ter uma margem superior ao custo de produção do leite e derivados. Diante desse

fato, novos entrantes que desejam entrar na indústria terão que entrar em grande escala no mercado, caso ocorra o contrário sujeitar-se a uma desvantagem de custo.

A economia de escala, nesse contexto, gera dois aspectos para os processadores: de um lado eles precisam comercializar um grande volume de leite e derivados, e de outro demandam uma grande quantidade de matéria-prima (leite). Mas, em contrapartida, verificou-se na região que grandes produtores de leite estão trocando a atividade por outros setores mais atrativos, e os que restam, na sua maioria, não tem o leite como atividade principal. Tal fato faz com que os processadores venham encontrando dificuldades em encontrar fornecedores de matéria-prima em escala adequada, e isso vem contribuindo para a criação de outra barreira de entrada (acesso aos fornecedores de matéria-prima) e ampliar o poder de negociação dos fornecedores de matéria-prima.

Outra barreira de entrada na região alegada pelos entrevistados é a necessidade de capital para investimentos em máquinas, instalações e equipamentos. E essa barreira cria, conseqüentemente, uma barreira de saída para os integrantes da indústria visto que tais investimentos em máquinas e instalações são em ativos específicos. Esses, devido à alta especificidade dos equipamentos, não podem ser utilizados em outras indústrias.

Uma barreira de entrada que não se caracterizou consistentemente está relacionada à diferenciação do produto comercializado. Isso ocorre porque todos os entrevistados disseram que a qualidade de seus produtos é um fator de diferenciação. Mas, com a fiscalização e leis sanitárias a qualidade do produto passou a ser um padrão, ou critério qualificador, a ser seguido e dessa forma não se torna um fator de diferenciação para o consumidor. O que se notou, em sua maioria, foi que os consumidores preferem os produtos com preços acessíveis.

Outro fato verificado como barreira de entrada junto aos processadores são as dificuldades de acesso aos canais de distribuição. Ou seja, novos entrantes terão que assegurar uma forma de distribuição de seus produtos visto que os canais de distribuição já se encontram atendidos pelas empresas do setor. Uma saída que novos entrantes, como os atuais, lançam para assegurar a distribuição de seus produtos são descontos de seus produtos. Tal atitude faz com que os distribuidores aumentem sua posição de barganha e, contribua para que o grau de concorrência no segmento processador se amplie.

Verifica-se dessa forma que na indústria de leite na região noroeste do Paraná, a existência de altas barreiras de entradas e saídas. Porter, nesse caso, define o mercado com potencial de lucro elevado (rentável) e acompanhado de maior risco. Mas, no caso da indústria de leite na região, essa definição se aplica em parte, pois se verificou que, realmente, é uma atividade de risco, entretanto, não possui uma rentabilidade alta. Isso resulta da análise de toda a estrutura de indústria em questão em que se identificou a baixa capacidade do segmento produtor em obter melhores resultados na negociação. A força dos distribuidores, priorizando o preço, em adequação ao critério valorizado pelos consumidores, pressiona o processador. Dessa forma, os processadores trabalham com uma pequena margem de lucro, visto que sofrem influência do elo mais forte da cadeia, os distribuidores, além de se virem na necessidade de barganhar por preços mais acessíveis junto aos produtores. Nesse processo, a rentabilidade em toda a cadeia é reduzida, bem como a capacidade de investimentos, notadamente de pequenos processadores.

Outro fato que vêm afetando o desempenho competitivo da indústria de leite na região está relacionado ao alto grau de rivalidade entre as empresas processadoras e distribuidores de leite e derivados. Tal fato ocorre porque o consumidor final da indústria compra, na sua maioria, leite e derivados com preços acessíveis. Diante disso, a concorrência se faz via preço, e o distribuidor irá buscar junto às empresas processadoras àquelas com melhor preço. Além disso, a presença de um número acentuado de processadores (cooperativas, pequenos laticínios e grandes processadores), permite maior capacidade de negociação dos distribuidores e inibem possibilidades de ampliação nos preços praticados.

Em contrapartida, os processadores mantêm tal atitude em relação a seus fornecedores, os produtores. Esses, para compensar os custos da produção leiteira buscam outras fontes de cultivo na propriedade, o que pode gerar redução de investimentos na atividade. Como a competição é alta e está focada nos preços, esse fato se encaixa no que Porter (2000) chama de convergência competitiva. Logo, o desempenho competitivo em longo prazo será afetado, bem como a capacidade de melhoria no produto.

Os produtos que vêm afetando o consumo de leite (produtos substitutos) têm demonstrado um crescimento nos últimos anos (Quadro 2). Esses produtos, em determinadas épocas do ano, têm seu consumo maior, no caso dos refrigerantes no verão e que acabam por dominar uma parcela do mercado consumidor leiteiro, conforme alegaram alguns entrevistados. O consumo de refrigerantes no período de 1990-1999 teve um crescimento expressivo, cerca de 100%, mas ainda o seu consumo é considerado baixo (ABIPET...ON LINE, 2004). O leite de soja é atualmente o principal produto que concorre, diretamente, com o leite animal. O seu consumo, apesar de ser de 20 a 50% mais caro que o leite animal, vem aumentando nos últimos anos, principalmente, por pessoas intolerantes ao leite e preocupadas com o bem estar (saúde). Nota-se então que a mudança no perfil do consumidor acaba por demandar produtos saudáveis e de melhor qualidade. Esses fatores contribuem para pressionar e limitar as políticas de preço praticados na cadeia, contribuindo para redução da rentabilidade por impedir aumentos no preço praticado, tendo em vista a presença desses substitutos.

Classe	Ano base		
	1998	1999	2003
Leite animal (vaca)	18.694	19.070	22.595
Sucos	6,3	6,7	8,0
Bebidas não alcoólicas	20,6	21,1	25,6

Fonte: adaptado de Abipet...on line (2004).

**Quadro 2 .** Evolução do consumo de bebidas no Brasil, bilhões de litros

Apesar da observação do preço mais elevado do leite de soja, o que teoricamente poderia minimizar seu peso enquanto substituto, novas tecnologias e a simples ampliação das escalas de produção, podem reverter esse quadro e transformar esse produto em um substituto com forte poder de influência. Como agravante, observa-se que o investimento em marcas encontra-se limitado a grandes laticínios, reduzindo o poder de influencia no consumidor nos médios e pequenos processadores, enquanto na indústria de refrigerantes, por exemplo, um critério competitivo forte é o investimento no fortalecimento da marca, contribuindo para ampliar seu *mind share*, reduzindo a atração de novos consumidores ao produto leite.

Na região verificou-se que o poder de barganha dos fornecedores de embalagens ocorre apenas com as empresas que utilizam a tecnologia UHT e estabilizantes, enquanto que nas empresas que processam leite pasteurizado esse fato não ocorre. As empresas que processam o leite com tecnologia UHT têm sua rentabilidade afetada já que não podem repassar os custos em seus próprios preços, afetando seu desempenho competitivo. Os processadores ainda sofrem com o poder de barganha dos compradores (distribuidores) que forçam os preços para baixo e exigem produtos de melhor qualidade. Essa posição favorável dos compradores ocorre porque estes adquirem grandes volumes de leite, visto que esse é um produto padronizado, ao qual sempre encontram fornecedores alternativos, e não sofrem com custos de mudança de um fornecedor para outro.

Os processadores perante os produtores detêm um certo poder de barganha. Mas, tendem a ter mais dificuldades nesse quesito porque existem poucos produtores na região e estes não têm o leite como atividade principal. Um dos processadores entrevistados alega que vêm aumentando nos últimos anos seus custos com frete de leite de produtores de outras regiões. Esse fato apoiado em estratégias que os produtores vem tomando, como o de se associarem

em cooperativas e associações de produtores (integração para frente), vem contribuindo para ampliar o poder de negociação dos produtores e gerando uma tendência, para o futuro, de maior poder de barganha desses.

Esse fato faz com que o posicionamento geográfico de alguns processadores se torne desfavorável fazendo com que este adquira matéria-prima em outras regiões. O que aumenta os custos com transporte além de contribuir para a queda da qualidade do produto e de seu poder de diferenciação, principalmente para as empresas que trabalham com tecnologia UHT. A tecnologia UHT não tem capacidade de diferenciação do produto e, automaticamente, não contribui para a ampliação do preço de venda, ocasionando, apenas, economia de escala (barreira de entrada). Dessa forma, esse fato contribui para queda da rentabilidade da cadeia.

De forma geral, na análise do desempenho competitivo da indústria de leite na região Noroeste do Paraná identificou-se os seguintes pontos fracos: falta de articulação e coordenação das atividades dos integrantes; falta de incentivo para modernização da atividade; alta carga tributária; concorrência desleal de empresas que burlam a fiscalização e sonogam impostos. Os pontos fortes do setor são: grande potencial de crescimento do consumo do produto no país e na região; inserção de novas classes sociais no mercado consumidor.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no apresentado, a análise da estrutura de indústria permitiu identificar os pontos fortes e fracos das empresas que concorrem na indústria de leite na região, bem como os fatores influenciadores em sua rentabilidade. Tal fato expõe áreas da indústria que necessitam de ações no intuito de assegurar para este setor da economia um desempenho competitivo saudável.

A rentabilidade da indústria de leite na região é afetada, principalmente, pela falta de articulação e coordenação do setor. Isso acontece porque existe uma pressão dos distribuidores (poder de barganha) em relação aos demais elos da cadeia, e que influencia, diretamente, os processadores a trabalharem com economia de escala. Nesse processo, os processadores necessitam de uma grande quantidade de matéria-prima, os quais os produtores não têm condições de atender. Os produtores para conseguirem produzir em grande escala necessitam de investimentos em tecnologia para aumentar a produtividade, o que não vem ocorrendo pela tendência a diversificação na produção rural. Esses, em parte, como uma saída para esta questão, estão se articulando em cooperativas e associações visando a aumentar seu poder de negociação. Essas atitudes de todos os segmentos da indústria acabam por afetar negativamente a rentabilidade de toda a cadeia leiteira, principalmente, no segmento processador.

No diagnóstico e análise da estrutura da indústria de leite na região, os responsáveis pelo setor devem estar atentos à adoção de estratégias que assumam posição ofensiva ou defensiva contra as forças competitivas da indústria. Nesse contexto, as estratégias são um meio através do qual uma empresa busca competir na expectativa da obtenção da vantagem competitiva. Tal atitude possibilita a construção de defesas ou a determinação de posições onde a ação dessas forças seja mais fraca. Devem, nesse sentido, colocar em destaque áreas onde a empresa deve competir e aquelas áreas que a empresa deve evitar a concorrência, e dessa forma, assegurar um desempenho competitivo favorável para a indústria na região. As condições observadas, entretanto, apontam pela necessária intervenção de políticas públicas direcionadas, principalmente, para a recomposição tecnológica no segmento produtor e construção de um ambiente de baixa tolerância tecnológica, de forma a ampliar níveis de produtividade e qualidade na produção.

## 8 REFERÊNCIAS

- ABIPET. Principais tendências de embalagens para bebidas. Disponível em <<http://www.abipet.org.br/2004>> Acesso em 08 set. 2004.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. & ZYLBERSTAJN, Décio. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. *Anais...*São Paulo:1992. p. 189-207.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil. In: JANK, Marcos S. *et al. Agrobusiness do leite no Brasil*. São Paulo: IPEA, 1999.
- MARTINS, Marcelo C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. *Revista de Política Agrícola*. Ano XIII, n 3, jul./ago./set. 2004.
- MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. *HSM Management*, Edição Especial, p. 17-28, mar./abr., 2000.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RÉVILLION, J. P. P. et al. *Estudo do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial: estudos de caso na cadeia produtiva de leite fluido no sistema setorial de inovação na França*. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n. 3, p. 75-98, Jul./Set. 2004
- SEAB/DERAL. Perfil da agropecuária paranaense. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/seab/revista>> Acesso em 20 ago. 2004.
- SOUZA, José Paulo. *As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor*. 1999. 132 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- VILELA, D. A importância econômica, social e nutricional do leite. *Revista Batavo*, n. 111, Dezembro 2001/Janeiro 2002.
- YIN, R. K. Case study research: design and methods. 2 ed. London: Sage Publications, 1994.