

Indústria de laticínios no Rio Grande do Sul: um panorama após o movimento de fusões e aquisições

Vera Regina F. Carvalho¹

Introdução

As últimas décadas do século vinte foram palco de inúmeras transformações na cadeia agroindustrial do leite. Transformações essas que tiveram como ponto de partida a suspensão do tabelamento do preço do leite que vigorou no período 1945-1986. Paralelamente outras mudanças verificaram-se, decorrentes sobretudo do processo de mundialização do capital em andamento. O presente trabalho ocupa-se sobretudo das transformações que tiveram como palco o território do Rio Grande do Sul e também aquelas que indiretamente influenciaram a cadeia produtiva gaúcha de laticínios, especialmente a indústria processadora, responsável pela aquisição e processamento do leite e produção dos derivados lácteos². Inicialmente são tratadas as transformações ocorridas que tiveram uma incidência sobre o setor, seja de cunho direto ou indireto. Na segunda seção é feito um retrospecto da atividade no território do Rio Grande do Sul, sendo que a ênfase será dada na agroindústria processadora, para logo em seguida, na seção terceira, serem destacadas as principais empresas gaúchas. A guisa de conclusão são tecidos alguns comentários sobre as repercussões decorrentes dessas transformações.

1. Transformações na indústria de laticínios

Os anos 90 caracterizaram-se por uma intensa mudança na estrutura da economia brasileira, repercutindo também numa modificação na estrutura patrimonial do parque industrial brasileiro. Essas transformações experimentadas pela economia brasileira - resultantes sobretudo da intensificação dos fluxos de capitais estrangeiros - estabeleceram também novas formas de atuação dos agentes integrantes do complexo agroindustrial de laticínios - mudanças verificadas no âmbito da concorrência - e deflagraram uma intensa mudança patrimonial na estrutura dessa indústria.

¹ Doutoranda em Economia – IE/UNICAMP; Mestre em Economia Rural – IEPE/UFRGS; Professora do Centro Universitário UNIVATES. vcarv@terra.com.br

² É integrante do sistema agroindustrial de laticínios, que é formado pelos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, pela pecuária leiteira, pelo processamento e pela distribuição. A pecuária leiteira engloba tanto produtores especializados – principal atividade agropecuária é a produção de leite – como por produtores não especializados, também designados de extratores ou extrativistas. O processamento, atividade da indústria de laticínios é realizado por empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas (centrais e singulares) e pequenos laticínios. Também fazem parte desse sistema

No período anterior às transformações as empresas integrantes dessa indústria dividiam-se nos seguintes grupos: as empresas multinacionais, que são os grandes grupos privados controlados por capital de origem externa, com abrangência nacional, geralmente possuindo uma marca consolidada;³ os grupos nacionais caracterizando-se por uma atuação mais regionalizada, apresentando especialização em alguns produtos; as cooperativas, dentre as quais temos as cooperativas singulares ou de primeiro grau, voltadas principalmente para o consumo local em mercados regionais, e as cooperativas centrais ou de segundo grau, que são constituídas por um grupo de cooperativas singulares; e por fim, temos os pequenos laticínios, de alcance regional, atuando muitas vezes de forma clandestina, sem inspeção sanitária (Jank et al., 1999).

Além das mudanças de cunho patrimonial, uma variada gama de modificações trouxe impactos, de maior ou menor monta, para a indústria de laticínios. A partir de agora ocuparemos-nos de elencar e tratar brevemente essas transformações.

Partindo-se de alterações mais gerais, mas que repercutiram diretamente sobre essa indústria temos a abertura do mercado nacional, que propiciou um fluxo intenso de capitais externos. Capitais estes que se destinaram a engrossar os investimentos diretos externos (IDE) realizados na economia brasileira. No caso da indústria em voga, esses recursos foram os responsáveis diretos pela onda de fusões e aquisições que assolou esse setor. Esses recursos foram provenientes sobretudo dos países componentes da Tríade, com especial destaque para o capital de procedência européia.

A abertura da economia brasileira, seja a facilitação da entrada de produtos industrializados, seja o aumento do fluxo de investimento direto externo, contingenciou uma mudança de postura das empresas residentes no país, que após um período de acomodação tiveram que adaptar-se as novas condições de mercado. A busca de vantagens competitivas fez com que as empresas buscassem um aumento de escala, possibilitando assim a realização de investimentos de maior monta. Esse processo levou a constituição de grandes firmas industriais.

Setorialmente o setor passou a partir dos anos 80 por diversas transformações que se configuraram em novas formas de coordenação setorial. O ponto de partida dessas mudanças e uma das mais significativa que afetou essa indústria foi a suspensão

os comerciantes importadores. Na distribuição, encontram-se as padarias e pequenos varejos, os super e hipermercados e a venda direta ao consumidor (Jank et al., 1999).

³ Optou-se pela adoção do termo *multinacional* em detrimento do termo *transnacional*, pois parte-se do pressuposto de que as multinacionais ainda contam com sua 'base de origem' como o centro de suas atividades econômicas, apesar de todas as especulações sobre a globalização".

do controle e tabelamento dos preços, que vigorou de 1945 a 1991. O término dessa prática por parte do governo agiu como um incentivo a entrada de novas empresas que passaram a atuar com maiores graus de liberdade pois, o tabelamento dos preços do leite, e de seus derivados, agia como um desestímulo à criação de novos produtos, com maior valor agregado, visto que o teto já havia sido determinado pelo governo. Assim, com a liberalização dos preços, pela ótica da produção de matéria-prima, fez-se presente a possibilidade das empresas adotarem pagamentos diferenciados, de acordo com as características do produto. Essa liberalização dos preços deve ser vista como integrante de um processo mais amplo de desregulamentação dos mercados.

O governo, além de diminuir a interferência no setor pela cessão do tabelamento do leite pasteurizado, também se retira como demandante – e era um dos principais -, uma vez que ocorre um arrefecimento dos programas sociais do leite. Esses programas representavam, no final dos anos 90, a compra de aproximadamente 30% do total do leite do tipo C produzido no Brasil. No período 1988/90 o governo era o principal demandante de leite fluido.

Outra modificação relacionada com a mudança no comportamento do setor governo diz respeito às importações, que até então eram realizadas por organismos estatais, configurando-se dessa forma o governo como um agente regulador do setor. As importações passam a ser realizadas pela iniciativa privada, na maioria das vezes por braços operacionais da agroindústria produtora, ou diretamente pelo setor varejista. Inicialmente observou-se um aumento do volume importado. A transferência dessa atividade fez com que o objetivo principal da operação fosse a busca de diferenciais de preços e/ou complementação das linhas de produção brasileiras, verificando-se até em alguns momentos a prática de concorrência predatória. Anteriormente as questões cotejadas estavam relacionadas ao custo de vida e as operações davam-se principalmente no período de entressafra e o governo agia de forma a atuar como um regulador do mercado.

Ainda no tocante às importações, com a formação e implementação do MERCOSUL e a conseqüente extinção de tarifas diferenciadas entre os países – países que tem na indústria láctea uma de suas principais indústrias – verificam-se problemas, sobretudo para o estado do Rio Grande do Sul devido a sua proximidade física com o Uruguai e a Argentina. A indústria, tanto a argentina como a uruguaia, apresenta produtos mais competitivos do que os produzidos no território brasileiro.

Paralelamente a essas mudanças verifica-se a transformação do leite fluido em commodity, decorrência da adoção do processo de esterilização do leite que possibilita um aumento na vida útil do produto, passando das 48 horas anteriores para o prazo de quatro meses. A perecibilidade do leite por si só limitava a abrangência das plantas industriais e permitia a existência de pequenos laticínios de caráter regional. Assim ficava estabelecida como que uma divisão de mercados, onde a grande empresa atuava nos produtos mais elaborados e a pequena empresa ficava com a produção do leite fluído.

Em decorrência da transformação do leite em commodity, a modificação mais expressiva foi a passagem de um mercado de abrangência local, e em alguns casos regional, para um mercado nacional. Essa transformação do âmbito do mercado, de cativo do produtor local para a disputa entre empresas de caráter nacional ou multinacional, só foi possível devido a disseminação da produção do leite tipo *UHT*.⁴ Esse tipo de leite, que utiliza matéria-prima similar à utilizada para a produção do tipo C, apresenta uma durabilidade de 6 meses, bem superior àquela apresentada pelo leite do tipo C, máxima de 3 a 4 dias.⁵ Além disso, tem custos de transportes menores pois não necessita de refrigeração, menores custos de distribuição em relação ao tipo C que necessita de entrega diária, em pequenas quantidades. Pela ótica do consumidor o leite esterilizado tem sido preferido devido às questões de estocagem e perecibilidade.

⁴ Também denominado de leite longa vida, de longa duração ou esterilizado. “O leite longa vida, envasado em embalagem asséptica descartável (caixinha), é um leite ultrapasteurizado e, nesse sentido, constitui um avanço na história do leite fluído brasileiro. O leite pasteurizado (todos os tipos) é resultado do processamento térmico do leite pelo processo chamado HTST (*High Temperature Short Time*), alta temperatura em tempo curto. Isso significa submeter o leite cru usualmente a temperaturas de 72° a 75° C por um período de 15 a 20 segundos. O mesmo conceito foi aplicado no desenvolvimento do leite longa vida. Ao HTST, acrescentou-se um U, passando o processo a se chamar UHTST (*Ultra High Temperature Short Time*), ultra alta temperatura em tempo curto, sendo que UHT é uma simplificação da sigla. Assim, o leite ultrapasteurizado, ou longa vida, é o resultado do processamento térmico do leite pelo processo UHT. Isso significa submeter o leite pasteurizado usualmente a temperaturas de 135° a 150° por um período de 2 a 4 segundos. Como a legislação brasileira não contemplava o leite ultrapasteurizado, por ser anterior ao desenvolvimento dessa nova tecnologia, por comodidade, o legislador resolveu erroneamente chamar o leite longa vida de leite esterilizado - e não de ultrapasteurizado (Meireles, 1996:224)”.

⁵ Usualmente, vincula-se as definições dos tipos de leite à quantidade de gordura existente. Entretanto, a distinção entre eles decorre da forma de coleta e processamento. O leite tipo C, com participação de 91,9% no mercado de leite fluído, pode ser transportado em temperatura ambiente até a usina de beneficiamento, sendo que o nível máximo de coliformes é de 10/ml e com contagem máxima global de bactérias permitida de 150.000/ml. O leite tipo B tem esses valores máximos como sendo 2/ml e 40.000/ml, respectivamente. De forma amostral, é submetido a análises microbiológicas e físico-químicas. Quanto ao transporte até a indústria deve ser realizado em caminhão refrigerado. Já o leite do tipo A tem seu processo de pasteurização e envase na propriedade rural, ordenha automática e não de forma manual, não é admitido a presença de coliformes e o máximo admitido para a contagem global de bactérias é de 500/ml (Jank et al., 1999)

Analisando-se os dados de produção do rebanho leiteiro brasileiro fica evidenciado um aumento tanto de sua produção quanto de sua produtividade. Essa mudança no perfil do rebanho é muito mais consequência do que causa das transformações descritas anteriormente. O produtor da matéria-prima foi conduzido a realizar investimentos que visavam aumento de produtividade e/ou de produção em face das exigências da indústria, sob a pena de ser excluído da cadeia produtiva. Decorrente também desse quadro, foi o aumento da concentração de mercado e aumento na concentração da captação do leite.

A saída do setor governo estimulou novamente o crescimento das indústrias visto que a partir de então passaram a contar com graus de liberdade aumentados, este fator associado ao aumento do fluxo de investimentos externos diretos e também saturação do mercado consumidor em alguns países, principalmente europeus, levou

Este cenário mutante, descrito anteriormente, foi o palco das inúmeras modificações patrimoniais – sobretudo operações de fusões e aquisições - que se verificaram a partir dos anos 80, e com mais intensidade nos anos 90, neste segmento industrial. Segundo Jank et al. (1999) dentre os grandes laticínios que atuavam no setor em 1981, mais da metade passou por algum processo de aquisição ou desenvolvimento de alianças estratégicas. E na própria década de 90, quando essas modificações já estão em curso, verificamos um processo de modificação no ranking das maiores empresas captadoras de leite. Modificações essas engendradas em parte pela novo modo de acumulação da economia – modo de acumulação financeirizado – cujo moto principal é o movimento verificado nas grandes corporações. A especificidade setorial é o tempo de ocorrência precursor do movimento que ocorreu no restante da indústria e que depois é espreado para os outros setores. As repercussões são enormes, sendo uma das principais características do final do século vinte e que implicou em uma nova forma de pensar essa problemática.

As principais mudanças patrimoniais da indústria de laticínios tiveram como ator principal a multinacional italiana Parmalat que adquiriu, no período 1989-1999, 22 plantas industriais. Todas essas plantas pertenciam anteriormente ao capital nacional e tinham uma atuação regionalizada. A seguir, no ranking de adquirentes, situa-se a Nestlé que nesse mesmo período incorporou ao seu patrimônio 8 plantas industriais (Carvalho, 2000). Além das mudanças engendradas pelo novo ator, a multinacional Parmalat, houve uma transformação mais geral no tocante ao aumento de empresas multinacionais no setor. Em 1982, das 42 multinacionais que tinham como atividade

principal o leite apenas 6 tinham atividades no Brasil, através de 16 filiais. As unidades industriais estavam distribuídas da seguinte forma: 8 da Nestlé; 1 da Beatrice Foods; 2 da Borden; 2 da BSN Gervais Danone; 1 da Snow Brand Milk Prod; e 2 da Sodima Yoplait (Lauschner, 1995). Após esse período outras empresas multinacionais instalaram-se no Brasil, tais como La Sereníssima, Sancor.

2. Produção gaúcha de laticínios: um breve inventário

A produção de leite e derivados encontra-se presente na economia gaúcha desde os seus primórdios, agroindústrias processadoras estão entre os primeiros tipos de indústrias instaladas no território riograndense. Dados do Censo Industrial de 1920 dão conta da existência de 24 estabelecimentos responsáveis pela fabricação de laticínios. No Brasil, na mesma data existia um total de 78 estabelecimentos sendo assim, o Rio Grande do Sul detinha 30,77% da capacidade instalada no Brasil para a produção de laticínios, com número de estabelecimentos inferior apenas ao do estado de Minas Gerais, que contava com 32 estabelecimentos. Do total de estabelecimentos brasileiros, 75,64% destinavam-se ao fabrico de queijo, 20,51% de congelação de leite - unidades de leite pasteurizado, resfriado e congelado - e 3,85% eram fábricas de leite condensado, leite em pó ou higienizado (Brasil, 1927). Passadas décadas, Minas Gerais mantêm-se continua na liderança como primeiro estado produtor, seguido de São Paulo, sendo que o Rio Grande do Sul ocupa a terceira posição no ranqueamento dos estados produtores.

O marco inicial da atividade no estado deu-se em 1908, através da firma Carlos Franke S.A. (CAFRASA) , em Ijuí, posteriormente, em outubro de 1977, esta empresa foi incorporada a Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda (CCGL. Outro momento primevo da industrialização gaúcha de laticínios foi no ano de 1912 o início da atividade laticinista da Cooperativa União Colonial Ltda – posteriormente passa a receber a denominação de Cooperativa Santa Clara Ltda. (Krug, 1981)

A história da atividade no Rio Grande do Sul confunde-se com a história da CCGL sobretudo em face do aspecto concentrador que exerce. Atualmente a empresa, após a sua aquisição pela Avipal, passou a receber a denominação de Elegê Alimentos, marca comercial da antiga cooperativa.

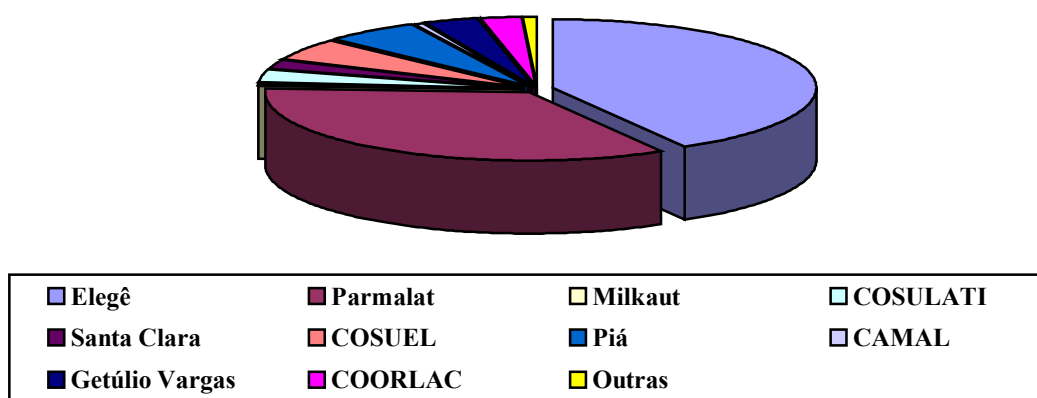
Um outro marco do setor no Rio Grande do Sul era a Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos (CORLAC), empresa de economia mista que teve sua liquidação decretada pela lei estadual nº 10.000/93. A desativação desse sistema levou a

uma desarticulação setorial, levando prejuízo aos produtores e desestimulando a produção, sobretudo nas regiões metropolitana, nordeste e central, zonas de maior atuação da antiga empresa.. A CORLAC foi resultante das seguintes transformações em 1937 era a Sociedade Anônima Beneficiadora do Leite (SABEL), em 1946 Entrepasto de Leite S.A. (ELSA), no ano de 1947 passou a denominação de Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (DEAL).

Atualmente, no ano de 2002, as principais empresas responsáveis pela industrialização e distribuição do leite são a Elege Alimentos S.A., Parmalat do Brasil S.A. e Milkaut Laticínios Ltda – sociedades de capital aberto, e as seguintes cooperativas de médio porte , Sul Riograndense de Laticínios Ltda (COSULATI), Santa Clara Ltda, De Suinocultores Encantado Ltda (COSUEL), Triticola Getúlio Vargas Ltda, Agropecuária Petrópolis Ltda (PIÁ), Agrícola Mista Aceguá Ltda (CAMAL), Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda (COORLAC). Essas empresas de grande e médio porte, assim como 12 pequenas cooperativas produzem leite e derivados sob supervisão federal (SIF). O estado do Rio Grande do Sul conta também com mais 104 pequenos laticínios que produzem sob supervisão estadual (CISPOA). A divisão da produção de leite fluido entre essas empresas é observada no gráfico 1, a seguir (Bitencourt et al., 2002).

Gráfico 1

Produção de leite fluido no Rio Grande do Sul, por empresa, no ano de 1999.



Fonte: Bitencourt et al (2002)

Analisando-se os dados de produção gaúcha sob outra ótica (tabela 01) evidencia-se a mudança produtiva ocorrida após a disseminação do leite UHT. No ano de 1991 89,98% da produção de leite fluido no Rio Grande do Sul era sob a forma de leite do tipo C e 7,61% era leite esterilizado. Em 1999 esse quadro se inverte, do total produzido 74,59% o são sob a forma de UHT e 24,56% sob a forma de leite tipo C.

Tabela 01 – Produção de leite fluido, sob inspeção federal, no Rio Grande do Sul – 1991-99

(em mil litros)

	Leite B	Leite C	Leite UHT
1991	10.233	380.704	32.179
1992	12.590	369.674	55.883
1993	14.858	354.496	77.216
1994	15.326	324.061	151.256
1995	20.323	334.276	190.158
1996	16.662	301.141	345.386
1997	11.628	252.972	406.900
1998	8.230	217.828	457.869
1999	6.361	182.165	553.280

Fonte: MAA/DFA/DDA/SIPA/RS in Bitencourt et al. (2002)

3. Transformações de cunho patrimonial no território do Rio Grande do Sul

Na presente seção trataremos das principais empresas produtoras no Rio Grande do Sul, a Elegê e a Parmalat, que respondem por 41,66% e 34,15% respectivamente da industrialização de leite fluido no estado (Bitencourt et al., 2002). Essas empresas, que situam-se também entre as maiores captadoras nacionais têm presença no Rio Grande do Sul de forma diferenciada, a Elegê possui sua matriz no Estado e a Parmalat passou a ter inserção após a aquisição da Lacesa.

As empresas com presença no Rio Grande do Sul estão entre as maiores do Brasil, destacando-se no seleto grupo das sete principais captadoras, onde também estão inseridas as empresas Nestlé, Itambé, Paulista, Batavia e Grupo Vigor (Anexo A).

Elegê Alimentos

A criação da CCGL, detentora da marca Elegê, deu-se no ano de 1976. Constituiu-se em um esforço por parte dos pequenos produtores - com menos de 50 ha, de se organizarem economicamente frente à monocultura da soja e do trigo que dominava no estado do Rio Grande do Sul. Sua criação foi capitaneada pela Federação do Trigo e Soja do Rio Grande do Sul (FECOTRIGO),⁶ responsável também pelo aval dos novos investimentos. Era integrada por 35 cooperativas filiadas, sendo que cada uma das cooperativas tinha uma participação na produção do sistema CCGL, e foi resultado do Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo (PIDCOOP). O leite passava a constituir-se em uma fonte alternativa de renda mensal, envolvendo geralmente as crianças e mulheres.

Sua importância no Rio Grande do Sul foi crescente. No começo das suas atividades coletava 2,29% do leite produzido no Estado, aproximadamente 10 milhões de litros em 1977, já ano de 1991 foi responsável pela coleta de 59,90% do total produzido, sendo que essa coleta estava disseminada ao longo do território riograndense (Lauschner, 1995).

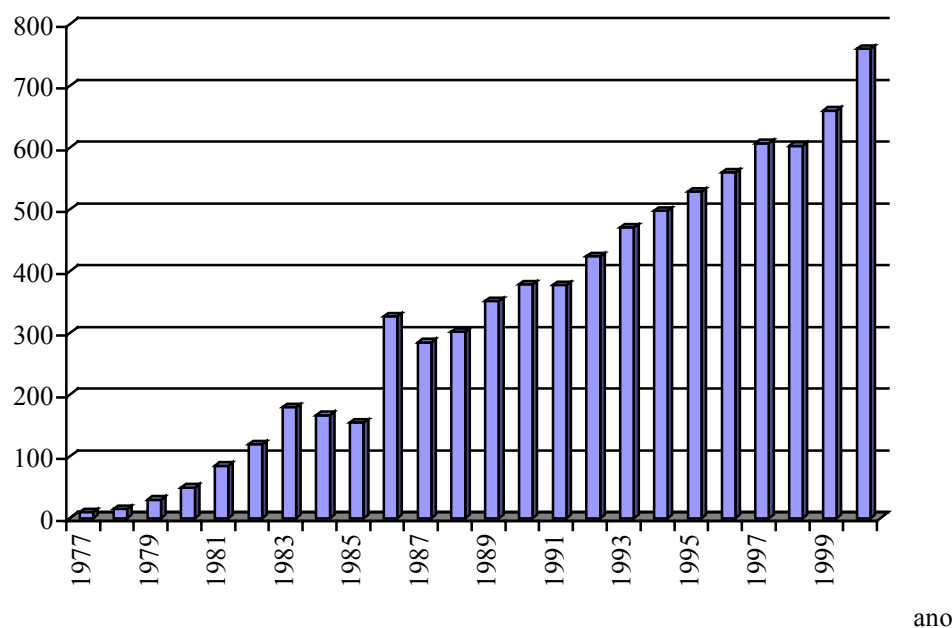
No ano de 1993 a cooperativa foi comprada pelos irmãos chineses Shan Ban Chun e Shen Ban Yuen, donos da AVIPAL. Dessa forma a então cooperativa transformou-se em uma empresa privada. Essa transformação de cooperativas em sociedades anônimas não foi apenas uma especificidade do Rio Grande do Sul, na realidade foi a alternativa também utilizada pelas cooperativas na região sudeste. Contudo, a transformação das cooperativas em S.A. também modifica a forma de coordenação entre a empresa e os produtores de leite, antes cooperados. E enquanto cooperados, sócios também da cooperativa e com compromisso de exclusividade no fornecimento da matéria-prima. Caso o cooperado não vendesse toda a sua produção para a cooperativa, corria o risco de exclusão da cooperativa. Essa, por sua vez também tinha o compromisso de comprar o leite do cooperado. Entretanto a busca de novos parceiros estratégicos exige uma reorganização anterior buscando uma maior lucratividade do negócio. Em decorrência desse processo muitos pequenos produtores, ou menos eficientes, perdem sua vinculação com a empresa. Outra vantagem que se extingue é o financiamento, muitos vezes realizado sem a cobrança de juros, para a

⁶ Foi resultante do Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo (PIDCOOP), que tinha como objetivos principais a criação de uma estrutura de apoio ao pequeno produtor, assim como a criação

aquisição e instalação de equipamentos, como foi o caso da instalação de equipamentos de granelização, possibilitando que o resfriamento do leite seja realizado na propriedade.

Gráfico 02 - Recepção de leite pela CCGL no período 1977-2000

(milhões de litros anuais)



Fonte: Lauschner (1995); ABPLB in : Lima & Pereira (1995:123) ; www.leitebrasil.com.br acessado em 22.jan.2000; LEITE BRASIL, CNA/DECON e EMBRAPA/CNPGL in: http://www.terraviva.com.br/servicos_estat.htm#m acessado em 21.mar.02

Nos anos 90, após a transformação em sociedade anônima, mantém contrato de fornecimento com 27 cooperativas secundárias, prática esta característica das cooperativas. Constitui-se na principal empresa do setor no Rio Grande do Sul e é responsável pela captação de 50,59% do leite que é industrializado no estado (Bitencourt et al., 2002).

Um dos diferenciais da Elegê em relação às demais empresas é o índice de produtores que entregam a sua produção na forma a granel, perto de sua totalidade. Em contraposição apresenta também os menores índices de produtividade e é a empresa que possui o maior número de produtores. Ainda acerca do número de fornecedores

de alternativas que possibilitassem a diversificação produtiva desses produtores. Um dos objetivos principais era a criação de uma renda mensal para as famílias.

vinculados à empresa, no período 1994/98, houve uma redução da ordem de 34% (anexo A, B e C).

Parmalat

No mercado gaúcho a entrada da Parmalat, empresa multinacional de capital italiano,⁷ ocorre através da aquisição da Lacesa entretanto no Brasil a empresa já havia iniciado suas atividades em 1974, através da realização de uma *joint-venture* com a empresa Laticínios Mococa para produção de iogurtes. Dessa forma fez-se possível que a empresa executasse uma sondagem do mercado e o conhecesse melhor. Em 1977 encerrou essa parceria e fundou uma empresa própria (Yolat Indústria e Comércio de Laticínios Ltda., localizada em Itamonte - MG) destinada ao fabrico de laticínios - inicialmente à produção de leite esterilizado. Só a partir de 1989 começou sua política maciça de aquisições, 11 anos após a sua instalação de forma oficial no país, sendo que no período 1989/99 adquiriu 22 empresas.⁸ Foi a inovadora no Brasil na aquisição das empresas. Essa característica, de elemento inovador na indústria, já faz parte da história da empresa, que foi a primeira a colocar sua marca no leite, assim como foi a pioneira na utilização de caixas de papel para as embalagens, substituindo a garrafa de vidro que até então dominava o mercado europeu (Castro, 1999b; Castro, 1999c).

No tocante às fusões, inicialmente foram do tipo horizontal. No ano de 1989 e 1990 foram adquiridas as seguintes empresas, todas produtoras de leite pasteurizado próximas de grandes centros consumidores: Fiorlat (SP), Via Láctea (SP), Laticínios Teixeira (SP), Alimba (Ba) e Lavisa. Logo em seguida foram adquiridas as empresas Lacesa (RS) e Spam (RJ), que se caracterizavam por uma inserção mais regionalizada. Posteriormente a empresa passou a adquirir unidades industriais fabricantes de queijo. Após 1993, as aquisições que passaram a dominar são do tipo concêntrica. As aquisições de plantas de laticínios, em número de 16, realizadas no período 1989-98 envolveram a cifra aproximada de 500 milhões de dólares (Arantes, 1998).⁹ Essa

⁷ Foi criada em 1961, em Collecchio, na região de Parma - Itália, para fabricar presunto e produtos à base de tomate. Em 1963 começa sua trajetória na produção de laticínios.

⁸ De uma maneira geral, a trajetória das empresas multinacionais ocorre do seguinte modo: inicialmente existe uma prospecção de mercado, quando a empresa através da importação realiza uma testagem do mercado, posteriormente a empresa realiza alianças com empresas nacionais, utilizando o aparato de comercialização da empresa nacional e só depois passa para a etapa em que terá produção própria, com a sua marca (Belik, 1999). Em alguns casos o processo de F&A posterga a produção com marca própria, mantendo-se no mercado a marca da adquirida, em face da fátia de mercado que a mesma já possui.

⁹ As fusões, para efeitos de classificação, são consideradas como: *fusões horizontais* aquelas ocorridas dentro da mesma indústria ou segmento. Inicialmente é esse tipo de fusão que predomina na indústria de laticínios na década de 80. *Fusões verticais* constituem-se naquelas em que as empresas adquiridas ou fundidas estão situadas a jusante, ou a montante da cadeia produtiva. Quando a aquisição ou fusão ocorre

política agressiva de aquisições foi implementada por Gianni Grisendi, ex-gerente geral da Parmalat, constituiu-se na principal estratégia de crescimento da empresa, liderando em número as aquisições do setor.

Desta forma, a presença da Parmalat no Rio Grande do Sul fez parte de uma estratégia agressiva de crescimento da empresa via aquisições quando, em 1993, adquiriu as plantas industriais pertencentes à Lacesa, então segunda maior empresa do mercado de leite gaúcho. Essa transação envolveu 30 milhões de dólares. Posteriormente à aquisição, verificou-se um aumento no faturamento das unidades antes pertencentes à Lacesa, decorrente de mudanças produtivas. Houve um aumento da produção de iogurtes, da marca Yoplait, e diminuição da produção de queijo. Outras modificações decorrentes da entrada da Parmalat no Rio Grande do Sul foi o deslocamento da principal bacia leiteira da região Lajeado-Estrela para a região de Carazinho. Esse deslocamento modifica a forma de produzir até então estabelecida.

Esta forma de atuação, através da implementação de estratégias agressivas, permitiu que a Parmalat galgasse o posto de segunda empresa de laticínios no Brasil em termos de coleta de leite fluído, ultrapassando o desempenho do Grupo Vigor e da Leite Paulista, que no início da década de 90 ainda se mantinha na frente dela. Ressaltamos ainda que em 1990 a Parmalat não figurava entre as dez maiores empresas do setor.

Sua penetração no até então mercado dominado preponderantemente pela Nestlé só foi possível devido às estratégias de marketing agressivo que a empresa implementou, através de políticas de marketing corporativo global (Castro, 1999c). Como exemplos desse tipo de estratégia temos todo o trabalho executado de vinculação da marca com o esporte, no caso mais específico com o futebol. Outro exemplo exitoso foi a campanha dos mamíferos, de cunho institucional. Essa campanha colocou a Parmalat como a primeira em vendas do artigo bichos de pelúcia, ultrapassando tradicionais fabricantes do país (Castro & Komatsu, 1999a). Em termos de investimentos em publicidade, a Parmalat efetuou gastos da ordem de 40 milhões de dólares no período compreendido entre 1996 e 1998, liderando esse tipo de despesa no segmento laticínios (Castro & Komatsu, 1999b).

Inicialmente suas plantas produtivas estavam localizadas predominantemente na região sudeste. Hoje, nos anos 2000 encontram-se disseminadas em todo o território

entre empresas com produtos diferenciados, mas que fazem uso dos mesmos canais de distribuição, denomina-se esse tipo como *fusão concêntrica* ou circular. E, para finalizar, tem-se a do tipo *conglomerado puro*, onde inexistente qualquer sinergia entre os produtos (Sato, 1997).

nacional, além de abrangerem novas áreas de produção (biscoitos, sucos, chocolates). A Parmalat, ao abranger novas áreas de produção, e conseqüentemente de comercialização, agrega dessa forma novas capacitações, ampliando a possibilidade de diversificação. Atualmente possui uma linha de produção com mais de 400 itens. Essa possibilidade só foi possível através da recombinação e reutilização dos recursos disponíveis. Via fusões e aquisições também se faz presente a possibilidade de aprendizado, pela experiência, através dos empregados que permanecem na unidade produtiva. Esse aprendizado, necessário também para o crescimento da firma, pode ser obtido através do estabelecimento de parcerias com outras empresas, principalmente quando dominam outros processos produtivos, que não os habitualmente usados.

Todas essas estratégias levaram o Brasil, em 1999, a representar 60% do faturamento obtido na América Latina, que é a primeira região em termos de faturamento para a multinacional. Analisando-se do ponto de vista da receita mundial do grupo, a parcela pela qual o Brasil é responsável é da ordem de 28%. Esse crescimento entretanto, não é uma especificidade da Parmalat do Brasil. Mundialmente sua receita, no período de 1993 a 1998, cresceu 245,45% (Castro, 1999a).

Considerações finais

Comparar a constituição da indústria de laticínios do início dos anos 80 no Rio Grande do Sul com essa mesma no final dos anos 90 é dar-se conta das inúmeras transformações pelas quais o setor passou. Algumas mais gerais, que afetaram o país como um todo e refletiram-se no leite, outras mais específicas, só o setor. De um modo geral, a década de 90 caracteriza-se para o setor por abertura do mercado nacional, valorização do câmbio, crescimento de produção e de produtividade do rebanho leiteiro, mudanças no padrão de consumo da população, transformação do leite fluido em *commodity* e, por fim, constituição de grandes firmas industriais, aumento da desnacionalização do setor, concentração de mercado e concentração na captação do leite.

O processo crescente de desnacionalização da indústria de laticínios encontra-se no Rio Grande do Sul associado a um outro fator, mudança da estrutura jurídica das principais empresas, resultado, ainda que indireto, do movimento de fusões e aquisições verificados. As fusões e aquisições, que envolveram as empresas do setor resultaram em um aumento de porte por parte das mesmas. Essa mudança de porte acaba por alterar as exigências para com os produtores agrícolas. A necessidade de maior escala passa a ser

uma premissa básica para a manutenção dos contratos com as firmas. Produtores com pequena escala são descartados como fornecedores, e investimento maiores são cada vez mais exigidos. Verifica-se uma “seleção natural” com os produtores. Claro que os mais eficazes serão destacados, e acaba por se criar dois tipos de produtores, o de primeira e o de segunda classe.

Portanto, temos de um lado uma redução significativa do número de fornecedores, analisando de outra ótica, verificamos um aumento da produção individualizada. Isso revela que os menos produtivos é que foram desligados das empresas. Mesmo nas cooperativas, que devem trabalhar sob outra filosofia, essa realidade se faz presente.

Grande parte dos laticínios, inicialmente os grandes, já adotaram a coleta e o transporte do leite refrigerado a granel. Essa prática obriga que o produtor tenha no seu estabelecimento um tanque resfriador. Esse tanque muitas vezes é financiado pela agroindústria, criando assim um canal de dependência entre o produtor e a empresa. Poderíamos dizer que neste caso não se verifica um contrato formal, mas a necessidade do produtor pagar o seu empréstimo atrela-o a empresa na maioria das vezes. Esse processo de granelização implica numa seleção de fornecedores. Também por essa ótica, só os mais produtivos se mantêm.

Todo esse quadro reflete também um aumento do grau de dependência e fidelidade do produtor em relação à indústria. Concomitantemente, de exigir aumentos constantes de produtividade e também compra de equipamentos que garantam a qualidade do produto, sob o risco de não manterem-se no mercado.

Para a empresa, a redução do números de fornecedores traz como conseqüência uma redução dos custos de transação, em decorrência de passar a trabalhar com um número menor de fornecedores, cada vez mais vinculados com a agroindústria. Em alguns casos o estabelecimento de contratos funciona um sistema de quase integração.

Por outro lado, a realidade apresentada antes de qualquer coisa mostra na verdade a falência, ou no mínimo, na transformação de uma estrutura de mercado que já foi considerada uma das principais em termos de estruturação da indústria de laticínios brasileira, o cooperativismo. Na percepção de alguns analistas a transformação em sociedades anônimas é o caminho mais natural para a continuidade do crescimento, pois possibilita a execução de novos investimentos e a agregação de novas tecnologias.

Uma das alternativas adotadas efetivamente para evitar que as cooperativas sucumbam é a transformação dessas em sociedades anônimas, mantendo-se ou não o

controle com a cooperativa. A manutenção do controle foi o modelo escolhido pela Leite Paulista e pela Itambé. O processo implementado pela Itambé e Leite Paulista foi diferente do processo verificado na CCGL, que perdeu o controle acionário para a Avipal, grupo nacional com sede no Rio Grande do Sul atuante no setor de carnes. Transferência de controle também foi o modelo adotado pela Batavo, cujo controle passou a ser exercido pela Parmalat.

Ressaltamos que nesse contexto de mudanças patrimoniais surgem também novas formas de coordenação. A coordenação,¹⁰ anteriormente a cargo do governo através de seus organismos competentes,¹¹ passa a ser dada predominantemente pelas multinacionais. O comportamento destas acaba condicionando o comportamento das outras empresas, como pode ser verificado no corpo do trabalho, onde constatamos que muitas das estratégias adotadas pelas empresas constituíram-se em estratégias reativas às implementadas pela Parmalat. Outro fator que merece destaque é que o centro decisório das empresas na grande parte das vezes desloca-se para outros estados ou países.

Apesar do capital nacional, e gaúcho, ser o predominante no Estado a lógica setorial é regida pelo capital internacional. Essa realidade sempre esteve presente na indústria de laticínios brasileira, visto que a mesma se desenvolveu sob a égide da Nestlé, cuja instalação no Brasil data de 1921, e na condição de maior captadora de leite determina as regras de funcionamento do sistema. Esse elemento dinamizador externo implica em perda de autonomia do capital nacional, ou gaúcho. Assim, Vislumbra-se, desde o final do século vinte, a emergência de um novo modelo de desenvolvimento, onde a dinâmica setorial é dada exogenamente, seja pelas matrizes estrangeiras, seja pelo demandante do produto.

¹⁰ A coordenação é percebida como uma forma “[p]romover a ordem de ações individuais segundo um objetivo comum. Consiste em transmissão de informação, provimento de incentivo e exercício de controle entre agentes participantes de um sistema produtivo (Farina et al., 1997:283)”.

¹¹ Durante o período 1945-1991, os preços praticados nas mais diversas instâncias eram determinados a partir dos custos de produção vigentes nas distintas regiões e, também, pelas pressões exercidas pelas associações e congêneres.¹¹ Não só a matéria-prima era arbitrado um valor, mas também os produtos destinados ao consumidor final também eram tabelados, tendo por base o valor atribuído ao leite C. Essa prática era considerada nociva por parte das empresas pois desestimulava a diversificação da pauta produtiva. Com o fim do tabelamento, a partir de 1991, rompeu-se essa forma de coordenação, comandada pelo Estado.

Bibliografia

- BELIK, Walter (1999). **Muito além da porteira**: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil. Campinas (tese de livre docência apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP)
- BITENCOURT, Darcy et al. (2002). **Rio Grande do Sul “Uma reflexão sobre a década de 90 e perspectivas do setor lácteo no ano 2000”**. Disponível em www.terraviva.com.br acessado em mar.02.
- BRASIL - Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (1927). **Recenseamento do Bra[s]il - Indústria**. Rio de Janeiro: Estatística - v.1 (1ª parte).
- CARVALHO, Vera Regina. (2000) **Mudanças patrimoniais na indústria de laticínios no Brasil: reações às mudanças institucionais e concorrenciais dos anos 80 e 90**. (mimeo).
- CASTRO, Gleise de (1999a). América do Sul puxa a receita da Parmalat. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- _____ (1999b). Um perfil expansionista e inovador . **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- _____ (1999c). Os passos do criador do marketing do leite. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- CASTRO, Gleise de & KOMATSU, Alberto (1999a). Campanha que virou mania. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- _____ (1999b). Publicidade aproxima italianos e Coca-Cola. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- FARINA, Elizabeth et al. (1997). **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular,
- JANK, M. S. et al. (1999). **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Pensa; Milkbizz.
- KRUG, Ernesto Enio Budke (1981). O complexo agroindustrial do leite no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**. ano XVI, v 11, nº 31, São Leopoldo.
- LAUSCHNER, Roque (1993). **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.
- LIMA, Jaldir & PEREIRA, Alexandre (1995). A cadeia agroindustrial do leite e seus derivados. **BNDES Setorial**, no. 2 , nov.
- MEIRELES, Almir J. (1996). **A desrazão laticinista**. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- SATO, Geni (1997). Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. **Informações Econômicas**. São Paulo. v.27, n. 12, dez.

Anexo A – Maiores empresas receptoras de leite no Brasil – 1993/1998

	1996	1997	1998	1999	2000
Nestlé	1.431.895	1.412.608	1.357.832	1.335.886	1.393.000
Parmalat	795.136	857.238	814.224	772.699	919.483
Itambé	710.094	730.422	752.628	797.000	773.000
Elegê	559.653	607.198	602.514	660.209	760.239
Paulista	668.097	672.742	625.577	418.591	512.687
Batavia	268.330	273.570	274.022	296.737	272.775
Grupo Vigor	301.757	295.155	287.830	231.001	229.629

Fonte: ABPLB in : Lima & Pereira (1995:123) ; www.leitebrasil.com.br acessado em 22.jan.2000; LEITE BRASIL, CNA/DECON e EMBRAPA/CNPGL in: http://www.terraviva.com.br/servicos_estat.htm#m acessado em 21.mar.02

Anexo B – No. de fornecedores das principais empresas receptoras de leite - 1993/1998

(em mil produtores)

	1996	1997	1998	1999	2000
Nestlé	41,5	35.089	28.920	22.512	14.142
Parmalat	25,2	21.040	16.052	14.302	15.550
Itambé	43,1	18.250	15.369	12.690	8.400
Elegê	22,0	38.537	34.402	34.402	32.188
Paulista	52,1	24.481	22.162	15.154	8.925
Batavia	9,4	11.125	10.393	7.772	7.505
Grupo Vigor	193,3	8.142	6.442	4.823	3.693

Fonte: ABPLB in : Lima & Pereira (1997:123) ; www.leitebrasil.com.br acessado em 22.jan.2000; LEITE BRASIL, CNA/DECON e EMBRAPA/CNPGL in: http://www.terraviva.com.br/servicos_estat.htm#m acessado em 21.mar.02

Anexo C - Recepção média diária por produtor no período 1996-98 por parte das maiores captadoras

	1996	1997	1998	1999	2000
Nestlé	100	110	129	163	270
Parmalat	61	112	139	148	162
Itambé	98	110	134	172	252
Elegê	35	43	48	53	65
Paulista	72	75	77	76	157
Batavia	62	67	72	105	100
Grupo Vigor	99	99	122	131	170

Fonte: www.leitebrasil.com.br acessado em 22.jan.2000; LEITE BRASIL, CNA/DECON e EMBRAPA/CNPGL in: http://www.terraviva.com.br/servicos_estat.htm#m acessado em 21.mar.02

Tabela 03 – Participação na industrialização do leite fluido, por tipo e por empresa, sob inspeção federal e participação no total produzido no Rio Grande do Sul em 1999

Tipos	Leite tipo B	Leite tipo C	Leite UHT	Total
Empresas				
Elegê		20,29	49,18	41,66
Parmalat	65,05	29,55	35,30	34,15
Milkaut	4,49	1,71	-	0,46
COSULATI	-	4,90	2,67	3,20
Santa Clara	6,40	9,06	-	2,28
COSUEL	18,98	1,62	6,39	5,32
Piá	-	5,08	5,96	5,69
CAMAL	-	1,90	-	0,47
Getúlio Vargas	-	14,48	-	3,56
COORLAC	5,08	7,51	0,50	2,26
Outras	-	3,90	-	0,95

Fonte: MAA/DFA/DDA/SIPA/RS in Bitencourt (2002).