



**OPÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO DA CADEIA PRODUTIVA
DE LEITE NO BRASIL**

ANDRÉ LUÍS MACHADO

2003

56907
013728

ANDRÉ LUÍS MACHADO

OPÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DA
CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NO BRASIL

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como exigência do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de "Mestre".



Orientador

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

BIBLIOTECA CENTRAL
UFLA
N.º CLAS T338.1771
MAE
opc
N.º REGISTRO 56907
DATA 26/02/04

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
JULHO 2003

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Machado, André Luis

**Opção internacional: um estudo exploratório da cadeia produtiva de
leite no Brasil / André Luis Machado. -- Lavras : UFLA, 2003.
112 p. : il.**

**Orientador: Antonio Carlos dos Santos.
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.**

**1. Leite. 2. Cadeia produtiva. 3. Comercio internacional.
I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

CDD - 338.1771

ANDRÉ LUÍS MACHADO

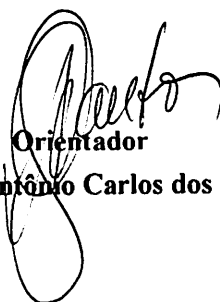
**OPÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DA
CADEIA PRODUTIVA DE LEITE NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como exigência do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 11 de Julho de 2003

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli – DAE/UFLA

Adauto Ferreira Barcelos – Pesquisador/EPAMIG



Orientador

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

SILEMG - Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gerais.

SIMI - Sistema de informações de Marketing Internacional.

UE - União Européia (The European Union).

UHT - Tratamento térmico a alta temperatura (*Ultra high temperature*).

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development).

**A todos aqueles que acreditam e
lutam pelo desenvolvimento
econômico e social do nosso povo.**

DEDICO ESTA DISSERTAÇÃO

AGRADECIMENTO

Agradeço à Universidade Federal de Lavras (UFLA), direção e professores do Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade proporcionada e pelos conhecimentos e experiências transmitidos.

De modo especial agradeço:

Aos meus pais, grandes conselheiros e que sempre apoiaram e incentivaram minhas iniciativas.

À Maria Lúcia, minha companheira, pelo amor e dedicação.

À minha irmã Cibele, que sempre torceu por mim.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Antônio Carlos dos Santos, pela sua disposição em ajudar e mostrar caminhos para a busca de melhores resultados.

Ao Professor Luiz Marcelo Antonialli, pelas valiosas contribuições para a formulação desse trabalho e pela amizade.

Ao pesquisador Adauto Ferreira Barcelos, pela atenção e sugestões ao trabalho.

Ao Professor Edgar de Alençar pelas contribuições teóricas e pela amizade.

Aos colegas de mestrado pela amizade e companheirismo, assim como as pessoas próximas que contribuem para o meu crescimento pessoal.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia e da Biblioteca da UFLA.

Um especial agradecimento às pessoas que responderam ao questionário e participaram de entrevistas por telefone, e desse modo, contribuíram muito para a realização da pesquisa.

À Capes, pelo apoio concedido.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS DA PESQUISA	3
3 REFERENCIAL TEÓRICO	4
3.1 Comércio internacional	4
3.2 Teorias do comércio internacional.....	7
3.3 Estratégias de internacionalização.....	12
3.3.1 Modalidades de internacionalização.....	13
3.3.1.1 Exportação	15
3.3.1.1.1 Exportação indireta	17
3.3.1.1.2 Exportação direta.....	18
3.3.1.1.3 Agências internacionais	18
3.3.1.1.4 Agentes e distribuidores internacionais	19
3.3.1.1.5 Filial de vendas no exterior.....	19
3.3.1.1.6 Acordo de cooperação.....	20
3.3.1.2 Licenciamento.....	20
3.3.1.3 Franquia.....	21
3.3.1.4 Contratos de gerenciamento.....	22
3.3.1.5 Contrato de manufatura.....	23
3.3.1.6 Investimento direto	24
3.3.1.6.1 <i>Joint ventures (JV)</i>	25
3.3.1.6.2 Subsidiária integral.....	27
3.3.1.6.3 Fusões internacionais	28
3.4 Marketing internacional	28
4 METODOLOGIA	30
4.1 Tipo de pesquisa	30
4.2 Método de coleta de dados.....	31
4.3 Análise e interpretação dos dados.....	32
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39

5.1 Principais tendências do comércio internacional de produtos lácteos.....	39
5.1.1 Produção mundial de leite e derivados.....	42
5.1.2 Exportações mundiais de lácteos.....	47
5.1.3 Importações mundiais de lácteos.....	50
5.1.4 Laticínios no mundo.....	54
5.1.5 Alianças estratégicas.....	56
5.2 Potencialidades/restrições para a inserção da cadeia produtiva brasileira do leite no comércio internacional.....	56
5.2.1 Delimitação da cadeia produtiva de leite.....	57
5.2.1.1 Segmentos que compõem a cadeia produtiva de leite no Brasil.....	59
5.2.1.1.1 Pecuária leiteira.....	59
5.2.1.1.2 Indústria de laticínios.....	60
5.2.1.1.3 Canais de distribuição.....	62
5.2.1.2 Produtos lácteos.....	65
5.2.1.2.1 Produtos lácteos como alimentos funcionais.....	66
5.2.1.2.2 Principais produtos da indústria de laticínios no Brasil.....	66
5.2.2 Potencialidades e limitações da cadeia produtiva de leite no Brasil.....	70
5.2.2.1 Ambiente institucional.....	71
5.2.2.2 Ambiente competitivo e estratégias mercadológicas.....	76
5.2.2.3 Ambiente organizacional.....	83
5.2.2.4 Ambiente tecnológico.....	84
5.3 Limitações de empresas mineiras para a introdução de produtos lácteos no mercado internacional.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	102

LISTA DE SIGLAS

ASEAN - Associação das Nações do Sudeste Asiático (Association of Southeast Nations).

BIRD - Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (*International Bank for Reconstruction and Development*).

CNA - Confederação Nacional da Agricultura.

FAO - Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*).

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.

FMI — Fundo Monetário Internacional (*IMF- International Monetary Fund*).

GATT - Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (*General Agreement of Tariffs and Trade*).

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICMS - Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços.

JV - Associação de empresas (*Joint Ventures*).

MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul.

NAFTA - Tratado de Livre Comércio da América do Norte (*North American Free Trade Agreement*).

OMC - Organização Mundial do Comércio (*WTO- World Trade Organization*).

SILEMG - Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gerais.

SIMI - Sistema de informações de Marketing Internacional.

UE - União Européia (The European Union).

UHT - Tratamento térmico a alta temperatura (*Ultra high temperature*).

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development).

RESUMO

MACHADO, André Luís. **Opção internacional: um estudo exploratório na cadeia produtiva de leite no Brasil.** 2003. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.¹

No cenário de excesso de oferta de leite no Brasil, com a produção acima de 21 bilhões de litros e queda de preços para o produtor de leite, a expansão internacional por meio da comercialização de produtos lácteos surge como uma alternativa importante para o setor e a economia nacional. Nesse contexto, o propósito desse trabalho foi de estudar a inserção da cadeia produtiva brasileira de leite e derivados no âmbito do comércio internacional. Os resultados demonstram que existem oportunidades no comércio internacional para os países em desenvolvimento com capacidade de incrementar sua produção de lácteos. Por outro lado, mostrou também que o Brasil possui uma *série de problemas* nos ambientes institucional, competitivo, organizacional e tecnológico, que prejudicam a cadeia produtiva dos lácteos. A pesquisa descritiva demonstrou que poucas empresas do Estado de Minas Gerais possuem competências e conhecimentos necessários para operar em mercados estrangeiros. Todavia, apesar das adversidades encontradas no setor lácteo brasileiro, o leite produzido no país ainda é um dos mais baratos do mundo, o que acaba tornado os produtos lácteos brasileiros competitivos no comércio internacional.

¹ **Orientador:** Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA

ABSTRACT

MACHADO, André Luís. **International choice: an explore study in the brazilian dairy chain**. 2003. 112 p. Dissertation (Master in Business Administration) - Federal University of Lavras, Lavras, MG.¹

Among the possibilities that Brazil has to increase its insertion in the international market, dairy products are important alternatives due the growing surplus in that field and the low price received by the local producers over the last years. The volume of milk production in the country is above 21 billion liters. In that context, the purpose of this research was to study the potentiality of the brazilian dairy chain in relation to international insertion. The results demonstrated that there are good perspectives in the international trade for the developing countries with capacity to increase their production of dairy products. Limitations were found considering that difficulties exist in terms of institutional, competitive, organizational and technological environments, related to the dairy chain, and few companies of Minas Gerais State have abilities and knowledge necessary to operate in external markets. Despite those adversities it is important to state that the dairy products in Brazil is one of the cheapest in the world, thus marking the brazilian dairy chain very competitive in the international trade.

¹ **Adviser:** Prof. dr. Antônio Carlos dos Santos- UFLA.

1 INTRODUÇÃO

As recentes transformações ocorridas na economia mundial, caracterizadas pela interdependência global dos mercados financeiros, pela desregulamentação e abertura comercial de vários mercados, têm impacto sobre o processo de internacionalização de diversas economias no mundo. Nesse contexto, verifica-se o crescimento da concorrência entre empresas no âmbito internacional. Essa realidade o Brasil terá de enfrentar nos próximos anos.

Convém ressaltar que, até recentemente, antes da introdução de políticas de liberalização do comércio, ditadas pelo governo na década de 1990, o Brasil era considerado um país nacionalista e fechado, que discriminava o capital estrangeiro (Fisher & Foster, 1994).

Dentro desse quadro de mudanças e tendências, as cadeias produtivas de alimentos enfrentam vários desafios, dentre os quais destacam-se a saturação do mercado de alimentos no mundo mais desenvolvido e uma ampla área do mundo menos desenvolvido demandando expansão da produção de alimentos (Farina & Zylbersztajn, 1994). Além disso, existe a questão do crescimento da população mundial. Com isso, surgem grandes perspectivas para as cadeias produtivas agrícolas de diversos países com potencial para aumentar sua produção. Quanto à demanda de alimentos, vale lembrar, com base na declaração de Roma, que chefes de estado e de governo presentes comprometeram-se a reduzir pela metade, até o ano 2015, a população subnutrida no mundo (Floriani, 2000). Isto, se for realmente levado a sério, representará uma excelente oportunidade para os produtos alimentícios brasileiros.

No contexto dos alimentos, convém destacar a importância do leite e seus derivados para a saúde das pessoas. No caso brasileiro, verifica-se que o crescimento gradual da produção de leite no país levará, em um breve momento,

a um excesso de oferta desse produto no mercado interno. Entretanto, percebe-se que a demanda local não terá condições, no curto prazo, de absorver o excesso de oferta, visto que o país possui problemas macroeconômicos que dificultam, apesar do potencial de seu mercado e tamanho da população, o consumo desse excedente. Nesse sentido, surge a indagação do que fazer com o excesso da produção de leite do país. Pode-se dizer que existem duas saídas: elevar o consumo interno, que depende de melhores índices de crescimento na economia e, por conseguinte, da renda *per capita*, ou prospectar mercados no âmbito internacional, capazes de adquirir esse excesso de produção.

No cenário de excesso de oferta de leite e queda de preços para o produtor, a expansão internacional, por meio da comercialização de produtos lácteos, surge como uma alternativa viável. Pois, além do fato de a taxa de câmbio favorecer as vendas externas, poderá haver um enxugamento da produção, ajudando o setor no mercado interno. Não obstante a boa aceitação dos produtos lácteos pela população mundial, além de sua utilidade para a área de saúde, presume-se que haja oportunidades para venda destes produtos no comércio internacional.

A despeito das evidências da expansão internacional de empresas ligadas ao setor lácteo no Brasil, pouco se sabe como elas atuam além de suas fronteiras. Primeiro, porque o país não tem tradição na comercialização de produtos lácteos no mercado internacional. Segundo, porque o país, há muitos anos, se posiciona como grande importador desses produtos, principalmente de leite em pó integral, leite em pó desnatado, queijos, manteiga e até mesmo leite longa vida. Por fim, não existem muitos dados sobre a maneira como grandes e médias empresas de países em desenvolvimento, ligadas a esse setor, expandem suas bases de mercado.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Buscou-se, por meio desta pesquisa, estudar a cadeia produtiva de leite no Brasil, no âmbito do comércio internacional de produtos lácteos. Mais especificamente:

- levantar as principais tendências do comércio internacional de produtos lácteos;
- identificar as principais potencialidades/restrições para a inserção da cadeia produtiva brasileira de leite no comércio internacional e
- verificar as limitações estratégicas de alguns laticínios presentes *no estado de Minas Gerais*, para a introdução de produtos lácteos no mercado internacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Comércio internacional

Segundo Krugman & Obstfeld (1999), a noção mais importante de todas as economias internacionais deve ser a idéia de que existem ganhos originados no comércio, ou seja, quando os países vendem produtos e serviços uns aos outros, quase sempre resulta em benefício mútuo. A variedade de circunstâncias sob as quais o comércio internacional é benéfico, é muito maior do que a maioria das pessoas reconhece.

Para uma análise das regras do comércio internacional é preciso ter em mente três tipos de informação: identificar o grande número de trocas comerciais e os principais parceiros dessas trocas, bem como das grandes cifras de investimento estrangeiro direto; verificar as principais características do comércio internacional na atualidade e, finalmente, conhecer as funções da Organização Mundial do Comércio (OMC).

De acordo com os dados da OMC (1999), citado por Thorstensen (1999), o comércio internacional vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia mundial, apesar das crises financeiras que têm abalado as economias da Ásia e América Latina. Para atestar tal relevância, basta observar os dados dos fluxos anuais do comércio da década de 1990, que cresceram a uma taxa média de 5,7% em valor e 6,2% em volume, enquanto a taxa média de crescimento do produto industrial para o mesmo período foi de 2%.

Na área de investimentos, com base nos dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (1999), citado por Thorstensen (1999), o fluxo do investimento direto em 1998 atingiu o valor

de US\$ 644 bilhões e o estoque do investimento direto foi estimado em US\$ 3,9 trilhões. Desses totais, os países desenvolvidos responderam por cerca de 65% do fluxo dos investimentos diretos. De acordo com Etzel et al. (2001): *“através do investimento direto uma companhia pode construir ou adquirir as facilidades de distribuição ou produção em um país estrangeiro”*.

Vale ressaltar que o comércio internacional e o investimento estrangeiro têm constituído um papel importante na transformação da economia chinesa para uma das mais abertas às forças econômicas internacionais (Keijzer, 1992).

Em se tratando de acordos regionais, convém ressaltar que estes vêm ganhando importância nas relações comerciais entre os diversos países no mundo. Na atual economia mundial, o progresso pode ser lento quando não se consegue o desenvolvimento integral e participativo, embora os objetivos de acordos regionais de integração econômica não se cumpram de forma automática (Soares, 2001).

Segundo Oman (1994), a globalização é impulsionada por forças microeconômicas que tendem a promover tanto a integração regional como os ajustes regionais entre os governos. A regionalização, por sua vez, promove a globalização na medida em que incrementa as forças competitivas dentro das regiões. Adicionalmente, elas não são necessariamente antagônicas, pois, quando a regionalização ajuda a incrementar as forças competitivas, os dois processos tendem a fortalecer-se. Na visão de Oman (1994):

“a globalização e a regionalização consubstanciam um duplo desafio para as empresas e governos dos países em desenvolvimento. As duas estão gerando oportunidades para o fortalecimento da integração Norte-Sul e para maior incremento da produtividade, da competitividade e dos padrões de vida nos países em desenvolvimento”.

Com a formação dos blocos econômicos, tais como: União Européia (UE), Tratado de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) e outros, percebe-se uma aceleração da globalização. Isto é, as multinacionais, com seus produtos de marca global, procuram instalar-se nos países que fazem parte desses blocos, visando a uma participação efetiva no comércio que eles promovem.

O segundo tipo de informação para o entendimento das regras do comércio mundial está relacionado às principais características do comércio internacional. Dentre estas, destacam-se: o fim do modelo bipolar das relações internacionais e sua substituição por um modelo multipolar, a nova reorganização econômica dos países em acordos regionais de comércio, o papel das empresas transnacionais no comércio internacional e o fim das fronteiras entre as políticas internas e de comércio internacional derivado do fenômeno da globalização (Thorstensen, 1999).

O último tipo de informação para a realização de uma análise das regras do comércio internacional está relacionado ao conhecimento das funções da OMC, outorgadas pelos seus membros, que lhe permite desempenhar suas funções.

Diante da vasta gama de interesses entre os países que participam do comércio mundial, muitas vezes conflitante, estabeleceu-se uma agenda para negociação entre os países que culminaram na Rodada Uruguai do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), iniciada em 1986 e concluída em 1994. A partir de 01/01/1995, com sede em Genebra, Suíça, foi instaurada a OMC.

Com relação às funções da OMC destacam-se: administrar de tratados, tornar-se foro para negociações comerciais, resolver disputas comerciais entre países, acompanhar as políticas comerciais, prestar assistência técnica aos

membros, e cooperar com outras organizações internacionais (Fundo Monetário Internacional, FMI e Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, BIRD) (Goyos Jr., 2001, p.276).

3.2 Teorias do comércio internacional

Por muitos séculos, a forma dominante de comércio entre nações ocorreu entre compradores e vendedores independentes de países diferentes. Nesse período, a teoria do comércio internacional era utilizada como uma estrutura para compreender e estabeleceu padrões no comércio internacional. Entretanto, com o surgimento da empresa transnacional, esta teoria provou ser pouco eficiente para explicar as novas contingências do momento. Em resposta aos padrões atuais, um número crescente de contribuições teóricas tem como objetivo explicar de maneira detalhada os padrões recentes (Robock & Simmonds, 1989).

Segundo Robock & Simmonds (1989), a abordagem da vantagem comparativa concebida por David Ricardo, economista inglês, ainda é largamente aceita por várias correntes teóricas. A versão original de Ricardo assume que os custos são determinados somente pela quantidade de tempo de trabalho requerido na produção. A versão moderna leva em conta todos os fatores de produção para a formação dos custos.

De acordo com Singer (1994), a teoria das vantagens comparativas começa por constatar que cada país tem determinadas vantagens na produção de certas mercadorias. Essas vantagens podem ser naturais ou adquiridas. Elas são naturais quando decorrem de dons da natureza. As vantagens adquiridas advêm de certos ramos da produção secundária (industrial) ou terciária (serviços). As últimas se explicam pela própria especialização de uma nação em determinado setor da economia.

Com o objetivo de responder às diferenças de custos comparativos no comércio internacional, Eli Heckscher e Bertil Ohlin, economistas suecos, conceberam o teorema de Heckscher-Ohlin, que atribui diferenças em custos comparativos às diferenças de dotação dos fatores dos países. De acordo com esta teoria, o país A, com recursos abundantes de terras férteis e pouca população pode, por exemplo, produzir o trigo relativamente mais barato do que o país B que, por sua vez, possui pouca terra e uma população urbana bem educada. Desse modo, o país B pode produzir bens manufaturados mais baratos em termos relativos. O país A, então, exportaria o trigo e importaria bens manufaturados, enquanto o país B exportaria bens manufaturados e importaria alimentos.

O teorema Heckscher-Ohlin permite mostrar que, no caso simples de dois fatores, dois produtos e duas regiões, o comércio surgiria baseado na troca de produtos produzidos relativamente mais baratos em cada região. Ou seja, um país exportará o produto que usa de forma intensiva o fator que é relativamente abundante no país de origem (Gonçalves et al., 1998).

Na aplicação mais simples da doutrina da vantagem comparativa, a dotação dos fatores seria classificada como terra, trabalho e capital. Para uma análise mais avançada, as distinções seriam extraídas de diferentes tipos de habilidades de trabalho ou de gerência; facilidades específicas de produção e distribuição construídas no passado, e dos recursos naturais- minerais, climáticos ou agrícolas que sejam abundantes (Robock & Simmonds, 1989).

Segundo Robock & Simmonds (1989), o exemplo torna-se mais real se na mensuração da produção forem introduzidos custos monetários e taxas de câmbio. Convém salientar que versões mais elaboradas da teoria do comércio foram desenvolvidas para tratar dos exemplos de custos crescentes e decrescentes. Elas demonstram que, num mundo em que as indústrias

apresentam custos oscilantes, ainda existem ganhos no comércio e os países podem encontrar rentabilidade nas suas produções com base nas suas vantagens comparativas.

As limitações da teoria do comércio internacional derivam, em parte, de suposições simplificadas (Casson, 1984; Robock & Simmonds, 1989). Algumas das suposições são que os fatores de produção (terra, trabalho, e capital) são imóveis entre países, que existe competição perfeita nos mercados e o fato de não reconhecer explicitamente a tecnologia o conhecimento ou as habilidades administrativas e de marketing como fatores significativos da produção (Robock & Simmonds, 1989). Ademais, a maioria das explicações atual focaliza somente um ou dois métodos de troca de bens no comércio internacional, normalmente a exportação e o investimento direto do exterior (Casson, 1984; Root, 1987).

Segundo Buckley (1983), a limitação mais importante de teorias ligadas ao comércio entre nações tem a ver com fato destas vislumbrarem a empresa comercial simplesmente como uma caixa preta, onde se converte entrada (matérias-primas) em saídas (produtos acabados). Por fim, Robock & Simmonds (1989) postulam que a teoria deveria reconhecer que as unidades tomadoras de decisões são as empresas e não os países.

No tocante aos testes empíricos¹, convém relatar que existe uma quantidade pequena de pesquisas disponíveis sobre temas ligados ao comércio internacional, além de grandes limitações no que tange os dados. A maioria das pesquisas disponível está disposta em três categorias. Uma grande parcela das pesquisas tem enfatizado os padrões do comércio internacional. Outro grupo se limita a abordar assuntos referentes ao investimento direto estrangeiro e às operações comerciais de empresas multinacionais. Uma terceira categoria inclui

¹ Os testes empíricos são necessários para determinar a validade e o poder de explicação de qualquer teoria.

estudos sobre o impacto econômico e político de empresas multinacionais sobre os países onde atuam e temas relacionados à incidência e eficácia de controles nacionais sobre operações comerciais de multinacionais (Robock & Simmonds, 1989).

Dentre os estudos mais detalhados e disponíveis estão aqueles relacionados às operações de firmas japonesas no comércio internacional e do investimento estrangeiro nos Estados Unidos, ambos incluindo investigações e pesquisa de campo. Vale dizer que as explicações e as previsões de padrões do comércio internacional têm bons resultados somente para o fluxo de algumas atividades específicas de negócio e para um reduzido número de países (Robock & Simmonds, 1989).

Dentro do contexto da teoria do comércio internacional, as empresas multinacionais têm recebido atenção especial de economistas teóricos e reformulações estão sendo consideradas, particularmente para permitir a movimentação de alguns fatores internacionais (Krugman, 1983).

Ao realizar uma retrospectiva, torna-se oportuno lembrar que, nos anos 1960, o foco principal da teoria de Hymer-Kindleberger e a teoria do ciclo do produto (Vernon 1966) estiveram voltadas para as análises da exportação *versus* o investimento estrangeiro direto. Nessa abordagem, as firmas passam primeiro pela fase de exportação, depois buscam realizar investimentos diretos e, por último, investimentos diretos orientados por custos. As pesquisas dos anos 1970 estiveram voltadas para a abordagem de internalização, identificando o licenciamento, a franquia e a subcontratação como outras opções estratégicas (Buckley & Casson, 1998).

Nos anos 1980, as fusões e aquisições colocaram em evidência a escolha entre novos empreendimentos e as aquisições de instalações. Ao mesmo tempo, a crescente participação de firmas americanas nas *joint ventures* internacionais

chamou a atenção acerca da função dos arranjos de cooperação (Buckley & Casson, 1998).

Os anos 1990, com destaque para o papel do investimento estrangeiro direto nas economias de transição ou emergente (Leste Europeu e Europa Central, China, Vietnã, etc.), trouxeram de volta o foco para alguns temas clássicos dos anos 1960, como, por exemplo, o custo de se fazer negócio no exterior e a distância cultural (psicológica e comportamental). Com isso, renovou-se o interesse pelas questões gerais sobre os motivos das diferenças nos custos das modalidades, porque determinadas circunstâncias parecem favorecer determinadas modalidades em detrimento de outras. A combinação de todos estes assuntos cria um cenário de muita complexidade (Buckley & Casson, 1998).

Em uma economia mundial caracterizada pelos fluxos internacionais de produtos, tecnologias, capital e empresas, pode-se dizer que nenhum mercado aberto às transações com o resto do mundo, ora exportando ora importando, está protegido para sempre da concorrência estrangeira (Root, 1987). Nessa linha de raciocínio, nenhuma empresa pode afirmar que detém uma posição permanente no mercado doméstico. O mais provável é que a maioria das empresas industriais e de serviços permaneça nos mercados domésticos; no entanto, muitas concluirão que as estratégias promissoras para o seu crescimento e sobrevivência estão ligadas ao processo de internacionalização, mesmo que esta opção implique em assumir riscos.

O termo internacionalização pode ser definido como um processo crescente de envolvimento em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988). De acordo com Calof (1995), a internacionalização pode ser definida como o processo de adaptação das operações empresariais (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional.

Os principais motivos para a inserção de empresas de diferentes setores da economia no comércio internacional estão relacionados com as seguintes situações; busca por rendimentos em curto prazo; o mercado internacional é mais atrativo; as empresas buscam acompanhar os clientes que estejam migrando para outras localidades; para medir força com rivais domésticas que estejam atuando em mercados estrangeiros; busca de um volume maior de vendas e diversificação de riscos para evitar ou reduzir a ociosidade na produção. É importante mencionar que as exportações podem ajudar na diversificação de canais de vendas ao mesmo tempo em que mantêm a fábrica em contínuo emprego e o armazém com menor estoque de mercadorias (Root, 1987). Ademais, as empresas podem estar suscetíveis aos ciclos econômicos e, por este motivo, buscam uma menor dependência em relação ao mercado doméstico, devido à formação de um acordo comercial, ou simplesmente para obter recursos (financiamentos, menores custos de matéria-prima) (Brooke, 1992).

A inserção em mercados estrangeiros, entretanto, requer habilidades especiais de executivos para lidar com ambientes institucionais e situações competitivas de diferentes países. Estabelecida a decisão de uma empresa de inserir-se em um país estrangeiro, torna-se importante determinar o melhor modo de inserção.

3.3 Estratégias de internacionalização

Visto que o sucesso no comércio internacional depende de uma preparação sistemática por parte de empresas internacionais (Brooke, 1992), os gerentes devem planejar a estratégia de um produto específico para cada mercado estrangeiro que a empresa pretende atuar, pois é imprudente supor que o efeito de uma estratégia particular poderia ser o mesmo para diferentes

produtos e/ou mercados estrangeiros (Root, 1987). Segundo Khambata & Ajami (1992), as atividades relacionadas ao comércio internacional são conduzidas em diferentes locais, que podem divergir em todos os aspectos, sejam econômicos, culturais, governamentais ou políticos.

Brooke (1992) afirma que os principais motivos do fracasso de muitas empresas no comércio mundial estão relacionados com políticas inadequadas de custo e preço, ou simplesmente uma abordagem imprópria do mercado estrangeiro.

Nesse escopo, as estratégias de introdução de produtos em mercados estrangeiros requerem decisões sobre: a escolha do um produto e do mercado alvo, os objetivos e as metas concernentes ao mercado alvo, a escolha de uma modalidade de inserção para iniciar operações no país alvo o plano mercadológico para operar no mercado alvo e o sistema de controle e monitoramento do desempenho no mercado alvo (Root, 1987).

O planejamento empresarial para a inserção no mercado internacional é um processo contínuo e ilimitado, podendo haver a qualquer instante a revisão de objetivos ou metas relacionados ao mercado alvo, de modalidades de inserção, de colaboradores, da organização da empresa e das finanças (Brooke, 1992; Root, 1987). Todavia, as decisões da empresa que pretende atuar no mercado internacional devem condicionar-se aos recursos disponíveis (Brooke, 1992).

3.3.1 Modalidades de internacionalização

As modalidades de inserção nos mercado internacional são arranjos institucionais que tornam possível a introdução de produtos, tecnologia, recursos humanos, gerenciamento e outros recursos de uma empresa em um país

estrangeiro. A empresa internacional deve decidir-se pela modalidade de inserção e pelo plano mercadológico para cada país alvo no exterior (Root, 1987).

Na perspectiva econômica, a empresa internacional poderá vender seus produtos para outros países a partir da produção doméstica ou, então, estabelecer uma base produtiva no país estrangeiro visando suprir o mesmo. Pela visão gerencial das operações internacionais, estas duas formas de inserção fragmentam-se em diversas e distintas modalidades que oferecem benefícios e custos diferenciados à empresa internacional (Root, 1987). Dessa forma, o autor sugere a seguinte classificação das modalidades de internacionalização de empresas:

- **modalidades de exportação:** exportação direta e exportação indireta;
- **modalidades contratuais:** licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de construção, contratos de fabricação, acordos de cooperação para produção, e outros;
- **modalidades de investimento direto:** risco exclusivo/nova instalação, risco exclusivo/ aquisição de uma instalação, *joint venture* (JV), fusões internacionais e outros.

No caso da exportação, cabe mencionar que esta se restringe a produtos físicos. Na exportação indireta, a empresa exportadora utiliza um intermediário de seu país para realizar a exportação. Na exportação direta, o exportador não utiliza intermediário de seu país, embora possa contratar algum intermediário no país de destino (Root, 1987).

As modalidades contratuais criam relações sem participação patrimonial de longo prazo entre empresas de diferentes países (Root, 1987). Essas modalidades podem, por exemplo, envolver a transferência de tecnologia de uma

empresa para outra, a contratação de um processo de produção, ou o direito sobre o uso de uma marca e etc.

Por seu turno, as modalidades de investimentos envolvem a propriedade de instalações no país alvo por parte de uma empresa internacional. Estas instalações podem variar desde simples instalações para a montagem, empresas com o controle acionário, e instalações que se encarregam de toda a produção de um determinado produto. No que se refere à propriedade e ao controle gerencial, as filiais estrangeiras para a produção podem ser classificadas como: riscos exclusivos com propriedade e total controle da empresa mantenedora, ou como risco comum (*joint venture*) com a propriedade e o controle compartilhados entre a empresa internacional e, uma ou mais, empresas locais. A empresa internacional poderá estabelecer um empreendimento exclusivo (nova instalação) ou adquirir uma companhia local (aquisição de uma instalação local) (Root, 1987).

3.3.1.1 Exportação

A exportação é uma modalidade de internacionalização que requer menos participação de uma empresa em termos de alocação de recursos para servir a mercados estrangeiros. Basicamente, a empresa utiliza a sua capacidade local de produção e gerenciamento para distribuir seus produtos em mercados externos por meio dos modais aéreos, marítimos, ferroviários ou até rodoviários a partir de países limítrofes (Khamabata & Ajami, 1992). Segundo Brooke (1992), normalmente, com a exceção de algumas empresas, a opção de vendas para países estrangeiros ocorre em circunstâncias de declínio nas vendas domésticas.

Brooke (1992) enfatiza que uma empresa ligada ao setor de bens de consumo e industrial estará apta a realizar uma operação de exportação se

conseguir atender as seguintes situações: a empresa possui experiência de vender seus produtos para mais de um centro comercial; a empresa possui experiência em adaptar produtos para mais de um tipo de consumidor; a empresa detém recursos para realizar uma pesquisa de mercado no exterior; a equipe de funcionários possui treinamento para lidar com negócio internacional e os objetivos concernentes à exportação estão bem definidos. Se a empresa não conseguir atender às situações é porque existem restrições por parte da mesma para operar em mercados estrangeiros.

De acordo com Root (1987), a exportação tem um caráter exploratório e experimental, pois esta modalidade permite a empresa obter conhecimento sobre mercados estrangeiros e conhecer sua habilidade para competir nos mesmos. Em outras palavras, a exportação pode tornar-se uma experiência de aprendizagem internacional, um processo de desenvolvimento que leva a firma a evoluir em operações internacionais.

As empresas de bens de consumo e industrial podem realizar uma exportação direta ou indireta (Brooke, 1992; Khambata & Ajami, 1992; Root, 1987). Na exportação direta, elas assistem a todas as fases de venda e transporte da mercadoria. Segundo Brooke (1992), neste método, os custos de distribuição são frequentemente elevados. Ademais, existe a necessidade de capacitação das empresas para assuntos pertinentes ao comércio exterior. Na exportação indireta, a empresa emprega serviços de terceiros (intermediários) para facilitar a transação. Vale ressaltar que existem diversos tipos de intermediários, como, por exemplo, os agentes de exportação, os representantes de vendas, o agente de compra, comerciais exportadores, entre outros (Khambata & Ajami, 1992; Minervini, 1997).

Segundo Root (1987), a determinação do canal mais apropriado é um processo de seleção que apóia-se muito em análises e julgamentos qualitativos.

Mesmo assim, os gerentes devem esforçar-se para estimar os custos dos canais existentes para uma operação de exportação. Neste escopo, a escolha entre a implantação de uma filial de vendas, a utilização de agências estrangeiras ou o estabelecimento de um acordo de cooperação dependerá do desempenho e dos custos previstos de ambos, ou seja, o quão próximo o canal esteja das especificações da empresa.

3.3.1.1.1 Exportação indireta

Através de canais indiretos, uma empresa consegue exportar com custos iniciais mais baixos, riscos reduzidos e sem o ônus de nenhum investimento substancial de capital fixo (Root, 1987). Além disso, a firma pode, gradualmente, aumentar seu esforço de exportação nos mercados estrangeiros. Todavia, ao contratar uma agência doméstica para proceder a operação de exportação, o fabricante estará tendo, no máximo, uma função marginal no marketing internacional do seu produto (Brooke, 1992; Root, 1987). É por isso que a exportação por meio de intermediários domésticos é chamada de exportação indireta (Root, 1987).

Brooke (1992) afirma que esta opção é especialmente relevante para empresas de pequeno porte que, desta maneira, transferem os serviços de uma operação internacional para um agente especializado. As grandes corporações também utilizam esta opção, principalmente em mercados muito distantes e que impõem dificuldades para a atuação mais ativa por parte dos mesmos.

3.3.1.1.2 Exportação direta

A exportação direta é um canal pelo qual a empresa exportadora não contrata intermediários domésticos. Dentre as vantagens deste canal para o fabricante destacam-se: controle parcial ou integral sobre o plano de marketing internacional, maior fluxo de informação sobre o mercado alvo e melhor proteção da marca e outras propriedades intangíveis. No entanto, estas vantagens somente serão alcançadas se, de fato, a firma exportadora assumir a responsabilidade do esforço de marketing internacional (Root, 1987).

Para Root (1987), a exportação direta conta com dois canais principais: o agente estrangeiro (canal de distribuição) e a filial de vendas no exterior (canal subsidiário). Entretanto, existem outras formas, como, por exemplo, o contato direto do fabricante com o comprador final no exterior e os acordos de cooperação (Brooke, 1992).

3.3.1.1.3 Agências internacionais

As agências internacionais são entidades que negociam condições de vendas, dirigem o manuseio e o armazenamento do produto, e fornecem outros serviços a fim de colocar o produto de posse dos compradores finais, no local, no tempo e na quantidade requeridos. Estas agências podem ser de propriedade de intermediários independentes ou do próprio fabricante (Root, 1987).

Cabe mencionar que as agências estrangeiras de marketing - agentes de importação, filiais de vendas, atacadistas comerciais, e varejistas estrangeiros - são distintas de agências de serviços, tais como as companhias de transporte, armazéns públicos, agentes de cargas, corretores, bancos, agências de publicidade, consultores e agências governamentais. As últimas fornecem os serviços necessários ou úteis para o processo de uma exportação, porém não se

empenham nas transações de vendas ou no controle do esforço de marketing (Root, 1987).

3.3.1.1.4 Agentes e distribuidores internacionais

No caso da opção pelo canal de distribuição no exterior, torna-se importante distinguir e comparar as funções dos agentes e distribuidores internacionais. De acordo com Root (1987), o agente estrangeiro é um intermediário independente que representa o fabricante no país alvo. No entanto, este agente não toma posse dos bens do fabricante. A tarefa principal do agente é realizar vendas para outros intermediários (atacadistas e varejistas), ou para os compradores finais, podendo fornecer alguns serviços técnicos. Dessa forma, este agente é essencialmente um vendedor e sua compensação ocorre por meio de uma comissão com base nas vendas.

O distribuidor estrangeiro é um comerciante independente que toma posse dos bens do fabricante para revender a outros intermediários ou compradores finais (Minervini, 1997; Root, 1987). Segundo Minervini (1997), o distribuidor é quase sempre uma pessoa jurídica. Além dos riscos assumidos devido à posse dos bens, o distribuidor executa mais funções do que o agente estrangeiro, pois poderá cuidar de inventários, da promoção, dos pedidos, da entrega física de mercadorias, além de conceder créditos. A compensação do distribuidor é sua margem de lucro (Root, 1987).

3.3.1.1.5 Filial de vendas no exterior

Outra forma de realizar uma exportação direta é através do canal subsidiário, representado pela filial de vendas no exterior. Segundo Minervini (1997), este canal pode ser definido como o departamento comercial avançado

do exportador. As vantagens da filial de vendas são que esta supera as deficiências dos agentes, assegurando, ainda, uma presença fixa no mercado estrangeiro. Através deste canal de vendas a empresa conseguirá uma ligação mais estreita com os clientes externos, ou seja, um giro maior do estoque e um serviço pós-venda mais eficiente. A filial de vendas também pode ser a base para desenvolver negócios regionais (Brooke, 1992).

3.3.1.1.6 Acordo de cooperação

Este tópico inclui diferentes arranjos entre empresas, organizações comerciais e associações de exportadores que visam estabelecer facilidades de vendas no exterior (Brooke, 1992). Os consórcios e a utilização da distribuição de uma terceira empresa existente no mercado externo são exemplos de acordos de cooperação (Brooke, 1992; Minervini, 1997).

Para uma empresa de pequeno porte, existem vantagens especiais em um acordo de cooperação. Estes acordos possibilitam o contato direto de pequenas empresas com o mercado estrangeiro, a redução de despesas e a desobrigação de formar um departamento de exportação. Por outro lado, a falta de confiança entre os sócios e o não repasse de informações importantes pode implicar no fracasso de um acordo de cooperação entre as empresas (Brooke, 1992).

3.3.1.2 Licenciamento

Nesta modalidade o fabricante (licenciador) faz um acordo com uma empresa estrangeira permitindo o uso de um processo de produção, marca do produto, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de *royalties*. Por seu turno, o licenciado obtém experiência de produção, um produto reconhecido ou uma marca consolidada (Kotler, 1994).

Basicamente, o licenciado está comprando os recursos de outra empresa na forma de conhecimento ou pesquisa e desenvolvimento. Vale ressaltar que o licenciador pode conceder estes direitos exclusivos a um licenciado ou para diversos licenciados (Khambata & Ajami, 1992).

O licenciamento gera vantagens para ambas as partes. Segundo Khambata & Ajami (1992), esta modalidade pode estender o ciclo de vida do produto de um fabricante em outros mercados. Adicionalmente, a empresa licenciadora protege-se contra a pirataria, pelo fato de existir um agente que assiste o usuário licenciado, resguardando infrações sobre direitos autorais ou patentes. Por sua vez, o licenciado beneficia-se por adquirir os direitos sobre um processo e/ou tecnologia avançada. Entretanto, o licenciamento é válido somente para fabricantes que têm tecnologias ou marcas registradas e que interessam às firmas estrangeiras (Root, 1987).

Etzel et al. (2001) afirmam que os fabricantes correm o risco de encorajar uma futura concorrência com o licenciamento. Desse modo, o licenciado poderia aprender alguma tecnologia com o fabricante para, posteriormente, atuar de forma independente.

3.3.1.3 Franquia

A franquia assemelha-se ao licenciamento, exceto que, além de conceder a permissão ao franqueado de utilização do nome, processo, método ou de uma marca registrada, a empresa assiste o franqueado nas atividades da franquia e/ou fornece matérias-primas (Khambata & Ajami, 1992; Root, 1987). O franqueador tem, geralmente, um grau maior de controle sobre a qualidade do produto se comparado ao licenciamento. O pagamento é similar ao licenciamento, no entanto, o franqueado paga uma taxa inicial e dispõe de uma parcela de suas vendas e/ou rendimentos para a empresa franqueadora. Alguns exemplos típicos

de franquia são aqueles referentes às indústrias de serviços e restaurantes. Lynch (1994) define a franquia como um tipo de aliança que viabiliza de uma maneira mais rápida e, de certo modo, mais segura, a proliferação de produtos e/ou serviços no mercado mundial.

As vantagens geradas para o franqueador são rendimentos e expansão de sua marca em outras regiões. A maior desvantagem, assim como ocorre no licenciamento, está relacionada aos problemas de garantia do controle de qualidade e dos padrões operacionais. Conseqüentemente, os contratos de franquia devem ser concebidos com rigor, estabelecendo-se cláusulas para a resolução de possíveis problemas litigiosos. Outras dificuldades relacionadas a franquias estão ligadas com a necessidade de se realizar ajustes ou adaptações no curto prazo, em produtos ou serviços padronizados. Por exemplo, alguns produtos podem precisar de adaptações para atender aos anseios da população de um país estrangeiro (Khambata & Ajami, 1992).

3.3.1.4 Contratos de gerenciamento

Os contratos de gerenciamento são aqueles pelos quais uma empresa aluga, basicamente, sua perícia ou conhecimentos para outras empresas privadas ou estatais atuarem em mercados externos. Esta modalidade de inserção é normalmente empregada em localidades que exigem habilidades especiais por parte de unidades estrangeiras recém-instaladas (Khambata & Ajami, 1992).

Nestes acordos, as empresas prestadoras dos serviços examinam todos os detalhes do funcionamento inicial de uma instalação, incluindo o projeto, a construção e a operação. Geralmente estes projetos são de grande escala, tais como plantas para produção ou construções de serviços públicos. Com certa freqüência, o problema enfrentado nestas operações refere-se ao tempo de

vigência do contrato, podendo implicar em despesas extras e risco maior por atuar em mercados externos (Khambata & Ajami, 1992).

3.3.1.5 Contrato de manufatura

O contrato de manufatura (industrial) é outra modalidade usada na inserção de empresas em mercados externos. Nesta modalidade, a empresa contrata uma firma local para fornecer serviços de manufatura. Este arranjo é parecido com a integração vertical, exceto que, em vez de estabelecer sua própria planta para produção, as empresas interessadas subcontratam a fabricação. A subcontratação ocorre de duas maneiras. No primeiro caso, haverá um contrato para produção integral de bens com uma planta local. A outra maneira, é por meio de um contrato de serviços de manufatura parcial com uma empresa prestadora de serviços. Estes serviços de manufatura podem ser uma montagem ou produção de componentes (Khambata & Ajami, 1992).

Segundo Minervini (1997), trata-se de um acordo que visa conseguir maior competitividade para a empresa contratante, pois esta não precisará fabricar os produtos no país de origem para depois realizar o embarque dos mesmos até o país de destino. Entretanto, a responsabilidade comercial e de distribuição dos produtos é da empresa contratante (Khambata & Ajami, 1992; Minervini, 1997).

O contrato de manufatura tem a vantagem de expandir o provimento ou a habilidade de produção da empresa contratante, por um custo mínimo. É como se a empresa pudesse diversificar verticalmente sua produção, sem um compromisso total de recursos e pessoal, entretanto, ela estará privando-se de algum controle sobre a produção. Isto porque a empresa contrata uma firma local para fornecer serviços específicos (Khambata & Ajami, 1992).

3.3.1.6 Investimento direto

Esta modalidade ocorre quando uma empresa investe diretamente em um território estrangeiro, firmando compromisso real de seu capital, pessoal e recursos. Geralmente, a empresa possui grande controle sobre os custos e operações nesta modalidade (Khambata & Ajami, 1992). Todavia, existe a necessidade de um investimento substancial, ao mesmo tempo em que ocorre a exposição do investidor aos riscos políticos inerentes aos mercados estrangeiros (Root, 1987).

As empresas multinacionais decidem fazer investimentos diretos por duas razões principais. A primeira é para ganhar o acesso a grandes mercados e a segunda razão refere-se à vantagem de custos diferenciados em mercados estrangeiros. Esta vantagem de custos relaciona-se a proximidade da empresa para com os recursos de produção, as economias de escala e o desenvolvimento de competências em operações estrangeiras. Apesar disso, as empresas inserem-se em um mercado estrangeiro por razões defensivas, ou seja, com o objetivo de responder aos movimentos estratégicos de seus concorrentes, ou mesmo para seguir uma empresa líder de mercado em novas localidades (Khambata & Ajami, 1992).

Segundo Root (1987), os investimentos diretos no exterior são raramente estabelecidos por fabricantes incipientes no comércio internacional. O mesmo autor enfatiza que as empresas devem considerar o investimento direto somente após o entendimento sobre o ambiente de negócio, mercado, competição e sobre o processo de produção no país estrangeiro. Não obstante, esta modalidade de internacionalização exige conhecimentos e habilidades improváveis de serem obtidas por uma empresa sem experiência prévia no comércio internacional.

3.3.1.6.1 *Joint ventures (JV)*

As JVs são arranjos de negócios em que duas ou mais entidades unem-se para estabelecer algum tipo de atividade (Khambata & Ajami, 1992). De acordo com Lorange & Ross (1992), as JVs podem envolver colaboração técnica ou comercial com ou sem participação acionária por um dos parceiros. Dessa forma, uma JV pode ser formada por duas empresas multinacionais, uma multinacional e empresários locais, e outras configurações. Khambata & Ajami (1992) enfatizam que no caso de existir mais de dois participantes no negócio, pode-se dizer que haja uma “atividade de consórcio”.

Lorange & Ross (1992) associam alianças estratégicas internacionais com JVs. De acordo com Ariño et al. (2003), uma aliança estratégica constitui um acordo formal entre duas ou mais organizações comerciais que perseguem um conjunto de interesses particulares e comuns por meio da divisão de recursos em contextos que envolvem incertezas sobre os lucros.

Nestes empreendimentos, cada parte contribui com capital ou com recursos. O controle acionário de uma JV não precisa ser um arranjo de 50-50, podendo variar conforme o investimento empregado pelos sujeitos envolvidos no negócio. Alguns países, no entanto, determinam a propriedade relativa às empresas estrangeiras em JVs. A Índia, por exemplo, é um país que limita a participação de empresas estrangeiras em empreendimentos comuns estabelecidos em seu território (Khambata & Ajami, 1992).

As JVs, também chamadas de riscos comuns, propiciam muitas vantagens para os participantes locais e internacionais. Com a participação de um sócio local, a empresa estrangeira encontra uma oportunidade de expansão e acesso a novos mercados, evitando, ainda, tarifas excessivas e impostos associados à introdução de produtos estrangeiros. Ao mesmo tempo, a combinação de forças em mercados estrangeiros com empresas locais pode

proteger a empresa estrangeira do risco de expropriação, isto porque existe o esforço de empresas locais para o sucesso do negócio. Não obstante, torna-se mais fácil levantar capital no país hospedeiro quando há participantes locais envolvidos na operação. Em alguns casos, os governos locais concedem isenções de impostos como forma de incentivar o aumento da participação de empresas estrangeiras em empreendimentos comuns com empresas locais (Root, 1987).

Por outro lado, a participação de empresários locais no controle acionário de uma JV pode criar desvantagens para os sócios estrangeiros. Alguns dos possíveis problemas encontrados pelos sócios estrangeiros estão relacionados ao repatriamento de lucros para a matriz, problemas de controle e tomada de decisão, entre outros (Khambata & Ajami, 1992). Com isso, o emprego de diretrizes concernentes aos objetivos, ao controle e às estruturas para a tomada de decisão são ações fundamentais nessa modalidade de internacionalização.

No tocante às JVs internacionais, vale dizer que a literatura é vasta e tem gerado algumas inovações na teoria do comércio internacional, além de trabalhos empíricos. Tal literatura tem enfatizado, particularmente, a seleção do sócio, a estratégia gerencial e a medida de desempenho (Buckley & Casson, 1998).

Segundo Buckley & Casson (1998), o desempenho das JVs internacionais é um assunto muito debatido. Não se deve supor que o término de uma JV indique um fracasso, pois esta pode cessar pelo fato de os participantes terem alcançado seus objetivos. De forma similar, a reestruturação de JVs e alianças podem indicar mais uma flexibilidade da forma organizacional do que uma resposta a um desempenho insatisfatório.

A partir de uma visão simplista, as JVs tendem a ser operações de baixo risco. Isto porque os riscos são compartilhados entre todos os sócios

participantes do empreendimento comum (Khambata & Ajami, 1992). Entretanto, a formação de alianças é um processo que requer cuidados, uma vez que as implicações da escolha de um parceiro inadequado, a falta de confiança entre os sócios ou um contrato malfeito podem afetar negativamente a continuidade do empreendimento e o desempenho dos participantes (Rodrigues, 1999).

No caso da JV apresentar mais desvantagens do que benefícios, a subsidiária no país alvo passa a ser uma opção favorável, pois esta poderá resolver a questão do controle sobre as operações, decisões e dividendos para a empresa estrangeira.

3.3.1.6.2 Subsidiária integral

Esta modalidade é normalmente a linha final do processo de internacionalização de empresas diversas (Minervini, 1997). Por meio de um estabelecimento comercial ou industrial no exterior, a empresa detém o controle total sobre o marketing e decisões relacionadas à produção, além de manter o maior sigilo sobre seus recursos tecnológicos. Com isso, a empresa assegura cem por cento dos lucros gerados pela sua subsidiária. Embora não enfrente nenhum problema com acionistas minoritários, a empresa carrega todo o risco envolvido no negócio (Khambata & Ajami, 1992).

Os riscos normalmente são os mesmos encontrados em operações domésticas, porém, acrescenta-se o risco de atuar em mercados estrangeiros. Ou seja, a empresa enfrenta limites para o repatriamento de lucros, leis e regulamentos locais sobre operações, incluindo a exigência para o emprego da força de trabalho local. Nesses casos, as multinacionais, por não possuírem acionistas locais, perdem o poder de barganha junto às autoridades locais (Khambata & Ajami, 1992).

A empresa terá dois caminhos para estabelecer uma subsidiária. Ela poderá adquirir uma instalação em pleno funcionamento ou construir uma nova planta. Por meio da aquisição de uma instalação, a matriz tem a vantagem de evitar custos iniciais e tempo gasto na construção de uma nova planta. A companhia pode também decidir por construir uma planta nova. Segundo os autores, a última opção ocorre devido à falta de instalações para a aquisição ou quando a instalação possui peculiaridades que exigem a construção de uma nova planta (Khambata & Ajami, 1992).

3.3.1.6.3 Fusões internacionais

Um investimento direto pode ocorrer também por meio de uma fusão entre empresas. Normalmente, as dimensões das empresas envolvidas em um processo de fusão são equivalentes. Cabe mencionar que as empresas envolvidas no processo de fusão desaparecem para formar uma nova empresa, que agrupará os bens materiais e humanos das empresas. No caso das fusões internacionais, ocorre também uma transferência de conhecimentos e habilidades entre as organizações de regiões diferentes (Hill, 1991).

3.4 Marketing internacional

O marketing internacional ocorre quando uma organização vende seus produtos em dois ou mais países (Etzel et al., 2001). Todavia, pelo fato de incorporar mercados estrangeiros, o marketing internacional exige a análise, para cada país diferente, de algumas variáveis, cujo controle uma organização comercial não detém. As organizações conseguem controlar os fatores produto, preço, canais de distribuição e promoção, contudo, não conseguem controlar as

variáveis macroambientais. As últimas referem-se às variáveis sociais, demográficas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

Quando uma empresa líder do mercado interno entra no mercado externo, depara-se com uma série de variáveis macroambientais determinadas pelo contexto local (Minervini, 1997). Vale dizer que tanto o marketing doméstico quanto o marketing internacional possuem variáveis macroambientais. Porém, o marketing internacional é mais complexo, por envolver dois ou mais conjuntos de variáveis macroambientais referentes a países diferentes.

Nesse raciocínio, pode-se afirmar que as empresas bem-sucedidas no marketing doméstico não têm a segurança de que seu sucesso seja equivalente em mercados estrangeiros. As empresas devem entender as variáveis macroambientais de um mercado estrangeiro; avaliar as práticas domésticas de gerenciamento e de elementos do composto de marketing que deveriam ser transferidos para os mercados estrangeiros, os que deveriam ser modificados e quais não deveriam ser utilizados (Etzel et al., 2001).

O sistema de informações de marketing internacional (SIMI) tem como função coletar e obter informações precisas sobre mercados, para que os gerentes de marketing façam suas análises dos mesmos. Mais especificamente, o SIMI visa à coleta e à análise sistemática de dados referentes aos problemas de marketing internacional. Cabe mencionar que a manutenção de um SIMI implica em gastos monetários e de tempo. No entanto, o mesmo deve ser encarado como um investimento que, da sua maneira, ajuda na obtenção de lucros para as empresas (Minervini, 1997).

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (1995, p. 43), a pesquisa caracteriza-se como um processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico, tendo como objetivo fundamental descobrir as respostas dos problemas levantados, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Por seu turno, os métodos de pesquisa determinam como realizar o projeto e o tipo de análise desejada. Para um primeiro contato com a situação em estudo foi realizado um estudo exploratório, a fim de identificar os principais produtos lácteos existentes no mundo e avaliar tendências do comércio internacional para tais produtos. Vale salientar que a pesquisa exploratória busca um primeiro contato com a situação em estudo. A fim de verificar as estratégias mercadológicas de algumas empresas e cooperativas do setor lácteo em Minas Gerais, foi realizado um estudo descritivo junto a uma amostra não-probabilística por julgamento, sabendo-se que a pesquisa descritiva é aquela que busca descrever fatos e/ou características de grupos, podendo ser qualitativa ou quantitativa (Samara & Barros, 2001).

A pesquisa utilizada nesse estudo se enquadra como qualitativa. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador colhe e analisa vários dados com a finalidade de entender a dinâmica do fenômeno em estudo (Godoy, 1995). Convém destacar que o estudo pode ser conduzido por caminhos diferentes.

4.2 Método de coleta de dados

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos para o projeto (Samara & Barros, 2001). O estudo exploratório foi concebido a partir de pesquisa em fontes de dados secundários disponíveis, publicações das áreas da cadeia produtiva de leite e do comércio internacional, além de algumas entrevistas não estruturadas, por telefone, com profissionais que atuam na cadeia produtiva de leite. Para realizar a pesquisa descritiva, foram enviados questionários estruturados, via internet, a uma amostra de empresas e cooperativas laticinistas do estado de Minas Gerais. A escolha de enviar os questionários pelo correio eletrônico (internet), deveu-se ao fato de que este procedimento reduziu sobremaneira o custo da coleta dos dados. Não obstante, foram feitas algumas entrevistas não estruturadas em profundidade, por telefone, com administradores de laticínios, visando complementar os dados obtidos nos questionários.

Segundo Alencar & Gomes (1998), o questionário estruturado é formado por questões fechadas e é normalmente usado em pesquisas do tipo *survey*. Nesse tipo de questionário as empresas selecionadas são submetidas às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de resposta. Cabe mencionar que o questionário utilizado na pesquisa foi concebido a partir de um estudo prévio do modelo “*geobusiness*”. Isto significa que a análise dos dados obtidos no questionário esteve relacionada com as variáveis empregadas em tal modelo.

Vale ressaltar que a pesquisa realizada nas empresas e cooperativas de laticínios do estado de Minas Gerais resulta da necessidade de se conhecer as características de seus produtos e serviços, as percepções e motivações de seus dirigentes para assuntos concernentes ao comércio exterior, assim como as suas limitações estratégicas para a colocação de seus produtos no mercado internacional.

A princípio pretendeu-se utilizar uma amostra probabilística por grupo, ou seja, uma amostra probabilística que fosse formada pela seleção de agrupamentos de médias e grandes empresas de laticínios (Laville & Dionne, 1999). Assim, foram selecionadas 38 empresas e cooperativas de laticínios de grande e médio porte que atuam no estado de Minas Gerais, de acordo com a listagem da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG).

Porém, dada a disposição da maioria destas para responder e retornar o questionário, a amostra pautou-se a cinco empresas, de acordo com a conveniência do pesquisador. Dessa forma, a pesquisa em foco acabou utilizando uma amostra não-probabilística por julgamento. Ou seja, a amostra foi selecionada por critérios subjetivos do pesquisador e de acordo com as empresas ao seu alcance e dispostas a responder ao questionário (Samara & Barros, 2001).

Os resultados da pesquisa decorrem das indicações de cinco laticínios, coletados por meio de respostas a questionários enviados via internet no mês de abril de 2003 e devolvidos até 2 de julho de 2003. A amostra da pesquisa foi constituída de quatro laticínios de grande porte e um de médio porte.

Com a intenção de complementar alguns dos tópicos abordados na pesquisa junto aos laticínios, foram feitas consultas com administradores dos mesmos por telefone. Segundo Rea & Parker (2000), as vantagens deste processo são a coleta rápida de dados, a facilidade de acesso em grande escala, o anonimato e a garantia de seguir as instruções.

4.3 Análise e interpretação dos dados

A análise da pesquisa caracteriza-se como análise de conteúdo. Segundo Babbie (1999), a análise de conteúdo pode ser definida como o exame sistemático de documentos. Dessa maneira, realizou-se a análise sobre

documentos referentes à cadeia produtiva de leite e do comércio internacional de produtos lácteos, dos resultados dos questionários e das entrevistas não estruturadas com administradores de laticínios.

No que tange a análise geral dos questionários e entrevistas com administradores de laticínios, vale dizer que esta foi estruturada com o propósito de identificar, nos laticínios que atuam no estado de Minas Gerais, as suas limitações para a colocação de seus produtos lácteos no mercado internacional. Dessa maneira, o modelo “*geobusiness*” foi utilizado como parâmetro na análise dos resultados dos questionários e das entrevistas .

O modelo “*geobusiness*”, concebido por Robock & Simmonds (1989), representa uma estrutura detalhada que visa explicar e prever padrões globais para o comércio internacional, relacionando a geografia com o negócio internacional. Este modelo abrange as ações de negócios internacionais de todas as firmas, não somente aquelas classificadas como multinacionais. Não obstante, ele incorpora um grande número de variáveis e reconhece que a empresa tem poder para modificar os padrões do comércio internacional. Ao mesmo tempo, o modelo reconhece que as motivações, as competências e as ações das organizações para mudar ou ajustar as atividades de negócios internacionais podem ser influenciadas pelas variáveis de controle.

O modelo “*geobusiness*” caracteriza-se como um modelo racional de planejamento global para a empresa. O seu objetivo consiste em explicar as ações de negócio das firmas que desenvolveram sua percepção geográfica por meio da capacidade de leitura global e de acesso aos recursos necessários para operar em mercados estrangeiros.

Na premissa de que existem oportunidades e ameaças no mercado internacional, a empresa seleciona os mercados de acordo com os seus objetivos e critérios econômicos. Este modelo supõe que a empresa desenvolverá modelos

logísticos em escala mundial, retratando padrões racionais para o suprimento nos mercados selecionados. O modelo logístico inclui fontes de matérias-primas locais para as instalações, facilidades de serviço e de marketing, atividades de pesquisas, inclusive fontes de mão-de-obra, gerência e capital. Ao incorporar as opções de logística e marketing ao modelo de programação geral, as empresas desenvolvem uma estratégia adequada para as suas operações comerciais.

A abordagem de planejamento global é basicamente a mesma para as expansões doméstica e internacional, exceto algumas variáveis, que são incorporadas nas operações internacionais. Assim, a teoria reconhece que muitas explicações do comércio internacional não são excepcionalmente de natureza internacional. Ademais, a vantagem competitiva também é condição indispensável para a expansão doméstica de uma empresa. Nessa abordagem, a empresa poderá optar por diversas modalidades de internacionalização, desde aquelas tradicionais do comércio até uma completa internalização.

Robock & Simmonds (1989) incluem três grupos de variáveis em suas análises. São elas:

- **variáveis condicionantes:** dividem-se em (1) característica do produto, (2) condição do país e (3) variáveis internacionais;
- **variáveis motivacionais:** que são divididas em (1) variáveis específicas à firma, (2) aquelas baseadas no relacionamento competitivo entre empresas e (3) aquelas baseadas nas opções estratégicas das empresas;
- **variáveis de controle:** indicam ações restritivas ou de incentivo por parte de governos domésticos e de países estrangeiros que, dessa forma, visam influenciar os padrões de negócios internacionais.

As variáveis condicionantes indicam se existe oportunidade para a atividade comercial em outras regiões. Deve-se destacar que estas variáveis

incluem: características do produto ou serviço, características do país de origem e do mercado internacional alvo e variáveis internacionais. A interação destas variáveis determina as chances reais de se levar produtos ou serviços a mercados estrangeiros sem que os custos excedam os ganhos (Robock & Simmonds, 1989).

De acordo com os autores citados acima, a busca por alguma vantagem competitiva por parte das empresas estrangeiras tem sido abordada, em demasia, por algumas teorias relacionadas ao comércio internacional. Convém ressaltar que são vários os tipos de vantagem competitiva. Estas podem originar-se no desenvolvimento do produto, da diferenciação de produto, de processos produtivos, de habilidades gerenciais, conhecimento mercadológico, de economias de escala produtiva e outras características do produto, da empresa ou da indústria (Porter, 1990). É importante ressaltar que as vantagens competitivas relacionadas às características do produto não são estáticas (Robock & Simmonds, 1989).

De acordo com Dunning (1995), as características particulares de um país podem gerar e sustentar vantagens competitivas para as empresas ali instaladas. O autor condiciona as vantagens inerentes à localização ao comprometimento dos agentes locais com o desenvolvimento econômico, a disponibilidade de recursos e os custos para obtenção destes, com vistas a uma eficiência produtiva.

Porter (1990) enfatiza que a vantagem competitiva das indústrias está condicionada a estes recursos. O autor distingue duas categorias para avaliar as condições do mercado. A primeira categoria consiste nos fatores que criam vantagens comparativas como, por exemplo, a disponibilidade de recursos naturais, clima, mão-de-obra, localização e capital. Da segunda categoria fazem

parte a infra-estrutura, o capital humano especializado e os institutos de pesquisa científica.

Na visão de Dunning (1993), a dimensão da economia e o nível de renda da localidade, ao mesmo tempo em que estimulam, também podem inibir empresas domésticas de se lançarem ao exterior. Por exemplo, devido à dimensão do mercado dos Estados Unidos, algumas empresas norte-americanas conseguiram obter vantagens produtivas a partir de operações em larga escala, da experiência em gerenciar filiais em outras regiões do país e da habilidade mercadológica alcançada. Brooke (1992) relata que a expansão geográfica no país de origem desenvolve a gerência da empresas e, dessa forma, pode facilitar a providência de um canal com mercados estrangeiros. Vale ressaltar que estas três contribuições representam uma vantagem competitiva para a expansão internacional das empresas relacionadas.

No entanto, outras firmas podem não sentir-se atraídas com a possibilidade de atuarem no mercado internacional, pois acreditam que o mercado doméstico é grande o suficiente para conseguirem economias de escala e expansão de negócios.

Outro aspecto importante de um território é a sua característica cultural, ou seja, os hábitos, valores, arranjos sociais e atitudes dos indivíduos. Esta irá influenciar tanto na competitividade das empresas locais (Porter, 1990), quanto nas oportunidades de negócios da região (Robock & Simmonds, 1989).

No tocante às variáveis internacionais, pode-se dizer que essas incluem as operações do sistema financeiro internacional, a composição do comércio mundial, a formação dos blocos econômicos, as patentes internacionais, as taxas alfandegárias, os acordos e tratados comerciais, e outros. Como exemplos de arranjos que têm influenciado diversos mercados no mundo, vale destacar a criação da União Européia, os acordos internacionais para as *commodities* e os

acordos que visam à redução de tarifas e às barreiras-não-tarifárias (Robock & Simmonds, 1989).

Por seu turno, as variáveis motivacionais indicam se a empresa possui percepção e tem motivos para buscar ganhos líquidos em mercados externos. Estas variáveis são divididas da seguinte maneira: variáveis específicas à firma, aquelas baseadas no relacionamento competitivo entre empresas e aquelas variáveis baseadas nas opções estratégias e alternativas de ação para implementá-las (Robock & Simmonds, 1989).

O primeiro subgrupo de variáveis refere-se àquelas específicas da empresa. Estas incluem o horizonte geográfico da firma, o acesso aos recursos necessários para realizar operações em países estrangeiros, e a qualificação e a perspectiva dos gerentes. Segundo Brooke (1992), a última variável é muito significativa em uma atividade internacional, pois as transações internacionais exigem perseverança e compreensão de administradores.

De acordo com Robock & Simmonds (1989) e Root (1987), a escassez ou o acesso aos fatores de produção (matérias-primas, trabalho, energia elétrica, etc.) podem afetar não só as competências das empresas domésticas, mas as motivações destas para operar em escala internacional.

O segundo subgrupo de variáveis motivacionais envolve a posição competitiva da firma e as ações implementadas pelos concorrentes que afetam esta de forma direta ou indireta. Segundo Root (1987), os mercados podem ter muitos concorrentes não dominantes, podem ter uma estrutura oligopolista (alguns concorrentes dominantes) ou monopolistas (uma única firma dominante). Robock & Simmonds (1989) postulam que, qualquer que seja o contexto, as empresas estarão sempre buscando uma vantagem competitiva. Cabe mencionar que a firma também pode agir para remover ou anular uma desvantagem competitiva em relação a um concorrente. A questão principal é

que as empresas não expandirão sob desvantagem. Desse modo, é válido dizer que estas variáveis motivam a empresa a considerar mudanças no seu padrão de atuação no comércio internacional.

O terceiro subgrupo envolve as vantagens e as desvantagens das várias alternativas estratégicas de internacionalização para a empresa. As escolhas podem variar de uma exportação até um investimento direto. Ao enfatizar uma posição mais efetiva no mercado alvo, a empresa levará em conta uma ou mais das seguintes estratégias: prospecção de mercado, procura de recursos, procura de eficiência produtiva, procura por tecnologia, anulação de risco, posição defensiva ou diversificação de risco (Brooke, 1992; Robock & Simmonds, 1989; Root, 1987).

Concernente às variáveis de controle, convém relatar que são inúmeros os tipos de restrições no comércio. No caso do controle das importações de bens duráveis e de consumo, existe uma série de regulamentos utilizados por vários países, tais como: barreiras tarifárias, regulamentos sanitários e de segurança, restrições a determinados produtos e outras condições, como, por exemplo, a exigência de fabricação de componentes no país de origem (Brooke, 1992).

Dentre algumas das variáveis relacionadas à restrição ou à proibição da participação de investidores estrangeiros em áreas consideradas prioritárias para uma nação, estão: a restrição para remessas cambiais, o controle dos acordos de transferência tecnológica e a exigência da participação acionária de empresários locais (Robock & Simmonds, 1989).

Por outro lado, existem incentivos de governos locais às empresas estrangeiras. Estes podem ocorrer quando existirem facilidades, como isenção de taxas e impostos, garantia de serviços públicos (água, energia elétrica e telecomunicações), cessão dos custos do terreno, ausência de conflitos no que tange aos regulamentos ambientais, entre outros (Martins & Laugeni, 2001).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Principais tendências do comércio internacional de produtos lácteos

No que tange os preços internacionais, convém salientar que esses começaram a se fortalecer no final de 2002, após cair substancialmente, em meados de 2001. Com base nos dados da FAO (2002), cabe mencionar uma elevação em todos os preços dos produtos lácteos, com destaque para o leite em pó (integral e desnatado) e a caseína. Apesar desta reação, os preços de novembro de 2002 para todos os produtos estavam substancialmente abaixo daqueles experimentados neste mesmo mês em 2001.

A elevação dos preços internacionais, no final de 2002, foi atribuída principalmente ao crescimento limitado da produção em várias regiões do mundo e, em alguns casos, devido ao declínio da produção. Este declínio ocorreu principalmente na Oceania e na América do Sul, levando a uma redução no número de fornecedores mundiais de produtos lácteos.

Com a elevação de preços dos lácteos, os subsídios de exportação de alguns países, principalmente do hemisfério norte, também reduziram-se. Por exemplo, a média dos subsídios de exportação dos Estados Unidos para o leite em pó desnatado declinou de US\$ 864 por tonelada em março 2002 para US\$ 142 por tonelada em março 2003. Na União Européia (UE), os subsídios de exportações para o leite em pó desnatado caíram de 850 euros por tonelada em meados de 2002 para 440 euros por tonelada no final de janeiro de 2003. É preciso mencionar que os subsídios de exportação tendem a diminuir quando os preços no mercado internacional estão em ascensão. Entretanto, ainda é alto o montante requerido para subsidiar as exportações de lácteos nos países do hemisfério norte que possuem custos elevados de produção (FAO, 2003).

Convém relatar que na UE os subsídios para o leite em pó desnatado elevaram-se para 510 euros por tonelada em fevereiro de 2003 devido a valorização do euro em relação ao dólar americano (FAO, 2003).

Pode-se dizer que a produção de leite para o ano 2002 foi de pouco crescimento (1,5%), devendo aumentar em algo próximo de 1% no ano de 2003. A Ásia, os Estados Unidos e a Europa Oriental e Central deverão experimentar um aumento na produção de lácteos de seus respectivos países. Na Oceania, a produção de leite para o período de 2002/03, na Nova Zelândia, deverá experimentar um aumento de 3% na produção de leite em relação ao período anterior. No caso da Austrália, devido a uma baixa significativa na média pluvial em várias regiões do país, espera-se uma queda na produção de lácteos de algo próximo a 8% para o período de 2002/03.

Vale ressaltar que durante o ano de 2003 as moedas correntes da Nova Zelândia e da Austrália valorizaram-se em 33% e 16%, respectivamente, em relação ao dólar americano. Como os preços internacionais para produtos lácteos são cotados em dólar americano, a valorização teve o efeito negativo para esses países. Conseqüentemente, a queda nos lucros poderá restringir o crescimento produtivo na Oceania para o próximo período (FAO, 2003).

Nos Estados Unidos, estima-se que haverá um crescimento na produção de leite em 2003, devendo alcançar algo próximo de 78 milhões de toneladas. O crescimento deve-se a melhor rentabilidade e pela produtividade do rebanho. Vale lembrar que, em 2002, várias regiões experimentaram um período de seca combinado com o aumento nos custos da alimentação e uma queda brusca nos preços dos lácteos nesse país (FAO, 2002; FAO, 2003).

De modo geral, espera-se um crescimento da produção de leite nos países em desenvolvimento. Entretanto, alguns países da América Latina poderão apresentar redução em termos produtivos. Na Ásia, a Índia deverá

experimentar uma elevação da produção de leite em função de uma melhor alimentação e melhorias genéticas do rebanho bovino. Adicionalmente, estima-se para a China um aumento na produção de leite em consequência da elevação na demanda interna e devido os rendimentos dos produtos lácteos quando comparado a outros produtos agrícolas. Na África Ocidental, a falta de chuvas poderá afetar a produção de leite em 2003 de alguns países (FAO, 2003).

Na América Latina, houve redução da produção de leite em muitas áreas devido o baixo preço pago ao produtor de leite e, em alguns casos, pela condição climática desfavorável. No caso da Argentina, a produção de leite deverá diminuir em 2003, assim como ocorreu em 2002. O fator principal é atribuído a desistência de fazendeiros pela falta de rentabilidade no setor lácteo. No Brasil, os baixos preços pagos aos produtores levantam dúvidas a respeito do crescimento da produção para 2003. Ademais, existe o fato de que alguns fazendeiros passaram a cultivar feijão e soja, pois estes, atualmente, possuem melhor rentabilidade quando comparados ao setor lácteo (FAO, 2003).

O aumento nos preços dos produtos lácteos não terá um efeito significativo na demanda internacional porque os preços estariam ainda bem abaixo dos níveis médios de anos anteriores. Conseqüentemente, o que se espera para 2003 é uma demanda estável para o leite em pó, principalmente nos países do Sudeste Asiático e na China. Não obstante, as importações de países da América Central e importantes mercados como, por exemplo, o México e a Argélia podem aumentar em 2003. As importações de leite em pó no Brasil podem experimentar um crescimento moderado em função da ênfase do governo para programas sociais que fornecem o alimento para a população de baixa renda. (FAO, 2003).

Para a temporada de produtos lácteos de 2003/04, é esperado que as fontes de exportação da Nova Zelândia e Austrália tenham um crescimento

modesto. Os países bálticos e da Europa Oriental que são tradicionais exportadores de produtos lácteos - Hungria, Polônia, Letônia, Bulgária, República Tcheca e a Eslováquia – devem aumentar suas participações no mercado internacional em 2003 em função dos preços internacionais mais elevados. Na Argentina, uma queda brusca na disponibilidade de leite poderá implicar na redução das exportações de lácteos deste país (FAO, 2003).

No cenário de redução das fontes internacionais de produtos lácteos, as exportações da União Européia e dos Estados Unidos deverão ser mais elevadas em 2003. Vale ressaltar que países da União Européia (UE) e os Estados Unidos têm dado maior atenção aos produtos de maior valor agregado, principalmente para operações internacionais (FAO, 2003).

Contudo, pode-se dizer que o panorama para 2003 é de que os preços continuem a aumentar, basicamente em função da demanda internacional sustentada e redução das fontes exportáveis.

5.1.1 Produção mundial de leite e derivados

No tocante à produção mundial de leite torna-se aparente seu crescimento nos últimos anos, atingindo uma cifra de 584,8 milhões de toneladas em 2001 (FAO, 2003). De acordo com a Tabela 1, treze países foram responsáveis por algo próximo de 75% do total de leite produzido no mundo no ano de 2000. O Brasil, por sua vez, é o sexto produtor mundial, com perspectivas de avançar um posto nos próximos anos. Não obstante, observa-se que a classificação dos sete países que mais produziram leite no mundo, no período de 1995 até 2001, manteve-se inalterada.

TABELA 1. Produção mundial de leite (em milhões de toneladas)

País	Ano						
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000	2001	2002*	2003*
União Européia	125,5	125,9	127,0	125,9	126,1	126,7	126,7
Índia ¹	67,4	74,5	77,2	79,3	81,0	82,0	85,0
EUA	70,2	71,4	73,8	76,0	75,0	77,3	78,4
Rússia	37,9	33,3	32,3	32,2	33,0	33,5	33,9
Paquistão	21,8	26,7	25,6	26,3	27,0	27,7	28,4
Brasil	18,0	19,4	21,8	22,3	22,4	22,8	23,4
Ucrânia	16,2	13,8	13,4	12,7	13,4	14,1	14,3
Nova Zelândia ²	10,0	11,4	10,9	12,2	13,2	13,9	14,3
Polónia	11,9	12,6	12,3	11,8	11,9	12,2	12,2
Austrália ³	8,8	9,7	10,5	10,8	10,5	11,3	10,4
Turquia	10,5	10,0	9,9	9,9	-	-	-
México	-	-	-	9,4	9,5	9,6	9,7
Argentina	-	-	-	9,8	9,6	8,2	7,8
Total mundial	544,5	562,7	571,5	579,5	584,8	593,5	600,5

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001; FAO/ The Milk Market Report, 2002; FAO/ Market Assessment, 2003.

1. Produção anual de lácteos com início a partir de Abril dos anos indicados;
2. Produção anual de lácteos com término em Maio dos anos indicados;
3. Produção anual de lácteos com término em Junho dos anos indicados.

(*) estimativa

Nota-se, com base na Tabela 2, que a produção mundial de leite em pó integral vem crescendo nos últimos anos. Apesar de a União Européia liderar a produção mundial, é visível que a sua produção declinou no período de 1995 a 2000. O Brasil, por sua vez, experimentou um crescimento no período, além do fato do país figurar entre os principais produtores do mundo.

TABELA 2. Produção mundial de leite em pó integral (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	825	823	795	775
Nova Zelândia	345	401	341	430
Brasil	207	240	244	256
Argentina	125	203	224	204
Austrália	111	140	171	190
Total mundial	2.301	2.454	2.411	2.523

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

No tocante à produção mundial de leite em pó desnatado (Tabela 3), o destaque fica para a UE, mesmo com o fraco incremento de sua produção no período de 1995-2000. Os Estados Unidos, que se posicionam atrás da UE em termos produtivos, apresentaram um incremento de 10% entre os anos de 1999-2000. Cabe salientar que nenhum país da América do Sul classificou-se entre os maiores produtores de leite em pó desnatado.

TABELA 3. Produção mundial de leite em pó desnatado (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	1.173	1.082	1.104	1.100
EUA	540	517	627	690
Austrália	210	230	243	260
Nova Zelândia	164	211	226	220
Japão	194	202	191	197
Total mundial	3.338	3.246	3.387	3.432

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

No que se refere à produção mundial de manteiga (sólida e líquida), verifica-se, com base na Tabela 4, que, após experimentar um período de crescimento, a produção mundial recuou entre os anos de 1999 e 2000. O destaque fica para a Índia que, a partir do ano 2000, posicionou-se pouco à frente da UE em termos de quantidade produzida. Novamente, nenhum país sul-americano se destacou no período considerado.

TABELA 4. Produção mundial de manteiga (Sólida e Líquida) (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
Índia	1.343	1.600	1.750	1.750
União Européia	1.789	1.796	1.762	1.732
EUA	566	530	578	595
Paquistão	384	439	451	465
Nova Zelândia	296	344	320	344
Rússia	381	276	257	274
Austrália	142	161	176	190
Polônia	165	174	166	160
Ucrânia	189	113	108	120
Total mundial	6.652	6.881	7.058	6.917

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

Com base na Tabela 5, pode-se afirmar que a produção mundial de queijos tem crescido nos últimos anos. A União Européia e os Estados Unidos têm se destacado na produção deste produto. Vale dizer que os dois países detiveram 67% do total mundial produzido no ano de 2000, com maior destaque para a UE, que foi responsável por 42% do total. Ademais, verifica-se que a Argentina possui uma posição de destaque no contexto mundial para a produção de queijos, figurando logo atrás dos Estados Unidos.

TABELA 5. Produção mundial de queijo (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	6.318	6.549	6.558	6.670
EUA	3.538	3.729	3.931	4.057
Argentina	394	420	446	432
Egito	352	380	382	370
Austrália	254	295	315	362
Canadá	322	352	353	351
Nova Zelândia	218	266	245	270
Total mundial	14.765	15.504	15.721	16.015

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

5.1.2 Exportações mundiais de lácteos

De acordo com a Tabela 6, pode-se dizer que as exportações mundiais de leite em pó integral vêm numa ascendência no período considerado. O destaque fica para a UE, que obteve, no ano de 2000, uma parcela de 37% do total de leite em pó integral exportado no mundo. Entretanto, percebe-se que a sua produção tem decrescido a partir de 1999. A Nova Zelândia e a Austrália, que se colocaram em segundo e terceiro lugares, respectivamente, no aspecto de volume exportado, têm incrementado suas vendas no período considerado. Não obstante, a Argentina, após ter experimentado um crescimento expressivo no volume exportado no período de 1995-99, reduziu suas vendas em 16,3% no ano de 2000.

TABELA 6. Exportações mundiais de leite em pó integral (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	572	589	576	555
Nova Zelândia	312	358	362	382
Austrália	107	147	172	175
Argentina	49	99	141	118
EUA	40	51	18	20
Total mundial	1.240	1.404	1.471	1.492

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

O total de exportações de leite em pó desnatado oscilou bastante no período considerado na Tabela 7. Mais uma vez, a UE lidera em termos de volume exportado. Observa-se também que a Austrália e a Nova Zelândia vêm incrementando as suas participações nos últimos anos.

TABELA 7. Exportações mundiais de leite em pó desnatado (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	263	175	272	280
Austrália	181	210	225	230
Nova Zelândia	146	166	179	185
Polônia	100	101	83	70
Total mundial	1.059	961	1.149	1.170

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001

Assim como na produção mundial de manteiga (sólida e líquida), o total do volume exportado de manteiga no mundo tem reduzido ao longo dos anos considerados na Tabela 8. Nesse cenário, a Nova Zelândia respondeu por 44,5% do volume exportado no mundo no ano de 2000, seguida da UE (20,5%) e Austrália (18,6%). Percebe-se também que estas posições se mantiveram inalteradas no período considerado.

TABELA 8. Exportações mundiais de manteiga (sólida e líquida) (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
Nova Zelândia	261	316	298	335
União Européia	201	167	160	154
Austrália	92	100	145	140
Total mundial	806	786	782	752

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

No que se refere às exportações mundiais de queijos, comprovou-se que estas se mantiveram estáveis no período de 1998 a 2000, apresentando pouca variação (Tabela 9). O continente europeu, representado, na Tabela 9, pela UE mais a Suíça, foi responsável por 37,5% do volume total exportado no mundo. Convém destacar a Nova Zelândia e a Austrália, que vêm incrementando seus volumes de exportação de queijos no período considerado.

TABELA 9. Exportações mundiais de queijo (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	505	443	394	415
Nova Zelândia	179	233	256	260
Austrália	127	182	208	210
Suíça	60	56	60	60
Total mundial	1.117	1.243	1.234	1.267

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

5.1.3 Importações mundiais de lácteos

Com relação às importações mundiais de leite em pó integral, o Brasil foi o maior importador do produto no período considerado na Tabela 10, respondendo por 10,3% do volume total importado no mundo no ano de 2000. Não obstante, a América do Sul possui três representantes entre os oito países que mais importaram nesse período.

TABELA 10. Importações mundiais de leite em pó integral (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
Brasil	122	134	146	125
Argélia	84	134	117	110
Venezuela	60	84	52	65
Malásia	57	45	54	60
Filipinas	36	41	37	58
Tailândia	48	50	50	55
México	36	47	35	45
Peru	30	25	22	25
Total mundial	1.057	1.192	1.168	1.209

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

Dentre os países que importaram leite em pó desnatado no mundo, no ano de 2000, os países asiáticos foram responsáveis por 30% do volume total importado (Tabela 11). Não obstante, dos sete maiores importadores mundiais no período de 1995-2000, a Ásia possui cinco países.

TABELA 11. Importações mundiais de leite em pó desnatado (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
Malásia	78	60	72	112
Indonésia	48	33	98	110
México	121	103	125	105
Filipinas	93	78	87	96
Argélia	91	86	90	75
Japão	84	57	56	53
Tailândia	72	53	56	45
Total mundial	1.263	1.132	1.356	1.388

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

As importações mundiais de manteiga (sólida e líquida) seguem a mesma tendência de queda das exportações mundiais. Ao analisar-se a Tabela 12, torna-se aparente o declínio do volume importado no período nela considerado. Nota-se também que a Rússia, no período de 1995-1997, respondia por 23,7% das importações mundiais, entretanto, esse país reduziu em 112,2% o volume importado no período de 1997-2000.

TABELA 12. Importações mundiais de manteiga (sólida e líquida) (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
União Européia	83	83	82	72
Egito	47	35	43	45
Rússia	172	83	53	40
México	25	27	34	25
Marrocos	24	22	20	20
Total mundial	726	642	621	567

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

No diz respeito às importações de queijos, percebe-se que, após experimentar um período de crescimento entre os anos de 1995-1999, o volume mundial de importações de queijos sofreu uma pequena redução no ano de 2000 (Tabela 13). Dentre os principais importadores no mundo, o destaque ficou para o Japão que, por seu turno, aumentou gradativamente suas importações no período analisado na Tabela 13.

TABELA 13. Importações mundiais de queijo (em mil toneladas)

País	Ano			
	1995-1997 (média)	1998	1999	2000
Japão	159	183	187	197
EUA	151	171	203	190
União Européia	96	129	149	139
Rússia	124	84	60	65
Total mundial	1.065	1.096	1.183	1.168

Fonte: FAO/ Annex commodity data tables and graph, 2001.

5.1.4 Laticínios no mundo

Com base na Tabela 14, verifica-se que das trinta maiores empresas do mundo, em termos do valor de vendas de lácteos, os continentes europeu (18) e norte-americano (7) detêm juntos pouco mais de 80% das empresas. Ao discriminar as empresas por país de origem, a França e os Estados Unidos possuem seis empresas cada um, seguidos da Alemanha (3), Holanda (3), Japão (3) e Reino Unido (2). Não obstante, a Argentina, por meio da cooperativa SanCor, classifica o continente sul-americano com uma cooperativa entre as trinta maiores empresas do mundo no setor lácteo.

TABELA 14. Os trinta maiores laticínios do mundo (em valor de vendas)

Empresas	País	Valor das vendas de lácteos (em bilhões de US\$ / 2001-02)
1. Nestlé	Suíça/Internacional	13,6
2. Dean Foods	EUA	9,0
3. Dairy Farmers of America (c)	EUA	7,9
4. Krakt Foods	EUA/Internacional	6,1
5. Danone	França	6,0
6. Fonterra (c)	Nova Zelândia	5,9
7. Parmalat	Itália	5,6
8. Unilever	UK/NL	5,0
9. Lactalis	França	4,9
10. Arla Foods (c)	Dinamarca/Suécia	4,3
11. Meiji	Japão	4,1
12. Friesland Coberco (c)	Holanda	3,9
13. Morinaga	Japão	3,7
14. Land O'Lakes (c)	EUA	3,6
15. Bongrain	França	3,5
16. Campina (c)	Holanda	3,5
17. Snowbrand	Japão	3,0
18. Hood/ NDH *	EUA	2,9
19. Sodiaal (c)	França	2,5
20. Saputo	Canadá	2,1
21. Nordmilch (c)	Alemanha	2,0
22. Dairy Crest	Reino Unido	2,0
23. Glanbia	Irlanda	1,9
24. Fromageries **	França	1,8
25. Müller	Alemanha	1,5
26. Valio	Finlândia	1,4
27. Express Dairies	EUA	1,1
28. SanCor (c)	Argentina	1,1
29. Entremont	França	0,9
30. Humana (c)	Alemanha	0,8

Fonte: Dairy Industry Newsletter, dez., 2002 - extraído do Danish Dairy Board.

(*) Após a fusão proposta

(**) Após a aquisição da Bel's pela Leerdammer

(c) Cooperativa de produtos lácteos.

5.1.5 Alianças estratégicas

Com base no Anexo A, percebe-se que o processo de concentração e as alianças estratégicas entre empresas e cooperativas da indústria de laticínios fazem parte do contexto de muitos países no mundo. Vale mencionar que empresas de países como, por exemplo, Holanda e Nova Zelândia buscam, por meio das alianças estratégicas, a expansão de mercado, economias de escala, capital para investimentos, compartilhar custos de pesquisa e desenvolvimento, dentre outros motivos.

Confirmando que este processo é uma forma de se conseguir competitividade no setor, as cooperativas argentinas Sancor Coop. Unidas Ltda, com faturamento anual de US\$ 800 milhões e a Cooperativa Asociación Unión Tamberos (Milkaut), com faturamento anual de US\$ 230 milhões, anunciaram uma aliança estratégica nas áreas de vendas e distribuição, dando origem a Sancor Milkaut S.A., que deverá atuar no Mercosul, com o objetivo de ganhar acesso a novos mercados (Boletim Deser, 2001).

No Brasil, os processos de fusões e aquisições na indústria de laticínios têm sido enormemente conduzidos por empresas de origem européia, que atuam em diversos mercado internacional, com destaque para a Parmalat, Nestlé e Danone.

5.2 Potencialidades/restrições para a inserção da cadeia produtiva brasileira do leite no comércio internacional

O objetivo desta seção foi descrever a cadeia produtiva de leite no Brasil de forma simplificada, visando identificar as principais potencialidades/limitações para a inserção desta no comércio internacional de

produtos lácteos. Assim, buscou-se inicialmente delimitar a cadeia produtiva de leite no Brasil para, em seguida, mostrar as suas potencialidades/limitações.

5.2.1 Delimitação da cadeia produtiva de leite

Esta seção do trabalho refere-se à delimitação da cadeia produtiva de leite, definindo os elos existentes na mesma. Dada a abrangência desta cadeia, optou-se pela identificação de alguns segmentos, conforme apresentado na Figura 1.

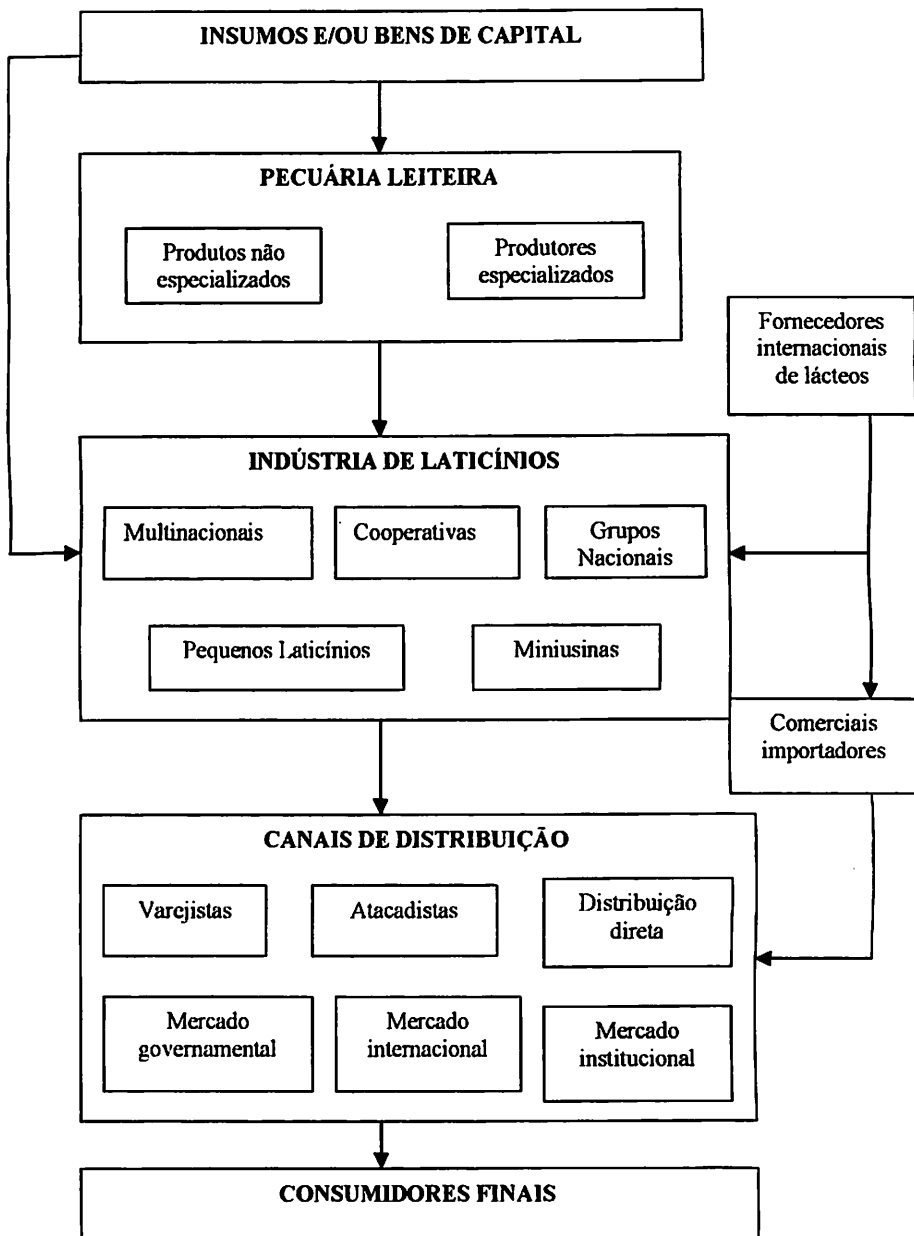


FIGURA 1. Simplificação da cadeia produtiva do setor lácteo brasileiro (Fonte: adaptado de Jank et al., 1999).

5.2.1.1 Segmentos que compõem a cadeia produtiva de leite no Brasil

- **Pecuária leiteira:** produtores especializados e produtores não especializados.
- **Indústria de laticínios:** empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas, pequenos laticínios, etc.
- **Canais de distribuição:** distribuição direta, varejista, atacadistas, mercado governamental, mercado internacional e mercado institucional.

5.2.1.1.1 Pecuária leiteira

Apesar das inúmeras maneiras de se classificar os produtores de leite no Brasil, optou-se pela classificação utilizada por Jank et al. (1999), que é a de produtores especializados e produtores não especializados.

Os produtores especializados são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados e alguns ativos específicos como, por exemplo, investimentos em tecnologia. No Brasil, os produtores especializados concentram-se principalmente nas bacias leiteiras tradicionais dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná. A região dos cerrados, mais especificamente o estado de Goiás e regiões mineiras do Triângulo e Alto Paranaíba, vem crescendo em termos de importância relativa no contexto nacional (Jank et al., 1999).

Segundo Brandão (1999), grande parte das propriedades especializadas em leite no Brasil desempenha diversas atividades ao mesmo tempo, ou seja, produz leite, cria bezerras e novilhas e produzem silagem.

Os produtores não especializados, também chamados de extratores ou extrativistas, são aqueles que trabalham com tecnologia rudimentar e utilizam seu rebanho para diversos fins. Por este fato, eles são capazes de suportar

oscilações de preços. Trata-se, na sua maioria, de produtores que encontram no leite uma atividade típica de subsistência, que pode eventualmente gerar uma fonte adicional. É importante ressaltar que estes produtores teriam dificuldades para sobreviver num mercado exigente em termos de qualidade da matéria-prima e estabilidade de produção (Jank et al., 1999). No Brasil estes produtores estão localizados em todos os estados brasileiros produtores de leite.

5.2.1.1.2 Indústria de laticínios

Jank et al. (1999) definem a indústria como o setor que adquire e processa a matéria-prima leite, produzindo diversos derivados lácteos. Para Batalha (1997), uma indústria ligada a produtos agrícolas engloba empresas processadoras de bens destinados ao consumidor final. De acordo com Jank et al. (1999), uma indústria de laticínios congrega as seguintes entidades: empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas de produtores de leite, comerciais importadoras e pequenos laticínios.

As empresas multinacionais, também denominadas de empresas transnacionais, resultam da concentração do capital e da internacionalização da produção capitalista (Sandroni, 2001). Na definição de Dornier et al. (2001), as multinacionais são aquelas empresas que possuem a maioria de suas propriedades, tanto em redes de organização/distribuição de vendas quanto em plantas produtivas, no exterior. No mercado brasileiro destacam-se a Nestlé, a Parmalat, a Fleischmann-Royal (Divisão Glória) e a Danone. Todas elas possuem atividades de captação de leite, processamento do produto, fabricação e distribuição de produtos finais com marca reconhecida. Dentre outras características importantes deste grupo destacam-se a sua maior capacidade financeira para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, as elevadas

escalas de produção, os gastos com propaganda e monitoramento dos fornecedores (Jank et al., 1999).

Os grupos nacionais são empresas que também realizam atividades de compra formal de matéria-prima, processamento e distribuição de derivados lácteos, porém, com menor capacidade financeira do que as multinacionais. Estas empresas também estão mais voltadas para os mercados regionais, tanto no que se refere à coleta de leite como à comercialização de produtos finais. O Grupo Mansur, que detém as marcas Leco, Vigor e Flor da Nata, é um exemplo de grupo nacional (Jank et al., 1999).

No que tange às cooperativas de produtores de leite, pode-se dizer que elas são de dois tipos: as cooperativas singulares e as cooperativas centrais. As cooperativas singulares atuam na compra comum de insumos e na venda comum da matéria-prima leite para outros laticínios. Em alguns casos, estas industrializam o leite, fabricando produtos voltados basicamente para os mercados regionais. Normalmente, as cooperativas prestam diversos serviços aos seus cooperados. Por seu turno, as cooperativas centrais são constituídas por cooperativas singulares cujo objetivo principal é alcançar economias de escala no processo de industrialização de derivados lácteos. Destacam-se como cooperativas centrais a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (Itambé) e a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (Paulista). As cooperativas centrais realizam atividade de compra de leite, processamento e comercialização de derivados lácteos com marca própria. Não obstante, estas cooperativas contam com sistemas de acompanhamento e assistência técnica para as singulares e cooperados (Jank et al., 1999).

Os comerciais importadores, também chamados de negociantes sem fábrica, têm exercido influência no mercado de derivados lácteos ao

internalizarem, a preços altamente competitivos, produtos importados de origem diversas.

Com respeito aos pequenos laticínios, vale ressaltar que estes são pequenas empresas que adquirem matéria-prima, industrializam e comercializam produtos lácteos em mercados regionais. Cabe mencionar que elas também alcançam o pequeno varejo das cidades. Muitas delas, entretanto, aproveitam lacunas legais nas áreas tributária e sanitária, em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos.

5.2.1.1.3 Canais de distribuição

Neste trabalho, o canal de distribuição está relacionado com o tipo do ponto de venda e com a maneira pela qual as vendas são realizadas. Pode-se dizer que o canal de distribuição é um meio de transferência de um produto até o seu mercado-alvo. Segundo Dias (1993), os produtos alimentícios, além de percorrerem distâncias cada vez maiores e mais variadas, podem ser distribuídos de diversas formas até chegar ao consumidor final. No setor lácteo existem diversos arranjos para distribuição de produtos lácteos, dos quais destacam-se os seguintes canais: (a) produtor e consumidor, (b) produtor, varejista e consumidor, (c) produtor, atacadista comerciante, varejista e consumidor, (d) produtor, agente intermediário atacadista, varejista e consumidor, e (e) produtor, agente intermediário atacadista, atacadista comerciante, varejista e consumidor (Etzel et al., 2001).

Outras instituições também apóiam no processo de distribuição, dentre as quais estão os bancos, seguradoras, armazéns e transportadoras. No entanto, como não tomam posse dos produtos e não estão engajadas nas atividades de compra e venda, estas não são formalmente incluídas no canal de distribuição (Etzel et al., 2001).

Kotler (1999) enfatiza que as empresas devem observar quais são os principais canais para levar o produto até os consumidores e qual o nível de eficiência dos diferentes canais, levando-se em conta critérios econômicos, de controle e adaptação da empresa. Percebe-se que muitas empresas conseguem vantagens diferenciais com seus canais, criando, desse modo, uma vantagem competitiva.

De acordo com Etzel et al. (2001:378) “o varejo (ou comércio varejista) consiste em todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final, para uso pessoal, não comercial”. Desse modo, qualquer empresa – fabricante, atacadista ou varejista – que esteja vendendo algo aos consumidores finais, para seu uso não-comercial, estará realizando uma venda a varejo. As lojas de conveniência e os supermercados são alguns exemplos de estabelecimentos varejistas.

Por outro lado, o atacado consiste em todas as atividades envolvidas no processo de venda de produtos e serviços para aqueles que estão comprando com o propósito de revender ou para uso industrial. Os atacadistas desempenham diversas funções, como venda e promoção, compra e formação de sortimentos, armazenamento, transporte, financiamento, riscos, consultoria, informação de mercado e outros serviços (Kotler, 1993).

As principais categorias de atacadistas incluem o atacadista comerciante, o agente intermediário atacadista e a instalação de vendas do fabricante. O atacadista comerciante é uma empresa independente que se engaja no atacado e toma posse dos bens que estão sendo distribuídos. O agente intermediário atacadista é uma empresa independente que se engaja primariamente no atacado, negociando a venda ou aquisição de produtos em favor de outras empresas, sem tomar posse dos bens. Por último, a instalação de vendas do fabricante é um

estabelecimento que se engaja primariamente no atacado, sendo de propriedade e operado pelo fabricante (Etzel et al., 2001).

Uma empresa qualquer poderá direcionar sua distribuição utilizando canais de distribuição múltiplos para alcançar diferentes tipos de mercado, ou diferentes segmentos dentro de um único mercado. Um produtor pode utilizar sua própria força de vendas para negociar diretamente com os clientes que estão localizados muito próximos e empregar os agentes para atuarem em mercados mais distantes. Vale dizer que um canal de distribuição direta compreende apenas o fabricante e o consumidor final. Adicionalmente, a produção poderá ser destinada para o mercado governamental ou para o mercado internacional. O mercado governamental inclui unidades federais, estaduais e municipais que gastam em compras para instituições governamentais, como escolas, repartições, hospitais e bases militares (Etzel et al., 2001). O mercado internacional inclui instituições de outras nações.

As vantagens que o produtor de leite conseguirá com a venda direta aos consumidores, pelo menos em teoria, têm a ver com uma maior margem de lucro, com a geração de emprego para pessoas próximas e pelo fato de estar atuando de forma independente de terceiros. Todavia, na maioria das vezes, o produtor de leite não possui nenhuma facilidade para o tratamento de aquecimento do leite. Com isso, os consumidores são abastecidos de leite *in natura* e seus derivados (Van Den Berg, 1990).

Conforme salientado por Van den Berg (1990), existem razões para o fazendeiro não vender seus produtos diretamente ao consumidor, como, por exemplo: os volumes produzidos são pequenos, não há alguém responsável na propriedade que esteja apto para realizar vendas de produtos lácteos e a distância em relação aos mercados. Nesses casos, o produtor poderá vender o leite e seus derivados a um intermediário que, por sua vez, dará seqüência ao escoamento

dos produtos até os usuários finais. Vale destacar a função dos intermediários, que conectam indivíduos e organizações que, de outra maneira, talvez não conseguissem se relacionar (Cosimano, 1996, citado por Peng & Ilinitich, 1998).

Entretanto, em uma situação em que existe um número significativo de intermediários - cada um obtendo uma remuneração dentro do canal de distribuição - , tanto o preço obtido pelo fazendeiro poderá diminuir como o preço fixado para os consumidores poderá aumentar (Etzel et al., 2001; Van den Berg, 1990).

Por outro lado, o leite pode ser fornecido para os laticínios, tanto pelos fazendeiros como por intermediários, ou os laticínios podem captar o leite diretamente na fazenda ou nas instalações dos intermediários (Van den Berg, 1990). Em países extensos, como, por exemplo, no Brasil, o leite coletado em áreas distantes pode ser levado primeiro para um posto de resfriamento, de onde, posteriormente, será transportado para os laticínios.

5.2.1.2 Produtos lácteos

Os produtos lácteos podem ser classificados de acordo com a necessidade ou não de refrigeração para manutenção e transporte do produto (Jank et al., 1999). Dessa maneira, os produtos podem ser definidos em duas categorias:

- **linha fria** - produtos que têm a necessidade de resfriamento para o transporte e manutenção nos pontos de comercialização. Dentre eles, destacam-se os leites pasteurizados (tipos A, B e C), os iogurtes, as bebidas lácteas, o petit-suisse e alguns tipos de queijos de massa macia e semidura, como o minas frescal, meia cura e outros;

- **linha seca** - produtos que não têm necessidade de refrigeração para estocagem e transporte. Destaca-se o leite esterilizado (longa vida), o leite em pó e alguns queijos de massa dura, como o provolone, o parmesão, o Gouda e outros. Devido a tal especificidade, esses produtos são mais fáceis de serem transportados para lugares distantes (Jank et al., 1999).

5.2.1.2.1 Produtos lácteos como alimentos funcionais

Alimentos funcionais são empregados para estimular as funções fisiológicas e reduzir o risco de algumas doenças, como as cardiovasculares, a hipertensão, a osteoporose e certos tipos de câncer. Vale ressaltar que esta é uma área de crescente interesse na atualidade, tanto no meio acadêmico quanto na iniciativa privada, que buscam, por meio de alimentos funcionais, elevar a qualidade de vida das pessoas. Nesse contexto, os produtos lácteos são fontes ricas em proteínas, cálcio, vitaminas e compostos bioativos, podendo, assim, ser empregados para a elaboração de alimentos e ingredientes funcionais (Portugal et al., 2001).

5.2.1.2.2 Principais produtos da indústria de laticínios no Brasil

O leite fluido no Brasil é do tipo pasteurizado (leite A, leite B e leite C) ou longa vida (*Ultra High Temperature*- UHT). O leite tipo A, produzido e pasteurizado na unidade produtora, tem um mercado muito restrito no Brasil. Diante das alternativas existentes atualmente no mercado, o leite tipo B também vem perdendo fatia de mercado. Todavia, o leite tipo C é o que mais vem perdendo mercado nos últimos anos. Com base na Tabela 16, verifica-se que o leite UHT está em ascensão, ao passo que a produção de leite pasteurizado vem decrescendo em termos comparativos com o primeiro ao longo dos anos.

Com respeito ao produto queijo, pode-se dizer que é um produto fresco ou madurecido, obtido por meio da coagulação do leite e pela drenagem do coágulo. Os vários queijos existentes podem ser classificados em três categorias: os queijos duros e muito duros, como o queijo cheddar inglês, o gouda holandês e o parmesão italiano; os queijos semimacios, como o brié francês e o camembert e os queijos macios. Esse produto também possui um papel de destaque dentro da cadeia produtiva de lácteos no Brasil. Convém ressaltar que o mercado de queijos vem crescendo ao longo dos anos com a introdução de novos tipos no mercado nacional, como, por exemplo, o petit suisse. Entretanto, o mercado formal de queijos sofre com a concorrência da informalidade no território brasileiro (Primo, 1999). Existe no país uma grande variedade de marcas que comercializam diversos tipos de queijo. Dentre eles destacam-se os queijos prato, mussarela, minas frescal, provolone, minas padrão, ricota, gorgonzola, gouda, brié, entre outros.

No que tange ao processo de produção do leite em pó, vale salientar que, nas propriedades rurais, o leite é drenado, geralmente, pela concentração do leite, em muitos casos drenando o coalho, ou leite coagulado, com o ácido. Nas grandes fábricas, a maioria do leite é drenada em aparelhos dessecadores, onde o leite é tratado em uma corrente de ar quente. Depois da drenagem das gotas do leite, as pequenas partículas de pó são separadas do ar, gerando assim o leite em pó (Van Den Berg, 1990).

O segmento de leite em pó foi um dos que mais se desenvolveram no Brasil. É importante ressaltar que este produto constitui insumo para outros setores da indústria alimentícia, como, por exemplo, as indústrias de sorvete e de chocolate. De acordo com a Tabela 16, apesar dos dados de 2001 serem uma estimativa, nota-se que este produto experimentou um crescimento significativo nesse ano quando comparado aos anos anteriores. O leite em pó nacional, no entanto, sofre com a concorrência das importações (Primo, 1999).

Por seu turno, a manteiga é um produto gorduroso obtido a partir da batida do leite coalhado, ou da coalhada. A batidura da manteiga é o processo por meio do qual o leite, ou o creme fluidificado, é agitado de tal forma que o ar é incorporado ao líquido. Depois do término deste processo, os glóbulos são separados do líquido e reunidos em uma massa homogênea. De acordo com os padrões internacionais, a manteiga não deve conter mais de 16% de água e não menos de 80% de leite gorduroso (Van Den Berg, 1990).

A produção de manteiga foi, por alguns anos, um importante produto da indústria láctea (Primo, 1999). Porém, na atualidade, verifica-se que este produto vem perdendo fatia de mercado, principalmente, com o crescimento no consumo de margarina. O último produto gera praticidade no uso por parte dos consumidores, além de ser menos prejudicial à saúde.

De acordo com Primo (1999), o iogurte, as bebidas e sobremesas lácteas surgiram no mercado nacional na década de 1970, com a associação do Laticínio Poços de Caldas e a Danone que, mais tarde, passou a controlar o primeiro. Vale ressaltar que, durante muito tempo, a Danone, juntamente com a Nestlé, controlou o segmento de iogurtes no país. Na década de 1980, houve um aumento de participação das cooperativas para a produção destes produtos. A partir de meados da década de 1990, este segmento experimentou índices expressivos de produção, devido ao surgimento de muitas empresas, à diversificação de produtos do gênero e à melhoria nas embalagens.

É importante ressaltar que estes produtos são bastante sensíveis a crises. No caso brasileiro, a volatilidade da economia e a perda do poder aquisitivo por parte da população trazem sérios problemas para a manutenção das suas vendas.

O leite condensado é um dos produtos mais antigos da indústria láctea brasileira. Este produto, por muitos anos, foi fabricado com exclusividade pela Nestlé. Mais recentemente, passou a ser produzido e ofertado por mais

empresas, tais como a Mococa, a Itambé e a Parmalat. Com base na Tabela 15, percebe-se que a produção deste produto, inspecionado, não parou de crescer a partir de 1998.

O creme de leite é outro produto tradicional no mercado brasileiro. Vale destacar que ele vem sendo comercializado por grandes empresas, como a Nestlé, a Parmalat, a Paulista, entre outros. Este produto, assim como outros de maior valor agregado, oscila bastante em função da renda e da compra da população.

O soro de leite, que é um subproduto da indústria láctea, durante algum tempo foi considerado um problema no Brasil. Isto porque, durante algum tempo ele foi dispensado na natureza sem os cuidados necessários. Mais recentemente, a sua utilização passou a ser uma maneira de a indústria obter ganhos adicionais. Além do valor nutritivo, o soro substitui com custos mais baixos o leite em pó em vários alimentos industrializados, como margarinas, biscoitos, conservas, entre outros, além de ser muito utilizado na fabricação de bebida láctea. Não obstante, ele é ainda destinado à indústria farmacêutica, cosmética etc. Os derivados mais importantes do soro são a lactose, o xarope de lactose, as caseínas e as lactoalbuminas (Primo, 1999).

TABELA 15. Produção de lácteos (sob fiscalização), 1996-2001

Origem/Produtos	Ano						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (*)	2002 (**)
Leite in natura	-	-	-	-	-	-	-
Leite Past.	2.862	2.520	1.965	1.720	1.711	1.650	-
Leite UHT	1.614	2.330	2.965	3.300	3.727	4.100	-
Leite em pó	2.260	2.163	2.420	2.300	2.262	2.600	-
Queijos	2.840	2.470	2.490	2.515	2.681	2.850	-
logurtes	266	259	290	284	297	300	-
Leite condensado	428	410	433	438	468	470	-
Creme de leite	255	242	279	265	287	300	-
Outros produtos	869	294	90	251	269	582	-
TOTAL	11.394	10.688	10.932	11.073	11.702	12.852	14.000

Fontes: Adaptado de IBGE, SPA/MA, SIF/MA, SECEX/MDIC, CEPEA/ESALQ, TERRA VIVA, LEITEBRASIL, CONIL, ABLV, ABIQ, ABILD, ABRINI, NIELSEN - Extraído do Portal Milknet.

(*) estimativa

(**) projeções em estudos

5.2.2 Potencialidades e limitações da cadeia produtiva de leite no Brasil

Apesar das crises que o país tem enfrentado nos últimos anos, somadas ao protecionismo das nações mais desenvolvidas, a agricultura brasileira marcha a passos largos para superar seus próprios recordes. Os resultados práticos do desempenho da agricultura têm sido uma contribuição marcante para a manutenção de baixas taxas de inflação no país e geração de divisas (Barros, 2002).

No contexto da agropecuária brasileira, o leite está entre os cinco produtos mais importantes, pelo seu elevado valor de produção, estimado em R\$ 6,6 bilhões em 2000 (Portal Milknet, 2003). Além disso, esta cadeia produtiva desempenha um papel relevante no suprimento de alimentos, na geração de emprego e renda para a população brasileira (Gomes & Zoocal, 2001; Martins & Guilhoto, 2001).

De acordo com Duarte Vilela, chefe-geral da Embrapa Gado de Leite, em entrevista concedida a Revista Leite & Derivados (2002), o leite é responsável por 1,5% do faturamento da economia brasileira e gera 4% de arrecadação de ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) para estados e municípios. No campo, a atividade é responsável por cerca de 3,6 milhões de empregos diretos em algo próximo de um milhão de propriedades leiteiras existentes no país.

Segundo José Luiz Bellini Leite, da Embrapa: *"O leite brasileiro é um dos mais baratos do mundo, o que acaba tornando o produto competitivo no mercado externo"* (Portal Milknet, 2003). Para Jank et al. (1999), a experiência de campo mostra que se houver estímulo para o produtor brasileiro especializado, o mesmo será capaz de gerar importantes ganhos de produtividade, comparáveis com países eficientes em termos de produção.

5.2.2.1 Ambiente institucional

A cadeia produtiva brasileira de leite sofreu profundas mudanças de caráter estrutural a partir dos anos 1990. Isto se deveu à desregulamentação do mercado logo no início daquela década, à abertura comercial ao exterior, à consolidação do Mercosul, ao Plano Real que trouxe a redução nos índices de inflação e uma estabilização para a economia (Jank et al., 1999; Gomes, 1999) e ao grande crescimento do leite longa vida (Gomes, 1999).

A desregulamentação do mercado acarretou o fim do controle estatal sobre os preços, acirrando a concorrência entre empresas em todos os elos da cadeia produtiva de leite (Jank et al., 1999). Com isso, verifica-se, na atualidade, uma forte segmentação do mercado consumidor, com as indústrias passando a oferecer uma grande variedade de produtos para atender às diferentes classes de consumidores. Esses fatos vêm pressionando todos os elos da cadeia produtiva a buscarem novas estratégias mercadológicas, visando obter maior competitividade (Gomes & Zoocal, 2001).

A abertura comercial trouxe algumas turbulências para o setor. Isto se deveu à falta de preparo deste setor para enfrentar um novo contexto. Assim, pode-se dizer que a relação dos produtores com os laticínios, devido à falta de uma cultura de negociação, passou a ser um foco de preocupação no setor lácteo brasileiro (Martins & Gomes, 2000; Gomes, 1999). Verifica-se, ainda, que esta abertura propiciou a internação de derivados lácteos com elevada carga de subsídios no país de origem (Gomes, 1999). O produto é internalizado basicamente pelos importadores “sem fábrica” a preços altamente competitivos, graças aos subsídios praticados na origem (caso da União Européia), aos baixos custos de produção (Oceania) e, principalmente, devido aos prazos dilatados de pagamento com taxas reduzidas de juros.

Anteriormente, as importações eram realizadas sob coordenação do governo, com o objetivo de regularizar o abastecimento interno e atender aos programas sociais. Depois de algum tempo, elas também poderiam ser realizadas por laticínios. Na atualidade, as importações são realizadas pela indústria laticinista e por empresários que nada têm a ver com a atividade leiteira, os chamados “sem-fábrica”. Cabe mencionar que os “sem fábricas” jogam com os diferenciais de preços, fracionamento de produtos, taxas de juros, taxa de câmbio e prazos de pagamento (Gomes, 1999; Jank et al., 1999),

comprometendo a estabilidade da economia leiteira na medida que provocam sobreofertas de produtos importados (Nogueira & Bernardes, 1997).

Segundo Bernardes et al. (2000), as importações desleais e predatórias deprimem os preços recebidos pelos produtores de leite no Brasil, pois há um excesso de leite em plena entressafra. Com isso, muitos pecuaristas estão optando pela informalidade. O resultado disto é um mercado ainda mais desorganizado, com reflexos negativos para o setor e arrecadação do governo.

Por outro lado, é visível o despertar de algumas empresas para a competição internacional. Seguindo esse raciocínio, conclui-se que a abertura comercial ajuda a criar uma cultura de competição, pois hoje já se nota uma preocupação por parte de produtores de matéria-prima (leite) e indústrias nacionais em relação à produção de lácteos de outros países (Gomes, 1999).

A estabilidade da economia brasileira, por seu turno, afeta substancialmente o setor lácteo, pois estimula a demanda de produtos lácteos pelo aumento da renda do consumidor (Gomes, 1999). Entretanto, uma recessão na economia pode afetar negativamente o setor lácteo, uma vez que a demanda está condicionada ao poder de compra dos consumidores.

A desvalorização cambial também tem afetado o ambiente institucional no qual a cadeia produtiva brasileira de lácteos está inserida. A desvalorização torna o produto brasileiro competitivo no comércio internacional. Porém, é visível a necessidade de desburocratizar os processos de habilitação de produtos para exportação, de negociar acordos de equivalência sanitária com os países importadores de lácteos (Revista Leite & Derivados, 2002) e de promover o intercâmbio de especialistas brasileiros do setor com países estrangeiros.

A carga tributária incidente sobre os insumos e os produtos lácteos também afeta a cadeia produtiva brasileira de leite. Segundo Portugal et al. (2001), a carga tributária no Brasil, perversamente elevada, contribui para a

sonegação de muitos atores que operam no setor lácteo. Figueira (1999), citado por Portugal et al. (2001), ressalta que o empresário brasileiro enfrenta nada menos do que 44 tipos de tributos de toda ordem, muitos deles regressivos e cobrados em cascata (Brandão, 1999; Primo, 1999). Dessa forma, o produto chega às mãos do consumidor com um ônus de 32,7%, contra uma média internacional de apenas 7%. Nesse cenário, os produtos brasileiros tornam-se menos competitivos em relação aos produtos estrangeiros, seja no mercado nacional como no mercado internacional.

No que se refere ao aparato fiscal ao longo da cadeia produtiva de leite, pode-se afirmar que este é ineficiente no país (Gomes, 1999; Jank et al., 1999). Este tema gera bastante discussão entre representantes do setor, pois muitos produtores seriam punidos se houvesse uma fiscalização eficiente. Desse modo, o não cumprimento das exigências sanitárias e a sonegação de tributos por parte de muitas empresas prejudicam demasiadamente aquelas empresas que agem com profissionalismo.

Outro aspecto do setor lácteo brasileiro é a inexistência de regras rígidas e modernas de regulamentação sanitária da produção e do padrão vigente de consumo de produtos lácteos no país, dominado por matéria-prima de baixa qualidade. Jank et al. (1999) ressaltam que muitos produtores teriam dificuldades para sobreviver num mercado exigente em termos de qualidade da matéria-prima e estabilidade de produção.

As situações descritas nos três últimos parágrafos contribuem bastante para o aumento da informalidade na produção de leite e derivados no Brasil. A produção informal representa cerca de um terço do que é comercializado no Brasil, segundo estimativa do Ministério da Agricultura. Isto significa que cerca de sete milhões de litros de leite são produzidos e vendidos anualmente sem nenhuma inspeção federal, estadual ou municipal (Portal Milknet, 2003). Na

informalidade, o produto não passa por nenhum tipo de inspeção sanitária e de qualidade, além de escapar de tributos (Jank et al., 1999). Segundo Portugal et al. (2001), a falta de informação dos consumidores acerca dos produtos informais, em termos de qualidade e segurança alimentar, fomenta essa indústria.

A cadeia produtiva de leite no Brasil é ainda caracterizada pela existência de poucos contratos formais na comercialização entre produtores de matéria-prima e laticínios no país. Os contratos existem quando há produtores bastante especializados e que apresentam regularidade no fornecimento da matéria-prima. Segundo Martins & Gomes (2000), este comportamento ocorre pelo fato de não existir uma padronização da matéria-prima entregue aos laticínios, levando-se em conta a qualidade e o volume.

Brandão (1999) ressalta que o estabelecimento de contratos formais explicitando regras claras para ambas as partes é um aspecto importante para a modernização do setor. Ademais, os contratos entre produtores e indústria, no que se refere aos preços praticados, podem permitir a previsão do fluxo de receitas e um melhor planejamento de investimentos na área da produção (Martins & Gomes, 2000).

No que tange às políticas específicas, é importante destacar que a maioria das nações possui política específica para a produção e comercialização de leite e derivados que, de alguma maneira, interfere nos preços praticados no mercado interno e, em alguns casos, até no comércio internacional (Martins et al., 2001a).

O estudo realizado por Martins (2001) acerca dos efeitos de políticas públicas sobre a cadeia produtiva de leite demonstra que estas discriminam o setor de lácteos no país, desestimulando o seu crescimento. Bernardes et al. (2000) ressaltam a importância da defesa contra práticas desleais de comércio,

via aplicação de tarifas *anti-dumping* nas importações, assim como o cumprimento do cronograma e das condições para a liberalização de crédito no âmbito do Programa de Melhoria da Qualidade de Leite, para que o setor de lácteos brasileiro possa crescer.

Por fim, cabe salientar que a falta de uma política ambiental da parte das empresas pode também implicar em barreira para o crescimento destas no mercado internacional. Isto tem sido uma das maneiras de nações mais desenvolvidas boicotarem produtos provenientes de empresas de países menos desenvolvidos, que não se preocupam e não se enquadram de acordo com as condutas referentes a uma legislação ambiental.

5.2.2.2 Ambiente competitivo e estratégias mercadológicas

Mesmo com índices baixos de produtividade, rentabilidade e qualidade do leite na média das propriedades brasileiras (Jank et al., 1999; Gomes, 1999), o Brasil está entre os maiores produtores de leite do mundo, produzindo mais de 20 bilhões de litros anuais (Portal Milknet, 2003). Isto demonstra a força e o potencial que a cadeia produtiva brasileira do leite possui. Porém, há quase vinte anos o Brasil compra tradicionalmente 2 bilhões de litros de leite dos mercados externos (Portal Milknet, 2003).

De acordo com Gomes & Zoccal (2001), na última década, a produção de leite cresceu a taxas superiores ao crescimento da população. Portanto, a produção per capita vem aumentando nos últimos anos; de 1990 a 1999, a produção cresceu 3,2% ao ano (Gomes, 2001).

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na década de 1990, a média da produtividade de litros/vacas/ano no país foi de 759 litros de leite ao ano. A partir do ano de 2000, a média saltou para

1.105 litros ao ano, obtendo um ganho de 346 litros. A média por animal, que era de 2,8 litros ao dia em 1990, subiu para um pouco mais de 4 litros diários no ano de 2000. É importante relatar que a média foi calculada com base em um período de lactação de 270 dias. No entanto, esta média é baixa se comparada à de países europeus, onde a produção média dos animais supera os 20 litros diários (Portal Milknet, 2003).

A década de 1990 também foi caracterizada pela introdução de sistemas de pagamento diferenciado por volume individual de produção, qualidade da matéria-prima e regularidade de entrega (Jank et al., 1999). Segundo Martins e Gomes (2000), este cenário induz à melhoria dos índices técnicos de produção e ao nível de qualidade do produto. Todavia, a busca de eficiência tem levado os grandes laticínios a reduzirem o número de fornecedores de matéria-prima.

De acordo com Primo (1999), o período em que havia uma proteção excessiva para com a indústria laticinista brasileira prejudicou bastante o desenvolvimento industrial do setor, pois o controle de preços igualava todas as matérias-primas. Dessa forma, não havia preocupação nem da parte do governo nem da indústria em relação à qualidade e ao desenvolvimento de novos produtos.

A questão da qualidade envolve uma mudança radical nas normas da plataforma (contagem bacteriana, crioscopia, acidez, redutase, células somáticas, etc.), a introdução de normas de origem (animais controlados, refrigeração na propriedade, coleta a granel e ordenha mecânica) e, principalmente, a fiscalização nos pontos de venda (Jank et al., 1999).

Na esfera produtiva, cabe reportar que a produção nacional de leite atingiu algo acerca de 22,4 milhões de toneladas no ano de 2001 (FAO, 2002). Em consequência disso, começam a surgir operações de exportação, ao mesmo tempo em que o setor registra queda expressiva das importações, em virtude da

aplicação das tarifas *antidumping* no leite importado e dos acordos de preços assinados com a Argentina, Uruguai e as principais empresas da União Européia, em vigor desde o início de 2001 (Bernardes et al., 2001).

Devido às condições de clima e solo, o país possui diversos sistemas de produção de leite, desde os que possuem o gado zebu até o puro sangue de raças européias. Porém, a predominância é do grande número de rebanhos mestiços, resultantes dos cruzamentos de uma raça zebuína com outra raça européia (Gomes e Zoccal, 2001). Adicionalmente, o mercado brasileiro de leite e derivados é marcado pela convivência de empresas e empresários extremamente heterogêneos do ponto de vista tecnológico e gerencial (Jank et al., 1999).

De acordo com Jank et al. (1999), os produtores não ou pouco especializados representam grande parte do segmento de produção primária no Brasil. Todavia, a maior parte da produção de leite no país é originada de rebanhos especializados e concentrada, normalmente, em estabelecimentos com área superior a 10 hectares e inferior a 500 hectares (Brandão, 1999).

De forma geral, as características básicas do segmento que compõe a produção primária no país são: (1) baixo nível de informação dos produtores, (2) produção não-especializada, (3) baixa produtividade e (4) pequenos volumes de produção (Gomes & Zoccal, 2001).

Apesar do fato de que a maioria das bacias leiteiras tradicionais encontra-se nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, outras regiões do país têm conseguido bons resultados em termos de produção de leite. Vale destacar a formação de pólos produtores nos estados do Tocantins, Rondônia, Mato Grosso, Goiás e no Sul do Pará, que também têm contribuído para o aumento da produção de lácteos no país (Portal Milknet, 2003; Revista Leite & Derivados, 2002). O aparecimento dessas bacias foi estimulado principalmente pela melhora dos preços dos produtos lácteos no ano

de 2000 (Portal Milknet, 2003) e em função do custo baixo da terra nessas regiões (Revista Leite & Derivados, 2002).

Segundo Gomes e Zoccal (2001), o Brasil é caracterizado pela existência de mesorregiões que produzem individualmente mais de 1 bilhão de litros de leite por ano. São elas: o Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, Sul/Sudoeste de Minas, Noroeste Rio-Grandense e o Sul Goiano.

O crescimento da produção de leite na região do cerrado, especialmente em Goiás e nas regiões do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba em Minas Gerais (Gomes & Zoccal, 2001; Jank et al., 1999), decorre do menor custo de produção, em razão do menor preço de alguns insumos e da prioridade ao pasto como alimento volumoso do rebanho durante o verão (Gomes & Zoccal, 2001).

É importante frisar que a pressão imediata de custos sobre os produtores lácteos brasileiros vem dos preços da ração, medicamentos, energia e combustível. Na entressafra, a situação se complica ainda mais, devido, principalmente, à compra de adubo, calcário e componentes sensíveis ao dólar. O frete é outro item que tem influência na formação dos preços destes produtos, pois os preços de combustíveis têm crescido bastante nos últimos anos. Não obstante, a desvalorização cambial está pressionando alguns custos de infraestrutura importantes para o setor de lácteos como, por exemplo, a comunicação e a energia (Portal Milknet, 2003).

A estrutura do mercado doméstico, por sua vez, é caracterizada pela existência de oligopólios. Neste contexto, poucas empresas produzem para vender aos consumidores finais. Não obstante, estas também formam oligopsônio, isto é, poucas empresas compram a matéria-prima dos pecuaristas. Essa configuração propicia vantagens para as indústrias nas transações comerciais. Assim, a grande empresa laticinista joga com as seguintes variáveis:

os preços do comércio internacional, a situação econômica interna e com o quadro de oferta de leite *in natura* (Bernardes et al., 2000).

As empresas multinacionais, atraídas por um setor que movimentava US\$ 4 bilhões por ano no Brasil, têm se envolvido em um processo contínuo de aquisição de laticínios de capital nacional (Portal Milknet, 2003). Este cenário tem acarretado um processo de concentração do setor industrial (Jank et al., 1999; Primo, 1999). Segundo Jank et al. (1999), este processo se deve basicamente às economias de escala, à capacidade de investimento e capitalização das empresas, e às estratégias de diferenciação, diversificação e segmentação. Primo (1999) relata que as fusões e as aquisições também têm contribuído para que as grandes empresas ampliem sua área de captação da matéria-prima.

Por seu turno, os grupos nacionais se encontram em um momento de definição de suas estratégias mercadológicas e áreas de atuação. Isto porque seus nichos de mercado estão sendo cada vez mais ocupados com produtos similares ou substitutos produzidos pelas empresas multinacionais. Além do mais, estes grupos possuem menor fôlego financeiro, o que pode limitar suas expansões no setor de produtos lácteos (Jank et al., 1999).

No tocante às cooperativas de produtores nacionais, pode-se dizer que estas têm enfrentado graves problemas de concorrência na compra da matéria-prima e venda de produtos finais desde 1990 (Jank et al., 1999). A menor capacidade financeira e a falta de agilidade no processo de decisão têm dificultado a sobrevivência de muitas cooperativas, que perderam fatia dos mercados onde atuam. Por outro lado, observam-se iniciativas promissoras de formação de cooperativas de captação de leite no estado de Goiás e na região do Triângulo Mineiro (Bernardes et al., 2000).

Com respeito ao padrão de concorrência do mercado final de lácteos no Brasil, vale dizer que ele está passando por profundas alterações, em decorrência do crescente poder dos hiper e supermercados na distribuição de lácteos. Com o elevado crescimento no consumo de leite longa vida, em detrimento do leite pasteurizado, o pequeno e médio varejo vêm perdendo importância relativa na distribuição de leite fluido (Primo, 1999). Com isso, as grandes superfícies têm crescido significativamente nos últimos anos. Por conseguinte, verifica-se uma competição acirrada entre laticínios e uma tendência de introdução de marcas próprias dos varejistas que, certamente, levam a uma inevitável pressão sobre as margens da indústria de laticínios.

De acordo com Jank et al. (1999), os grandes varejistas pressionam bastante as margens dos laticínios, pois operam com margens reduzidas de comercialização, elevado giro de vendas, prazos dilatados de pagamento, além de crescente exigência em relação à logística. Na prática, isto significa que o setor industrial terá de negociar com um cliente muito mais exigente e poderoso.

No que se refere ao consumo brasileiro de leite, pode-se dizer que está em torno de 22 bilhões de litros anuais (Portal Milknet, 2003). Este consumo, no entanto, não tem acompanhado o crescimento da produção de produtos lácteos, gerando, com isso, instabilidade nos preços dos mesmos. É válido ressaltar que, salvo aqueles consumidores mais esclarecidos, o consumo brasileiro de leite e derivados caracteriza-se pela ênfase depositada no fator preço e baixa exigência em relação à qualidade desses produtos (Filippsen & Pellini, 1997).

Neste cenário, as exportações passam a ser uma das poucas alternativas para aliviar as pressões sobre os preços do leite, criando condições para uma maior estabilidade interna. Em uma economia aberta, a auto-suficiência na produção leiteira não basta, pois torna-se fundamental que os produtos lácteos nacionais sejam competitivos no mercado internacional (Portal Milknet, 2003).

Atualmente, já é possível identificar a presença do leite condensado e o creme de leite na pauta de exportação brasileira. O Norte da África, o Oriente Médio, alguns países asiáticos, o Chile e o México têm sido os principais compradores dos produtos fabricados no país (Portal Milknet, 2003; Revista Leite & Derivados, 2002).

Entretanto, as exportações brasileiras ainda estão condicionadas ao consumo do mercado interno, ou seja, se há uma redução do poder aquisitivo dos consumidores brasileiros, estes deixam de adquirir os produtos de maior valor agregado, como queijos, creme de leite e iogurtes. Com isso, as atenções se voltam para o mercado internacional. De outra forma, se a massa salarial voltar a crescer, a tendência é de que boa parte da produção de lácteos seja consumida no mercado interno, em detrimento dos contratos externos. Este cenário, comum em vários países em desenvolvimento, dificulta a criação de um canal sólido de escoamento do produto brasileiro nos mercados externos (Portal Milknet, 2003).

Contudo, convém destacar os temas identificados como restrições para o desenvolvimento do setor lácteo, com base nos seminários desenvolvidos no Projeto Plataforma (citado por Primo, 1999):

- baixo nível de profissionalização;
- elevado nível de indisposição à adoção de práticas voltadas à modernização da empresa;
- incapacidade dos empresários de se associarem e criarem entidades representativas e fortes,
- alta propensão à realização de investimentos desvinculados de plano estratégicos, projetos e estudos;
- falta de sistemas de controles de qualidade e da produtividade da produção;

- inexistência de planejamento das inovações tecnológicas voltadas para maior agregação de valor nos processos e nos produtos;
- inexistência de marketing institucional;
- desconhecimento mercadológico;
- relacionamentos precários com distribuidores e atacadistas;
- pouca informatização e automação dos processos de gestão;
- pouca ênfase no aproveitamento do subproduto;
- falta de entendimento acerca da globalização da economia, da formação de blocos econômicos e política cambial;
- elevado índice de capacidade ociosa na indústria de laticínios.

5.2.2.3 Ambiente organizacional

Ao analisar o ambiente organizacional da cadeia produtiva de leite no Brasil, observa-se que não faltam entidades que se propõem a representar os mais diferentes segmentos da cadeia produtiva deste setor. Entretanto, a grande questão é saber qual a legítima representatividade e função destas entidades. Isto se deve, muitas vezes, à falta de convergência ideológica, de objetivos claros e transparentes, ao conflito entre propósitos e ações e, em alguns casos, ao baixo nível de profissionalização do quadro técnico (Jank et al., 1999).

Dentre as várias entidades e associações representativas, estão as associações de produtores de leite (Comissão de Leite da CNA, Leite Brasil), as associações de quase todos os derivados lácteos (queijos, iogurtes, leite longa vida, leite pasteurizado, etc.), as associações de cooperativas (Confederação Nacional das Cooperativas de Laticínios, organizações estaduais, entre outras),

as associações de fornecedores de insumos (rações, medicamentos, etc.), equipamentos e genética (inseminação artificial), entre outras.

De acordo com Jank et al. (1999), os interesses opostos dos produtores especializados e não especializados também contribuem para criar uma barreira ao desenvolvimento de um poder de representação organizado e homogêneo do setor.

Farina & Zylbersztajn (1997) ressaltam que um dos principais fatores que impedem ganhos de produtividade e competitividade no setor tem a ver com inúmeras falhas de coordenação entre os agentes pertencentes à cadeia produtiva de leite. Para os autores, uma coordenação de um sistema produtivo *“será tanto melhor quanto melhor fluírem as informações do mercado para os seus segmentos constituintes”*.

No Brasil, existem universidades e institutos de pesquisa com infraestrutura e pessoal altamente qualificado que poderiam trabalhar em conjunto com as organizações que atuam no setor lácteo, no sentido de solucionar os gargalos da cadeia produtiva de leite. Porém, percebe-se a existência de elementos dentro de cada entidade ou organização que dificultam a combinação de esforços no setor lácteo.

5.2.2.4 Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico na cadeia produtiva de leite mostra um elevado grau de maturidade em alguns segmentos da cadeia produtiva. Inúmeros pacotes de tecnologias modernas encontram-se hoje disponíveis ao produtor de leite, à indústria de laticínios e ao sistema de distribuição (Jank et al., 1999; Primo, 1999; Martins et al., 2001b). Todavia, é preciso segmentar o mercado de

produtores demandantes de informação, de forma que estes tenham acesso a tecnologias compatíveis com a sua realidade (Martins et al., 2001b).

No que se refere às restrições tecnológicas, a análise centra-se na matéria-prima, que afeta todas as fases do processamento. Do ponto de vista tecnológico, a qualidade da matéria-prima no país é um dos maiores entraves ao desenvolvimento da indústria de laticínios (Brandão, 1999; Jank et al., 1999; Primo, 1999). Isto porque o leite que chega à plataforma em condições desfavoráveis, tanto em relação aos aspectos físico-químicos quanto aos microbiológicos, afeta todo o processamento industrial (Primo, 1999).

No que tange à melhoria da qualidade do produto e às exportações, convém destacar a importância da Portaria Ministerial N°056, que estabelece normas para o resfriamento e transporte do produto. De acordo com Duarte Vilela, em entrevista concedida à Revista Leite & Derivados (2002), com a vigência desta portaria, o Brasil estará se aproximando das exigências do mercado internacional.

Brandão (1999) defende que o produtor pouco especializado não consegue produzir um leite de qualidade devido às restrições de recursos para realizar investimentos, pois estes envolvem preparação de instalações adequadas, utilização de ordenha mecânica, utilização de resfriadores de leite e outras tecnologias.

Com tudo isso, pode-se inferir que a cadeia produtiva de leite é marcada pela disponibilidade de tecnologias maduras e em elevado processo de aprimoramento no sentido de permitir ganhos globais de escala e redução de custos. No entanto, o acesso às tecnologias modernas por parte de uma grande parcela dos produtores é algo que ainda precisa ser analisado pelas autoridades públicas.

5.3 Limitações de empresas mineiras para a introdução de produtos lácteos no mercado internacional.

No tocante às variáveis condicionantes e motivacionais, dentro do escopo do modelo *geobusiness*, observou-se, na amostra estudada, que somente uma cooperativa demonstrou que possui competência e conhecimentos acerca de variáveis importantes para realizar transações no mercado internacional. Vale ressaltar que essa cooperativa já opera no comércio internacional desde 1999. Logo a seguir, uma empresa mostrou-se capaz de iniciar operações internacionais, no entanto, ela possui limitações na variável “característica do produto e serviço” e nas variáveis “específicas da empresa”, referentes ao grupo das variáveis motivacionais. Os demais laticínios possuem limitações nas variáveis motivacionais, na variável “característica do produto e serviço” e demonstram desconhecimento das variáveis internacionais.

Quanto às percepções dos dirigentes acerca de algumas afirmações relacionadas aos produtos lácteos no âmbito do comércio internacional, dois laticínios demonstraram que possuem habilidades gerenciais para o entendimento de assuntos específicos, tais como à abertura econômica de mercados e padrões de concorrência no setor lácteo. Ainda pode-se dizer que todos os laticínios concordaram que a grande heterogeneidade da matéria-prima e a falta de normas, padrões de qualidade e inspeção dos agentes governamentais implicam na perda de competitividade da cadeia produtiva de leite de Minas Gerais e, por conseguinte, do país. Esta questão tem relação direta com a variável “condição do país” que, por seu turno, está inserida no grupo das variáveis condicionantes.

Nesse escopo, os agentes locais têm sido pouco efetivos em relação às normas e padrões de qualidade e inspeção da matéria-prima (leite) que chega as plataformas das empresas. Com isso, é visível a dificuldade da indústria em

obter uma matéria-prima com padrão de qualidade internacional. Assim, pode-se inferir que os laticínios que desejarem atuar no mercado internacional têm de procurar e fiscalizar por conta própria suas fontes de matéria-prima, de modo que não apresentem desvantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Referente ao grau de conhecimento e avaliação dos laticínios às características de seus produtos e serviços, cabe destacar que duas empresas e uma cooperativa atenderam à maioria dos requisitos importantes para uma eventual participação no comércio internacional de produtos lácteos. Estes requisitos têm a ver com a entrega dos produtos conforme as exigências dos clientes, políticas de atendimento, substituição de produtos avariados e qualidade das embalagens. Todos os respondentes disseram que atendem ao atributo “qualidade das embalagens com base nos padrões exigidos pelos clientes”.

Por outro lado, nota-se que o nível de planejamento do composto de marketing dos laticínios é de regular para ruim. Em consequência disso, a combinação dos produtos, como eles são distribuídos, promovidos e sua formação de preços podem não estar satisfazendo às necessidades dos mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingindo os objetivos de marketing dessas organizações.

Com respeito às características dos produtos e serviços (variáveis condicionantes), verificou-se que três empresas e uma cooperativa se mostraram preparadas para prospectar mercados estrangeiros. Entretanto, é preciso que estas considerem algumas ações, como, por exemplo, a implantação de um sistema de informações de marketing internacional, principalmente se a empresa ou cooperativa pretende operar no mercado internacional por meio das modalidades exportação direta e investimentos diretos.

Dentre os atributos que credenciam os laticínios, mencionados no parágrafo anterior, a buscarem participação no mercado internacional estão os seguintes: o laticínio possui uma rede de compradores e distribuidores, a empresa tem a experiência de vender seus produtos para mais de um centro comercial no Brasil, a empresa tem a experiência de adaptar produtos para mais de um tipo de consumidor e adota métodos modernos de gestão de manufatura (*just in time*- entrega da mercadoria no tempo exato). Vale dizer que esses atributos desenvolvem a gerência da empresa, tornando menos complexa a colocação dos produtos nacionais em mercados estrangeiros.

No tocante ao aproveitamento dos subprodutos gerados a partir do processamento de produtos lácteos, apenas um laticínio relatou que comercializa os subprodutos de seu processo produtivo com outras indústrias. Por exemplo, o soro do leite constitui uma importante matéria-prima para a indústria farmacêutica. Dessa maneira, muitas empresas e cooperativas perdem ganhos adicionais por não aproveitarem as matérias geradas a partir do processamento industrial do leite.

No que tange aos motivos que levam a empresa ou a cooperativa a não operar no comércio internacional de produtos lácteos, os resultados demonstraram que o grupo das variáveis condicionantes e o grupo das variáveis motivacionais estão entre as causas principais. A variável “incertezas no comércio internacional de produtos lácteos” foi a principal causa indicada. Não obstante, foram assinaladas as seguintes opções: “a dimensão do mercado brasileiro é mais atrativo para a expansão de negócios do laticínio (variável condição do país)”, “a atividade internacional é irrelevante para as necessidades da empresa (variáveis específicas à empresa)”, “a falta de acesso aos recursos financeiros e tecnologias necessárias para operar no mercado internacional (tem relação com as variáveis específicas à empresa e condição do país)”, “a distância

geográfica (variável condição do país)” e “a complexidade do ambiente econômico e político internacional (variável internacional)”.

É oportuno ressaltar que apenas dois laticínios mostraram que conhecem as variáveis internacionais. Assim, para uma atuação eficaz no comércio internacional, é imprescindível uma capacitação do quadro gerencial dos laticínios sobre assuntos e aspectos da área de comércio exterior. Por outro lado, houve consenso de que a variável “condição do país” influencia nas decisões dos laticínios de não considerarem as operações de comércio exterior.

Dos cinco laticínios que responderam ao questionário, apenas um participa do comércio internacional de produtos lácteos. A cooperativa comercializa seus produtos na América do Norte e na Oceania, mais especificamente nos Estados Unidos e na Nova Zelândia.

De acordo com a gerência, a cooperativa já realizou uma exportação direta para os Estados Unidos; uma exportação indireta, por intermédio de uma empresa comercial exportadora, para os Estados Unidos e Nova Zelândia; um contrato de fabricação junto à uma empresa dos Estados Unidos e um investimento direto por meio da aquisição de uma instalação nos Estados Unidos para a produção de produtos lácteos.

O dirigente relata que não houve mudanças organizacionais na cooperativa a partir do início de suas operações nos mercados estrangeiros. Dentre os motivos que levaram a cooperativa a atuar no comércio internacional de produtos lácteos o respondente assinalou a opção “ter acesso a um mercado maior”. Esta resposta demonstra a intenção desta cooperativa em estabelecer uma posição mais efetiva no mercado internacional.

No que tange ao planejamento de marketing da cooperativa para a colocação de seus produtos no mercado internacional, a gerência respondeu que a empresa o possui somente para o mercado brasileiro. Esta opção representa

uma limitação da cooperativa, pois o mercado internacional incorpora variáveis internacionais que divergem daquelas relacionadas ao país doméstico.

A cooperativa demonstrou que conhece as alternativas de apoio à internacionalização de empresas diversas existentes no Brasil. Desse modo, ela já consultou embaixadas, consulados, câmaras de comércio setorial, entidade de promoção do comércio exterior, o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, universidades, a FIEMG e o Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gerais (SILEMG). Entretanto, enfrenta dificuldades para a obtenção de informações no comércio exterior.

No que se refere à variável de controle, a cooperativa relatou que já sofreu a imposição de barreiras comerciais nas suas transações com o mercado internacional. Dentre as barreiras apresentadas, a cooperativa assinalou a opção “normas técnicas”. Convém explicar que este item refere-se aos certificados sanitário e de qualidade dos produtos transacionados.

Observou-se, na pesquisa, que a cooperativa possui uma abordagem de venda de seus produtos no mercado internacional. Esta abordagem é imprópria para um mercado onde existem concorrentes internacionais que buscam estabelecer uma posição permanente.

Com relação ao contrato de fabricação e o investimento direto sob a forma de aquisição de uma instalação nos Estados Unidos, vale ressaltar que esta cooperativa, provavelmente, tem o objetivo de atender clientes domésticos que estejam migrando para o mercado norte-americano.

Com base nos resultados apresentados, observa-se que alguns laticínios vêm realizando um esforço crescente na busca de bons resultados, privilegiando a adoção de algumas ferramentas mercadológicas que permitem a estes prosperar no mercado de Minas Gerais e de outros estados da Federação. Este esforço deve ser intensificado ainda mais, uma vez que existem concorrentes

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que as políticas governamentais de apoio às exportações de países do hemisfério norte, mesmo com as pressões de vários países junto aos órgãos internacionais (OMC), continuam sendo implantadas. Porém, muitos desses países, apesar de adotarem tecnologias modernas nas suas propriedades rurais, não possuem territórios em abundância para um crescimento substancial na produção de lácteos, com a utilização de recursos próprios. Segundo esse raciocínio, presume-se que aqueles países que possuem fronteiras agrícolas e que apresentam custos de produção mais baixos tendem a ser os responsáveis pela introdução de produtos lácteos no comércio internacional nos próximos anos. Pode-se dizer que o Brasil tem potencial para estar dentre estes.

Com base nos dados apresentados identificados nessa pesquisa, pode-se afirmar que o Brasil possui uma série de problemas nos ambientes institucional, competitivo, organizacional e tecnológico, na cadeia produtiva de leite. Por seu turno, o ambiente competitivo, no qual incluem-se as estratégias mercadológicas, é o que exige mais cuidados na atualidade. Dentre os principais fatores negativos do ambiente competitivo, convém citar os altos custos de fatores de produção para produtores de matérias-primas e laticínios, a elevada carga tributária, a falta de uma política setorial mais efetiva, como ocorre com os grãos e a grande heterogeneidade de empresas e empresários do ponto de vista gerencial e tecnológico.

Todavia, apesar das adversidades encontradas no setor lácteo brasileiro, o leite produzido no país ainda é um dos mais baratos do mundo, o que acaba tornado os produtos lácteos brasileiros competitivos no comércio internacional. No cenário de crescimento sustentado da produção de leite e derivados no país, vale ressaltar que o mercado internacional passa a ser uma solução viável para

estrangeiros de peso no mercado brasileiro que buscam ampliar a sua participação no mesmo. Entretanto, para atuar no comércio internacional de produtos lácteos, a maioria dos laticínios precisa trabalhar em cima de muitas variáveis, tais como: “a característica do produto e serviço” e as variáveis motivacionais. Por último, vale ressaltar que a variável “condição do país”, que está associada ao território brasileiro, é um aspecto limitante para a evolução destes laticínios nas atividades internacionais.

gerar uma estabilidade no setor, por meio do escoamento de excedentes da produção de lácteos, que serão inevitáveis nos próximos anos.

A pesquisa realizada em laticínios no estado de Minas Gerais permite apresentar algumas considerações. Dentre estas, está o consenso dos laticínios de que a heterogeneidade da matéria-prima, a falta de normas, padrões de qualidade e inspeção na cadeia produtiva por parte dos agentes governamentais implicam na perda de competitividade das empresas brasileiras frente aos concorrentes estrangeiros. Esta questão está diretamente associada com a variável “condição do país”. Ainda, verifica-se que poucas empresas possuem competência e conhecimentos necessários para operar em mercados estrangeiros. As deficiências nas variáveis “características do produto ou serviço” e nas variáveis “motivacionais” limitam a participação da maioria dos laticínios brasileiros no comércio internacional de lácteos. Entretanto, um dos laticínios pesquisados, apesar de apresentar algumas limitações do ponto de vista das variáveis “condicionantes”, tem dado atenção ao seu processo de internacionalização, conseguindo operar em alguns dos mercados mais desenvolvidos na produção de lácteos.

No que tange às limitações da pesquisa, em que é notório a pequena amostra utilizada, vale dizer que houve pouca receptividade de grande parte dos laticínios instalados no estado de Minas Gerais para responder a um questionário fechado e, por fim, poucas empresas atuam no mercado internacional, prejudicando bastante o propósito da metodologia.

Contudo, sugere-se, para futuras pesquisas relacionadas com o tema, a aplicação de questionários em outros estados do país. Dessa forma, o pesquisador terá a oportunidade de comparar estratégias mercadológicas e diferenças do ponto de vista tecnológico e do ambiente institucional de laticínios instalados em diferentes pontos do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p.

ARIÑO, Á. Measures of Strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 34, n. 1, p. 66-79, Jan 2003.

BABBIE, E. **Método de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Editora Atlas, 1997. v. 01, p. 23-47.

BARROS, G. S. C. **Agronegócio: Uma Lição de Eficiência**. 2002. Disponível em: <<http://www.ciagriusp.br>> Acesso em: 2003.

BERG, J. C. T van den. **Strategy for dairy development in the Tropics and Subtropics**. Wageningen: Pudoc, 1990. p. 29-75.

BERNARDES, P. R.; NETTO, V. N.; MUSTEFAGA, P. S. Ação antidumping cria novo cenário para o setor leiteiro. In: PORTUGAL, J. A. B.; CASTRO, M. C. D. e, SILVA, P. H. F. et al. (Ed.) **O agronegócio do leite e os alimentos lácteos funcionais**. Juiz de Fora: EPAMIG/Centro Tecnológico/ILCT, 2001. 204 p.

BERNARDES, P. R.; NETTO, V. N.; MUSTEFAGA, P. S. 2000 é o Ano da Virada para a Pecuária de Leite. In: DRUMMOND, M. C.; PORTUGAL, J. A. B. **Perspectivas e avanços em laticínios**. (Ed.). Juiz de Fora: Embrapa, 2000.

CONJUNTURA agrícola. Boletim do DESER. n. 117, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.deser.org.br>> Acesso em: 2002.

BRANDÃO, A. S. P. Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D.; BROSSAN M.; CUNHA, A. L. (Ed.). **Restrições Técnicas, Econômicas e Institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora, MG: EMBRAPA, 1999.

BROOKE, M. Z. **International management: a review of strategies and operations**. 2. Ed. Stanley Thornes, 1992. p.55-133.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

BUCKLEY, P. J. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. **The growth of international business**. London: Allen & Unwin, 1983. p. 34-50.

CALOF, J.L Internationalization Behavior of small-and medium-sized South African Enterprises. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 33, n. 4, p. 71-79, Oct. 1995.

CASSON, M. **General theories of multinational enterprise: a critical examination**. University of Reading, Discussion Paper n. 77, Jan, 1984.

DANISH DAIRY BOARD. **International dairy statistics and tables**. Disponível em: <[http:// www.mejeri.dk](http://www.mejeri.dk) >. Acesso em: 2002-03.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p.

DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000. 711 p.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprise and the global economy**. England: Addison-Wesley Publishers, 1993.

ETZEL, M.; WALKER, B. J.; STANTON, W. **Marketing**. Trad. Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAO. **The milk market report**. n.10, Dec. 2002. Disponível em: <<http://www.fao.org>> Acesso em: abr. 2003.

FAO. **Market Assessment**. n.2, Abril. 2003. Disponível em: <<http://www.fao.org>> Acesso em: julho. 2003.

FAO. **Commodity market review- 2001-02: Ancx commodity data tables and graph**. 2001. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 2002.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. In: BRAZILIAN WORKSHOP OF AGRI-CHAIN MANAGEMENT. 1., 1997, São Paulo. **Paper presented...** São Paulo: FEA/RP/USP, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994.

FELIPPSEN, L. F.; PELLINI, T. **Estudo da cadeia produtiva bovinocultura de leite**. Curitiba: Instituto Agrônomo do Paraná, 1997.

FISCHER e FOSTER, S. C. Foreign investment in Brazil: major legal obstacles. In: **The World Bank. Internal discussion paper**, 1994.

FLORIANI, C. G. **Os novos caminhos da cadeia produtiva da bovinocultura**. Belo Horizonte, 2000. 30 p. (AGROTEC – Caderno Técnico – IMA, n. 02).

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207 p.

GOMES, A. T.; ZOCCAL, R. Caracterização da produção de leite nas principais regiões produtoras do país. In: MARTINS, C. E.; ALENCAR, C. A. B.; BRESSAN, M. (Ed.). **Sustentabilidade da produção de leite no leste mineiro**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de leite, 2001. p. 6-52.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D.; BROSSAN M.; CUNHA, A. L. (Ed.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora, MG: Embrapa, 1999.

GOMES, S. T. Efeitos da abertura comercial na cadeia do leite. **Passo a Passo, Local**, v. 6, n.59, maio 1997.

GONÇALVES, R.; BAUMANN, R.; PRADDO, C. D.; CANUTO, O. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 2-35.

GOYOS JUNIOR, D. N. Direção do comércio internacional. In: BRIGAGÃO, C. (org.). **Estratégias de negociações internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001. 382 p.

HILL, C. L. **International business: competing in the global marketplace**. Irwin, Illinois, 1991.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: PENSA, 1999.

KEIJZER, A. J. **China: business strategies for the 90's**. Berkeley, CA: Pacific View Press, 1992.

KHAMBATA, D.; AJAMI, R. **International Business: theory and practice**. MacMillan Publishing Company, 1992. p. 30-47.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Aílton B. Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. Economia Internacional: teoria e política. Trad. Celina Martins Ramalho Laranjeira. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

KRUGMAN, P. New theories of trade among industrial countries *American Economic Review*, Nashville, v. 73, n. 2, p. 343-347, May 1983.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340 p.

LORANGE, P.; ROSS, J. Strategic Alliances: formation, implementation and evolution. Cambridge: Blackwell Business, 1992.

LYNCH, R. P. Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, P. C.; YAMAGUCHI, L. C. T.; CARNEIRO A. V. Políticas públicas para o agronegócio do leite e as demandas do setor produtivo. In: MARTINS, C. E.; ALENCAR, C. A. B.; BRESSAN, M. (Ed.). **Sustentabilidade da produção de leite no leste mineiro.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de leite, 2001a. p. 19-37.

MARTINS, P. C.; YAMAGUCHI, L. C. T.; CARNEIRO, A. V. Avaliação socioeconômica dos sistemas atuais de produção de leite. In: MARTINS, C. E.; ALENCAR, C. A. B.; BRESSAN, M. (Ed.). **Sustentabilidade da produção de leite no leste mineiro.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de leite, 2001b. p. 39-52.

MARTINS, P. C. Efeitos de políticas públicas sobre a cadeia produtiva do leite em pó. In: VIEIRA, R. C. M. T. et al. **Cadeias produtivas no Brasil: análise da competitividade.** Brasília: Embrapa Comunicação para a Transferência de Tecnologia, 2001. p. 239-272.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. Editora Saraiva, 2001. p. 90-106.

MARTINS, P. C.; GUILHOTO, J. J. M. Geração de emprego e renda no sistema agroindustrial do leite brasileiro. In: PORTUGAL, J. A. B.; CASTRO, M. C. D. e, SILVA, P. H. F. et al. (Ed.). **O agronegócio do leite e os alimentos lácteos funcionais**. Juiz de Fora: EPAMIG/Centro Tecnológico/ILCT, 2001. 204 p.

MARTINS, P. C.; GOMES, A. T. Mudança Institucional: O Grande Desafio. In: DRUMMOND, M. C.; PORTUGAL, J. A. B. (Ed.). **Perspectivas e avanços em laticínios**. Juiz de Fora: Embrapa, 2000.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

NOGUEIRA, V.; BERNARDES, P. Mercado mundial distorcido prejudica o setor. **Revista Gleba**, v. 42, n. 141, 1997.

OMAN, C. Globalização/Regionalização: o desafio para os países em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 39, abr./jun. 1994.

PENG, M. W.; ILNITCH, A. Y. Export Intermediary firms: a note on export development research **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 29, n. 3, p. 609-620, 1998.

PORTAL MILKNET, 2003. (Vários) Artigos disponíveis em: <<http://milknet.com.br>>. Acesso em: jan. 2003.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. London: MacMillan Press, 1990. 855 p.

PORTUGAL, J. A. B.; CASTRO, M. C. D. e, SILVA, P. H. F. (Ed.) **O agronegócio do leite e os alimentos lácteos funcionais**. Juiz de Fora: EPAMIG/Centro Tecnológico/ILCT, 2001. 204 p.

PRIMO, W. M. Restrições ao desenvolvimento da indústria brasileiro de laticínio. In: VILELA, D.; BROSSAN M. e CUNHA, A. L. (Ed.). **Restrições Técnicas, Econômicas e Institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora, MG: Embrapa, 1999. p.19-136.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.13-35.

REVISTA LEITE & DERIVADOS. Mercado do leite busca ações para exportação. Perfil, 2002. p.9-11.

ROBOCK, S. H.; SIMMONDS, K. **International Business and Multinational enterprises**. 4. Ed. Irwin, 1989.

RODRIGUES, S. R. (Coord.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington, M. A: Lexington Books, 1987.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceito e metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill. Makron Books, 2001.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 7. Ed. Editora Best Seller, 2001.

SINGER, P. **Aprender economia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SOARES, J. C. B. A América Latina e o mundo contemporâneo. In: BRIGAGÃO, C. (Org.). **Estratégias de negociações internacionais**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001. 382 p.

THORSTENSEN, V. **OMC- Organização Mundial do Comércio: as regras do comércio internacional e a rodada do milênio**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 80, n. 2, p. 190-207, May 1966.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEM. R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, Oxon, v. 14, n. 2, p. 34-55, Win. 1988

ANEXOS

ANEXO A: Alianças estratégicas entre empresas e cooperativas da indústria de laticínios no mundo

Ano	Periodo	Empresas/Cooperativas	Modalidades	Nova empresa
2003	Nov	National Dairy Holdings/ HP Hood (US)	Fusão transnacional	
	Jul	Bonlac (Austrália)/ Fonterra (NZ)	JV transnacional	Australasian Food Holdings
	Jan	Milk Group (UK)/ Zenith milk (UK)	Fusão nacional	
2002	Out	Arla Foods (DK)/ Fonterra (NZ)	Fusão transnacional para atividades no Reino Unido	Arla Foods (UK)
	Ago	Nestlé(SW)/ New Zealand Dairy Group	Aliança transnacional para atuar nas Américas	Dairy Partners Americas
	Maio	Sancor (ARG)/Milkaut (ARG)	Fusão nacional	Sancor Milkaut Coop. Ltda
	Março	Friesland Coberco (NL)/ Nutricia (NL)	Aquisição nacional	Friesland Dairy & Drinks Gr.
2001	Dez	New Zealand Dairy Group/ New Zealand Dairy Board/ Kiwi Co-oprative Dairies (NZ)	Fusão nacional	Fonterra Cooperative Group
	Dez	Danone (FRA)/ Coop. Central de Laticínios (BRA)	Aquisição transnacional	
	Out	Danone/ Shanghai Bright Dairy (China)	Aliança transnacional	
	Out	Nestlé (SW)/ Snow Brand (JPN)	JV transnacional	
	Set	New Zealand Dairy Board (NZ)/ Vigor (BRA)	Aquisição transnacional acionária	
	Jul	Arla Foods (DK)/ Danone (FRA)	Parceria/distribuição	
	Abril	Bonlac (Aus)/ New Zealand Dairy Board (NZ)	JV transnacional	Bonland Dairies
1999	Out	Arla (SUE)/ MD Foods (DK)	Fusão transnacional (efetivado em Abril de 2000)	Arla Foods
	Set	MD Foods (DK)/ Sancor (ARG)	JV transnacional	MD Foods Ingredients S.A.
	Abril	Parmalat (ITA)/ Farmland Dairies (US)	Aquisição transnacional	
	Jan	Parmalat (ITA)/ Lactona (ARG)	Aquisição acionária transnacional	

ANEXO A: Continuação....

1998	Nov	Dairy Farmers of América (US)/ Califórnia Gold (US)	Fusão nacional	
	Jun	Land' O' Lake (US)/ Dairyman's Cooperative Creamery Association (US)	Fusão nacional	
1997	Out	Valio (Fin)/ Sodiaal (FRA)	JV transnacional	Yoplait Valio Nod. AB
	Set	Coberco/ Friesland Dairy Foods/ Twee Provincien/ De Zuild-oost- Hoek (todos NL)	Fusão nacional (efetivada em dez. de 97)	Friesland Coberco Dairy Foods
	Maio	Mid-America Dairymen/ Milk Marketing Inc/ Western Dairymen Coop Inc/ Assoc. Milk Producers Inc.	Fusão nacional (efetivado em jan. de 98)	Dairy Farmers of América

Fonte: Danish Dairy Board

ANEXO B: Questionário da pesquisa

I- Questões gerais (tanto para as empresas que participam do comércio internacional quanto aquelas que não participam).

1. Ano de fundação desta empresa (no Brasil): _____
2. Faturamento anual (R\$): _____
3. Você concorda ou discorda com as afirmações posicionadas no quadro abaixo? Estas afirmações são relacionadas aos produtos lácteos no âmbito da economia internacional.

Afirmações	Escala				
	Concordo plenamente	Concordo em parte	Indiferente	Discordo em parte	Discordo plenamente
A abertura econômica significa oportunidades de negócios para as empresas/cooperativas de laticínios do Estado de Minas Gerais e do país.					
As aquisições e fusões de empresas no agronegócio do leite vêm alterando o padrão de competição nos mercados brasileiro e mundial.					
Os acordos internacionais assim como a formação de Blocos econômicos têm afetado positivamente as atividades de comércio exterior de vários países (acordos internacionais para commodities, a política agrícola comum-PAC da União Européia, o Mercosul, etc...).					
As alternativas para diferenciar produtos (selo de qualidade, denominação de origem etc.) têm efeitos positivos para a Indústria de laticínios.					
Existe pouca confiança entre a Indústria de laticínios e fornecedores de matéria-prima (leite) no Brasil.					
A grande heterogeneidade da matéria-prima: a falta de normas, padrões de qualidade e inspeção implicam na perda de competitividade do agronegócio do leite de Minas Gerais e, por conseguinte, do país.					
O Brasil pode se tornar um importante exportador de derivados lácteos.					

4. Com base nas características de sua empresa, avalie os itens abaixo. Quando algum dos itens não tiver relação com a sua empresa, por favor, assinale na opção "não sei".

Itens	escala					
	ótimo	multo bom	bom	razoável	não sei	ruim
Nível de planejamento do composto de marketing de sua empresa /produto; preço; ponto de venda e promoção.						
Relacionamento desta empresa com indústrias correlatas.						
Processo de entrega do(s) produto(s) da empresa conforme o pedido dos clientes.						
Política desta empresa p/ o atendimento de queixas/ reclamações.						
Política da empresa para substituição de produtos avariados/danificados.						
Qualidade das embalagens utilizadas por sua empresa, com base nos padrões exigidos pelos clientes.						
Sistema de monitoramento e ajustamento de sua empresa ao ambiente econômico.						

5. Por favor, considere todas as afirmações abaixo, colocando "S" para sim e "N" para não, de acordo com as características de sua empresa.

- () A empresa possui um sistema de informações de marketing internacional (dados sobre mercados; modalidades de entrada, etc.);
- () Existe uma conexão desta empresa com uma rede de empresas (compradores e distribuidores);
- () A empresa adota métodos modernos de gestão de manufatura (Ex.: JIT-Just in Time);

- () A empresa tem experiência de vender seus produtos para mais de um centro comercial no Brasil;
- () A empresa tem experiência de adaptar produtos para mais de um tipo de consumidor;
- () Os sub-produtos do processo produtivo são aplicados na produção de bens em outras indústrias (Ex.: o soro é um importante insumo para a indústria farmacêutica).

Obs.: A pergunta seis (6) abaixo deve ser respondida por empresas não participantes do comércio internacional de produtos lácteos.

6. Por quais motivos a sua empresa não participa ou não pretende participar do comércio internacional de produtos lácteos. (Assinale, abaixo, até 03 razões principais)

- () O mercado brasileiro é grande o bastante para a expansão de negócios da empresa;
- () A empresa não tem acesso a recursos financeiros e tecnologias necessárias para operar no mercado internacional;
- () Devido às incertezas no comércio internacional de produtos lácteos;
- () Por causa da distância geográfica;
- () A atividade internacional é irrelevante para as necessidades da empresa;
- () Por causa da turbulência e complexidade do ambiente econômico e político internacional;
- () A empresa não está disposta a assumir uma postura de adaptação ao mercado internacional.

II - Processo de internacionalização da empresa

Obs.: Da pergunta 7(sete) em diante, somente aquelas empresas que participam ou já participaram do comércio internacional de produtos lácteos devem responder.

1. Ano em que esta empresa iniciou atividades no comércio internacional: _____
2. Percentual (atual) das vendas externas em relação ao total de vendas da empresa: _____
3. Com base na participação de sua empresa no comércio internacional, favor indicar, no quadro abaixo, o(s) continente(s) com o(s) qual (quais) a empresa comercializa seus produtos:

Região	Marcar "X"	Relatar os países
América do Norte		
América do Sul		
África		
Europa		
Ásia		
Oceania		

10. Assinale com "X" , no quadro abaixo, a(s) opção(opções) aplicável (eis) à sua empresa no mercado internacional, considerando os três modos de entrada no comércio internacional (exportação; modos contratuais e investimentos diretos). Favor relatar o(s) país(es) para cada opção assinalada.

Modos de entrada da empresa no comércio Internacional	"X"	Relatar os países
Exportação Vendas diretas (operações realizadas do Brasil); Por meio de Agentes/distribuidores internacionais; - Por meio de uma subsidiária de vendas no exterior; - E-commerce; - Brokers/Importadores internacionais; - Consórcios de exportação; - Trading companies/ Empresa comercial exportadora; - Agência de exportação.	 () () () () () () () ()	
Modos contratuais - Licenciamento; - Franquia; - Contrato de fabricação.	 () () ()	
Investimentos diretos - Subsidiária integral (instalação p/ produção no exterior); - Joint Venture (associação de empresas independentes); - Aquisição (instalação do exterior p/ produção).	 () () ()	
Outros / favor descrever:		

11. Houve mudanças organizacionais na empresa a partir do início das operações no mercado internacional? Sim () Não ().

Se positivo (sim), quais foram as mudanças?

R:

12. Quais motivos levaram a sua empresa a participar do comércio internacional de produtos lácteos. (Obs.: Assinale até 03 razões prioritárias)

- () Ter acesso a um mercado maior;
- () Ser menos dependente do mercado brasileiro;
- () Maior rentabilidade no mercado internacional;
- () Diversificação de riscos (evitar ou diminuir a ociosidade da produção);
- () Ter contato com novas tecnologias e processos produtivos modernos;
- () Procura de recursos (financiamentos internacionais, custos menores de matéria-prima, etc.).

13. Assinale um “X” em uma das opções abaixo, levando-se em conta o planejamento de marketing de sua empresa para a colocação de seus produtos no mercado brasileiro e no mercado internacional.

- () A empresa adota o mesmo planejamento de marketing para os mercados brasileiro e internacional;
- () A empresa possui planejamento de marketing somente para o mercado brasileiro;
- () A empresa possui planejamentos distintos de marketing para o mercado brasileiro e mercado internacional.

14. Dentre as alternativas de apoio à internacionalização, listadas abaixo, assinale quais esta empresa já utilizou:

Marcar "X"	Alternativas de apoio
	Embaixadas
	Consulados
	Câmaras de comércio (setorial)
	Companhias de comércio exterior
	Entidades de promoção do comércio exterior (Ex.: SEBRAE)
	Escritórios de advocacia (especializados em assuntos do comércio internacional)
	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secretaria de Comércio Exterior)
	Redes internacionais de negócio (BrazilTradeNet; BRE e BC NET)
	Bancos (Ex: PROEX-Financiamento exclusivo do Banco do Brasil, com recursos do Tesouro Nacional)
	Universidades
	Outras entidades de apoio

15. De que maneira(s) sua empresa obtém informações no comércio exterior.

Caso necessário, assinale mais de uma opção.

- () Pesquisa de mercado/conduzida pela própria empresa;
- () Pesquisa de mercado/contratada;
- () Pesquisa documental (estatísticas, revistas especializadas, etc.);
- () Internet;
- () Outros.

16. Quais barreiras comerciais, relacionadas abaixo, já afetaram as transações desta empresa com o mercado internacional. Assinale um "X" nas opções aplicáveis.

- () Tarifas altas(taxas cobradas sobre produto importados)
- () Quota de importação (limite sobre a quantidade de um produto que pode ser levado para um país)
- () Recargos temporários às importações (exceções especiais aos princípios da Organização Mundial do Comércio, OMC);
- () Embargo (a recusa em comprar produtos de determinado país ou companhia)
- () Normas técnicas (certificado sanitário, certificado de qualidade, marcas, etiquetas, etc.)
- () Nenhuma

17. Assinale uma das alternativas (A ou B) para cada variável abaixo, com base na abordagem mercadológica de sua empresa no comércio internacional de produtos lácteos.

Variáveis	(X)	Alternativas
1. Nível de expectativa de sua empresa com relação a prazo para retornos financeiros.	() ()	A) Curto-prazo; B) Médio e longo prazo.
2. Procedimentos adotados pela sua empresa na seleção dos mercados alvo.	() ()	A) Existe um processo flexível para a seleção dos mercados alvo; B) Seleção rigorosa dos mercados.
3. Objetivo dominante da empresa em relação ao mercado internacional.	() ()	A) Construir posições permanentes no mercado internacional; B) Vendas imediatas no mercado internacional.
4. Forma de escolha da modalidade de entrada no mercado internacional (exportação, franquia, etc.).	() ()	A) Flexibilidade na escolha; B) Escolha rigorosa (apropriada com o mercado alvo).
5. Finalidade de desenvolvimento de novos produtos desta empresa:	() ()	A) Atender tanto o mercado brasileiro quanto o mercado internacional; B) Atender primeiro o mercado brasileiro.
6. Tipos de adaptação do(s) produto(s) originado(s) por esta empresa para alcançar o mercado internacional.	() ()	A) Pequenas adaptações legais/técnicas para atingir o mercado internacional; B) Adaptações substanciais para atender as preferências dos clientes estrangeiros.
7. Ferramentas promocionais que a empresa utiliza no comércio internacional.	() ()	A) Vendas diretas ou vendas através de intermediários, não utiliza propaganda; B) Vendas diretas; propaganda e promoção de vendas