FLAVIANA ANDRADE DE PÁDUA CARVALHO

CONDUTAS DE MERCADO NO SEGMENTO AGROINDUSTRIAL DO LEITE: ESTUDO DE CASOS NO SUL DE MINAS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 09 de maio de 1997

Prof. Ricardo Pereira Reis

Prof. Luiz Ronaldo de Abreu

Prof. Ricardo de Souza Sette

Prof. Antônio João dos Reis
(Orientador)

FLAVIANA ANDRADE DE PÁDUA CARVALHO

CONDUTAS DE MERCADO NO SEGMENTO AGROINDUSTRIAL DO LEITE: ESTUDO DE CASOS NO SUL DE MINAS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. ANTÔNIO JOÃO DOS REIS

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1997

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da Biblioteca Central da UFLA

Carvalho, Flaviana Andrade de Pádua
Condutas de mercado no segmento agroindustrial do leite: estudo de casos no Sul de Minas / Flaviana Andrade de Pádua Carvalho -- Lavras : UFLA, 1997.
121 p. il.

Orientador: Antônio João dos Reis.
Dissertação (Mestrado) - UFLA.
Bibliografia.

1. Leite - Agroindústria. 2. Estudo de caso. 3. Administração rural. 4. Leite pasteurizado - Comercialização. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD - 338.1771

DEDICO

Às pessoas a quem amo:

meu marido, José Augusto;

meus pais, Antônio César e Maria Aparecida;

meus irmãos, Emerson, Franciole, Franciane, Fabrícia

e a meus avós (in memorian),

em especial ao meu avô Olímpio,

uma vida dedicada à agricultura.

OFEREÇO

A Deus, nosso Pai.

ACKNOWLEDGMENTS

A Universidade Federal de Lavras (UFLA), pela oportunidade [illegible]

[illegible] Mestrado em Agronomia/Energia Rural e ao CNPq, pelo apoio de estudos.

Aos professores Antônio João dos Reis (orientador), Ricardo [illegible] Vieira de Souza Filho, pelos ensinamentos, sugestões e estímulo durante o desenvolvimento deste trabalho. Também ao professor Luiz Roberto de Almeida Camargo, do Departamento de Ciências Exatas - UFLA, pela valiosa colaboração.

Aos professores do Departamento de Administração Rural (DAR) [illegible] sugestões, ensinamentos e apoio durante todo o curso.

Aos funcionários do DAE, pela cordialidade no atendimento.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo.

Aos funcionários da UFAMG, EMA, IBGE e ao médico veterinário Dr. [illegible] Xavier Lemos Ribeiro, pela solicitude e presença na fornecimento das informações.

Aos proprietários e funcionários das usinas de beneficiamento, pela [illegible] cordialidade e abertura proporcionada para a coleta dos dados.

[illegible] Angélica [illegible] Silva de Oliveira [illegible]

[illegible] pelo [illegible] e [illegible] operação.

[illegible] apoio e amizade.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), pela oportunidade de realização do curso de Mestrado em Administração Rural e ao CNPq, pela bolsa de estudos.

Aos professores Antônio João dos Reis (orientador), Ricardo Pereira Reis e Ricardo de Souza Sette, pelas orientações, sugestões e estímulo durante o desenvolvimento da presente pesquisa. Também ao professor Luiz Ronaldo de Abreu (Departamento de Ciência dos Alimentos - UFLA), pela valiosa colaboração.

Aos professores do Departamento de Administração Economia (DAE), pelos conhecimentos transmitidos e apoio durante todo o curso.

Aos funcionários do DAE, pelo cordialidade no atendimento.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo.

Aos funcionários da DFA/MG, IMA, IBGE e ao médico veterinário Dr. Geraldo José Xavier Lemos Ribeiro, pela solicitude e presteza no fornecimento das informações.

Aos proprietários e funcionários das usinas de beneficiamento, pela convivência produtiva, cordialidade e abertura proporcionada para a coleta dos dados.

A Beatriz Angélica, Paulo Párraga Jr. e Eveline de Oliveira, respectivamente, pelos trabalhos de digitação, desenho técnico e correção ortográfica.

Aos amigos José Márcio e Kalina, pelo apoio e amizade.

A todos aqueles que contribuíram para que a presente pesquisa se tornasse realidade.

CURRICULUM

FLÁVIA MARIA NICOLAUZE DE TÁQUIA CARVALHO, filha de [illegible] Maria Aparecida [illegible] Cidade de Fátima, casada, em Lavras, Minas Gerais, [illegible] 1970.

De julho de 1989 a julho de 1992, foi discente do Curso Superior de [illegible] em Administração Rural, da antiga Escola Superior de Agricultura de Lavras.

Em 1993, ingressou no curso de Mestrado em Administração [illegible] Universidade Federal de Lavras (UFLA), área de concentração – administração de Empresas, [illegible] suas pesquisas na linha de comercialização e marketing rural.

Em outubro de 1994, ministrou o curso "Administração e Planejamento [illegible]", na Universidade Federal de Uberlândia, durante a 3ª Semana de [illegible] Gerais".

De janeiro de 1995 a agosto de 1996, foi docente na Universidade de Taubaté, [illegible] Curso de Administração, atuando nas áreas de Administração Rural e [illegible]

BIOGRAFIA

FLAVIANA ANDRADE DE PÁDUA CARVALHO, filha de Antônio César de Pádua e Maria Aparecida Andrade de Pádua, nasceu em Lavras, Minas Gerais, em 22 de outubro de 1970.

De julho de 1989 a julho de 1992, foi discente do Curso Superior de Tecnologia Agronômica em Administração Rural, da então Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL).

Em 1993, ingressou no curso de Mestrado em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras (UFLA), área de concentração Administração da Empresa Rural, conduzindo suas pesquisas na linha de comercialização e marketing rural.

Em outubro de 1994, ministrou o curso "Administração e Planejamento Agropecuário", na Universidade Federal de Uberlândia, durante a "I Semana de Ciências Agrárias".

De janeiro de 1995 a agosto de 1996, foi docente na Universidade do Tocantins (UNITINS), Curso de Administração, atuando nas áreas de Administração Rural e Administração de Empresas.

O verdadeiro progresso não consiste no

ter progredido, mas no progredir

Brecht

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

Figura **Página**

RESUMO

CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. **Condutas de mercado no segmento agroindustrial do leite:** estudo de casos no Sul de Minas. Lavras: UFLA. 121p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)*

Na presente pesquisa, estudou-se as condutas de mercado adotadas por usinas de beneficiamento, na comercialização do leite de consumo pasteurizado junto a um mercado-alvo comum. Para tanto, foram analisadas as ações empreendidas junto aos elementos da combinação de comercialização, estimou-se a concentração na distribuição via índice de Gini e comparou-se os casos analisados com o intuito de se verificar a existência de um padrão de conduta. O mercado em questão, assim como as quatro usinas, localizam-se na região Sul de Minas Gerais. Dentre os casos analisados estão duas usinas, cujo processo de pasteurização é conduzido em propriedade rural. A revisão de literatura para fins de contextualização, direcionou-se ao mercado brasileiro e de Minas Gerais para leite e produtos lácteos, somados a uma caracterização do segmento agroindustrial lácteo. A fundamentação teórica envolveu os elementos da combinação de comercialização e estruturas de mercado. A coleta de dados foi realizada mediante entrevista e pesquisa documental. Verificou-se que as condutas de mercado referentes ao elemento **produto** se caracterizaram por diferenciação no objeto fisico. Para o elemento **promoção**, o uso de um tipo

---

*Orientador: Antônio João dos Reis. Membros da Banca: Ricardo Pereira Reis, Ricardo de Souza Sette, Luiz Ronaldo de Abreu.

de atividade realizada de forma descontínua caracterizou as condutas de mercado da maioria das usinas, ao passo que para aquela líder na distribuição, houve uma intensificação no uso de atividades desta natureza. Quanto o elemento **distribuição**, as formas adotadas foram indireta e intensiva na maioria dos casos, com exceção da usina que produziu e distribuiu os menores volumes, onde a conduta de mercado se caracterizou pelo uso de distribuição exclusiva e indireta/ direta. Com relação ao elemento **preço**, a usina líder na distribuição adotou os métodos de determinação com base em custos e em ações de concorrentes, sendo este último, o método que caracterizou as condutas de mercado referentes às demais usinas. Nas ações comercializadoras inerentes aos elementos produto, preço e distribuição, verificou-se a existência de procedimentos semelhantes, adotados em um mercado que possui características de uma estrutura oligopolista entre fabricantes e intermediários varejistas.

ABSTRACT

MARKET CONDUCTS IN THE MILK AGROINDUSTRIAL SEGMENT: A CASE STUDY IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS STATE

This work was carried out with the objective of studying market conducts adopted by processing plants in the commercialization of pasteurized milk for consumption at a target common market. In order to accomplish this, the actions which were performed towards the combination elements of commercialization were analysed; the concentration on the distribution via Gini index was estimated; the cases which were compared so that existence of a pattern behavior could be found out. The target market, as well as the four processing plants, are located in the south of Minas Gerais State. Among the analysed cases are two plants whose pasteurization process is carried out in a rural property. Research was driven towards both Brazilian and Minas Gerais market for milk and dairy products. The milk agroindustrial segment was characterized. The theoretical background involved combination elements of commercialization as well as market structures. Data were collected through interviews and researched documents. Differentiation in a physical object was found to be the characteristic of the market conducts concerning the element **product**. For the element **promotion** the market behaviour concerning most of the plants were characterized by the use of a kind of activity performed uncontinuously whereas for that leader in

distribution actions of that kind were intensified. As for the element **distribuition** the forms adopted were indirect and intensive for most cases with the exception of the processing plant which had produced and distributed the smallest volumes. For such a plant the market conduct was the use of exclusive and indirect/direct distribution. As for the element **price**, plant found to be the leader in distribution adopted determination methods based on costs and oponents behaviour. The latter characterized the market conducts concerning the other plants. Regarding the commercializer procedures related to price, product and distribution the existence of similar behaviours adopted in a market with characteristics of a oligopolist structure among producers and intermediate retails.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização da Pesquisa

O leite fluido para consumo, em sua forma final, decorre de uma série de atividades inerentes ao processamento industrial do leite cru. No segmento agroindustrial lácteo, tais atividades são desempenhadas por duas categorias de estabelecimentos, denominadas usina de beneficiamento e entreposto-usina.

A primeira metade da década de 1990, caracterizou-se por mudanças estruturais que repercutiram sobre o segmento agroindustrial lácteo. Com a aceleração da abertura comercial, integração dos mercados e desregulamentação, a reação deste segmento vem se apresentando pela retomada dos investimentos na modernização e expansão da capacidade de produção (Farina, 1996).

Dentre as tendências apontadas para o referido segmento, destaca-se a ampliação do processo de concentração de capital (Meirelles, 1992; Alimandro, 1994; Meirelles, 1994; Gomes, 1996). Configura-se um cenário onde a atividade produtiva estará crescentemente concentrada em poucas e grandes empresas. De forma análoga, Vegro e Sato (1995) e Wilkinson (1995) apontam a agroindústria láctea no Brasil como exemplo de intensiva concentração, onde a ocorrência de fusões e aquisições neste segmento contribui para a concretização deste cenário. Principalmente após o ano de 1990, ocorre uma convergência para um processo de incorporações,

mediante investimentos realizados basicamente com capital estrangeiro. Conforme Lauschner (1993), naquele ano, já havia cerca de dezesseis filiais das cem maiores multinacionais industrializando o leite no Brasil.

No mercado brasileiro, há indícios de uma estrutura com características imperfeitas na comercialização de produtos lácteos. De acordo com estudos feitos por Silva (1982), para o abastecimento dos mercados encontram-se estruturas oligopolistas ou monopolistas ao se analisar produtos específicos, como o leite fluido. Para o leite de consumo pasteurizado, segundo Farina (1990), ressaltam-se os elevados *market shares* detidos por cooperativas regionais e centrais no abastecimento de determinadas localidades e regiões. Verifica-se a atuação de estabelecimentos industriais laticinistas de maior porte, atuando paralelamente a estabelecimentos menores que possam atuar na mesma área de competição.

Mesmo diante de um contexto de mercado imperfeito no segmento agroindustrial lácteo, para o leite fluido observa-se a atuação de estabelecimentos com menores capacidades de processamento, prensados entre o setor informal e a expansão de empresas líderes (Wilkinson, 1995). Ao se focalizar o leite de consumo pasteurizado, constata-se a presença de estabelecimentos industriais laticinistas com menores capacidades de processamento, localizados também em propriedades rurais, comercializando o produto geralmente em localidades ou regiões próximas às mesmas.

A pasteurização de leite em propriedade rural é encontrada em vários estados brasileiros, à exemplo de São Paulo e Minas Gerais, conforme Mini Usinas... (1992), sendo neste último também apontada em estudo realizado por Vieira et al. (1995), sobre avaliação de características físico-químicas de leite de consumo comercializado em alguns municípios mineiros. Em estudo realizado por Sá et al. (1995), detectou-se a presença de pasteurização em propriedade

rural no estado de Goiás, ao se analisar a indústria do leite no período de junho de 1993 a abril de 1995. Na concepção dos produtores goianos que iniciaram a pasteurização nas propriedades rurais, como opção de verticalização de sua atividade, dificuldades de natureza comercial figuram entre as principais. Estes estabelecimentos geralmente atuam de forma paralela às cooperativas agropecuárias ou outras empresas privadas que podem liderar mercados locais e/ou regionais para o produto, além de também concorrerem com o leite cru.

No Brasil, o surgimento destes estabelecimentos em propriedades rurais foi acelerado, em parte, pela recente disponibilidade de equipamentos com menores capacidades de processamento (Mosquin, Carvalho e Fernandes, 1994). Tal disponibilidade contribuiu para a realização do processo de integração vertical para frente, efetuado por produtores rurais que se dedicam à pecuária leiteira. Através da instalação de equipamentos no âmbito das propriedades rurais são realizadas atividades pertinentes a uma agroindústria. Adicionalmente, alguns produtores rurais e/ou proprietários de fábricas de laticínios que se orientavam unicamente para a elaboração de derivados lácteos, adquiriram equipamentos com menores capacidades de processamento para a obtenção de leite de consumo pasteurizado. Como conseqüência, para determinados mercados de âmbito local (municipal) e regional, elevou-se o número de usinas de beneficiamento operantes e de marcas de leite de consumo pasteurizado à disposição dos consumidores.

A pasteurização em propriedades rurais no estado de Minas Gerais tem sido alvo de estudos fundamentalmente relativos à viabilidade econômica e avaliação de eficiência de alternativas de pasteurização, além da identificação de características microbiológicas e físico-químicas do leite pasteurizado produzido. Todavia, não se verifica a consecução de estudos

referentes às condutas concorrenciais ou condutas de mercado, às ações comercializadoras empreendidas em ambientes onde também operam outras usinas de beneficiamento.

Conforme Steele, Vera Filho e Welsh (1971), os procedimentos ou ações adotados pelas empresas para que estas se adaptem ou se ajustem aos mercados nos quais vendem ou compram, caracterizam as respectivas condutas de mercado. Tais procedimentos ou ações se referem aos elementos da combinação de comercialização. Visando atingir um determinado âmbito de mercado e ofertar seus produtos, os fabricantes podem utilizar de maneiras diversas e em diferentes intensidades os elementos da combinação de comercialização que compreendem produto, promoção, distribuição e preço.

Em função da comercialização do leite de consumo pasteurizado, questiona-se: como se caracterizam as condutas de mercado adotadas por usinas de beneficiamento, junto a um mercado-alvo comum onde há comercialização de produtos beneficiados em propriedade rural?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em identificar os elementos da combinação de comercialização, adotados por usinas de beneficiamento que competem no fornecimento do leite de consumo pasteurizado e como os mesmos são utilizados no mercado em questão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- identificar a possível utilização, pelas usinas de beneficiamento, de atividades promocionais e de diferenciação de produto para o leite de consumo pasteurizado;

- identificar as formas de distribuição e canais de comercialização utilizados pelas usinas de beneficiamento no mercado em questão;

- estimar o grau de concentração referente à distribuição do produto no mercado-alvo comum;

- identificar os métodos utilizados pelas usinas de beneficiamento, para a determinação do preço do leite de consumo pasteurizado em sua saída do estabelecimento laticinista da indústria;

- verificar a existência de um padrão de conduta seguido pelas usinas de beneficiamento, na utilização dos elementos da combinação de comercialização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Segmento Agroindustrial Lácteo

Sob a ótica do CAI (Complexo Agroindustrial) são ordenados os segmentos ou setores agregados que se relacionam ou se integram com a produção rural (fase II do CAI), à montante e à jusante. O setor produtor de bens de capital e de insumos (fase I do CAI) está organizado à montante, onde precedentes ao setor agropecuário, fornecem-lhe insumos necessários à viabilização da produção. Em seqüência ao setor agropecuário se insere o setor agroindustrial (fase III do CAI), composto pelo conjunto de indústrias responsáveis pelo processamento da matéria-prima agropecuária. Dentre as instituições que atuam no CAI, estão aquelas de apoio indireto como o Estado com suas políticas, além do sistema financeiro e de crédito (Reis, [1997?]).

O leite cru proveniente das unidades de produção rurais pode ser destinado ao segmento agroindustrial lácteo, especificamente a determinados tipos de estabelecimentos laticinistas, onde são desenvolvidas atividades inerentes ao processamento desta matéria-prima para a obtenção de produtos elaborados, que englobam derivados lácteos e leite de consumo. A produção de leite e seu consequente processamento efetuam-se nos agregados ou fases II e III do CAI. Na fase II efetua-se a produção do leite nas unidades de produção e na fase III concretizam-

se as atividades direcionadas a adição de utilidades, dentre as quais está a utilidade de forma, proporcionada pelo beneficiamento do leite nos estabelecimentos industriais laticinistas.

2.1.1 Tipificação de Estabelecimentos Laticinistas

O segmento agroindustrial lácteo é composto por determinadas categorias de estabelecimentos que são responsáveis pelo recebimento de leite e seus derivados para o beneficiamento, manipulação, conservação, fabricação, maturação, embalagem, acondicionamento, rotulagem e expedição, como dispõe o artigo 27 contido em Brasil (1980). O mesmo artigo, estabelece ainda a existência de quatro categorias de estabelecimentos laticinistas conforme as atividades desempenhadas. O regulamento que contém o artigo denomina-se RIISPOA (Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal):

> "1 - usina de beneficiamento, assim denominado o estabelecimento que tem por fim principal receber, filtrar, beneficiar e acondicionar higienicamente o leite destinado diretamente ao consumo público ou a entrepostos-usina;
> 2 - fábrica de laticínios, assim denominado o estabelecimento destinado ao recebimento de leite e creme para o preparo de quaisquer produtos de laticínios;
> 3 - entreposto-usina, assim denominado o estabelecimento localizado em centros de consumo, dotado de aparelhagem moderna e mantido em nível técnico elevado para recebimentos que satisfaçam as exigências deste Regulamento, previstas para fábrica de laticínios.
> 4 - entreposto de laticínios, assim denominado o estabelecimento destinado ao recebimento, maturação, classificação e acondicionamento de produtos lácteos, excluindo o leite em natureza". (Brasil, 1980, p.12)

Um estabelecimento que realize concomitantemente atividades inerentes a obtenção de leite para consumo e derivados lácteos é enquadrado na categoria usina de beneficiamento, para fins de registro junto ao Ministério da Agricultura/Serviço de Inspeção Federal.

Entre as propriedades rurais e estabelecimentos industriais laticinistas podem operar "postos de leite e derivados". Pelo número de unidades instaladas no país e atividades desempenhadas, destaca-se o "posto de resfriamento" também denominado "posto de refrigeração". Este tem por finalidade realizar atividades de pré-beneficiamento que englobam o tratamento pelo frio, de onde posteriormente é destinado às categorias de estabelecimentos industriais, como dispõe o artigo 26, em Brasil (1980). Por vezes, a distância geográfica entre as propriedades rurais e os estabelecimentos industriais determina a necessidade de instalação deste tipo de unidade, para a manutenção da qualidade do leite proveniente da extensão da área de coleta.

As atividades desempenhadas por agroindústrias tornam-se cada vez mais necessárias, na medida em que eleva-se a demanda por bens de consumo mais elaborados, principalmente alimentos. Neste sentido, cresce a importância da agroindústria no atual contexto de mercado. Os serviços acrescentados pelas mesmas, relativos ao desempenho das funções de comercialização, diferem-se daquelas atividades realizadas por produtores rurais. Todavia, verifica-se que em alguns casos, porém com menor volume relativo de produto, produtores rurais possuem e operam suas próprias agroindústrias, a exemplo do beneficiamento de leite e derivados (Reis, [1997?]). Sendo assim, são desempenhadas funções físicas como beneficiamento e embalagem, que criam utilidade de forma e funções de permuta relativas às ações comercializadoras de compra e venda.

2.1.2 Leite de Consumo Pasteurizado: Regulamentações para o Beneficiamento e Distribuição

O leite de consumo é a denominação utilizada para o produto que é destinado ao consumo direto em estado líquido (Albuquerque, 1994). De acordo com padrões físico-químicos e microbiológicos estabelecidos em Brasil (1980), permite-se a comercialização do produto como: tipo "A" ou de granja; tipo "B" ou de estábulo; tipo "C" ou padronizado. Segundo o critério teor de gordura, o mesmo pode ainda ser classificado como "integral", "magro" ou "semi-desnatado" e "desnatado". É permitida a comercialização do leite de consumo como "reconstituído", que corresponde ao produto resultante da dissolução em água, do leite em pó adicionado ou não de gordura láctea, até atingir o teor de gordura fixado para o respectivo tipo. O leite tipo "C", por sua vez, é um dos tipos mais produzidos e distribuídos no país, sendo que para a sua comercialização, deverá ser padronizado com teor de gordura não inferior a 3%.

Pela utilização distinta do binômio temperatura-tempo, há dois processos de tratamento térmico: pasteurização e ultrapasteurização. Através deste último, obtém-se o leite ultrapasteurizado (UHT), também denominado "longa vida", que conforme as normatizações contidas em Brasil (1996), pode ser comercializado com as classificações previstas para o critério teor de gordura.

Para a obtenção do leite de consumo pasteurizado, dois sistemas podem ser utilizados: HTST (*High Temperature Short Time*) e LTLT (*Low Temperature Long Time*). O primeiro sistema é também denominado pasteurização rápida, onde eleva-se a temperatura do leite a 72-75°C por 15 a 20 segundos. Este é um sistema muito difundido por permitir a pasteurização de maiores volumes de leite em curto espaço de tempo. O segundo sistema, denominado

pasteurização lenta, consiste em elevar a temperatura do leite de 62°C a 65°C mantendo-a por 30 minutos. Na pasteurização rápida, o resfriamento é efetuado por meio de um resfriador acoplado ao pasteurizador a placas, onde a temperatura alcança 2°C a 5°C. Na pasteurização lenta verifica-se a utilização, dentre outros, de câmara fria e freezers para fins de resfriamento.

De acordo com Sá et al. (1995), em Goiás, a pasteurização lenta é o sistema mais utilizado por produtores rurais que beneficiam o leite cru, para a obtenção do leite de consumo pasteurizado. Mosquim, Carvalho e Fernandes (1994) afirmam que a pasteurização lenta com ensacamento prévio, comumente denominada "tipo banho maria", tem sido a mais utilizada em propriedades rurais. Este processo de beneficiamento não consta do RIISPOA, sendo assim, usinas de beneficiamento que utilizam-no não adquirem seu registro junto ao Ministério da Agricultura ou junto a órgãos estaduais e municipais, cujas legislações vigentes para as respectivas áreas de atuação, não permitam a utilização do referido processo de beneficiamento.

Exemplos de equipamentos utilizados em usinas de beneficiamento de leite, direcionados à pasteurização rápida e pasteurização lenta encontram-se na seção de Anexos. No Anexo 1, encontram-se dispostos alguns equipamentos utilizados no processo de pasteurização rápida. No Anexo 2 e Anexo 3 estão reunidos equipamentos utilizados em pasteurização lenta, sendo estes encontrados em propriedades rurais.

Mesmo diante da utilização de tratamento térmico, o leite de consumo pasteurizado possui como característica a perecibilidade. Portanto, com vistas à comercialização, este produto necessita de um constante controle de refrigeração durante a distribuição e exposição nos pontos de venda (Brasil, 1980). Sendo assim, para as usinas de beneficiamento ou entrepostos-usina, a refrigeração é um fator que deve condicionar a escolha dos canais de comercialização, optando-se por estabelecimentos que possuam balcões de refrigeração e veículos que possam transportar o

produto sob temperatura controlada. Estes procedimentos contribuem para a manutenção de sua qualidade.

Conforme o artigo 796 contido em Brasil (1980), o rótulo direcionado a produtos de origem animal deve conter, dentre outras indicações, o nome da firma, localização e tipo de estabelecimento, marca comercial, prazo de validade, peso líquido ou bruto e fórmula de composição. Todos estes aspectos se aplicam à rotulagem para o leite de consumo pasteurizado. Para a sua comercialização do produto, também são estipulados critérios quanto às cores a serem utilizadas no recipiente imediato: azul para o leite tipo "A"; verde para o leite tipo "B"; cinza para o leite tipo "C"; vermelho para o leite tipo "magro"; amarelo para o leite tipo "desnatado" e marrom para o leite "reconstituído".

Com o advento da **lei nº 7.889/89**, cada unidade administrativa (estadual ou municipal) passa a ser responsável pelas atividades de inspeção que anteriormente eram desempenhadas apenas pelo governo federal (Brasil, 1989). Observa-se, contudo, que não são todos os estados e municípios que possuem estrutura técnico-administrativa e que possibilitem a inspeção e orientação adequadas quanto a produção e distribuição do leite de consumo pasteurizado em âmbito municipal ou intermunicipal. No tocante à produção, tal realidade contribui para a adoção de procedimentos destituídos de orientação técnica por parte de determinadas usinas de beneficiamento que atuam nestes âmbitos de mercado. Tomando-se por base as normas técnicas sobre as condições higiênico-sanitárias, rotulagem e distribuição, tais usinas podem estar ofertando ao mercado um produto fora dos padrões ou impróprio para consumo.

2.2 Considerações Sobre o Contexto Brasileiro para Leite e Produtos Lácteos

Com o estabelecimento do MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul), as fronteiras entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai tornaram-se mais tênues, devido ao crescimento do intercâmbio comercial advindo da integração desses mercados. Tais países, no entanto, caracterizam-se pela heterogeneidade dos sistemas de produção e estruturação do parque agroindustrial. O desempenho dos setores de produção e beneficiamento contribuem para sedimentar o posicionamento competitivo dos países no que se refere às exportações. De acordo com Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995), a agroindústria láctea brasileira enfrentará concorrência, principalmente em relação aos produtos argentinos e uruguaios.

Brasil e Argentina são países que sobressaem nesse mercado integrado, pois são os principais produtores de leite e derivados lácteos. A elevação do nível de renda proporcionada pelo Plano Real, contribuiu para que o Brasil se caracterizasse como um expressivo mercado consumidor, onde as importações brasileiras de produtos lácteos advêm, principalmente, do MERCOSUL e UE (União Européia) de acordo com Jank, Nassar e Baraldi (1995).

O setor produtivo brasileiro apresenta, de forma geral, um baixo nível de tecnificação e especialização do rebanho. Conseqüência desta realidade é a baixa produtividade média alcançada no país. Tais características são, em parte, um reflexo do tabelamento de preços para o leite que foi adotado até 1992, dentro da política governamental de controle das taxas inflacionárias. Tal procedimento contribuiu para retardar a modernização da pecuária leiteira nacional.

O segmento agroindustrial lácteo no Brasil experimentou um processo de modernização iniciado na década de 1970. Basicamente, os investimentos foram feitos por

empresas multinacionais objetivando-se a produção de derivados, não estando assim sujeitas ao rigoroso controle de preços exercidos na época, pelo governo federal, no mercado de leite fluido (Alimandro, 1994). Por sua vez, as cooperativas agropecuárias concentraram suas ações no fortalecimento e ampliação das centrais, visando dominar o mercado de leite de consumo pasteurizado (Wilkinson, 1995).

As mudanças ocorridas no funcionamento da economia brasileira na primeira metade da década de 1990 repercutiram em transformações na cadeia láctea. A eficiência no segmento produtivo começa a ser priorizada por indústrias e organizações cooperativas, na busca de fornecimento regular de matéria-prima de qualidade. No segmento agroindustrial, reproduz-se no Brasil a tendência mundial à concentração de capital, além da ocorrência de fusões e aquisições de empresas da área de laticínios, o que consolida uma estrutura de mercado imperfeita. De acordo com Multinacionais... (1996), somente no Brasil, a italiana Parmalat adquiriu dezoito empresas no período entre 1988 a 1994. Através de fusões e aquisições, as escalas de produção das empresas podem ser elevadas. Neste sentido, Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995) ressaltam que a ampliação da escala pode tornar um segmento agroindustrial mais competitivo em relação aos custos, o que permite o oferecimento ao mercado de melhores condições de preços e prazos.

Os estabelecimentos industriais e postos de recebimento, sob inspeção federal, estão localizados, sobretudo, nas três principais regiões produtoras de leite do Brasil que são o sudeste, sul e centro-oeste. A Tabela 1 apresenta dados referentes ao número de unidades instaladas por regiões.

TABELA 1. Número de postos de recebimento e estabelecimentos industriais laticinistas, com inspeção federal, por regiões no Brasil, maio, 1991.

Regiões	Posto de Resfriamento	Usina de Beneficiamento	Fábrica de Laticínios	Entreposto	Total	% de Estabelecimentos por Regiões, em Relação ao Total do Brasil[1/]
Norte	3	11	5	3	22	1,2
Nordeste	78	33	16	7	134	7,6
Sudeste	396	206	436	55	1093	61,6
Sul	131	61	76	4	272	15,3
Centro-Oeste	129	34	88	2	253	14,3
TOTAL	737	345	621	71	1.774	100

FONTE: Zoocal (1994), adaptado pela autora.
[1/]Com arredondamento da primeira casa decimal.

Verifica-se que na região sudeste concentra-se o maior número de estabelecimentos industriais e postos de recebimento do país, somando-se 1.093 unidades, o que corresponde a aproximadamente 62% do total. Em ordem decrescente estão as regiões sul, com cerca de 15%, centro-oeste 14%, nordeste 8% e a região norte com aproximadamente 1% do total de estabelecimentos. Especificamente quanto às usinas de beneficiamento, a maior incidência ocorre na região sudeste, com aproximadamente 60% do total verificado para o país nesta categoria.

O leite destinado a estabelecimentos industriais pode ser utilizado para a elaboração de derivados lácteos ou seguir para o consumo direto na forma fluida. Conforme Minas Gerais (1995), para o ano de 1993, cerca de 50% do volume total de leite destinado a estabelecimentos industriais inspecionados pelo SIF (Serviço de Inspeção Federal) seguiu para a pasteurização, 25% para o leite em pó, 20% para a fabricação de queijos e, para outros derivados, cerca de 5% do volume total.

A demanda por leite fluido no mercado brasileiro se divide entre aqueles que são beneficiados ou seja, pasteurizado e ultrapasteurizado, e o leite cru, produto destituído de qualquer tratamento industrial. No Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de

Origem Animal, o artigo 509 dispõe que: não é permitida a venda de leite cru onde existir usina de beneficiamento, não podendo a autoridade estadual ou municipal dar concessão para o comércio deste tipo de leite. Contudo, verifica-se que o produto é comercializado em várias regiões do país, inclusive naquelas onde há fornecimento de leite fluido pasteurizado.

Os níveis de consumo para o leite ultrapasteurizado e pasteurizado tipo "A", tipo "B" e tipo "C" podem ser identificados na Tabela 2.

TABELA 2. Evolução do mercado de leite fluido no Brasil, 1984-1993, em milhões de litros.

Tipo	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ultrapasteurizado	104	127	127	132	152	175	184	204	341	386
Tipo "A"	4	6	12	20	27	30	35	42	45	29
Tipo "B"	275	259	464	437	341	408	364	460	369	432
Tipo "C"	2.273	3.092	3.383	3.803	3.568	3.524	3.655	3.245	2.924	2.245
TOTAL	2.656	3.484	3.986	4.392	4.088	4.137	4.238	3.951	3.679	3.092

FONTE: Farina (1996), adaptado pela autora.

Constata-se, pela Tabela 2, que o leite tipo "A" experimentou uma elevação de consumo até 1992, alcançando neste ano 45 milhões de litros, o que representou aproximadamente 1,2% do total consumido. Para os 10 anos da série, o produto não esteve posicionado acima dos demais tipos de leite fluido apresentados.

Para o leite tipo "B", verifica-se períodos alternados de elevação e queda no consumo, até 1993. Até este ano foi o segundo tipo de leite mais demandado.

O leite tipo "C" foi o mais consumido para todos os anos considerados, alcançando o montante mais elevado em 1987, com 3 bilhões e 803 milhões de litros. Para os dez anos da série, a participação média do produto no mercado foi de 81%. Ressalta-se que, comparativamente aos demais tipos, é aquele que geralmente possui o preço de varejo mais reduzido, o que pode influenciar o consumo para o produto. Nota-se pela Tabela 2 que o leite tipo

"C" vem sofrendo um decréscimo no consumo após 1990, de forma simultânea mas não proporcionalmente a um aumento no consumo de leite ultrapasteurizado. Este último, em 1984, respondia por aproximadamente 3,9% do consumo total do mercado, sendo o terceiro tipo mais consumido até 1993. De acordo com Farina (1990), o leite ultrapasteurizado com envase em condições assépticas têm mostrado um expressivo crescimento no consumo, pois vai ao encontro das tendências de hábitos urbanos, referentes a baixo teor de gordura e conveniência. Consolidando-se tais hábitos entre a população, a perspectiva de que o leite pasteurizado acondicionado em embalagem plástica flexível, com reduzido prazo de validade, tenderá a perder parcela do mercado, ao se observar a demanda de conveniência que corresponde a aquisição em maiores quantidades, juntamente com facilidades para o armazenamento.

2.3 Considerações Sobre o Contexto de Minas Gerais para Leite e Produtos Lácteos

Em decorrência do desenvolvimento dos setores primário, secundário e terciário, a região sudeste é considerada a mais importante do país, possuindo um índice de urbanização e desenvolvimento industrial superior às demais regiões brasileiras.

Em termos regionais e nacionais, o estado é representativo no que concerne a produção agropecuária e estruturação do parque agroindustrial lácteo. Comparativamente aos demais estados da federação, Minas Gerais se destaca quanto ao volume de produção e beneficiamento de leite. Conforme FIBGE (1995a), em 1993 o estado foi responsável por cerca de 29% da produção de leite no Brasil e por 61% da produção do sudeste, com produtividade média estadual, em 1992, de 897 litros/ano/vaca ordenhada, acima da média nacional. A modernização

da pecuária leiteira no estado se encontra em diferentes estágios, verificando-se desníveis em termos de tecnologia adotada pelos produtores mineiros.

Entre as 12 mesorregiões de Minas Gerais, o Triângulo/Alto Paranaíba apresenta-se como a principal região produtora, detendo aproximadamente 22,5% da produção estadual, seguida do Sul/Sudoeste, com 18,52% e Zona da Mata, com 12,30%. Estas mesorregiões representam 53,32% do volume total produzido no estado, conforme a "Pesquisa da Pecuária Municipal", referenciada por SEBRAE/FAEMG (1996).

Com relação ao segmento agroindustrial lácteo, Minas Gerais apresenta um número expressivo de estabelecimentos que se destinam ao beneficiamento do leite, incluindo empresas privadas e cooperativas agropecuárias, que formam o maior parque laticinista do país. De acordo com Minas Gerais (1995), em relação à produção nacional de lácteos, estima-se que o estado seja responsável por parcelas significativas da produção, na ordem de 16% para o leite pasteurizado, 35% para o leite ultrapasteurizado, 38% para a manteiga, 42% para queijos e 43% para o leite em pó. O número total de estabelecimentos industriais com inspeção federal presentes no estado em 1991 fornece um indicativo quanto à representatividade deste segmento. Os dados são apresentados na Tabela 3.

TABELA 3. Número de estabelecimentos industriais laticinistas com inspeção federal, na região sudeste e estado de Minas Gerais, maio, 1991.

Tipo de Estabelecimento	Brasil	Sudeste	Minas Gerais
Usina de Beneficiamento	345	206	80
Fábrica de Laticínio	621	436	302
Posto de Resfriamento	737	396	239
Entreposto	71	55	23
TOTAL	1.774	1.093	644

FONTE: Zoocal (1994), adaptado pela autora.

Minas Gerais é o estado mais representativo da região sudeste do Brasil no que se refere a número de estabelecimentos laticinistas. De acordo com a Tabela 3, no mesmo estão localizados 644 estabelecimentos, representando aproximadamente 59% do total verificado para a região sudeste e 36% em relação ao total do país. No que tange às usinas de beneficiamento, possui aproximadamente 39% do total da região sudeste e 23% em relação ao total do Brasil.

As regiões Sul, Zona da Mata e Metalúrgica de Minas Gerais concentram um número elevado de estabelecimentos industriais laticinistas, devido à proximidade de bacias leiteiras e de centros consumidores. O segmento agroindustrial lácteo é aquele que, em Minas Gerais, possui o maior número de empresas de grande porte e a maior parte de capital estrangeiro (BDMG, 1989).

Parcela do leite produzido no estado é comercializado cru entre produtores e consumidor final, sem intermediação de estabelecimentos industriais e/ou fiscalização higiênico-sanitária por parte de órgãos oficiais. Especificamente para o leite fluido, estima-se que o setor informal seja responsável por 41% do total fornecido aos consumidores mineiros onde, em determinados municípios localizados em tradicionais bacias leiteiras, o leite cru alcança patamares superiores de consumo em relação ao leite pasteurizado comercializado por organizações cooperativas (SILEMG, 1993).

As agroindústrias de menor porte em Minas Gerais enfrentam problemas relacionados a sua atuação no mercado, decorrentes, em grande parte, de sua estrutura interna e do contexto mercadológico em que estão inseridas. Ressalte-se que entraves à comercialização estão relacionados à dificuldade de aquisição de seus produtos pelo setor varejista. Constata-se ainda que, em tais estabelecimentos, priorizam-se questões técnicas de produção em detrimento de estudos de mercado e de organização comercial (FIEMG, 1987).

Em um cenário onde aponta-se para a aceleração da concentração de capital no segmento agroindustrial lácteo, os estabelecimentos localizados em propriedades rurais que possuem menores capacidades de processamento, tenderão a abastecer mercados locais e regionais, ambos com baixa rentabilidade, prensados pelo poder de mercado de empresas líderes que compõem este segmento (Meirelles, 1992; Gomes, 1996). O domínio de empresas privadas ou organizações cooperativas no fornecimento de leite de consumo pasteurizado em Minas Gerais contribui para a manutenção de uma estrutura imperfeita de mercado em determinadas regiões onde estas operam.

2.4 Referencial Teórico

Produto, preço, distribuição (praça) e promoção constituem o que MacCarthy (1976) denomina como os 4 P's de marketing ou o que Steele, Vera Filho e Welsh (1971) denominam como os quatro elementos da combinação de comercialização. Conforme a maneira e intensidade com que são utilizados estes elementos, instrumentos de administração mercadológica, caracterizam-se as respectivas condutas de mercado das empresas. Estas condutas podem ser semelhantes ou distintas entre si.

Segundo Porter (1989), uma das estratégias competitivas genéricas que pode ser adotada por uma empresa, com o objetivo de superar as demais concorrentes na indústria, é a diferenciação. Para tanto, procura-se distinguir a oferta através de ações empreendidas junto ao produto, preço, distribuição e promoção.

A busca da diferenciação sugere a procura por notabilidade e singularidade, diante da concorrência com um ou mais produtos. Esta diferenciação pode se basear nas características

intrínsecas ao produto, além de aspectos relacionados à embalagem e marca. Adicionalmente, a diferenciação de um produto pode ser concretizada mediante a incorporação ou mudança de aspectos que cercam sua venda, como localização do vendedor/produto, distribuição, preço e serviços agregados (Hamburguer, 1978; Cobra, 1986).

2.4.1 O Elemento Produto

As condutas de mercado de empresas fabricantes em parte se relacionam à manipulação do composto de produtos e serviços. O produto apresenta-se como um dos elementos da combinação de comercialização ou dos 4 P's de marketing, onde as ações relativas a diferenciação na oferta, seja em relação ao objeto físico ou serviços, referem-se a este elemento.

O objeto físico ou tangível pode ser reconhecido pelo mercado devido às suas características intrínsecas, marca e embalagem. O conceito de produto, todavia, não limita-se somente ao objeto físico mas também aos benefícios que o consumidor ou usuário obtém decorrentes da aquisição do mesmo, englobando os serviços que acompanham o bem tangível (Kotler, 1989).

A embalagem é um componente do objeto físico passível de diferenciação, sendo definida como o invólucro protetor do produto. Além da função de conservação e proteção contra os efeitos deletérios do meio ambiente, a embalagem pode facilitar a armazenagem e manuseio do produto e contribuir para a redução dos custos de transporte e armazenamento. Adicionalmente, pode exercer um papel influenciador no processo de compra do consumidor e posicionar ou reposicionar estrategicamente um produto em relação aos concorrentes, na medida em que forem adotadas diferentes dimensões, formatos e materiais de embalagem (Cobra, 1993). De acordo com

Hamburguer (1978), a ênfase na adoção de embalagens para o acondicionamento de produtos deriva, principalmente, da necessidade de diferenciação e atendimento aos hábitos e tendências de consumo.

Basicamente, a embalagem pode ser dividida em três tipos. Primeiramente, tem-se o recipiente imediato que se caracteriza por ser o primeiro invólucro acondicionante do bem. Em segundo lugar, tem-se a embalagem secundária que envolve o recipiente imediato. Por último, tem-se a embalagem de transporte, por vezes necessária também para a estocagem de produto. Os fabricantes deparam-se com elementos relacionados às embalagens passíveis de diferenciação, que englobam tamanho, formato, materiais, cor e rotulagem (Kotler e Armstrong, 1993).

Especificamente no que tange aos materiais empregados no acondicionamento de alimentos, Lara (1995) afirma serem utilizados o vidro, alumínio, aço, cartão, papelão, papel e plástico, sendo que a embalagem plástica pode ser classificada em **semi-rígida**, na medida em que possui dimensões definidas, e em **flexíveis**, onde a forma é indefinida até o momento do envase. Para o leite pasteurizado, observa-se o uso, principalmente, de embalagens plásticas flexíveis.

As informações impressas na embalagem compõe o que denomina-se rótulo. Este é considerado como parte integrante da embalagem, contendo informações inerentes às características e classificação do produto, marca e/ou logomarca além de outras informações adicionais exigidas ou não por leis (Las Casas, 1987).

A marca constitui-se como outro componente relacionado ao produto. A marca de um produto pode ser definida como um nome, termo, desenho ou símbolo, combinados ou não, que possibilitam a identificação dos produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, diferenciando-os dos demais concorrentes (Schewe e Smith, 1982; Cobra, 1986; Las Casas, 1987; Kotler e Armstrong, 1993). Uma marca, todavia, pode ser

reconhecida por meio de duas partes que podem compô-la. A logomarca constitui-se como a parte de uma marca que pode ser reconhecida através de símbolo ou desenho, ao passo que o nome da marca refere-se àquela parte que pode ser vocalizada (Las Casas, 1987).

Uma empresa fabricante pode adotar distintas ações relacionadas à marca de seus produtos, oferecendo-os ao mercado com seu próprio nome ou nome do revendedor, sob marca própria individual (única para um produto particular) ou de família de marcas (marca aplicada a toda uma linha de produtos) ou ainda adotar marcas diferentes de acordo com diferenciais em termos de preço e qualidade (Cobra, 1993).

Além da diferenciação efetuada junto ao objeto físico ou tangível, os serviços agregados também contribuem para a diferenciação no produto. A American Marketing Association, referenciada por Schewe e Smith (1982), define os serviços agregados como sendo as atividades e benefícios que aumentam a utilidade do produto para os adquirentes. Os serviços agregados podem ser oferecidos à venda ou proporcionados gratuitamente em conexão com a venda de bens, por exemplo incluindo entrega domiciliar, instalação, artigos fornecidos em troca e extensão de crédito.

Adicionalmente à diferenciação no objeto físico e serviços agregados, pode-se efetuar o que se denomina diferenciação de imagem. Esta é concretizada por meio da realização de atividades promocionais, objetivando-se criar uma imagem diferente para a empresa e para produtos concorrentes que não se diferem intensamente quanto ao objeto físico ou serviços a ele agregados. De acordo com Kotler (1993), a utilização de símbolos para reconhecimento da empresa ou marca trabalhados junto a mídias audiovisuais e escritas, aliado à organização do espaço físico onde serão expostos os produtos, juntamente com o patrocínio de eventos e interação com a comunidade, são elementos geradores de imagem diferenciada.

2.4.2 O Elemento Promoção

A promoção de produtos constitui-se em outro elemento da combinação de comercialização ou dos 4 P's de marketing que podem compor a conduta de mercado das empresas. A este elemento referem-se as ações inerentes à comunicação e apresentação do produto aos compradores e se relacionam a propaganda, promoções de vendas e relações públicas.

A apresentação e promoção impessoal de idéias, produtos ou serviços, pagos por um patrocinador identificado, pode ser definida como propaganda. Deve-se ressaltar que quando a apresentação não é paga pelo patrocinador ou anunciante, realiza-se uma publicidade. A propaganda constitui-se como um dos meios principais pelos quais podem ser feitas comunicações persuasivas junto a consumidores finais ou usuários, com o propósito de que reajam mais favoravelmente à oferta de uma empresa em detrimento das ofertas de concorrentes (Kotler, 1989). O objetivo geral da propaganda é informar, persuadir ou rememorar através da difusão de informações.

A propaganda de produto consiste na realização de propaganda centrada no produto a ser vendido, podendo ser dirigida tanto a consumidores finais ou usuários como a intermediários presentes no canal de distribuição. De acordo com Cobra (1993) e Kotler (1993), a propaganda pode se caracterizar como do tipo comparativa, na qual procura-se estabelecer uma superioridade da marca anunciada pela comparação com as desvantagens de produtos/marcas concorrentes também anunciados.

Por meio de diferentes tipos de mídia, a mensagem publicitária pode ser conduzida até consumidores finais, usuários ou intermediários. Os principais tipos referem-se ao jornal,

revista, televisão, rádio e outdoor. O jornal tem como principal vantagem a segmentação geográfica de mercado. Devem, contudo, ser analisados neste tipo de mídia, aspectos referentes a periodicidade e intensidade de cobertura, para se concluir acerca da viabilidade de sua utilização. Outro tipo de mídia são as revistas. Estas geralmente são de circulação nacional e agrupadas em dois tipos que compreendem as revistas técnicas especializadas e as de interesse geral. A seletividade quanto ao público alvo se caracteriza como uma vantagem deste tipo de mídia. A televisão, ou mídia eletrônica, com suas emissoras, compreende outro tipo de mídia que pode ser utilizada para a veiculação de mensagens publicitárias. A cobertura de massa se constitui como uma vantagem, contudo os custos relacionados à inserção da propaganda são considerados elevados o que, por vezes, limita o seu uso. Comparativamente à televisão e considerando-se a audiência de massa, o custo de inserção de propaganda em rádio é relativamente mais baixo. O rádio é um tipo de mídia utilizada principalmente para propagandas que visem um contexto local ou regional. Por último, tem-se o outdoor. Este tipo de mídia é essencialmente urbana. Desvantagens referem-se a limitações quanto a localização e o número de tabuletas necessárias em exibição para o alcance de um maior impacto (Cobra, 1993).

Kotler (1989) acrescenta ainda como possíveis tipos de mídia, a mala direta e listas telefônicas como veículos capazes de levar mensagens publicitárias até consumidores finais, usuários ou intermediários. Além da propaganda, a promoção de vendas constitui-se como uma atividade de promoção de produtos.

Promoção de vendas pode ser definida como um conjunto de atividades que visam, num curto prazo, estimular a compra e venda de um produto ou serviço. Conforme Kotler (1993), envolvem principalmente a utilização de amostras, cupons, descontos de preço temporariamente

em vigor, pacotes promocionais, prêmios, brindes de propaganda, recompensas por preferência, displays e demonstrações no ponto de venda, concursos, sorteios e jogos.

As amostras são ofertas de uma quantidade de produto gratuitamente ou não, podendo ser entregues de porta em porta, enviadas pelo correio ou vinculadas a outro produto por ocasião de sua venda. Quando concede-se um desconto na compra de produtos, especificamente por meio de certificados, estão sendo utilizados cupons para a promoção de vendas. Outro tipo de atividade para a promoção de vendas são os descontos, ocorrendo a redução de preços após a efetivação de uma compra. Os pacotes promocionais são eficientes para estimular as vendas a curto prazo, através de embalagens únicas contendo mais de um produto similar ou não, por preço reduzido. Os prêmios referem-se a bens oferecidos gratuitamente ou a um custo reduzido aos consumidores. Os brindes de propaganda também são bens oferecidos aos consumidores, compreendendo artigos úteis com o nome do anunciante impresso nos mesmos. As recompensas por preferência constam de dinheiro ou outros prêmios concedidos pelo uso regular de produtos ou serviços de determinada empresa.

Kotler (1993), acrescenta ainda que as promoções no ponto de venda constituem outra atividade promocional, porém, desenvolvida no local onde se efetiva a aquisição de bens e serviços. Os displays são estruturas de depósito e demonstração de produtos, cuja estrutura de apoio proporciona uma diferenciação em termos de arranjo físico no ponto de venda, em relação aos demais produtos ofertados. Por último, tem-se os concursos, sorteios e jogos que proporcionam ao consumidor a possibilidade de adquirir algum bem, mediante a participação nestas atividades promocionais.

As atividades de promoção de produtos podem ser direcionadas tanto à própria equipe de vendas da empresa como a consumidores, usuários ou a intermediários presentes no

canal de distribuição (Cobra, 1993; Kotler, 1993). A promoção dos produtos de uma empresa fabricante pode ser realizada também via atividades de relações públicas.

Cultip, Center e Brown, referenciados por Kotler (1993), afirmam que dentre as cinco atividades que são realizadas com o intuito de se efetuar relações públicas, estão aquelas direcionadas à divulgação de produtos específicos.

As relações públicas constituem outra opção que pode ser utilizada pelas empresas fabricantes, objetivando-se a promoção de produtos e serviços, juntamente com a criação de uma imagem corporativa favorável. A realização de eventos, serviços de utilidade pública e o repasse de informações sobre os produtos, serviços e sobre a própria empresa para os veículos de mídia, permitem que o público-alvo, consumidores, usuários ou intermediários tenham um maior conhecimento acerca do funcionamento das empresas, dos produtos oferecidos e dos benefícios que trazem à sociedade (Schewe e Smith, 1982; Kotler, 1993). As atividades de relações públicas auxiliam no desenvolvimento do interesse por produtos, visando expandir o consumo. Auxiliam também na defesa de produtos que enfrentam o descrédito público.

As atividades de promoção e de diferenciação de produtos possibilitam a determinadas empresas fabricantes o alcance de notoriedade no mercado face aos demais fabricantes concorrentes. As atividades promocionais podem contribuir para a elevação da demanda por determinadas marcas detidas tanto por empresas fabricantes como por intermediários. Um produto pode também se distinguir frente aos demais produtos que servem ao mesmo fim, pela forma como é distribuído ao mercado.

2.4.3 O Elemento Distribuição

A distribuição constitui-se como outro elemento da combinação de comercialização ou um dos 4 P's de marketing. A este elemento referem-se as ações inerentes ao escoamento dos bens produzidos até os consumidores finais, usuários ou intermediários.

Forma, lugar, tempo e posse são usualmente definidos como as quatro utilidades relacionadas aos bens. Principalmente através do desempenho de funções de permuta (compra e venda) e funções físicas (beneficiamento, embalagem, transporte e armazenamento), tais utilidades são adicionadas aos mesmos, conferindo-lhes suas condições finais de consumo (Reis, [1997?]).

Um determinado bem de consumo não será útil aos consumidores se não atender, dentre outras, a utilidade de lugar. Sendo assim, para que os consumidores possuam o bem, este deve estar exposto em um local que viabilize sua aquisição e, concomitantemente, satisfaça as suas necessidades.

Os bens de consumo podem ser classificados em categorias gerais conforme suas características mercadológicas. Os bens de conveniência englobam aqueles bens de consumo que possuem como características a alta frequência de recompra, baixo tempo de consumo, baixo valor unitário e sua aquisição é influenciada pela proximidade das fontes abastecedoras. Estes bens se referem a produtos básicos rotineiramente procurados pelos consumidores. O leite de consumo se inclui nesta categoria de bens (MacCarthy, 1976).

De acordo com Figueiredo (1978), para os bens de conveniência, a localização das fontes abastecedoras, geralmente estabelecimentos varejistas, é fator preponderante na decisão de compra do consumidor. Sendo assim, depreende-se que a acessibilidade pode se constituir em um fator de diferenciação, na medida em que o fabricante de um determinado bem de conveniência

tenha seu produto distribuído a uma maior amplitude de pontos de varejo e/ou, por vezes, ao próprio consumidor final ou usuário, comparativamente aos demais fabricantes concorrentes.

Um canal de distribuição ou de comercialização representa a rota que o produto segue dos fabricantes até os consumidores finais ou usuários (Schewe e Smith, 1982). A este conceito, MacCarthy (1976) e Las Casas (1987) acrescentam que, inerentes à distribuição, também fluem informações, pagamentos e direitos de uso entre o conjunto ordenado de instituições que compõem o canal. Todavia, o relacionamento comercial entre instituições pode ser feito sem a aquisição de propriedade do produto. Cobra (1993) afirma que este tipo de relacionamento comercial denomina-se venda em consignação, onde o intermediário vende a mercadoria do fabricante sem contudo adquirir propriedade.

Administrar a distribuição ou escoamento de bens de consumo implica em uma coordenação de relacionamentos verticais que se concretizam entre diferentes instituições. Estas operam em níveis de mercado distintos, representados pela produção, atacado e varejo. Na Figura 1 apresentam-se algumas formas alternativas de distribuição para bens de consumo, com e sem a utilização de intermediários.

De acordo com Dias (1993), sob o aspecto da utilização de intermediários, a distribuição pode ser concretizada de três formas. A primeira denomina-se distribuição direta o que, conceitualmente, significa vender diretamente ao consumidor final ou usuário que não necessita deslocar-se até o ponto de venda para adquirir o produto. Para tanto, a empresa fabricante utiliza sua própria força de vendas. Para bens de consumo, a distribuição direta por vezes torna-se inviabilizada devido à demanda geograficamente dispersa, aliada à freqüência de substituição elevada do bem e seu baixo valor unitário. O sistema porta a porta é mais incomum para bens de consumo do que a distribuição indireta. Distribuição indireta, a segunda forma de

distribuição, consiste na utilização de intermediários para o escoamento dos produtos até os consumidores finais ou usuários. Os intermediários podem desempenhar mais eficientemente as tarefas de distribuição do que a própria empresa fabricante. Neste sentido, contribui-se para que estes fabricantes selecionem determinados tipos de intermediários para concretizar o escoamento da produção. MacCarthy (1976) ressalta que para produtos de conveniência observa-se amplamente o uso da distribuição indireta. Por último, têm-se a distribuição mista, onde os fabricantes utilizam concomitamente as duas formas de distribuição, direta e indireta.

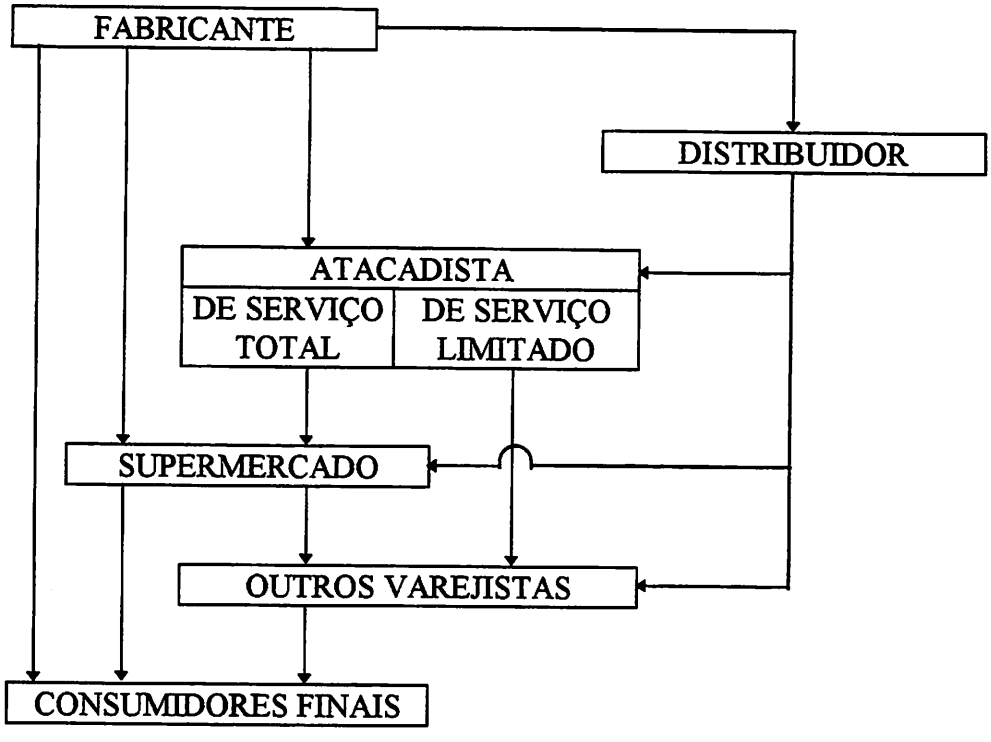


FIGURA 1. Um modelo de sistema de distribuição para produtos de consumo.

FONTE: Cobra (1993), adaptado pela autora.

A adoção da distribuição indireta por parte do fabricante implica, por vezes, na realização de relacionamentos comerciais com intermediários. Ao atacado referem-se aqueles estabelecimentos que compram e revendem sem, todavia, comercializar pequenas quantidades a consumidores finais. Quanto aos serviços prestados, os atacadistas podem ser classificados como de serviço total, que entregam a mercadoria aos consumidores e de serviço limitado, no qual os compradores devem se deslocar até o estabelecimento atacadista a fim de obter os produtos, sendo o transporte sua responsabilidade. Os estabelecimentos varejistas, por sua vez, são aqueles que se caracterizam por realizarem a venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. As diferenças entre estes dois tipos básicos de intermediários referem-se também ao tamanho das compras pois, em geral, os atacadistas adquirem quantidades de produto relativamente maiores do que estabelecimentos varejistas. A cobertura da área geográfica também constitui-se como elemento diferenciador, sendo que os atacadistas tendem a atender uma área geográfica mais extensa do que o varejista (Cobra, 1993).

De acordo com Cobra (1993), no cenário da distribuição constata-se a atuação de pessoas físicas intermediando o escoamento da produção das empresas fabricantes, a exemplo dos vendedores autônomos que são comissionados, sem vínculo empregatício com o fabricante, trabalham com toda a linha de produtos ou parte dela para distribuí-la aos varejistas ou aos próprios consumidores finais ou usuários.

Sob o aspecto da intensidade de cobertura do mercado existem três formas de distribuição de bens, conforme preconizam Cobra (1986), Las Casas (1987) e Dias (1993).

A primeira forma de distribuição denomina-se distribuição intensiva. O elemento dominante neste tipo de distribuição é a utilidade de lugar, onde deseja-se uma ampla cobertura de mercado. Sendo assim, almeja-se que o produto da empresa fabricante esteja exposto a um maior

número possível de pontos de venda. Como o número de intermediários pretendido é grande, o layout de sua loja e os serviços oferecidos passam a ter importância relativamente menor. De acordo com MacCarthy (1976), Cobra (1986), Kotler (1989) e Dias (1993), a distribuição intensiva é apropriada para bens de conveniência, pois a aquisição deste tipo de bem é influenciada pela proximidade das fontes abastecedoras.

A distribuição seletiva constitui-se como outra forma de escoamento da produção. Nela, existe uma seleção de intermediários onde aspectos qualitativos possuem mais importância do que na distribuição intensiva. A seleção se baseia em aspectos de estruturação de intermediários, layout de loja ou melhor atendimento à clientela, quando o produto a ser vendido necessite de maior trabalho de venda pessoal.

Por último, tem-se a distribuição exclusiva na qual, mediante contrato ou acordo com intermediários, limita-se o número de distribuidores para o produto da empresa fabricante e concede-se aos mesmos exclusividade na distribuição, sendo que o número de intermediários pode reduzir-se a um. A distribuição exclusiva é utilizada no caso em que o fabricante tenha interesse em formar ou manter o prestígio do produto, no caso de volume de produção limitado e quando ocorre a necessidade de manutenção de políticas de preço, exposição e promoção.

As ações comercializadoras referentes ao escoamento da produção podem ser caracterizadas de maneiras distintas entre os fabricantes concorrentes ou seguirem padrões quanto às formas de distribuição e tipos de intermediários utilizados. Para cada fabricante concorrente podem coexistir tantos canais de distribuição quantos forem os tipos de intermediários com os quais necessita estabelecer relacionamento de vendas. As formas de distribuição adotadas caracterizam a conduta de mercado de cada fabricante quanto ao escoamento da produção ao mercado.

A reunião de todos os canais de comercialização ou distribuição utilizados pelos fabricantes concorrentes para um determinado produto forma o fluxograma de comercialização do mercado. Este é um indicativo do nível de imperfeição do mesmo, pois evidencia a participação das empresas fabricantes e intermediários no escoamento do produto e o poder de cada fornecedor ou grupo de fornecedores [Reis, 1997?].

Nos canais podem surgir lideranças de empresas fabricantes ou intermediários que passam a dominar o cenário da distribuição determinando, inclusive, regras para o comércio em alguns casos. Sendo assim, o acesso aos intermediários pode ser caracterizado por níveis de dificuldade distintos para os fabricantes concorrentes (Las Casas, 1987).

A presença de fabricantes liderando os canais, concentração em termos de distribuição do produto ao mercado e dificuldades no acesso aos intermediários, por parte de determinados fabricantes, indicam a presença uma estrutura de mercado com características imperfeitas. As condutas adotadas pelos fabricantes concorrentes podem contribuir para a manutenção deste tipo de estrutura.

Além do nível de diferenciação do produto, maneiras e intensidade de utilização de atividades promocionais e formas de distribuição adotadas, a conduta de mercado de uma empresa fabricante é também composta por ações inerentes à determinação de preços para produtos e/ou serviços a serem comercializados.

2.4.4 O Elemento Preço

O preço é outro elemento da combinação de comercialização ou dos 4 P's de marketing que compõe conduta de mercado das empresas. Conforme Kotler e Armstrong (1993),

este pode ser definido como um somatório de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou utilizarem um produto.

As decisões relacionadas aos preços podem ser influenciadas pelos objetivos estabelecidos pelas empresas, juntamente com o tipo de produto a ser comercializado, tipo de estrutura de mercado em que a empresa opera e também por intervenções do Estado, referentes aos preços a serem cobrados no mercado.

Com relação aos objetivos, primeiro fator influenciador, Cobra (1987) afirma que as empresas podem almejar, dentre outros, uma elevação da participação no mercado, maximização de lucro ou sobrevivência. Las Casas (1987) cita como objetivos que influenciam as decisões relativas aos preços, a manutenção de uma liderança de preço e a aceleração da saída de produtos concorrentes do mercado.

Quanto ao tipo de produto, segundo fator influenciador, Dias (1993) cita a classificação mercadológica do mesmo, nível de diferenciação e perecibilidade juntamente a própria complexidade do processo produtivo como influenciadores nas decisões relacionadas aos preços. O mesmo autor refere-se ao terceiro fator influenciador, a estrutura de mercado, citando o número de empresas concorrentes com as participações individuais no mercado, porte e tradição, aliados às suas condutas concorrenciais.

Por último, há as ações intervenientes do Estado junto ao mercado. Estas são representadas pelo estabelecimento de níveis de preço a serem cobrados pelas empresas para a comercialização de produtos e/ou serviços. O leite foi um exemplo de produto cujos preços, seja pago ao produtor ou de venda ao consumidor, estiveram sob controle governamental.

Os fatores que influenciam as decisões acerca do estabelecimento do preço do produto em sua saída da indústria, podem ser agrupados em dois tipos, que englobam fatores

internos e externos. Conforme Kotler e Armstrong (1993), os fatores internos referem-se aos objetivos da empresa, o marketing mix representado pelos elementos da combinação de comercialização, os custos incorridos com o processo produtivo e de comercialização, além das orientações departamentais da empresa. Externamente às empresas, constituem-se como fatores influenciadores nas decisões de preços a estrutura do mercado e natureza da demanda, o marketing mix utilizado pelas empresas concorrentes, além de aspectos relacionados à economia nacional, como as taxas de juros e nível de inflação. Ainda como fatores externos, os referidos autores consideram a reação dos integrantes do canal de comercialização, representados pelos agentes que efetuarão a revenda e também o Estado, como possível agente interveniente e balizador dos níveis de preços para o mercado.

O valor monetário a ser estabelecido para a efetivação da troca por bens e serviços pode ser fixado em função da utilização de métodos de determinação de preços. Kotler e Armstrong (1993) definem três métodos básicos que se destinam a tal fim: o método que se baseia nos custos de produção e/ou comercialização, o método que se baseia na demanda e, por último, o método de determinação de preços com base nas ações de concorrentes.

De posse dos custos unitários de produção e/ou comercialização, o preço de um produto pode ser determinado em decorrência do acréscimo de uma margem aos mesmos. Esta margem, quando representada pela soma de uma percentagem fixa ao custo total unitário, denomina-se markup. Com base nos custos, o preço de um produto pode ser determinado também com vistas a se alcançar metas relacionadas a lucratividade, a exemplo da obtenção de uma taxa de retorno sobre o investimento.

O método que se baseia na demanda considera a intensidade desta independentemente do custo unitário do produto e o valor monetário fixado para a venda pode

elevar-se com o aumento da demanda e vice-versa. A determinação do preço orientada pela demanda pode considerar o que se denomina discriminação de preços. Um produto ou serviço pode possuir diferentes patamares de preço em função da intensidade da demanda por períodos de tempo, por localização do vendedor, por tipo de cliente e por versões existentes do produto. A identificação das características da demanda como nível de renda e hábitos de consumo faz-se necessária para a empresa fabricante que opte pela determinação do preço com base neste método.

Por último, tem-se o método que se baseia na atuação de concorrentes. A empresa fabricante que adota este método determina seu preço em função dos preços determinados pelas empresas concorrentes para seus produtos. Uma empresa pode estabelecer seu preço baseando-se nos preços de empresas concorrentes, como conseqüência do desconhecimento de seus próprios custos. O preço adotado pode ser relacionado a uma empresa concorrente caracterizada como a de maior participação no mercado, a mais tradicional ou a de maior porte. Esta empresa pode orientar a determinação de preços em um mercado, na medida em que o preço de seu produto seja referência para as empresas concorrentes.

Todavia, a determinação dos preços para produtos e serviços pode ser feita tomando-se como base, simultaneamente, os custos incorridos com a produção e/ou comercialização, intensidade da demanda, aliados às informações inerentes à conduta de empresas concorrentes. Kotler (1993) afirma que um adequado procedimento para o estabelecimento dos preços consta de seis etapas que englobam a seleção de objetivos, determinação da demanda, estimação de custos, análise de preço e oferta dos concorrentes, seleção de um método de estabelecimento de preços e, por último, a escolha do preço final.

O preço final de um produto ou serviço pode sofrer alterações ao longo do tempo, representadas por redução ou elevação nos mesmos, em função dos fatores influenciadores

internos e externos às empresas. Adequações também podem ser efetuadas determinando-se preços regionais, estabelecendo-se descontos, preços promocionais temporariamente em vigor, preços diferenciados em função da intensidade da demanda ou com base no composto do produto. As alterações de preço podem repercutir em reações por parte de intermediários presentes no canal de distribuição, clientes ou usuários finais, órgãos governamentais, fornecedores e empresas concorrentes (Kotler, 1993).

2.4.5 Estruturas de Mercado

De um modo abrangente, mercado se refere a um conjunto de pontos de contato entre ofertantes de bens e serviços finais de um lado e compradores e usuários de outro, os quais estabelecem condições contratuais para a compra e venda. Corresponde ao ambiente onde são desenvolvidas as atividades comercializadoras.

Sob a abordagem estrutural, Reis [1997?] afirma que o mercado é composto por instituições, suas formas de conduta e desempenho. Portanto, ao mercado, pelo lado da oferta, referem-se as condições em que fabricantes de bens ou prestadores de serviço, da mesma natureza, se organizam e ofertam aos compradores. Conforme Porter (1989) a concorrência se refere a competição na indústria, ou seja, aquela que se verifica entre um conjunto de instituições que fabricam produtos substitutos próximos uns dos outros.

As estruturas de mercado que representam o grau de imperfeição e concorrência existente, podem ser reunidos em quatro tipos principais: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolista e oligopólio.

A concorrência perfeita, um extremo teórico que não se encontra na realidade, possui as seguintes características: um grande número de compradores e vendedores de um bem homogêneo; os indivíduos possuem conhecimento com relação a ação dos demais; a quantidade vendida ou comprada é infinitamente pequena em relação ao total do mercado; não há barreiras a entrada ou saída de firmas individuais no mercado e nem ocorrência de interferência externas ao ao seu funcionamento. Neste tipo de estrutura, maior é o grau de concorrência.

O monopólio, por sua vez, é outro extremo teórico, no qual é menor o grau de concorrência existente, havendo apenas um vendedor para o produto, que o vende a um número elevado de compradores. O bem seria independente dos demais comercializados quanto a alterações de preço e o mesmo não possuiria substitutos (monopólio puro) ou possuiria substitutos não perfeitos (monopólio não puro). O monopolista possui conhecimentos amplos acerca do mercado onde opera, contrariamente aos compradores.

A manutenção de estruturas de mercado monopolistas é feita por meio de: controle de fontes de matérias primas, controle de uso de tecnologia de produção ou patentes, concessão de exclusividade de exploração da atividade e/ou comercialização, geralmente via intervenção governamental.

Inserida entre os dois extremos teóricos e aproximando-se da concorrência perfeita está a concorrência monopolista que apresenta como características o grande número de vendedores e compradores para o produto e bem não homogêneo, ou seja, os produtos dos vendedores apresentam certo grau de diferenciação, o que contribui para a obtenção de poder de mercado. O conhecimento acerca dos fatos no mercado é limitado, sendo que o sigilo que compreende as ações das empresas assegura-lhes relativo poder de barganha.

O oligopólio é um tipo de estrutura de mercado marcadamente presente nos mais variados setores industriais no Brasil. Trata-se de um tipo de estrutura imperfeita que possui maior proximidade com monopólio do que com a concorrência perfeita.

Neste tipo de estrutura de mercado há um número reduzido de vendedores, mais que um, vendendo um certo bem a um número elevado de compradores. Há, portanto, poucos produtores da mercadoria no mercado. Entretanto, Leftwich (1991) acrescenta que mercados estruturados como oligopólios podem ser formados também por um ou mais vendedores de maior porte operando juntamente com pequenos vendedores. Este maior vendedor geralmente possui a maior participação no mercado, liderando as outras empresas em termos de cobertura de distribuição, despesas com atividades promocionais e de alterações de preço. As demais empresas admitem seu domínio, comportando-se como suas seguidoras, sendo este um procedimento comumente observado. Kotler e Armstrong (1993) definem que uma empresa centrada nos concorrentes é aquela cujos procedimentos e movimentações são feitos são feitos fundamentalmente em função das ações e reações daqueles considerados como seus concorrentes.

Palda (1976) afirma que a conduta das empresas no que tange a determinação de seus preços está relacionada ao tipo de estrutura de mercado em que as mesmas operam. A interdependência entre empresas concorrentes se reflete na adoção do método de determinação de preços com base na ação de concorrentes, o que é característico em contextos ou estruturas de mercado oligopolistas. Wonnacott et al. (1985) afirmam que o hábito da pesquisa de preços por parte das empresas é característico de uma estrutura oligopolista, onde a empresa líder na indústria ou em determinado âmbito de mercado exerce a chamada liderança de preço.

As empresas nesse tipo de estrutura de mercado geralmente não disputam suas vendas via "guerra de preços". Spencer (1979) diz que os mesmos podem seguir um padrão de comportamento no mercado e as empresas engajam-se em várias formas de competição extra-preço, como a realização de atividades promocionais para o produto, buscando-se aumentar suas respectivas participações no mercado.

Outra característica de uma estrutura de mercado oligopolista reside no fato de que os vendedores ou competidores interessam-se por ações empreendidas entre os mesmos. Todavia, várias informações pertinentes às empresas não chegam ao conhecimento dos outros concorrentes. Os produtos comercializados podem ser tanto homogêneos quanto diferenciados.

A presença de barreiras à entrada de novos fabricantes ou vendedores no mercado também caracteriza a presença de estruturas de mercado oligopolistas. Dentre os tipos de barreiras, podem ser destadacas a prática de dumping, barreiras legais, políticas de preço vigentes [Reis, 1977?]. Porter (1989) acrescenta também a dificuldade de acesso a canais de distribuição ou comercialização como barreira à entrada relacionadas a mercados imperfeitos.

Um determinado fabricante, por ter entrado primeiro na indústria ou pela atuação pioneira em um determinado âmbito de mercado, pode ter seu produto preferido pelos intermediários em relação aos produtos dos novos entrantes. Tradição da marca e relações comerciais já estabelecidas podem contribuir para que estes fabricantes novatos tenham dificuldade em acessar determinados intermediários e ajustar seus canais de distribuição. O produto, assim, possui uma diferenciação perante os demais concorrentes na indústria, desenvolvendo-se também uma lealdade frente aos fabricantes, já estabelecidos oriunda de esforço passado com publicidade, serviço ao consumidor ou pelo fato de ter entrado primeiro na indústria. Sendo assim, os fabricantes novatos por vezes necessitam utilizar desconto de preços e

propaganda para inserir seu produto junto aos intermediários, além do consumidor final ou usuários. Neste sentido, o acesso aos canais de distribuição ou aos intermediários se apresenta como uma barreira à entrada de novos fabricantes (Porter, 1989). Numa estrutura de mercado oligopolista observa-se também a presença de práticas predatórias, a exemplo do cartel, truste e consórcio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição do problema a ser pesquisado, delimitados os objetivos e suporte teórico, encaminha-se para a definição de procedimentos metodológicos que proporcionem uma orientação ao processo de investigação.

3.1 Estudo de Caso

O estudo de caso consiste em uma forma legítima para se efetuar investigação científica. Este método de pesquisa vem crescendo em importância e utilização no campo da administração e em determinadas áreas que a compõem como a de marketing. Worsley, referenciado por Alencar (1988), afirma que este método constitui-se no exame de um conjunto de ações em desenvolvimento, com o intuito de se mostrar como os princípios teóricos manifestam-se nestas ações. Unidades representadas por uma pessoa, família, um profissional, comunidade, nação ou organização podem ser alvos de um estudo desta natureza.

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é um tipo de estudo descritivo qualitativo. Contudo, Godoy (1995) argumenta que o mesmo pode comportar dados quantitativos com o objetivo de aclarar aspectos específicos inerentes a questão levantada. Segundo o mesmo autor, os relatórios produzidos apresentam citações, exemplos e descrições fornecidas pelos

sujeitos, onde fotos, desenhos, colagem ou outros materiais também podem ser utilizados no auxílio a transmissão do caso, como suporte para interpretações.

As análises em estudo de caso devem ser efetuadas basicamente por meio de analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos, sendo que este método permite principalmente responder a questões inerentes a **por que** e **como** (Campomar, 1991). Yin (1989) acrescenta que quando busca-se identificar situações ricas em informações, o uso do estudo de caso torna-se adequado, permitindo-se a utilização de múltiplas fontes de evidência para a investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real.

O estudo de caso é uma forma legítima de pesquisa. Em primeiro lugar, o estudo de caso pode ilustrar generalizações que foram estabelecidas ou aceitas. As generalizações podem ganhar novos significados, sendo ilustrados em diferentes contextos. Em segundo lugar, o estudo de caso pode conduzir a generalizações. Relações entre circunstâncias particulares observadas, a partir de um estudo de caso, podem sugerir conecções que precisam ser exploradas em outras instâncias. O mesmo estimula a formulação de hipóteses que poderão orientar novas pesquisas em que os resultados podem conduzir a generalizações. Por último, o estudo de caso pode se constituir em teste de uma teoria que precisa ser comprovada em todas as instâncias, embora aceita como "verdade universal". Ao se estudar uma situação específica, os resultados obtidos podem invalidar a teoria, ainda que em uma instância particular (Alencar, 1988).

3.2 Os Casos Estudados

A escolha das unidades a serem analisadas ou investigadas é feita observando-se o problema ou questão que preocupa o investigador (Godoy, 1995). Sendo assim, as unidades alvo

de estudo foram representadas por quatro usinas de beneficiamento de leite que, concomitantemente, comercializavam leite de consumo pasteurizado junto a um mercado-alvo comum, representado por um município situado na região sul do estado de Minas Gerais. Segundo estimativas, em 1995, este município possuía cerca de 70.871 habitantes (FIBGE, 1995b).

Visando a seleção das usinas de beneficiamento de leite que seriam alvo de estudo, procedeu-se primeiramente um levantamento junto a intermediários varejistas no município, com o objetivo de se identificar as marcas de leite de consumo pasteurizado comercialiadas no mesmo e, por extensão, as usinas produtoras. Posteriormente, efetuou-se um levantamento junto as Secretarias Municipais de Agricultura e Abastecimento e da Indústria e Comércio, além da Agência Regional da Delegacia Federal de Agricultura de Minas Gerais (DFA/MG), objetivando-se identificar outras possíveis usinas de beneficiamento de leite fornecedoras do produto ao município. Culminou-se com a identificação de quatro usinas de beneficiamento.

Sob a orientação do problema, junto ao mercado-alvo comum deveria também ser comercializado leite de consumo pasteurizado beneficiado em propriedade rural. Portanto, com o intuito de verificar se dentre as identificadas havia alguma que possuísse este perfil, procedeu-se outro levantamento junto aos proprietários de três usinas de beneficiamento excetuando-se aquela vinculada a organização cooperativa (Anexo 4).

Foram confirmadas as quatro usinas de beneficiamento como sendo os casos a serem estudados, representados por uma usina pertencente a uma cooperativa agropecuária singular, duas cujo processo de pasteurização é efetuado em propriedade rural e uma usina localizada no perímetro urbano de um município circunvizinho àquele visado para a pesquisa, todas comercializando o produto junto ao mercado-alvo comum.

Os nomes das usinas de beneficiamento, entidades ou pessoas que a elas se relacionam, assim como o próprio município, foram trocados por pseudônimos, com o intuito final de se preservar a identidade das usinas. Estas foram denominadas Usina Alfa, Usina Gama, Usina Delta e Usina Sigma. O município foi denominado Santana. Nos depoimentos transcritos, foi feita a substituição direta por estes pseudônimos. Os demais pseudônimos e/ou explicações necessárias estão contidos na seção de "Notas".

3.3 Coleta de Dados

Os dados necessários à presente pesquisa foram coletados mediante a utilização das técnicas de entrevistas semi-estruturada e pesquisa documental.

Inerente ao estudo de caso, a entrevista semi-estruturada consiste em uma das principais técnicas para a coleta de dados. Ela parte de certos questionamentos básicos que se apóiam em teorias ou hipóteses que interessam à pesquisa e que em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida em que se recebem respostas do informante. Este começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento dentro do foco principal colocado pelo pesquisador (Triviños, 1987). Queiroz (1991) esclarece que na entrevista semi-estruturada as perguntas são o resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno a ser investigado.

O roteiro utilizado na entrevista foi composto de questões abertas que permitiram cobrir os objetivos estabelecidos para a presente pesquisa. Com relação ao disfarce, a entrevista se

caracterizou por ser não disfarçada, pois os objetivos foram claramente esclarecidos aos entrevistados, assim como os temas a serem abordados e a utilização de pseudônimos.

Foram feitos contatos prévios com os entrevistados para se determinar locais, datas e horários adequados para a realização das entrevistas. O roteiro utilizado encontra-se na seção de Anexos (Anexo 5). Os entrevistados foram o gerente do setor de laticínios da usina pertencente a organização cooperativa, o proprietário de uma usina localizada em propriedade rural, o proprietário da usina localizada no perímetro urbano do município circunvizinho à Santana e um dos proprietários da outra usina de beneficiamento localizada em propriedade rural. Com a permissão dos informantes, as entrevistas foram gravadas.

A pesquisa documental fornece importante contribuição para a investigação de fenômenos possibilitando uma complementação de informações obtidas em outras fontes, além de prover o pesquisador com dados complementares que possibilitem uma compreensão mais profunda acerca do problema investigado ou da unidade alvo do estudo de caso. Este tipo de pesquisa, de acordo com Ferrari (1982), é realizado sobre materiais que já encontram-se elaborados, constituindo-se de fontes acabadas mas que ainda não foram alvo de um tratamento analítico, ou se isso aconteceu, podem ainda receber uma nova reformulação, conforme os objetivos da pesquisa ou oferecer contribuições de reforço.

Na presente pesquisa, foram utilizados documentos arquivados junto às usinas de beneficiamento de leite: "Mapa de Recebimento e da Distribuição de Leite", "Ficha de Requisição de Leite Empacotado", notas fiscais e fichas de controle. Além destes, utilizou-se também, as embalagens de leite pasteurizado provenientes de cada usina e materiais de propaganda utilizados pelas mesmas, especificamente para a divulgação do produto no município de Santana.

Anteriormente a outubro de 1992, somente a Usina Alfa abastecia o município com o leite de consumo pasteurizado, a partir daí a Usina Gama iniciou a comercialização de sua marca no mercado. Sendo assim, os dados acerca dos elementos da combinação de comercialização tiveram como referência os seguintes períodos: para Usina Alfa e Usina Gama, outubro/1992 a dezembro/1996; para Usina Delta, julho/1993 a dezembro/1996; para Usina Sigma, janeiro/1994 a dezembro/1996. A modificação na data inicial para as usinas Delta e Sigma foi feita observando-se a data referente ao início da comercialização do leite de consumo pasteurizado em Santana.

3.4 A Concentração na Distribuição do Leite de Consumo Pasteurizado

A concentração, de acordo com Marques e Aguiar (1993), é a mais conhecida e utilizada forma de se mensurar poder de mercado. Os índices que se destinam a mensurar a concentração fornecem uma primeira e aproximada indicação quanto à estrutura de mercado, ou seja, quanto ao tipo de contexto onde se desenvolvem as atividades comercializadoras. O índice de Gini vem sendo utilizado em estudos sobre concentração em mercados que envolvem a comercialização de produtos 'in natura', semi ou totalmente industrializados, além dos agentes fabricantes e/ou comerciantes.

Em Moreira (1991), observa-se a utilização deste índice em pesquisa acerca da concentração no mercado atacadista de frutas do estado de São Paulo. Marques e Aguiar (1993) e Reis [1997?] também exemplificam o uso do índice em estudos na área mercadológica, especificamente para a estimação da concentração em mercados.

O índice de Gini é um tipo de índice sumário, sendo uma medida de concentração associada à curva ou poligonal de Lorenz que contém os pontos de coordenadas (ρ_i, ϕ_i). O valor

ρ refere-se a fração acumulada da população que, na presente pesquisa, representa as quatro usinas de beneficiamento ordenadas crescentemente, conforme o volume de leite de consumo pasteurizado distribuído mensalmente em agosto e dezembro de 1996. De forma correpondente, ϕ refere-se a fração acumulada do volume distribuído de leite de consumo pasteurizado.

No volume distribuído individualmente pelas usinas de beneficiamento, considerou-se o volume efetivamente comercializado junto a pontos de venda, pontos de consumo e consumidor final em Santana. Portanto, foi deduzido o volume de leite de consumo pasteurizado que retornou dos intermediários. Estes dados foram obtidos junto a documentos arquivados nas próprias usinas de beneficiamento.

A curva ou poligonal de Lorenz mostra como ϕ varia em função de ρ. O índice de Gini foi estimado mediante a seguinte fórmula contida em Hoffmann (1980) para distribuição discreta:

$$G = 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} (\phi_{i-1} + \phi_i)$$

onde:

G = índice de Gini;

n = número de elementos da população;

ϕ_i = fração acumulada do volume distribuído em relação ao volume total, apropriada pelas usinas de beneficiamento com volume acumulado até X_i, sendo que X_i corresponde ao volume distribuído individualmente.

ϕ_{i-1} = fração acumulada do volume distribuído em relação ao total, apropriada pelas usinas de beneficiamento com volume acumulado até X_{i-1}, sendo que por definição, $\phi_0 = 0$.

O índice foi estimado para os meses de agosto e dezembro de 1996. O mesmo possui valor adimensional, ou seja, destituído de dimensão física ou monetária (Hoffmann, 1980). O intervalo de variação corresponde a $0 \leq G \leq 1$. O mesmo pode ser classificado como se segue:

De 0,000 a 0,100 - concentração nula

De 0,101 a 0,250 - concentração nula a fraca

De 0,250 a 0,500 - concentração fraca a média

De 0,501 a 0,700 - concentração média a forte

De 0,701 a 0,900 - concentração forte a muito forte

De 0,901 a 1,00 - concentração muito forte a absoluta

O mercado será mais concorrencial quanto menor for o valor do índice de Gini.

3.5 Análise dos Dados

Os dados foram analisados em subcapítulos. No primeiro, mediante a utilização de dados referentes ao volume distribuído, estimou-se o índice de Gini. Estes dados foram os únicos submetidos a análise quantitativa. Esta análise contribuiu para se compreender, de forma mais acurada, o **elemento distribuição** da combinação de comercialização, além de proporcionar informação adicional para se inferir acerca do contexto onde operam as usinas de beneficiamento, ou seja, a estrutura do próprio mercado onde as mesmas competem.

Nos quatro subsequentes, procedeu-se uma análise detalhada, caso a caso. Observando-se o período em que cada usina de beneficiamento iniciou a comercialização do produto em Santana, determinou-se a ordenação dos casos para a consecução das análises. O primeiro caso estudado correspondeu a primeira usina, dentre as analisadas, que comercializou o produto em Santana e assim, sucessivamente, para os demais casos.

Na análise individualizada, inicialmente apresentou-se o histórico da empresa buscando identificar os motivos que levaram ao início das atividades com o leite de consumo

pasteurizado, facilidades e dificuldades encontradas com a produção e levantamento de algumas informações pertinentes a estrutura da usina de beneficiamento. Posteriormente, foram analisados os elementos da combinação de comercialização, contemplando-se as ações adotadas pertinentes a produto, distribuição, promoção e preço. Foram também efetuadas comparações entre os casos analisados com o intuito de se identificar a existência de padrões de conduta seguidos pelas usinas de beneficiamento de leite. As análises foram norteadas pela questão levantada e objetivos estabelecidos, em consonância com as orientações teóricas.

3.6 Outros Procedimentos

Para as análises sobre o elemento da combinação de comercialização **distribuição**, foi necessário efetuar uma distinção entre os tipos de adquirentes para os quais o leite pasteurizado pode ser destinado.

Para fins da presente pesquisa, considerou-se ponto de venda como aquele estabelecimento que tem por objetivo realizar a revenda do leite de consumo pasteurizado ao consumidor final, correspondendo a estabelecimentos varejistas. Ponto de consumo, por sua vez, foi considerado como aquele estabelecimento que não tem como objetivo efetuar a revenda do produto ao consumidor final, pois o produto é consumido por este adquirente. Por último tem-se o consumidor final, representado pelo adquirente que obtém o leite de consumo pasteurizado através de pontos de venda ou entrega a domicílio, entretanto não realizando a aquisição via atacado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Concentração na Distribuição do Leite de Consumo Pasteurizado em Santana

A distribuição do produto nos meses de agosto e dezembro de 1996 foi efetuada pelas quatro usinas de beneficiamento de leite, alvos de estudo.

Na Figura 2 demonstra-se a poligonal de Lorenz para o mês de agosto. Os dados utilizados para o estabelecimento das coordenadas (ρi, ϕi), assim como os dados intermediários para a estimação do índice de Gini para o referido mês, estão dispostos no Anexo 6 (Tabela 1A).

Verifica-se, pela Figura 2, que 75% (0,75) da população estudada, correspondente a Usina Sigma, Usina Delta e Usina Gama, foram responsáveis, no mês de agosto, por 17% (0,170) do leite de consumo pasteurizado distribuído. Aquelas cujo processo de pasteurização é conduzido em propriedade rural, ou seja, a Usina Sigma e Usina Delta, foram responsáveis por 6,7% (0,067) do total, comercializando individualmente os menores volumes em Santana.

O índice de Gini apresentou o valor 0,629 para o mês de agosto, sendo que a distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana se classificou como de concentração tendendo a forte. A Usina Alfa foi responsável por 83% (0,83) do volume total distribuído. Para este mês, foi considerada a usina de beneficiamento líder no mercado.

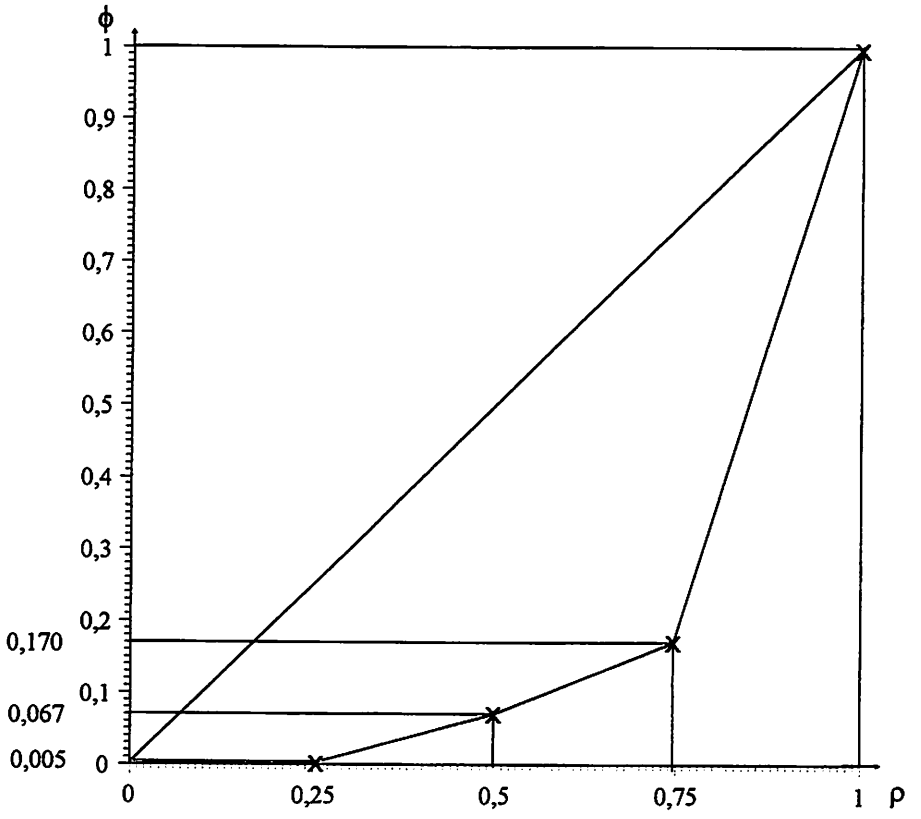


FIGURA 2. Poligonal de Lorenz referente à distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana, agosto, 1996.

A poligonal de Lorenz referente à distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana, no mês de dezembro de 1996, está representada pela Figura 3. Para o estabelecimento das coordenadas e para o cálculo do índice de Gini referente ao mês de dezembro, os dados intermediários encontram-se dispostos no Anexo 7 (Tabela 2A).

Verifica-se, pela Figura 3, que a ordenação das usinas de beneficiamento permaneceu inalterada para os dois meses. As usinas Sigma, Delta e Gama foram responsáveis por 17,9% (0,179) do volume de leite pasteurizado distribuído em Santana. A Usina Sigma e a Usina Delta, que realizam a pasteurização na propriedade rural, foram responsáveis por 6,5% (0,065) do total, novamente com os menores volumes distribuídos individualmente.

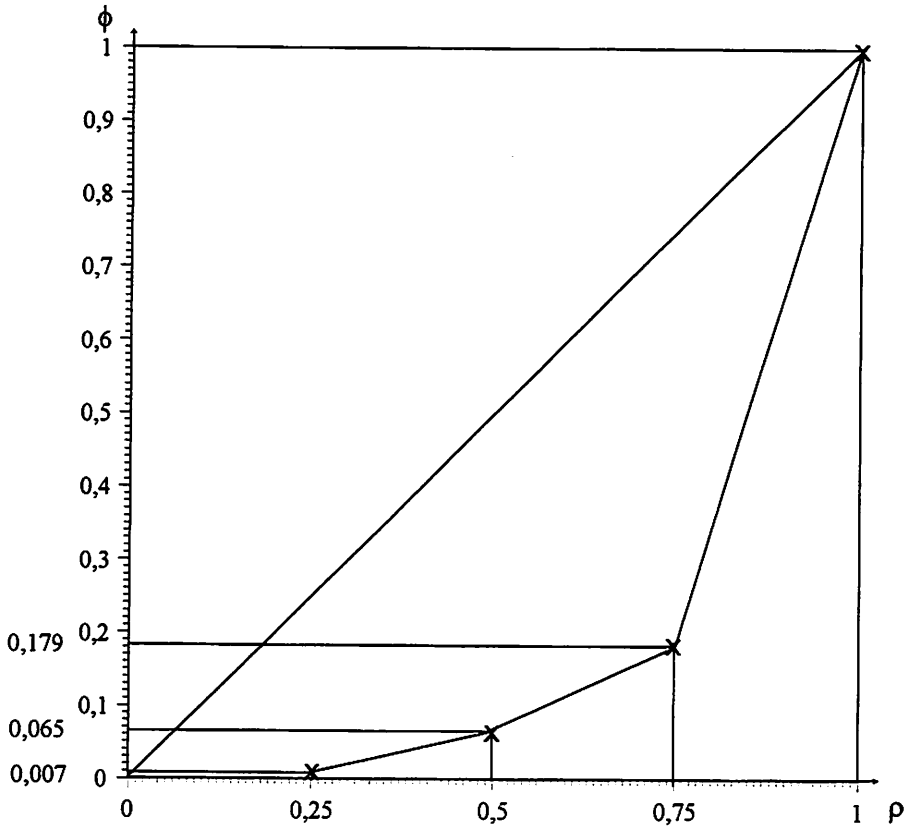


FIGURA 3. Poligonal de Lorenz referente à distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana, dezembro, 1996.

Para o mês de dezembro de 1996, o índice de Gini apresentou o valor 0,6245. Portanto, a concentração na distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana classificou-se também como tendendo a forte, onde a Usina Alfa novamente manteve-se na liderança, responsável por cerca de 82% do volume total distribuído no mercado-alvo comum.

Registre-se que estas constatações ilustram a afirmação de Farina (1990). A referida autora ressalta que para o leite de consumo pasteurizado, elevados *market shares* são detidos por cooperativas regionais e centrais no abastecimento dos mercados.

O destaque da Usina Alfa foi ratificado nos depoimentos inerentes às demais usinas de beneficiamento que comercializam o leite de consumo pasteurizado em Santana. A mesma foi considerada como sendo a principal concorrente para todas as demais:

> *"O principal é a Usina Alfa porque eles já tão há mais anos aqui na 'praça'[1], né? O deles tem bastante gente distribuindo, então o principal concorrente é eles."* (Proprietário - Usina Gama)

> *"O principal concorrente é a Usina Alfa. É o principal porque é ela que tem mais leite na rua, ela vende mais."* (Proprietário - Usina Delta)

> *"A Usina Alfa é o mais forte, é o maior volume de leite pasteurizado, certo? É o maior volume de venda. É ela realmente o principal concorrente nosso".* (Proprietário - Usina Sigma)

A concentração tendendo a forte, com apenas um fabricante responsável em média por 82,5% do volume distribuído dentre quatro fornecedores, denota a presença de uma estrutura ou contexto de mercado oligopolista para a comercialização do leite de consumo pasteurizado no mercado alvo-comum.

A seguir, serão analisadas as condutas de mercado correspondentes a cada usina de beneficiamento, junto ao mercado em questão.

4.2 O Caso Usina Alfa

4.2.1 Considerações Iniciais

A Usina Alfa pertence a uma organização cooperativa agropecuária singular que, por sua vez, está vinculada a uma cooperativa em sistema de central. Esta foi fundada em 1953 e enquanto categorizada como fábrica de laticínios, o estabelecimento industrial produziu queijos e doce de leite, estando instalada na zona rural do município de Santana. Possuindo, em dezembro

de 1996, um total de 560 fornecedores de leite, sendo uma prática a captação de leite não somente nesse município.

Em 1976, foram inauguradas as novas instalações industriais construídas no perímetro urbano de Santana, com a ampliação da linha de produtos lácteos fabricados. Neste mesmo ano, iniciaram-se as atividades inerentes à produção e comercialização de leite de consumo pasteurizado no referido município.

Anteriormente à Usina Alfa, o fornecimento do produto em Santana era realizado por outra usina de beneficiamento. Esta, contudo, encerrou suas atividades antes da Usina Alfa iniciar o fornecimento junto ao mercado:

> *"A cidade na verdade tinha um leite [de consumo pasteurizado] cuja firma faliu, fechou as suas portas. Então a Usina Alfa preencheu esta lacuna, fornecendo o produto."* (Gerente do setor de laticínios - Usina Alfa)

A partir de então, foi a única fornecedora de leite de consumo pasteurizado por aproximadamente 16 anos. Entre as usinas de beneficiamento alvos de estudo, a Usina Alfa é aquela que há mais tempo comercializa o produto em Santana. Isto traz vantagens em relação às demais concorrentes, devido a marca e produto já serem conhecidos pelos consumidores no município. Até dezembro de 1996, houve uma tradição de vinte e um anos na comercialização do leite de consumo pasteurizado junto ao mercado em questão.

Não houve dificuldades para aquisição dos equipamentos no período de 1975/1976, pois havia oferta dos mesmos no mercado:

> *"Não houve dificuldade prá aquisição de equipamentos. Na época, já existia o equipamento no mercado, em firmas como a Prepac e a Braspac, pra leite pasteurizado e empacotado."* (Idem)

Também não houve impedimentos para regularizar a atividade frente a órgãos oficiais regulamentadores/fiscalizadores, pois como já se almejava o registro junto ao Ministério

da Agricultura, as normatizações descritas junto ao RIISPOA foram atendidas, com o envio de documentação necessária para a aprovação do projeto:

> *"Quando foi feito o projeto, esse projeto já visava o registro no Ministério da Agricultura. Quer dizer, antes da implantação, nós já entramos com a documentação, né? Com o memorial descritivo para aprovação. Desde o início se trabalhou dentro das normas, visando realmente um leite certificado com qualidade."* (Idem)

O município de Santana sempre foi a localidade para a qual se destinou e se comercializou o maior volume do produto. O acesso até os clientes não representou uma dificuldade, pois a usina localiza-se no perímetro urbano. O mesmo foi também comercializado junto a outras localidades, basicamente municípios circunvizinhos à Santana.

O processo de pasteurização adotado para a fabricação de leite de consumo sempre foi a pasteurização rápida, utilizando-se, dentre outros equipamentos, um pasteurizador a placas com capacidade para 5.000 l/hora e duas embaladeiras, ambas com capacidade de 1.500 l/hora. Entre as usinas de beneficiamento de leite alvos de estudo, a Usina Alfa é aquela que possui o pasteurizador e embaladeiras com as maiores capacidades. Em 1995, houve troca de equipamentos destinados à pasteurização, observando-se a vida útil do equipamento, entretanto, a capacidade destes foi mantida.

O produto proveniente das Usinas Gama e Delta, o leite ultrapasteurizado proveniente de outra organização cooperativa, outras marcas de leite ultrapasteurizado e o leite cru, foram considerados concorrentes do produto da Usina Alfa:

> *"Existem, na verdade, alguns concorrentes que seriam o leite da Usina Gama, que deve estar empacotando seiscentos a setecentos litros por dia; a Usina Delta, que empacota seiscentos litros; existe o longa vida 'Celta'* [2/] *e alguns longa vidas aí que realmente estão tomando nosso mercado e ainda tem o leite cru na rua, que o próprio fazendeiro traz pra ele, pra vizinhos. Os outros leites pasteurizados daqui, Usina Gama e Usina Delta, não preocupam a gente, realmente não preocupam."* (Idem)

Uma possível expansão nas atividades com leite de consumo pasteurizado está limitada pelo volume máximo estabelecido para a produção, adicionalmente ao desempenho de mercado do principal concorrente, o leite ultrapasteurizado:

> *"O nosso leite, assim como dos outros também, o da Usina Gama e Usina Delta é vendido em saco plástico e esse tipo de embalagem tá sendo ultrapassada no mercado pelo longa vida. O 'modismo' [3/] no consumo hoje é o longa vida! Também, a meta nossa é empacotar no máximo dez mil litros por dia. O principal concorrente nosso é o longa vida, é ele."* (Idem)

4.2.2 Diferenciação no Produto

No período de análise, ou seja, de outubro de 1992 a dezembro de 1996, identificou-se que o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Alfa foi alvo de uma modificação ao rótulo. Não houve nenhuma outra ação que orientasse a modificação quanto ao material utilizado na embalagem, fracionamento ou em aspectos constitutivos do produto. A mudança efetuada foi a inserção do emblema do cooperativismo como componente do rótulo, mas sem nenhuma mensagem impressa explicando o seu significado aos consumidores.

O leite de consumo pasteurizado é comercializado como tipo "C", sendo que esta tipificação está impressa no rótulo. Adicionalmente, além da marca e logomarca, neste constam as seguintes informações: localização da usina de beneficiamento, conteúdo em ml, composição média por mil ml, telefone para atendimento ao consumidor, ingredientes, desenhos que demonstram como deve ser aberta a embalagem, carimbo de inspeção do Ministério de Agricultura e prazo de validade. Também informa-se ao consumidor que o produto não deve ser usado como única fonte de alimentação do lactante e a temperatura sob a qual o mesmo deve ser conservado. Todos estes aspectos permaneceram inalterados de outubro de 1992 até dezembro de

1996, ou seja, mesmo com a entrada no mercado de Santana de outras marcas de leite de consumo pasteurizado, não foram adotadas outras ações no sentido de diferenciar o produto quanto ao objetivo fisico.

A cor cinza sempre foi a utilizada para a rotulagem do produto e o mesmo é comercializado em embalagem plástica flexível, com fracionamento por unidade sempre correspondente a 1.000 ml.

Verificou-se que foi adotada uma marca aplicada a toda a linha de produtos. Sendo assim, em consonância com a definição de Cobra (1993), identifica-se a utilização de marca de família, pois a mesma se referiu a todos os produtos fabricados pela usina. A mesma é ainda registrada. Não houve a adoção de marca própria individidual, com o nome da usina de beneficiamento ou de revendedores.

A logomarca também foi utilizada para o leite de consumo pasteurizado e adotada para outros produtos fabricados. O desenho utilizado está diretamente associado à marca, pois é uma representação de seu nome. A logomarca, assim como o nome da marca, permaneceram inalterados até dezembro de 1996.

Com a entrada de outras marcas de leite de consumo pasteurizado em Santana, não se cogitou na realização de quaisquer modificações quanto a embalagem ou aspectos constitutivos. Entretanto, cogita-se de uma possível mudança quanto a oferta de leite fluido, com ações relacionadas ao elemento produto, especificamente quanto ao processo de pasteurização e envase:

> *"Veja bem, se a gente não evoluir, perde mercado. Você tem que acompanhar o mercado porque o longa vida tá tomando conta, entende? Então veja bem, há pensamento de evoluir, mas não tem nada certo. Há pensamento de se evoluir um pouco em matéria de empacotamento, passar pra caixas cartonadas. Cogita-se porque o principal concorrente nosso é o longa vida, ele tá tomando mercado!"*
> (Gerente do setor de laticínios - Usina Alfa)

4.2.3 A Distribuição

Verificou-se que foi feita, gradativamente, uma substituição de funcionários próprios por distribuidores comissionados sem vínculo empregatício, culminando em dezembro de 1996, com cinco distribuidores efetuando todo o fornecimento do produto até pontos de venda, pontos de consumo e consumidores finais em Santana. Estes distribuíram unicamente o produto com a marca da Usina Alfa:

> *"Nós aumentamos o número de distribuidores. Inicialmente, [período precedente à 1992] começou-se a distribuição com carros próprios da Usina Alfa e agora nós não mais fazemos a distribuição de leite na rua. Eles [distribuidores comissionados] também distribuem nas próprias lojas da Usina Alfa."* (Gerente do setor de laticínios - Usina Alfa)

Os intermediários distribuidores receberam comissão por cada litro de leite efetivamente vendido, sendo facultada a eles a oportunidade de realizarem contatos iniciais junto a potenciais adquirentes, para fins de efetivação do fornecimento do produto. Os custos com a distribuição foram diminuídos e facilidades foram obtidas com o repasse da responsabilidade de fornecimento para distribuidores dessa natureza:

> *"Olha, facilitou muito, sabe? O custo com a distribuição pra gente é melhor, é mais baixo, além disso, a gente não tem que administrar nem carros, nem motoristas na rua. Então, facilitou. Eles têm liberdade pra buscar novos revendedores porque é questão de comissão; quanto mais ele vende, mais ele recebe. O número de estabelecimentos atendidos têm aumentado. Entregamos até prá consumidor."* (Idem)

O incremento quanto ao número de vendedores comissionados adotados, contribuiu para a elevação do número de clientes atendidos no mercado-alvo comum. Os consumidores que receberam o produto em seu domicílio, possuem suas residências localizadas nas rotas adotadas pelos distribuidores comissionados para a entrega do produto a pontos de consumo ou pontos de venda.

Não houve, no período de outubro de 1992 a dezembro de 1996, a distribuição para consumidores finais onde ela fosse efetuada por funcionários da usina de beneficiamento. Identifica-se, portanto, a utilização de distribuição indireta para se escoar o produto em Santana. Os intermediários foram representados por distribuidores comissionados e estabelecimentos varejistas englobando: supermercados, padarias, bares/mercearias, armazéns, lojas próprias, estabelecimentos que revendem hortifrutigranjeiros e os próprios consumidores finais. Também houve o fornecimento a pontos de consumo representados pelos seguintes adquirentes: creches, escolas da rede pública de ensino, empresas que fabricam alimentos, hospitais, restaurantes, hotéis, órgãos/instituições municipais, federais e estaduais, além de empresas privadas que atuam em outros ramos de atividade, que não alimentos.

Comparativamente às demais usinas de beneficiamento analisadas, a Usina Alfa é aquela que possui o maior número de canais de comercialização. Para o mês de dezembro de 1996, os canais identificados estão representados na Figura 4.

De acordo com a Figura 4, identifica-se dezessete canais de comercialização adotados para se escoar o produto no mês de dezembro de 1996, em Santana. Neste mês, foram comercializados 150.541 litros de leite de consumo pasteurizado com a marca da Usina Alfa.

No período considerado para a análise do caso, não houve seleção prévia de estabelecimentos varejistas ou fornecimento exclusivo a nenhum deles:

> *"A gente procura estar presente realmente em toda a cidade. Não tem, nem teve distinção ou preferência em se trabalhar com determinado tipo de estabelecimento varejista, a gente entrega até de casa em casa!"*
> (Idem)

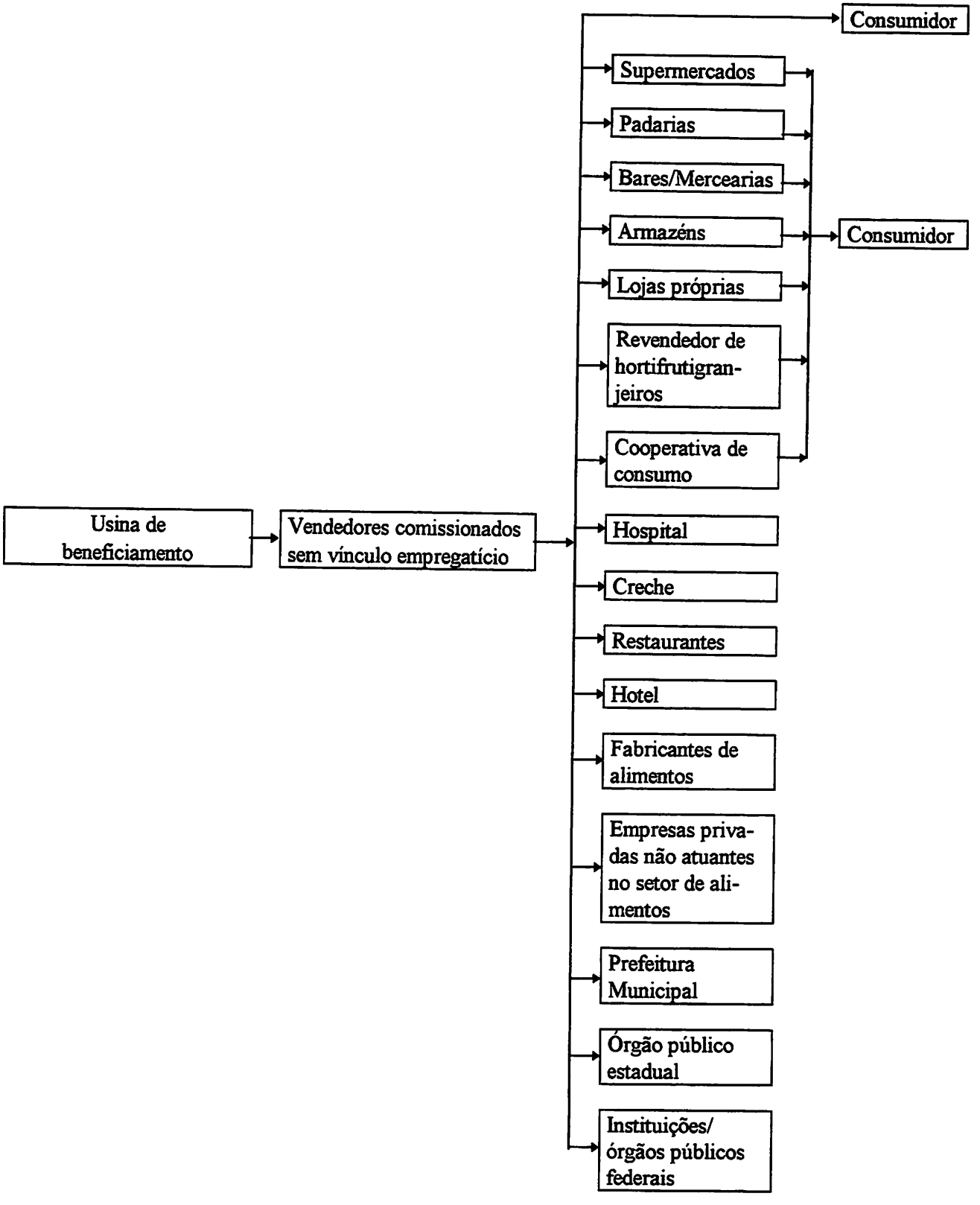


FIGURA 4. Canais de comercialização identificados em Santana, para o leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Alfa, dezembro, 1996.

Com o volume de leite pasteurizado produzido, procurou-se fornecê-lo ao maior número possível de pontos de venda em Santana, adotando-se portanto a distribuição intensiva para o escoamento. Por possuir um maior volume fabricado/comercializado do produto e o maior número de canais de comercialização adotados, o leite de consumo pasteurizado possuiu a acessibilidade como um fator de diferenciação, pois o produto da Usina Alfa foi distribuído a uma maior amplitude de pontos de varejo e de consumo, além do atendimento aos próprios consumidores finais em Santana.

Foram encontradas dificuldades na distribuição quando se buscou fornecer maiores volumes do produto para supermercados de maior porte em Santana, pois o leite ultrapasteurizado, o principal concorrente, estava sendo o preferido por estes estabelecimentos:

> *"Na verdade, o longa vida entra mais fácil nos grandes supermercados. É o que nós sentimos agora aqui, estes dias. Os grandes supermercados têm condições de comprar caminhões cheios de longa vida e fazer promoção em cima. A gente até queria fazer um desconto especial pra eles, mas 'não chegava aos pés'* [4] *do que eles estavam ganhando com o longa vida. Pra eles, também, é muito mais fácil trabalhar porque não precisa de balcões refrigeradores e ocupa menos espaço."* (Idem)

A comercialização do produto junto a estabelecimentos varejistas pertencentes a terceiros foi feita mediante relacionamento comercial no qual os intermediários não adquiriram propriedade do bem. Verifica-se, portanto, que entre o fabricante e distribuidores varejistas efetuou-se venda em consignação. O volume que retornou à usina, sendo ainda possível a sua reutilização, destinou-se à fabricação de queijo tipo mussarela. Os contatos para a efetivação do fornecimento da marca de leite de consumo com o maior volume comercializado em Santana, partiram, além dos vendedores comissionados, principalmente de clientes potenciais:

> *"Olha, são os autônomos e o pessoal que quer o fornecimento, por exemplo: '- Olha, eu tô montando aqui uma padaria, vocês podem fornecer pra mim?' Aqueles que querem o fornecimento do nosso leite entram em contato conosco. Isso é o que tem acontecido. Agora, os nossos entregadores também entram em contato mas, normalmente, são os estabelecimentos. Eles telefonam pra gente querendo fazer cadastro, pra gente começar o fornecimento."* (Idem)

Modificações na forma de distribuição não são planejadas:

> *"Pretendemos manter toda a distribuição por entregadores nossos [comissionados]."* (Idem)

4.2.4 A Utilização de Atividades Promocionais

Identifica-se que, para o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Alfa, foram empreendidas ações concernentes ao elemento promoção.

Durante o período compreendido para a análise, rotineiramente foi efetuada propaganda de produto. A mesma possuiu veiculação mais intensificada no período em que houve a realização de promoção de vendas para o leite de consumo pasteurizado. A propaganda de produto foi veiculada em vários meios englobando jornal, rádio, outdoor, além de cartazes e folhetos em pontos de venda. Anteriormente à realização da promoção de vendas, a propaganda de produto em jornal foi a atividade promocional utilizada com maior regularidade, sendo que nas mensagens veiculadas nas propagandas de produto, ressaltaram a qualidade e tradição do leite de consumo pasteurizado fabricado pela Usina Alfa, divulgando-se que o produto era o único fiscalizado na região:

> *"Nós sempre ressaltamos a qualidade do nosso leite. Ele é analisado em laboratório, é fiscalizado. Existe fiscalização do Ministério da Agricultura. Os outros não tem nada disso"* (Gerente do setor de laticínios - Usina Alfa)

Utilizou-se a inspeção efetuada pela DFA/SIF (Delegacia Federal de Agricultura/ Serviço de Inspeção Federal), para diferenciar o produto perante as demais marcas de leite de consumo pasteurizado comercializadas em Santana. Nas propagandas veiculadas durante todo o período de referência, não foram efetuadas comparações com os produtos de quaisquer outras usinas de beneficiamento:

> *"A gente não menciona outras marcas. Nós sempre buscamos mostrar o nosso leite, mas sem depreciar o concorrente."* (Idem)

Não foi, portanto, efetuada propaganda tipo comparativa com menção a outras marcas de leite de consumo pasteurizado. Entretanto, em um folheto confeccionado e distribuído a pontos de venda, procurou-se estabelecer uma superioridade do produto pertencente a Usina Alfa, comparando-o com as desvantagens de um concorrente, sendo este o leite cru:

> *"Houve propaganda falando a respeito do leite cru, entende? Das contaminações, daquilo que pode trazer para o ser humano."* (Idem)

Conforme a conceituação de Cobra (1993) e Kotler (1993), no folheto foi veiculada propaganda tipo comparativa.

No que diz respeito a atividade de promoção de vendas, verificou-se que para o leite de consumo pasteurizado foram empreendidas ações dessa natureza, envolvendo o sorteio de prêmios e, com a troca de um brinde por embalagens do produto, o uso de recompensa por preferência. As atividades de promoção de vendas duraram aproximadamente três meses.

Com a realização de propagandas e de promoção, sempre buscou-se divulgar a marca e o próprio produto em Santana, fazendo-se referência à qualidade. Especificamente com o uso mais intensivo de atividades promocionais, almejou-se reforçar a imagem do leite de consumo pasteurizado da Usina Alfa, como sendo um produto de qualidade diante, principalmente, de dois

produtos considerados como concorrentes: o leite cru e o leite ultrapasteurizado. Espera-se, com a realização destas atividades, aumentar as vendas do produto:

> *"Olha, nós sempre divulgamos o nosso produto, nossa marca. Com esse marketing agora em cima do leite, nós buscamos não deixar o longa vida entrar com tanta intensidade como está entrando. Inibir o leite cru na rua e tentar entrar em lugares que a gente não tinha entrado ainda, sabe? Olha, porque tinha alguns lugares, padarias por exemplo, que a gente não tinha entrado. Então, estamos fazendo essa divulgação também pra própria freguesia, o consumidor exigir, né? A gente procura com isso tudo o aumento da venda do leite."* (Idem)

Nas mensagens veiculadas em jornal durante todo o período que compreendeu a análise, a redação ficou a cargo de membros da própria Usina Alfa. Contudo, em relação às atividades de promoção de vendas, anúncios em cartazes e folhetos referentes a campanha iniciada em novembro de 1996, recorreu-se a uma empresa da área publicitária:

> *"Em jornal, são membros da Usina Alfa. Agora, nesta campanha, houve a participação de uma agência. Nós participamos, fornecemos dados técnicos pra eles, participamos das reuniões".* (Idem)

Atividades concernentes à relações públicas e direcionadas ao produto foram realizadas pela Usina Alfa. Não houve, contudo, a realização de patrocínio de eventos em Santana pela refererida usina, com o intuito de se divulgar o leite de consumo pasteurizado.

Todavia, outras atividades concernentes a relações públicas foram realizadas. Foi uma prática a doação do produto junto ao mercado-alvo comum:

> *"Ela [Usina Alfa] faz doação de leite pra entidades beneficentes como creche e delegacia de polícia."* (Idem)

Concomitantemente, a Usina Alfa realizou outra atividade de relações públicas envolvendo a divulgação do produto no município. Houve um programa desenvolvido por ela que consistia em viabilizar visitas de estudantes à usina de beneficiamento, para que conhecessem as

instalações incluindo o processo de fabricação do leite de consumo pasteurizado. Com esta ação de relações públicas contribui-se para a divulgação do produto no mercado:

> *"Existem alguns colégios que as 6as séries todo ano vêm fazer visita à Usina Alfa. São aí seis ou sete salas. Aí, a gente explica todas as atividades dentro da usina e como é feito o leite pasteurizado. A gente doa um litro de leite pra cada um, corta um 'queijinho' 5/, eles fazem um trabalho a nível de turma, né? Uma redação sobre a visita e a Usina Alfa doa um brinde para o sorteio entre os melhores."* (Idem)

Estas atividades foram levadas ao conhecimento dos consumidores em Santana via publicidade em mídia tipo jornal. A sugestão acerca de uma redação nas escolas partiu da própria Usina Alfa.

Pretende-se continuar com a realização de atividades promocionais:

> *"A idéia é de continuar, realmente de não parar com este tipo de trabalho."* (Idem)

4.2.5 Determinação do Preço

Identifica-se que no período considerado para a análise, ou seja, de outubro de 1992 a dezembro de 1996, adotou-se os métodos de determinação de preços com base nos custos e com base nas ações de concorrentes.

Para fins de determinação do preço de venda, levou-se em consideração os custos com o beneficiamento, aquisição de matéria-prima, além da comissão fornecida ao intermediário distribuidor (vendedor comissionado sem vínculo empregatício). A este somatório, acrescenta-se uma margem fixa que representa o lucro com o comércio do produto. Sendo assim, verificou-se que os custos levantados foram uma base para determinação do preço do produto em sua saída da indústria.

No ano de 1996, houve a comercialização de uma marca de leite ultrapasteurizado em Santana, fabricado por uma usina de beneficiamento pertencente a uma organização cooperativa. Esta usina de beneficiamento localiza-se em um município situado na mesorregião oeste de Minas Gerais. Em determinados estabelecimentos varejistas, esse leite já foi comercializado para consumidores finais por um preço inferior ao do leite de consumo pasteurizado com a marca da Usina Alfa. Este fato ocorreu nos meses de novembro/dezembro de 1996. O preço ao consumidor para esta marca foi da ordem de R$ 0,59 e o leite de consumo pasteurizado com a marca da Usina Alfa, pelo preço de R$ 0,65. Diante disso, houve uma redução no preço ao consumidor para leite pasteurizado da Usina Alfa que passou a ser comercializado a R$ 0,60:

> *"A gente abaixou. O da 'Celta'* [2] *tava à cinquenta e nove [centavos], nós colocamos o preço ao atravessador [intermediários varejistas] mais baixo, enxergando que ele iria vender 'em torno'* [6] *de sessenta [centavos]. Nós tentamos, buscamos abaixar o preço nosso, devido ao longa vida."* (Gerente do setor de laticínio - Usina Alfa)

Tal redução foi viabilizada pela diminuição do preço ao intermediário varejista cuja margem é conhecida: 10%. Percebe-se que o preço do produto considerado como sendo o principal concorrente da Usina Alfa também já norteou o patamar a ser estabelecido pela mesma, para o leite de consumo pasteurizado que comercializa. Adicionalmente, outro fator que exerceu influência na formação do preço foi o valor do produto comercializado pela Usina Gama no mercado-alvo comum. Sendo assim, identifica-se a utilização do método de determinação com base em concorrentes.

> *"Sempre esteve com o preço acima. Ele [preço do produto da Usina Alfa] esteve abaixo uma semana, mas quando o concorrente, a Usina Gama, sentiu que nós entramos com a promoção [redução de preço], ele também abaixou. Todos eles vendem mais barato que a gente. Nós lançamos o preço, nós descemos o preço, eles também descem. Eles acompanham. Na realidade, a gente buscou aumentar a nossa fatia no mercado."* (Idem)

Houve uma primeira indicação acerca do exercício da liderança de preço pela Usina Alfa no mercado-alvo comum.

4.3 O Caso Usina Gama

4.3.1 Considerações Iniciais

A Usina Gama localiza-se em um município circunvizinho à Santana. Seu proprietário possui uma propriedade rural onde pratica-se a silvicultura, não ocorrendo o desenvolvimento de atividades relacionadas à pecuária leiteira. A captação da matéria-prima, portanto, sempre foi realizada junto a outros produtores rurais, sendo que em dezembro de 1996, a Usina Gama possuia setenta e dois fornecedores de leite cru.

Enquanto categorizado como fábrica de laticínios, o estabelecimento já produziu queijos e doce de leite, com o início das atividades em 1968. Somente a produção de queijos foi mantida e em outubro de 1992 foi iniciada também a produção de leite de consumo pasteurizado, com a comercialização do produto em Santana.

A mudança no texto constitucional com lei 7.889/89, além das dificuldades que foram traçadas em 1992 para o comércio de queijos, foram fatores que contribuíram para o início das atividades com o leite de consumo pasteurizado, pelo proprietário da Usina Gama:

> *"A motivação que eu tive é que as perspectivas para os fabricantes de queijos eram negras, ruins, com o Mercosul. Nós tivemo uma reunião em Belo Horizonte, na época [1992] e lá nós saímo, assim, totalmente desanimado e depois, tem essa mudança na Constituição que deu oportunidade pra gente trabalhar. A gente achou esse caminho e tamo trabalhando até hoje".* (Proprietário - Usina Gama)

A mudança no texto constitucional a que se refere o entrevistado, diz respeito à delegação a órgãos estaduais e municipais de parcela de responsabilidade quanto à fiscalização de produtos de origem animal. Com fiscalização ineficiente em vários estados e municípios, além da ocorrência de legislações estaduais e municipais permitindo a utilização de pasteurização lenta com menores exigências quanto à automação no envase, contribuiu-se para que usinas que não se enquadrassem nas normatizações do RIISPOA pudessem operar em várias localidades no Brasil.

Os equipamentos necessários para a produção de leite de consumo pasteurizado foram adquiridos no estado de São Paulo. Na época, a aquisição dos mesmos foi facilitada. Contudo, em períodos posteriores, a demora na obtenção de assistência técnica para as embaladeiras transformou-se em dificuldade para o proprietário:

> *"Nos equipamentos atualmente tá péssima. Esses dias, eu precisei de peça de substituição pra embaladeira e eu gastei uns cinco dias pra chegar a ter um contato com o pessoal pra comprar as peças. Antes, duas fábricas que eu contactei já tavam quebradas, fechadas. É péssimo, hoje então tá péssimo."* (Idem)

Para fornecer o produto em Santana, o proprietário se dirigiu à Secretaria Estadual da Agricultura, hoje representada pelo IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária), visando regularizar a atividade, mas dificuldades também foram encontradas. Na ocasião, somente a Usina Alfa fornecia o produto junto no município e não havia legislação específica para o município ou para o estado, que orientasse a produção e comércio de produtos de origem animal:

> *"Encontrei dificuldade, na época, na Secretaria de Agricultura aqui [Santana]. Bastante, mas por falta de conhecimento deles. Na época [1992] eu era o primeiro caso e eles não tinham conhecimento. A prefeitura [em Santana] não tinha legislação própria pra fiscalização dos produtos de origem animal. Tive um pouco de dificuldade pra acertar as coisas."* (Idem)

Desde o início das atividades, o proprietário sempre comercializou o produto em Santana, sendo este o mercado para o qual destinou o maior volume de seu produto. Houve

também comercialização em um município circunvizinho, onde localizada-se a usina. Essa está instalada no perímetro urbano, distanciando-se de Santana cerca de doze quilômetros.

À semelhança da Usina Alfa, o transporte do leite de consumo pasteurizado até o mercado-alvo comum não se caracterizou como uma dificuldade. A usina de beneficiamento está localizada próxima à rodovia pavimentada que interliga os municípios:

> *"Transportar não, o acesso é fácil, tô 'na margem'* [7] *da rodovia."* (Idem)

A pasteurização do leite na Usina Gama sempre foi feita via processo de pasteurização lenta com a utilização de um tanque de pasteurização com capacidade de 1.500 litros, além de duas embaladeiras com capacidades de 1.200 litros/hora e 100 litros/hora. A duplicidade de embaladeiras contribui para viabilizar o envase do leite pasteurizado, no caso de problemas técnicos em alguma delas.

Houve troca de equipamentos destinados à pasteurização, especificamente a embaladeira, considerada obsoleta e que requeria um maior contingente de mão-de-obra. A que foi adquirida possui maior capacidade de processamento e exige menos operadores:

> *"Eu comecei com equipamento rudimentar, depois eu comprei um equipamento mais sofisticado. Não gasta mão-de-obra como a outra [embaladeira]. Foi uma beleza. Foi um dinheiro muito bem empregado."* (Idem)

Foram considerados concorrentes o leite cru, o leite ultrapasteurizado e o leite de consumo pasteurizado proveniente das usinas Delta e Alfa, sendo principal o desta última:

> *"Aqui são dois concorrentes, né? Quer dizer, alguns concorrentes. Tem o leite 'in natura', né? Houve um estudo aí há muito tempo que era muito mais [volume de leite cru], uma quantidade bem maior do que o leite pasteurizado, isso só quando tinha a Usina Alfa com leite pasteurizado aqui [Santana]. Depois tem a Usina Alfa e a Usina Delta. Tem também o longa vida que tá fazendo muita concorrência hoje. Mas, principal é ainda o da Usina Alfa."* (Idem)

Uma possível expansão das atividades com o leite pasteurizado está limitada pela preferência do proprietário em expandir a produção de derivados lácteos na usina e pela preferência dos estabelecimentos varejistas, em adquirir o leite pasteurizado proveniente da Usina Alfa:

> *"Primeiro é a preferência deles, os comerciantes, em adquirir um produto, uma determinada marca, que tá aí há muitos anos, né? A Usina Alfa ... ( ) eles já tão há mais anos na praça, né? É o mais antigo. A preferência por aqui é a tradição. Outra, que a nossa prioridade é lançá outros produtos derivados do leite."* (Idem)

4.3.2 Diferenciação no Produto

Inicialmente, a Usina Gama produziu e comercializou leite de consumo pasteurizado integral, sendo que na época de seu lançamento não havia produto semelhante comercializado em Santana. Posteriormente, este foi substituído por leite tipo "C", o mesmo comercializado pela Usina Alfa. A modificação quanto ao aspecto constitutivo não caracterizou uma ação que conferisse diferenciação ao leite de consumo, sendo que já havia a comercialização do mesmo tipo de leite no referido município.

Posteriormente, ações direcionadas à diferenciação foram empreendidas pelo proprietário, com a fabricação de leite de consumo pasteurizado totalmente desnatado:

> *"Nós começamos com leite integral [pasteurizado], sabe? Depois, passamos pro leite tipo 'C' e depois lançamos o leite 'light*[8/] *que é desnatado totalmente."* (Proprietário - Usina Gama)

Na época de seu lançamento e comercialização em Santana, não havia nenhuma outra marca de leite de consumo pasteurizado com a denominação "light" ou "sem gordura"

comercializada no município e a cor (azul) utilizada na rotulagem deste produto diferenciava-se daquela utilizada pela Usina Alfa.

A Usina Gama foi a única a comercializar conjuntamente dois tipos de leite pasteurizado no mercado-alvo comum. Após a substituição do leite "integral" por tipo "C", a comercialização deste último e do leite "sem gordura" (desnatado) foi mantida até dezembro de 1996.

As denominações tipo "C" e "light" estão impressas nos rótulos dos produtos, onde ainda constam as seguintes informações além do tipo de leite: localização do estabelecimento industrial, telefone, nome do técnico responsável, nome da marca, logomarca, conteúdo em ml, ingredientes, composição média por 1.000 ml (somente para leite tipo "C"), prazo de validade. Adicionalmente, informa-se ao consumidor a temperatura sob a qual o produto deve ser conservado.

O leite de consumo pasteurizado tipo "C" comercializado pela Usina Gama é o único em Santana que possuiu uma mensagem publicitária impressa no rótulo. A mesma faz alusão a um produto saudável. A semelhança com o produto pela Usina Alfa se refere também ao material utilizado no recipiente imediato, ou seja, embalagem plástica flexível e o volume comercializado em cada unidade do produto, correspondente a 1.000 ml, além da tipificação do produto.

Adotou-se marca de família no rótulo, pois o nome da marca é utilizado na linha de produtos lácteos fabricados e comercializados. A semelhança com o leite de consumo pasteurizado da Usina Alfa também se refere a utilização de logomarca, na qual o desenho impresso possibilita uma associação direta a marca, já que é uma ilustração do nome adotado. As informações contidas no rótulo, assim como material de embalagem e fracionamento por unidade

de produto, foram mantidos até dezembro de 1996. Entretanto, há possibilidade de diferenciação no produto via alteração no objeto físico:

> *"Há possibilidade de colocar uma alça na embalagem, pensa nisso, mas tem que estudar."* (Idem)

4.3.3 A Distribuição

Até dezembro de 1996, o leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Gama passou por modificações quanto à distribuição. Inicialmente, funcionários da própria usina de beneficiamento realizavam o fornecimento a estabelecimentos varejistas em Santana. Todavia, houve a substituição de funcionários próprios por um vendedor comissionado sem vínculo empregatício como fabricante. Este passou a efetuar o fornecimento até os revendedores, a exceção de um estabelecimento (loja própria), onde o fornecimento foi feito por funcionário da usina:

> *"A distribuição é feita por um autônomo. No início a gente distribuía, depois entregamos pra um autônomo. Na loja não, pra lá é funcionário nosso."* (Proprietário - Usina Gama)

A substituição por vendedor comissionado foi feita almejando-se facilitar a administração referente à distribuição do produto:

> *"Porque a complicação é muito grande! Hoje em dia, tudo que você puder terceirizar é bom! Você vai pagar caro em dinheiro, em comissão, mas dando a sua margem, já é uma boa coisa. Tira essa preocupação da gente; é carro e funcionário."* (Idem)

Identifica-se que, para o produto, foi utilizada a distribuição indireta, forma semelhante adotada pela Usina Alfa. Não houve o fornecimento a consumidores finais pelo intermediário, nem via funcionários próprios. Identifica-se, por conseguinte, que a distribuição

direta não foi adotada pela Usina Gama no fornecimento de seu produto em Santana. Os intermediários foram representados por estabelecimentos varejistas e um distribuidor autônomo. Para o mês de dezembro, os canais de comercialização identificados estão representados na Figura 5.

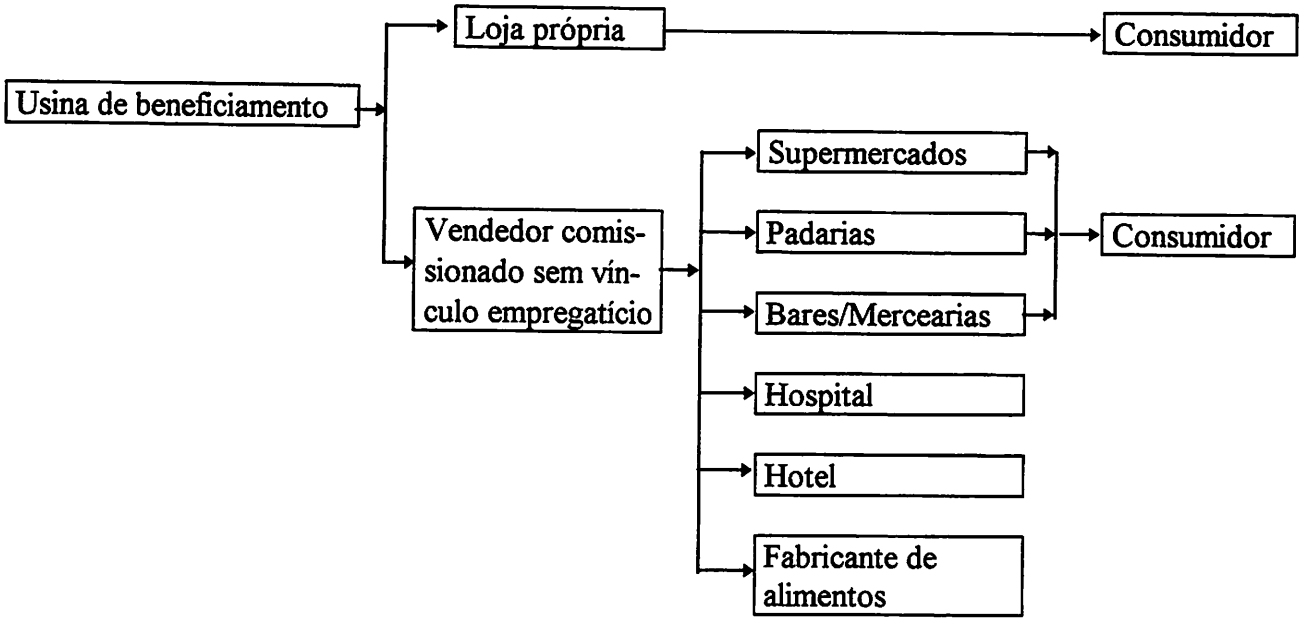


FIGURA 5. Canais de comercialização identificados em Santana, para o leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Gama, dezembro, 1996.

De acordo com a Figura 5, identifica-se sete canais de comercialização adotados pela Usina Gama para a distribuição do produto comercializando-se um volume correspondente a 21.082 litros no mês de dezembro. Houve o fornecimento a uma loja própria, a três pontos de consumo que compreendem hospital, hotel e um fabricante de alimentos e a estabelecimentos varejistas correspodentes a supermercados, padarias e bares/mercearias.

Na busca por novos revendedores, facilidades foram encontradas junto a alguns estabelecimentos varejistas, em decorrência da comercialização de produtos lácteos produzidos pela usina, por aproximadamente trinta anos, no mercado-alvo comum. Entretanto, dificuldades foram encontradas na efetivação do fornecimento junto a potenciais revendedores, devido à preferência, por parte de estabelecimentos varejistas, em revender o leite de consumo pasteurizado fabricado pela Usina Alfa, considerada pelo proprietário como a principal concorrente:

> *"Nós achamos facilidade aqui em alguns locais [estabelecimentos varejistas] porque a gente tá na 'praça'* [1/] *aí há trinta anos, então tem muitos amigos no comércio. Encontramos dificuldade pelo costume que a maioria tem em vender a marca da Usina Alfa. A preferência por aqui é pela tradição deles."* (Idem)

No que se refere ao aspecto intensidade de cobertura, verificou-se que não houve distribuição exclusiva do produto a estabelecimentos varejistas, nem seleção prévia para fins de efetivação do fornecimento do produto. Buscou-se distribuí-lo junto a intermediários existentes no município:

> *"A gente tá buscando aqueles que tão aí, sabe? Não teve assim um estudo prévio, uma preferência por determinado perfil de intermediário. O volume nosso, a gente distribuiu para os intermediários [estabelecimentos varejistas] que tão aí em Santana."* (Idem)

Logo, identifica-se que a outra forma de distribuição adotada foi a distribuição intensiva, à semelhança da Usina Alfa.

A comercialização do leite de consumo pasteurizado oriundo da Usina Gama sempre foi feita em consignação. O volume que retornou de estabelecimentos varejistas destinou-se à fabricação de queijo mussarela, caso pudesse ser reutilizado. Os contatos para efetivação de fornecimento partiram tanto da usina como de estabelecimentos varejistas e, mudanças com relação a forma de distribuição para o produto no mercado-alvo comum não são planejadas.

4.3.4 A Utilização de Atividades Promocionais

Para a Usina Gama, identificou-se que foram empreendidas ações inerentes a realização de atividades promocionais, sendo iniciadas em dezembro de 1996. Anteriormente a este período, nenhuma atividade desta natureza foi efetuada para o produto:

> *"Agora, recentemente, nós fizemo uma promoção envolvendo o produto."* (Proprietário - Usina Gama)

Com a realização de atividades promocionais, buscou-se uma divulgação do leite de consumo pasteurizado e dos queijos fabricados pela Usina Gama, com o intuito final de aumentar o volume de vendas para estes produtos:

> *"... ( ) é pra ter um maior conhecimento dos nossos produtos pelos consumidores, divulgar, pra buscar maior venda."* (Idem)

Com relação à promoção de vendas, esta foi mantida por aproximadamente dois meses, sendo utilizado sorteio, à semelhança da Usina Alfa. Mediante a compra de um litro de leite de consumo pasteurizado ou de um queijo, ambos fabricados pela Usina Gama, o consumidor teria direito a um cupom para concorrer ao sorteio de prêmios:

> *"Um sorteio. A pessoa devia consumir um leite [um litro] ou um queijo, pra ter direito a um cupom e concorrer aos prêmios."* (Idem)

Não foram adotadas quaisquer outras atividades de promoção de vendas como pacotes promocionais, descontos de preço temporariamente em vigor, brindes de propaganda, demonstrações no ponto de venda, jogos ou concursos para o produto.

Dentre os tipos de atividades promocionais, verifica-se que, especificamente para o leite de consumo pasteurizado, também não foram efetuadas atividades de relações públicas ou propaganda de produto, durante o período que compreendeu a análise. Houve divulgação da

promoção em cartazes afixados nos pontos de venda e em veículo de mídia, representado por uma emissora de rádio sediada em Santana:

> *"Nos locais de venda foi fixado um cartaz com a promoção e também propaganda na rádio sobre a promoção. Com leite só, nunca fizemos."* (Idem)

A filha do proprietário foi quem criou as mensagens publicitárias referentes à promoção de vendas.

Não há certeza quanto a continuação no uso de atividades promocionais para o leite de consumo pasteurizado comercializado no mercado-alvo comum, em decorrência das prioridades estabelecidas pelo proprietário que correspondem ao lançamento de derivados do leite e organização da empresa:

> *"Por enquanto a gente não pensa em fazer nada, sabe? Nós, agora tamo preocupado em lançá outros produtos, organizar a firma."* (Idem)

4.3.5 Determinação do Preço

De outubro de 1992 à dezembro de 1996 identificou-se que, para a determinação do preço do produto a ser comercializado pela Usina Gama, houve uso do método com base na ação de concorrentes. A Usina Alfa foi a concorrente que norteou o preço a ser estabelecido para o leite de consumo pasteurizado:

> *"Desde o início a gente sempre acompanha o concorrente maior, acompanha assim, de perto, né? A gente não iguala o preço, a gente vende por um pouco menos, mas sempre acompanhando o concorrente maior que é a Usina Alfa."* (Proprietário - Usina Gama)

Verifica-se que o valor a ser cobrado para o produto sempre esteve abaixo do preço da principal concorrente. É o primeiro indicativo, partindo de um concorrente, acerca do posicionamento da Usina Alfa como um líder de preço em Santana.

4.4 O Caso Usina Delta

4.4.1 Considerações Iniciais

A Usina Delta localiza-se em um município circunvizinho à Santana e foi fundada em janeiro de 1993. Seu proprietário, um produtor rural que se dedica à pecuária leiteira, iniciou as atividades relativas à produção de leite de consumo pasteurizado, em julho de 1993. Já foi utilizado leite cru proveniente de outros produtores, mas passou-se a utilizar somente aquele produzido na propriedade rural, em decorrência da dificuldade de se efetuar o controle de qualidade sobre a matéria-prima adquirida de terceiros.

Desde o início das atividades com a pasteurização do leite, em julho de 1993, até dezembro de 1996, o produto sempre foi comercializado em Santana, mercado para o qual se destinou o maior volume fabricado, entretanto, ocorreu também o fornecimento ao município onde se localiza a usina. Esta sempre esteve instalada em propriedade rural, distante de Santana doze quilômetros. Contudo, a maior parte do trajeto é efetuada em estrada pavimentada, o que facilita o transporte do produto:

> *"A fazenda nossa é muito perto do asfalto e tal, próximo daqui de Santana, né? Facilidade que eu tô é que a fazenda é bem localizada, 'na margem' [7] da rodovia."* (Proprietário - Usina Delta)

A busca pela apropriação da margem de intermediários, especificamente daquela detida por estabelecimentos industriais laticinistas, motivou o desenvolvimento de atividades relativas ao leite de consumo pasteurizado:

> *"A motivação que eu tive foi tirar a margem do intermediário, no caso a indústria, a motivação foi essa."* (Idem)

Foram produzidos queijos na usina de beneficiamento como uma destinação alternativa para o leite que não poderia ser pasteurizado e/ou embalado, devido a problemas técnicos nos equipamentos. Adicionalmente, a fabricação de queijos foi realizada com o intuito de reaproveitar o volume de leite que porventura retornasse de estabelecimentos varejistas:

> *"Eu produzo queijo. Você tem que ter um 'escape' [9], sabe? Um escape pro leite [pasteurizado] que sobra. Supermercado, padaria, você tem que ter um escape, né? O problema com máquina [equipamentos para obtenção de leite de consumo pasteurizado], você tem que ter uma alternativa pra você trabalhar com o leite pasteurizado."* (Idem)

Os equipamentos destinados à pasteurização do leite foram adquiridos no estado de São Paulo. A assistência técnica não é fornecida com agilidade, caracterizando uma dificuldade para o proprietário:

> *"Adquirir é fácil, você tá com o dinheiro ... agora, a dificuldade é em assistência técnica porque os equipamentos, são vendidos em São Paulo e nós estamos distantes de São Paulo. Como o leite é uma coisa perecível, é questão de horas e ele né, 'pega acidez' [10] e você não tem assistência técnica rapidamente. E aí? Como é que fica a entrega? Você não pode faltá, né? Tem que entregá todo dia! Hoje mesmo eu tô com problema lá no pasteurizador."* (Idem)

A pasteurização de leite na Usina Delta foi efetuada inicialmente via pasteurização lenta, processo comumente utilizado por produtores que beneficiam o produto na propriedade rural. Utilizou-se um tanque de pasteurização e um tanque de resfriamento, ambos com capacidade máxima de 500 litros. Todavia, posteriormente adotou-se também a pasteurização

rápida, viabilizada pela aquisição de um pasteurizador a placas, com capacidade de 300 litros/hora. A busca por qualidade no produto motivou o proprietário a realizar esta troca no equipamento:

> *"Eu tenho pasteurizador lento [tanque de pasteurização], sabe? Trabalhei um tempo com ele, mas eu acho que não funciona, você perde muito no padrão de qualidade. Aí, então, eu mudei."* (Idem)

Somadas ao pasteurizador a placas e tanque de pasteurização e de resfriamento, a Usina Delta possui duas embaladeiras com capacidade de 500 litros por hora cada. São conservados os equipamentos destinados à pasteurização lenta, utilizados caso ocorram problemas técnicos naqueles destinados à pasteurização rápida.

Dificuldades para a regulamentação da atividade frente a prefeitura do município em que se localiza a usina não foram encontradas:

> *"Eu levei a legislação [lei 7889/89] que vigorava na época e tal, não teve problema nenhum."* (Idem)

O produto oriundo da Usina Alfa e da Usina Gama, além do leite ultrapasteurizado, foram considerados concorrentes:

> *"Bem, meu leite [pasteurizado] é integral né? O da Usina Alfa e da Usina Gama são leite 'C' [tipo 'C']. Então, com integral só eu. Os dois trabalham com 'C' [tipo 'C'] desnatado em até 3% de gordura. Eu, com o leite que produzo, então vendo ele integral, tá? Mas os dois são meus concorrentes, o da Usina Alfa e da Usina Gama. Tem ainda o longa vida, né?"* (Idem)

Uma possível expansão das atividades com leite de consumo pasteurizado no mercado-alvo comum está limitada pela atuação no mercado da Usina Alfa, considerada a principal concorrente e devido ao leite ultrapasteurizado, sendo que este produto já foi, inclusive, comercializado no município com o preço ao consumidor igual ao do leite de consumo proveniente da Usina Delta:

> *"É o mercado, é complicado. O problema tá no mercado, tá em vender o produto. Existe uma concorrência grande e eu concorro com pessoal forte que é a Usina Alfa. Agora, tá se tornando mais complicado ainda com o longa vida que passou a entrar agora. O longa vida, hoje, no 'Silva'* [11] *tá cinquenta e nove [centavos], preço do meu leite! [pasteurizado comercializado também no mesmo estabelecimento varejista]."* (Idem)

4.4.2 Diferenciação no Produto

O leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Delta foi alvo de ação referente à diferenciação no objeto físico, diante dos demais produtos comercializados em Santana. O mesmo foi lançado ao mercado como "integral" e na ocasião, este foi o único com tal classificação, distribuído do mercado-alvo comum.

Cogitou-se da possibilidade de oferecimento de leite tipo "C", além do leite de consumo pasteurizado integral que a Usina Delta já comercializava. O proprietário não adotou tal ação devido ao volume limitado de leite cru disponível para o beneficiamento na usina:

> *"Eu pensei em entrá também com leite 'desnatado', tipo da Usina Gama e da Usina Alfa, leite 'C' [tipo 'C']. Eu não fiz isso porque meu volume de leite na fazenda é pequeno."* (Proprietário - Usina Delta)

Mesmo que esta ação fosse efetuada, não caracterizaria uma diferenciação no produto, pois o leite de consumo que seria do mesmo tipo comercializado por duas usinas já atuantes no mercado em questão. Quanto ao aspecto constitutivo, não haveria uma diferenciação perante os demais produtos concorrentes.

O leite de consumo comercializado pela Usina Delta possui a tipificação "Integral Pasteurizado" e no rótulo constam as seguintes informações, além da marca e logomarca: localização da propriedade rural, nome do proprietário, teor de gordura e conteúdo em ml.

Adicionalmente, há mensagens que informam que o gado é selecionado, mantido sob controle veterinário periódico e a temperatura sob a qual o produto deve ser conservado. Todas estas informações permaneceram inalteradas durante todo o período de referência para a análise do presente caso.

À semelhança do leite pasteurizado tipo "C" comercializado pela Usina Alfa e Usina Gama, utiliza-se a cor cinza na rotulagem do leite "integral" comercializado pela Usina Delta. Esta semelhança refere-se também ao volume comercializado por unidade, ou seja, 1.000 ml e material de embalagem (embalagem plástica flexível).

Com relação à marca, identifica-se a adoção de marca própria individual, em consonância com a definição de Cobra (1993), pois é utilizada somente para este produto, não sendo destinada ao queijo produzido na usina de beneficiamento. O nome da marca permaneceu inalterado até dezembro de 1996. À semelhança da Usina Alfa e Usina Gama o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Delta possui logomarca. Todavia, o símbolo utilizado não tem associação direta com o nome.

Desde a concepção do produto, não se identificam alterações, seja quanto ao teor de gordura, tipo de leite, material de embalagem ou rotulagem. Cogita-se, todavia, da possibilidade de se efetuar futuras modificações no objeto físico, especificamente quanto ao rótulo:

> *"Pretendo fazer uma mudança, assim, na embalagem pra melhorar um pouco a estética do produto."* (Idem)

4.4.3 A Distribuição

Inicialmente, a distribuição do leite de consumo pasteurizado junto aos pontos de venda foi efetuada pelo proprietário que, posteriormente, transferiu tal tarefa a um funcionário da usina. Não foram utilizados vendedores comissionados sem vínculo empregatício, diferentemente da Usina Alfa e Usina Gama.

Cogitou-se da possibilidade da utilização de vendedores comissionados sem vínculo empregatício, contudo, tal ação não foi efetuada pelo fato de a distribuição realizada por funcionário ser considerada como a mais adequada, pelo contato mais direto com os comerciantes:

> *"Olha, eu cheguei a cogitar em colocar um distribuidor autônomo, sabe? Mas, depois eu pensei bem e achei que não porque eu distribuindo seria melhor, onde eu tenho contato mais direto com o pessoal do comércio."* (Proprietário - Usina Delta)

Até dezembro de 1996, a distribuição domiciliar nunca havia sido efetuada, pois os custos com esta ação seriam elevados:

> *"Não fiz, nem faço [distribuição a nível de domicílio]. Cheguei a cogitar isso, sabe? Mas, eu achei que seria inviável economicamente, porque o custo ia ficar muito alto."* (Idem)

Isto mostra que a distribuição direta não foi adotada para se escoar o leite de consumo pasteurizado, adotando-se somente a forma indireta, na qual os intermediários foram representados por estabelecimentos varejistas localizados no município. A distribuição indireta também foi utilizada pelas usinas Alfa e Gama, todavia, para o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Delta, o nível de intermediação foi menor, pois não foram utilizados vendedores autônomos comissionados para o repasse do produto.

De julho de 1993 a dezembro de 1996, houve o fornecimento junto a pontos de consumo. O proprietário não possuiu nenhum tipo de estabelecimento comercial próprio pelo qual

a produção pudesse ser comercializada. Todas as demais usinas de beneficiamento, ou seja, Alfa, Gama e Sigma (cujo caso será analisado a seguir), possuíram estabelecimentos varejistas vinculados às mesmas, o que contribuiu para o escoamento do produto no mercado-alvo comum.

Os canais de comercialização, ou seja, as rotas que o produto seguiu desde o fabricante até o consumidor final, para o mês de dezembro, estão representadas na Figura 6.

De acordo com a Figura 6, identifica-se cinco canais de comercialização adotados pelo proprietário para o escoamento do produto, distribuindo-o a supermercados, padaria e bares/ mercearias, um hotel e restaurantes mercado-alvo comum. No mês de dezembro, estes estabelecimentos comercializaram 10.500 litros de leite de consumo pasteurizado com a marca da Usina Delta.

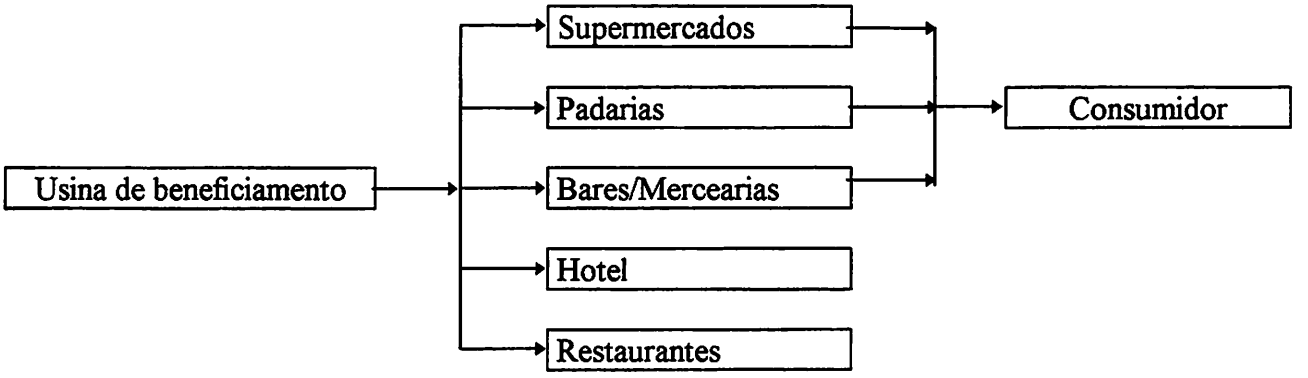


FIGURA 6. Canais de comercialização identificados em Santana, para o leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Delta, dezembro, 1996.

Desde o início da comercialização, não houve preferência por parte do proprietário em se relacionar comercialmente com nenhum tipo de estabelecimento varejista. Não houve também seleção de intermediários ou fornecimento exclusivo:

> *"Olha, eu nunca tive preferência em trabalhar com nenhum tipo de estabelecimento. Eu nunca fiz uma seleção previamente pra determinar pra qual eu ia vender. Eu corro atrás, né? Com o tanto de leite que eu tenho, eu procuro aí tentar colocar tudo, né? Padaria, supermercado, bar... ( )"*(Idem)

Sendo assim, o proprietário não optou por distribuição exclusiva nem seletiva para o escoamento do produto. À semelhança da Usina Alfa e Gama, também foi adotada a distribuição intensiva. O leite é considerado um bem de conveniência e a distribuição intensiva é apropriada para este tipo de bem, pois a localização das fontes abastecedoras é fator preponderante na decisão de compra do consumidor (Figueiredo, 1978).

À semelhança da Usina Alfa e Usina Gama, a comercialização do produto sempre foi realizada em consignação e o volume de leite de consumo pasteurizado que retornou ao fabricante foi destinado à fabricação de mussarela, caso fosse possível a reutilização:

> *"A venda é toda ela em consignação, tá? Cem por cento em consignação. O que sobra eu transformo em mussarela."* (Idem)

O proprietário foi quem iniciou os contatos junto a estabelecimentos varejistas em Santana, visando efetivar o fornecimento dos produtos:

> *"É eu mesmo que faço os contatos com o pessoal sabe? Sou eu mesmo que procuro eles [estabelecimentos varejistas]."* (Idem)

Nesta busca por revendedores, foi encontrada dificuldade para se efetivar o fornecimento do produto junto a estabelecimentos varejistas. Esta dificuldade se apresentou pela preferência destes em efetuar a revenda do leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Alfa, comercializado no município há vinte e um anos:

> *"A preferência do pessoal aqui, do comércio, é pelo leite da Usina Alfa e eles falam claramente pra gente. A principal na distribuição é ela que já vende o leite aí em Santana há mais tempo. Isso traz dificuldade."* (Idem)

Dificuldade semelhante foi levantada pelo proprietário da Usina Gama. Porter (1989) afirma que tradição da marca e relações comerciais já estabelecidas podem contribuir para que fabricantes novatos tenham dificuldade para acessar intermediários. Sendo assim, para a comercialização do leite de consumo pasteurizado, o acesso aos canais de distribuição se apresentou como uma barreira à entrada destas usinas de beneficiamento de leite em Santana. Barreiras à entrada estão presentes em contextos ou estruturas de mercado imperfeitas.

Não se pretende realizar modificações quanto à forma de distribuição do produto no mercado-alvo comum:

"Não pretendo sair dessa linha, não." (Idem)

4.4.4 A Utilização de Atividades Promocionais

Para o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Delta, verificou-se que foi empreendida uma ação concernente as atividades promocionais. Somente por ocasião do início da distribuição no mercado-alvo comum foi realizada uma propaganda de produto. Esta foi veiculada em um jornal com circulação municipal e periodicidade semanal. Na mensagem publicitária, não houve referência a quaisquer outras marcas de leite de consumo pasteurizado comercializadas. Buscou-se informar o consumidor acerca do produto que estava sendo lançado e comercializado em Santana:

> *"Eu fiz propaganda em jornal, somente. Eu queria divulgar o produto porque não era conhecido. Foi só quando eu entrei [no início da comercialização em Santana], apenas no início. Apresentei meu produto, foi uma apresentação, o que ele era."* (Proprietário - Usina Delta)

A mensagem publicitária foi confeccionada pelo proprietário.

Não se pretende realizar atividades promocionais para o produto, especificamente propagandas. Segundo o proprietário, seria necessário comercializar um volume maior do produto, justificando ainda que a melhor divulgação que pode ser feita é aquela efetuada pelo próprio consumidor:

> *"Pra propaganda, eu acho o meu volume muito pequeno. Eu teria que ter mais leite pasteurizado, mais movimento pra mim fazer isso. O produto tem que divulgar ele através do próprio produto, sabe? A melhor propaganda é a pessoa comprar o leite [pasteurizado] e falá: '- Oh! Comprei, gostei.' E vai lá e compra de novo. Eu acho essa a melhor propaganda."* (Idem)

4.4.5 Determinação do Preço

Até dezembro de 1996, o preço do leite pasteurizado comercializado pela Usina Delta, junto a estabelecimentos varejistas em Santana, foi estabelecido em função do preço do produto comercializado pela Usina Alfa, ou seja, o valor cobrado pelo principal concorrente:

> *"Olha, é mais ou menos o que ela [Usina Alfa] vende, porque a Usina Alfa dita o preço, né? Se o leite dela tá sessenta e cinco centavos e eu deixar o meu a sessenta e cinco [centavos], não vou vender! Sempre trabalhei com o preço mais ou menos igual ao da Usina Alfa."* (Proprietário - Usina Delta)

Identifica-se, portanto, a adoção do método de determinação de preço com base na ação de concorrentes, como foi adotado pelas usinas Gama e Alfa. Esta última novamente foi citada como a norteadora de preços no mercado-alvo comum. No varejo do município de Santana, o preço do leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Delta não esteve acima do preço referente ao produto da Usina Alfa:

> *"Ou igual ou inferior, tá? Tem lugares [estabelecimentos varejistas em Santana] que é igual, tem lugares que é inferior. Inferior tipo assim, o que tá hoje no 'Silva'* [11], *por exemplo, sessenta centavos o da Usina Alfa, cinquenta e nove [centavos] o meu e cinquenta e sete [centavos], o da Usina Gama."* (Idem)

Percebe-se que a Usina Alfa vem se confirmando como uma líder de preço no mercado-alvo comum.

4.5 O Caso Usina Sigma

4.5.1 Considerações Iniciais

A Usina Sigma, à semelhança da Usina Delta, está instalada em propriedade rural. A mesma localiza-se no município de Santana e as atividades na propriedade já foram diversificadas, com a produção de mel, suínos e leite. A partir de 1980, foi iniciada a produção de leite na propriedade com a posterior produção de derivados, especificamente queijos e iogurte.

As atividades relativas ao beneficiamento e comercialização de leite de consumo pasteurizado datam do início de 1994, utilizando-se o leite cru produzido na propriedade rural. Contudo, recorreu-se também a outros produtores rurais, com o objetivo de complementar o volume de leite necessário para as atividades com os derivados na usina. Em dezembro de 1996, haviam oito fornecedores de leite cru para a Usina Sigma. Desde o início das atividades até dezembro de 1996, o município de Santana foi o único mercado para o qual se destinou toda a produção de leite de consumo pasteurizado.

A usina de beneficiamento distancia-se do mercado-alvo comum em dez quilômetros e o acesso até o perímetro urbano é totalmente através de estrada não pavimentada, já tendo havido dificuldade para o transporte:

> *"... ( ) na época de chuva costuma ter dificuldade de acesso até Santana."* (Proprietário - Usina Sigma)

Os motivos que levaram ao início das atividades com o leite de consumo pasteurizado foram a identificação de demanda para o produto nos estabelecimentos varejistas pertencentes ao proprietário da usina de beneficiamento e também pelo excesso de oferta de leite cru na propriedade:

> *"Nós identificamos uma demanda por leite pasteurizado nas lojas, então começamos a colocar. Também em função da sobra, né? O excesso de oferta de leite [cru] que nós estavamos tendo. O que sobrava de leite [cru] cem, cento e cinquenta litros, a gente fazia o leite pasteurizado."* (Idem)

A embaladeira, foi adquirida em Belo Horizonte e não houve quaisquer dificuldades para sua aquisição na época. Quanto à assistência técnica, não se recorreu à indústria que forneceu o equipamento, pelo fato de a embaladeira não se caracterizar como de elevada complexidade tecnológica. Os consertos foram realizados em Santana:

> *"... ( ) nunca tivemos problema, ela é barata, é muito simples! Ela é manual; aí como ela é bastante simples, nunca tivemos problema porque a nossa é muito 'pequenininha'* [12], *é simples e já arrumou aqui mesmo, [Santana] não tem recebido nem assistência da fábrica."* (Idem)

O beneficiamento do leite sempre foi efetuado via pasteurização lenta, à semelhança da Usina Gama. Para tal, utilizou-se um tanque de pasteurização e um tanque de resfriamento, ambos com capacidade máxima para 500 litros cada e uma embaladeira, com capacidade de 200 litros por hora.

Ao contrário da Usina Gama, para a Usina Sigma não foram encontradas dificuldades para regularizar a atividade frente ao órgão fiscalizador, no caso, a prefeitura do município de Santana:

> *"Dificuldade não, nós apenas registramos, né? Não houve, assim, nenhum impedimento, nenhum problema. Também já tínhamos o laticínio, então a gente já era tradicionalmente apto a desenvolver a atividade [pasteurização de leite]."* (Idem)

Dificuldades iniciais, todavia, foram encontradas especificamente quanto a efetuação do empacotamento do leite de consumo pasteurizado:

> *"Dificuldade lembro, a princípio. Houve uma certa dificuldade até aprender, aprender a ensacar, empacotar. Isso teve um pouco de dificuldade, mas é uma dificuldade que foi resolvida."* (Idem)

Pretende-se continuar com a atividade, mas sem nenhuma modificação quanto aos elementos da combinação de comercialização. A continuidade se deve ao fato de o leite pasteurizado ser mais rentável economicamente que o queijo tipo mussarela. O volume a ser empacotado se reduzirá ao volume encomendado pelos clientes:

> *"Olha, primeiro, o leite dá uma margem de lucro relativamente pequena, mas, comparada com a mussarela, é maior tá? A nossa prioridade é vender iogurte. Aí, se o leite não for colocado todo no iogurte, nós priorizamos o leite pasteurizado. Se sobrar leite na loja, a gente recolhe e faz mussarela. A tendência nossa é reduzir ao máximo a produção de leite pasteurizado, atendendo somente às encomendas."* (Idem)

São considerados concorrentes as usinas Alfa, Delta e Gama, o leite cru, o leite ultrapasteurizado e aqueles caracterizados como desnatados ou com baixo teor de gordura, além do leite em pó:

> *"A Usina Alfa, que é o mais forte, o leite da Usina Delta e da Usina Gama. Tem também o 'leite de carrocinha'* [13] *e o leite longa vida, a exemplo do 'Celta'* [2]*, que tá entrando forte hoje aqui [Santana]. Tem ainda os leites com baixa caloria, baixo nível de gordura que são também nossos concorrentes, devido ao fato de que o nosso leite é 'light'* [8]*, desnatado e também leite em pó."* (Idem)

4.5.2 Diferenciação no Produto

Identifica-se que para o leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Sigma foi efetuada uma ação direcionada à diferenciação no produto. Foi opção dos proprietários a utilização somente de leite oriundo de rebanho da raça jersey, trabalhando-se, inclusive, as atividades promocionais envolvendo a linha de produtos com base neste diferencial:

> *"O leite que nós vendemos é leite nosso [proveniente de rebanho jersey]. Inclusive, nós fazemos um marketing que o leite pasteurizado é de jersey. O enfoque nosso é procurar diferenciar nossos produtos como sendo de jersey."* (Proprietário - Usina Sigma)

No rótulo do leite de consumo pasteurizado há um desenho que simboliza a raça e o nome da mesma, abaixo da figura. Na época de sua comercialização em Santana, inexistia qualquer outra marca que trouxesse no rótulo a indicação de o produto ser proveniente da raça jersey, com este diferencial.

Inicialmente, o mesmo foi comercializado como "integral". No início de 1994, já ocorria o comércio de um produto com a mesma tipificação pela Usina Delta. Posteriormente, este não foi mais comercializado como "integral", mas como "desnatado", à semelhança daquele produzido pela Usina Gama. Portanto, esta ação não caracterizou uma diferenciação no produto, pois, quanto ao aspecto constitutivo, não foi projetada uma diferença que permitisse a distinção dentre todas as marcas de leite de consumo comercializadas no mercado-alvo comum.

O produto possui no rótulo a marca do produto, logomarca, prazo de validade, nome da propriedade rural/estabelecimento industrial, telefones para contato, município onde se localiza a usina, conteúdo em litro e ingrediente. Adicionalmente, informa-se ao consumidor a temperatura sob a qual o produto deve ser conservado e há uma mensagem onde afirma-se que o produto é tratado termicamente. Todavia, não está impressa no rótulo a informação de que o leite é desnatado:

"... ( ) ainda não modificamos na embalagem." (Idem)

Da mesma forma que o produto comercializado pela Usina Gama, a cor azul é utilizada na rotulagem, assim como o fracionamento por unidade: 1.000 ml. A embalagem plástica flexível também caracteriza o recipiente imediato, semelhante àqueles distribuídos pelas usinas Alfa, Gama e Delta.

Com relação à marca utilizada, identifica-se a adoção de marca de família, à semelhança das usinas Alfa e Gama, pois a mesma é utilizada para os derivados lácteos fabricados. O nome da marca permaneceu inalterado até dezembro de 1996.

Especificamente quanto à logomarca, já adotou-se um desenho que simbolizava todas as atividades desenvolvidas na propriedade rural. Como a mesma deixou de representar aquelas recentemente praticadas, optou-se pela manutenção do nome da marca.

Com a substituição do leite de consumo "integral" por "desnatado", todos os itens relacionados à embalagem, rotulagem, marca e às próprias características intrínsecas do produto permaneceram inalterados até dezembro de 1996.

4.5.3 A Distribuição

Do início de 1994 até dezembro de 1996, a distribuição do leite de consumo pasteurizado até os pontos de venda em Santana sempre foi efetuada por funcionários da usina, à semelhança da outra que efetua a pasteurização em propriedade rural. Em decorrência do reduzido volume fornecido, principalmente a estabelecimentos varejistas vinculados a usina e pela disponibilidade de estrutura própria para o transporte, não foram utilizados vendedores comissionados sem vínculo empregatício para fornecer o produto até os clientes no mercado-alvo comum.

Os canais de comercialização adotados para o escoamento da produção, em dezembro de 1996, estão representados na Figura 7.

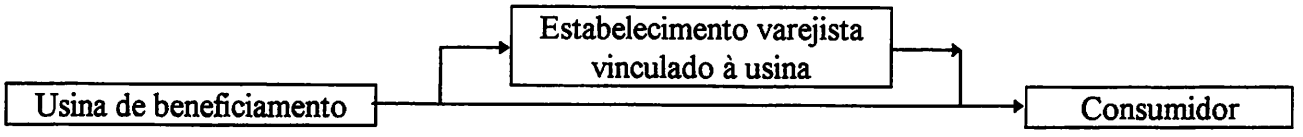


FIGURA 7. Canais de comercialização identificados em Santana, para o leite de consumo pasteurizado proveniente da Usina Sigma, dezembro, 1996.

Conforme a Figura 7, identifica-se dois canais de comercialização para o escoamento do produto no mercado-alvo comum, com a distribuição a consumidores finais e à loja que já pertenceu aos proprietários da usina de beneficiamento. Contudo, este estabelecimento ainda comercializa apenas produtos oriundos da propriedade rural/Usina Sigma. No mês de dezembro, foram comercializados 1.340 litros de leite de consumo pasteurizado no município, por

meio destes dois canais. Houve distribuição domiciliar do produto e a mesma foi efetuada por funcionários da usina de beneficiamento:

> *"Uma parte do leite pasteurizado é entregue a domicílio, pra poucos clientes. A distribuição é feita por funcionário próprio e é um volume muito pequeno."* (Proprietário - Usina Sigma)

Sendo assim, identifica-se que a distribuição direta foi uma forma adotada para se escoar a produção de leite de consumo pasteurizado. Conforme Dias (1993), conceitualmente, a distribuição direta significa vender diretamente ao consumidor final ou usuário de forma que estes não necessitem deslocar-se até o ponto de venda para adquirir o produto. A empresa fabricante utiliza sua própria força de vendas para distribuí-lo. O sistema porta a porta é mais incomum para bens de consumo do que a distribuição indireta (Dias, 1993). Entre as usinas de beneficiamento, a única que efetuou distribuição direta foi a Usina Sigma, cujo preço ao consumidor não foi acrescido por este serviço agregado.

À semelhança das usinas Alfa, Gama e Delta a distribuição indireta também foi uma forma utilizada para distribuição do leite de consumo pasteurizado em Santana, representada pelo canal que utiliza a loja vinculada à usina de beneficiamento, como pode ser vizualizado na Figura 7. Identifica-se, por conseguinte, que a Usina Sigma foi a única usina de beneficiamento que utilizou concomitantemente duas formas de distribuição, direta e indireta. A mesma adotou, portanto, a distribuição mista. Durante o período de análise, não houve o fornecimento a pontos de consumo em Santana.

Foi uma ação característica o fornecimento do produto somente para estabelecimentos varejistas vinculados à usina de beneficiamento, seja em lojas próprias ou em estabelecimento que revenda apenas os produtos por ela fabricados. Em 1996, houve o

fornecimento somente a um revendedor, não ocorrendo a efetivação de relacionamento comercial com nenhum outro intermediário varejista:

> *"Nós sempre fornecemos nas lojas e atualmente, a partir de 1996, somente em uma. Leite, nós nunca pusemos em supermercado, e padaria. Só em loja própria e a entrega a domicílio."* (Idem)

Constata-se, que para o leite de consumo pasteurizado, houve a adoção de distribuição exclusiva. De acordo com Dias (1993), verifica-se, por exemplo, a utilização de distribuição exclusiva quando o fabricante deseja fazer a manutenção de políticas de preço, exposição e promoção, ou quando possuir volume de produção limitado. Dentre todas as usinas de beneficiamento analisadas, a Usina Sigma foi aquela que fabricou e comercializou os menores volumes de leite de consumo pasteurizado, sendo a única que adotou a distribuição exclusiva como uma forma de escoar o produto no mercado-alvo comum. Também, foi aquela que possuiu o menor número de canais de comercialização.

O volume não comercializado no varejo retornou à usina, sendo destinado à fabricação de queijo tipo mussarela, à semelhança das usinas Alfa, Gama e Delta:

> *"... ( ) o que sobrar de leite na loja a gente recolhe e faz mussarela."* (Idem)

Não foram encontradas dificuldades para se efetivar o fornecimento do produto, pois o mesmo foi distribuído a estabelecimentos vinculados a usina de beneficiamento, onde havia demanda para o produto:

> *"Sem problema! A gente já tinha o mercado, né? Começamos nas lojas. Começou em função de uma demanda na época. Nós temos aquele volume, aquela quantidade e flui normalmente."* (Idem)

Não se pretende efetuar quaisquer modificações relativas a forma de distribuição:

> *"Não, nenhum projeto para se modificar a distribuição do leite, nada."* (Idem)

4.5.4 A Utilização de Atividades Promocionais

Identifica-se que, de janeiro de 1994 até dezembro de 1996, não foram veiculadas propagandas de produto para o leite de consumo pasteurizado.

A propaganda realizada se direcionou a marca referente a todos os produtos lácteos comercializados, procurando-se ressaltar o diferencial relacionado à matéria-prima, ou seja, leite oriundo exclusivamente de rebanho jersey. As propagandas foram feitas em veículos de mídia, incluindo uma emissora de rádio sediada em Santana e um veículo de mídia impressa, correspondente a um jornal com circulação municipal e periodicidade semanal. Adicionalmente, panfletos foram confeccionados com a divulgação envolvendo a linha de produtos:

> *"Nos fizemos propaganda, sim, mas para todos os nossos produtos. Nunca fizemos uma campanha direcionada somente pro leite. O volume é pequeno. As propagandas que nós fizemos foram no rádio e jornal daqui [Santana] e também panfleto."* (Proprietário - Usina Sigma)

Dois proprietários da usina de beneficiamento foram os responsáveis pela confecção das mensagens. Nas mesmas não foram feitas comparações ou alusão a qualquer outra marca de leite de consumo pasteurizado comercializada em Santana.

Como o produto foi distribuído unicamente a lojas próprias/vinculadas à usina, foram feitas propagandas ressaltando-se a marca de família. Especificamente para o leite de consumo pasteurizado, não houve nenhum material divulgativo. Não foram empreendidas quaisquer ações que caracterizassem a utilização de promoção de vendas, ocorrendo somente desconto de preços para consumidores:

> *"Quando você comprava o 'vale'* [14] *antecipadamente aí tinha um desconto de dez por cento em trinta litros de leite."* (Idem)

Entretanto, esta ação não caracterizou uma promoção de vendas direcionada a consumidores, em razão do período de tempo em que esta atividade foi mantida. A mesma perdurou na quase totalidade do período compreendido para a análise deste caso. Kotler (1993) afirma que por promoção de vendas entende-se aquelas atividades promocionais que visam, num curto prazo, estimular a compra e venda de um produto ou serviço englobando atividades tipificadas em sorteios, concursos, brindes de propaganda, pacotes promocionais, recompensas por preferência, demonstrações no ponto de venda e displays, prêmios, além de descontos de preço temporariamente em vigor.

No que tange às atividades de relações públicas, outra opção que pode ser utilizada pelo fabricante para a promoção de produtos, verificou-se que foram realizadas atividades desta natureza durante o período de análise. Foram efetuadas doações de leite de consumo pasteurizado a entidades assistenciais situadas no mercado-alvo comum. Outras ações foram empreendidas, todavia não direcionadas especificamente ao produto:

> *"Fizemos, assim, algumas atividades para todos os produtos, envolvendo todos. Especificamente com o leite, a gente sempre participou de campanha com o produto. A gente ajuda o asilo. Ocasionalmente, a gente faz doação pra creche: '-Ah! Nós estamos querendo fazer um doce de leite para as crianças'. A gente leva."* (Idem)

A divulgação no mercado-alvo comum foi efetuada via publicidade em mídia tipo jornal.

Não se pretende utilizar propagandas ou outros tipos de atividades para promover especificamente o produto. Ações serão empreendidas para o iogurte, devido a sua rentabilidade superior a do leite pasteurizado:

> *"Não, pro leite não. O nosso enfoque, o nosso investimento tá sendo o iogurte, porque ele é mais rentável economicamente que o leite pasteurizado."* (Idem)

4.5.5 Determinação do Preço

De janeiro de 1994 até dezembro de 1996, identifica-se que, para a determinação do preço do leite de consumo pasteurizado comercializado pela Usina Sigma em Santana, adotou-se o método de determinação com base nas ações dos concorrentes. Novamente foi feita alusão à Usina Alfa, considerada pelo informante como sendo a norteadora do valor a ser cobrado para o seu produto:

> *"A Usina Alfa, nós sempre seguimos o preço dela, nem mais caro, nem mais barato [fazendo alusão ao preço de seu produto]. O nosso preço é em função dela."* (Proprietário - Usina Sigma)

O preço para consumidores finais em estabelecimento varejista, manteve-se no mesmo patamar do leite de consumo pasteurizado oriundo da Usina Alfa. Houve outra indicação, partindo de um concorrente, acerca da liderança de preço desta usina no mercado-alvo comum.

5 CONCLUSÕES

No mercado-alvo comum, onde também houve o fornecimento de leite de consumo pasteurizado beneficiado em propriedades rurais, verificou-se que ações empreendidas junto a todos os elementos da combinação de comercialização caracterizaram as condutas de mercado das usinas competidoras, ao ofertarem seus produtos. Na utilização dos elementos produto, distribuição e preço, identificou-se semelhanças em ações executadas. Contudo, quanto ao elemento promoção, foram identificados distintos procedimentos, na medida em que as atividades de comunicação e apresentação dos produtos foram utilizadas em diferentes intensidades e formas no mercado em questão.

Com relação ao elemento produto, as condutas de mercado se caracterizaram pela realização de atividades voltadas à diferenciação. Identificou-se alterações inerentes ao objeto físico, relativas ao critério teor de gordura com respectiva tipificação, adicionalmente à inserção de informações diferenciadoras nos rótulos e cores no recipiente imediato dos produtos comercializados no mercado alvo-comum.

Quanto ao elemento promoção, verificou-se que a conduta de mercado da usina líder foi caracterizada pelo uso de propaganda, relações públicas com publicidade e promoções de vendas, realizadas de maneira intensificada durante o período em que foi instaurada a competição no mercado com produtos também beneficiados em propriedade rural. Tal intensificação se apresentou pelo incremento quanto as mídias e atividades utilizadas, além da maior regularidade

com que foram efetuadas. Verificou-se também, que as condutas das três demais usinas se caracterizaram pela utilização de um tipo de atividade promocional, marcada pela descontinuidade de sua aplicação.

No que se refere ao elemento distribuição, as condutas de mercado se caracterizaram principalmente pela utilização das formas identificadas como indireta e intensiva. Verificou-se que para aquelas usinas que comercializaram os três maiores volumes, incluindo uma cujo produto foi beneficiado em propriedade rural, houve a busca por ampla cobertura de mercado e uso de elementos intermediadores, entretanto, com ausência de distribuição seletiva e exclusiva. Adicionalmente, verificou-se que para a outra usina competidora que beneficiou seu produto em propriedade rural e comercializou o menor volume dentre as demais, a conduta de mercado foi caracterizada pelo uso de distribuição direta/indireta e exclusiva, na medida que ocorreu o fornecimento a consumidores finais via própria força de vendas e com exclusividade a elementos intermediadores.

Nos canais de comercialização, identificou-se a atuação de intermediários entre os fabricantes e pontos de consumo e/ou consumidores finais, sendo os mesmos representados por instituições varejistas e vendedores comissionados sem vínculo empregatício. Verificou-se que para aqueles produtos beneficiados em propriedade rural, as condutas de mercado dos respectivos fabricantes se caracterizaram pelo uso da própria força de vendas, em razão da disponibilidade de estrutura de transporte, para se fornecer os menores volumes aos adquirentes e por propiciar uma relação mais direta do proprietário de uma usina, com intermediários varejistas.

Em relação ao elemento preço, as condutas de mercado se caracterizaram pelo uso do método de determinação de preços com base em ações de concorrentes e a usina de beneficiamento líder na distribuição, concomitantemente, utilizou o método com base em custos. Pelas condutas adotadas, verificou-se a existência de liderança de preço, na medida em que esta

usina norteou os valores a serem cobrados para os produtos das demais competidoras que, admitindo seu domínio, comportaram-se como suas seguidoras e como pesquisadoras de preço no mercado-alvo comum. Adicionalmente, verificou-se que o preço do leite ultrapasteurizado foi um fator externo que já exerceu influência direta na determinação do preço a ser cobrado pela usina líder e indiretamente, na formação dos preços pelas demais competidoras.

Verificou-se a existência de um padrão de conduta, em ações comercializadoras relativas aos elementos produto, preço e distribuição, correspondendo ao uso de marca e logomarca para a diferenciação do produto, utilização do método de determinação de preços com base em ações de concorrentes e distribuição indireta.

Constatou-se que a concorrência entre as usinas de beneficiamento se manifestou principalmente via preços, sendo que foram identificadas ações interdependentes em um mercado que possui características pertinentes a uma estrutura oligopolista, entre fabricantes e intermediários varejistas, com grau de concentração na distribuição tendendo a forte. Constatou-se também a presença de barreira à entrada de novos fabricantes, representada pela dificuldade no acesso a canais para a comercialização, devido a preferência de instituições varejistas em comercializar o produto da usina líder. Esta destaca-se das demais pela maior capacidade de seus equipamentos, pela tradição no beneficiamento e comercialização do produto, pelo maior volume comercializado, somados ao maior número de clientes atendidos, canais de comercialização utilizados e uso mais intensivo das atividades promocionais. Suas características estruturais e conduta de mercado adotada contribuem para a longevidade de sua liderança no mercado-alvo comum.

Apesar dos entraves encontrados por todas as competidoras na produção e/ou comercialização do produto neste contexto de mercado, há perspectivas acerca da continuação

com a atividade. Entretanto, nas condutas a serem adotadas pela maioria das usinas concorrentes, são sinalizadas possíveis mudanças quanto a oferta de leite fluido no mercado em questão, decorrentes de ações relativas ao elemento produto.

6 NOTAS

[1/] **Praça**: termo utilizado que significa "no mercado", "na cidade".

[2/] **Celta**: pseudônimo dado a uma marca de leite ultrapasteurizado comercializada em Santana e proveniente de uma organização cooperativa localizada na mesorregião oeste de Minas Gerais.

[3/] **Modismo**: termo utilizado com o significado de "estar em uso intenso".

[4/] **Não chegava aos pés**: expressão com o significado de "não se aproximava".

[5/] **Queijinho**: diminutivo de queijo.

[6/] **Em torno**: expressão utilizada que significa "aproximadamente".

[7/] **Na margem**: expressão utilizada com o significado de "próximo a".

[8/] **Light**: termo do idioma inglês que, enquanto adjetivo, significa "leve". Esta caracterização foi utilizada devido a operação de desnate que possibilita diminuição no teor de gordura presente no leite a ser comercializado.

[9/] **Escape**: termo utilizado com o significado de "outra opção", "alternativa".

[10/] **Pega acidez**: expressão utilizada para designar a ocorrência de acidificação do leite. Conforme Albuquerque (1994), diversos fatores podem contribuir para a efetivação deste processo, dentre os quais pode se mencionar a exposição do leite à temperatura ambiente por um período prolongado.

[11/] **Silva**: pseudônimo dado a um supermercado localizado em Santana.

[12/] **Pequenininha**: diminutivo de pequena.

[13/] **Leite de carrocinha**: refere-se ao leite cru, comercializado por vendedores ambulantes e entregue em domicílio.

[14/] **Vale**: refere-se ao documento sem formalidade legal e comprovante representativo de dívida por adiantamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.C. **Dicionário de termos laticinistas**. Juiz de Fora: Concorde, 1994. 180p.

ALENCAR, E. **O estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social?** Lavras: ESAL, 1988. 5p. (Mimeografado).

ALIMANDRO, R. Leite: a intervenção governamental deixou sequelas. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.14, n.2, p.14-17, out. 1994.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Agroindústria. In: ____. **Economia mineira 1989**: diagnóstico e perspectivas. Belo Horizonte, 1989, v.2, Tomo 2, Cap. 7. p.324-358. (Estudos Setoriais).

BRASIL. Lei nº 7.889 de 23 de novembro de 1989. Dispõe sobre a inspeção sanitária e industrial de produtos de origem animal e dá outras providências. **Diário Oficial** (da República Federativa do Brasil). Brasília, v.127, n.224, p.21.529-21.530, 24 de nov. de 1989. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Regulamento de inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal**. Brasília, 1980. 166p.

BRASIL. Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária. **Regulamentos técnicos de identidade e qualidade de produtos lácteos**. Brasília: SDA/DIPOA/DNT, 1996. 50p.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de "estudo de casos" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

COBRA, M. **Marketing essencial**: conceitos, estratégia e controle. São Paulo: Atlas, 1986. 502p.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993. 498p.

DIAS, S.R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. 368p.

FARINA, E.M.M.Q. Política pública e evolução da pecuária no Brasil. In: DELGADO, G.C.; GASQUES, J.M.; VILLA VERDE, C.M. (orgs.). **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. Cap.7, p.433-513. (Série IPEA, 127).

FARINA, E.M.M.Q. Indústria de laticínios e o desenvolvimento da pecuária leiteira. **Balde Branco**, São Paulo, v.32, n.375, p.34-39, jan. 1996.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Agroindústria é uma solução. **Vida Industrial**, Belo Horizonte, v.34, n.3, p.18-21, mar. 1987.

FERRARI, A.T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 318p.

FIGUEIREDO, O. Variedade e classe de bens. In: ARANTES, A.C.A. et al. (orgs.). **Administra-ção mercadológica**: princípios e métodos. 3.ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1978. Cap. 2, p.35-84.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro, 1995a. v.55.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Departamento Regional - Sudeste 2. **Estimativa de população (1995)**. Belo Horizonte, 1995b. 15p.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, S.T. Perspectivas do setor leiteiro. **Economia Rural**, Viçosa, v.7, n.2, p.4-9, abr./jun. 1996.

HAMBURGUER, P.L. Produto na estratégia de concorrência da empresa. In: ARANTES, A.C.A. et al. (orgs.). **Administração mercadológica**: princípios e métodos. 3.ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1978. Cap. 11, p.519-568.

HOFFMANN, R. **Estatística para economistas**. São Paulo: Pioneira, 1980. 379p.

JANK, M.S.; NASSAR, A.M.; BARALDI, G.L. Preços, consumo e importação de lácteos. **Leite B**, São Paulo, v.10, n.373, p.32-35, nov. 1995.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1989. 595p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 848p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1993. 478p.

LARA, E.L. Embalagem para indústria de alimentos. In: CONGRESSO NACIONAL DE LATICÍNIOS, 13, Juiz de Fora, 1995. **Anais**... Juiz de Fora: Instituto de Laticínios Cândido Tostes, 1995. p.175-182.

LAS CASAS, A.L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 1987. 302p.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1993. 296p.

LEFTWICH, R.H. **O sistema de preço e a alocação de recursos**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991. 452p.

MACCARTHY, E.J. **Marketing básico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. v.1, 651p.

MARQUES, P.V.; AGUIAR, D.R.de. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: EDUSP, 1993. 295p.

MATTUELLA, J.L.; FENSTERSEIFER, J.E.; LANZER, E.A. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.40, p.34-42, out./ dez. 1995.

MEIRELLES, A.J. Tendências da produção e mercado de leite: os caminhos para o ano 2.000. **Balde Branco**, São Paulo, v.24, n.337, p.27-38, nov. 1992.

MEIRELLES, A.J. Tendências na relação produtor/processador/consumidor. In: CONGRESSO NACIONAL DE LATICÍNIOS, 12, Juiz de Fora, 1994. **Anais**... Juiz de Fora: Instituto de Laticínios Cândido Tostes, 1994. p.165-166.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário para a cadeia produtiva de bovinos de leite em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. 32p. (Cenário Futuro do Negócio Agrícola de Minas Gerais, 6).

MINI-USINAS: valeu a pena? **Leite B**, São Paulo, v.7, n.72, p.14-19, out. 1992.

MOREIRA, M.S.T.E. **Estacionalidade e concentração no mercado atacadista de frutas do estado de São Paulo**. Piracicaba: ESALQ, 1991. 150p. (Dissertação - Mestrado em Economia Agrária).

MOSQUIM, M.C.A.V.; CARVALHO, A.J.R.; FERNANDES, A. **Pasteurização de leite na fazenda**. Viçosa: UFV, 1994. 47p. (Apostila).

MULTINACIONAIS avançam no mercado de laticínios. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 24 jul. 1996. Agropecuário, p.1, c.2.

PALDA, K.S. **Determinação de preços e política mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1976. 135p.

PORTER, H. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 362p.

QUEIROZ, M.I.P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro de informação viva**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991. 171p.

REIS, A.J.dos. **Comercialização agrícola no contexto agroindustrial**. [s.l.]: [s.n.], [1997?]. 236p. (No prelo).

SÁ, J.M.de; MELO, D.R.G.de A.; GERALDINE, D.G.; SILVA JÚNIOR, R.P.da. A indústria de leite em Goiás: uma análise do setor no período de junho/93 a abril/95. In: CONGRESSO NACIONAL DE LATICÍNIOS, 13, Juiz de Fora, 1995. **Anais**... Juiz de Fora: Instituto de Laticínios Cândido Tostes, 1995. p.183-188.

SCHEWE, C.D.; SMITH, R.M. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 564p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS / Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais. **Diagnóstico da pecuária leiteira do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1996. 102p. (Relatório de Pesquisa).

SILVA, D.M.da. Estrutura do mercado do leite e produtos lácteos. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, v.12, n.5/6, p.110-128, maio/jun. 1982.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Panorama do leite "pirata" em Minas Gerais por amostragem (19 cooperativas). **Informativo do Laticinista**, Belo Horizonte, v.11, n.53, p.42-44, set./out. 1993.

SPENCER, M.H. O mundo real da concorrência imperfeita. In: **Economia contemporânea**. São Paulo: EDUSP, 1979. Cap. 26, p.452-459.

STEELE, H.L.; VERA FILHO, F.; WELSH, R.S. **Comercialização agrícola**. São Paulo: Atlas, 1971. 443p.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VEGRO, C.L.R.; SATO, G.S. Fusões e aquisições no setor de produtos alimentares. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.25, n.5, p.10-21, maio 1995.

VIEIRA, M.B.C.M.; DIAS, R..S.; SOUZA, J.M.de E.; SILVA, S.O. Avaliação da qualidade microbiológica de leite crú, pasteurizado tipo C e pasteurizado integral/fazenda, comercializados em algumas cidades mineiras, em 1994. In: CONGRESSO NACIONAL DE LATICÍNIOS, 13, Juiz de Fora, 1995. **Anais**... Juiz de Fora: Instituto de Laticínios Cândido Tostes, 1995. p.139-141.

WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.42, n.1, p.27-56. 1995.

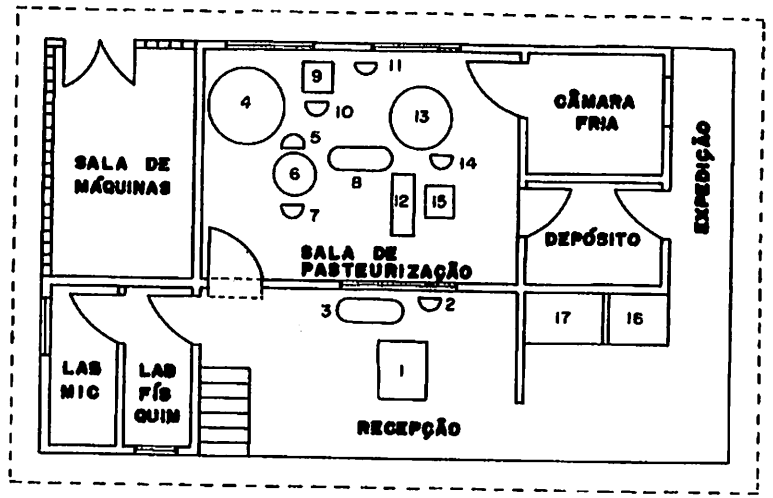
WONNACOTT, P.; WONNACOTT, R; CRUSIUS, Y.R. CRUSIUS, C.A. Mercados entre monopólio e concorrência perfeita. In: **Introdução à economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985. Cap. 22, p.518-538.

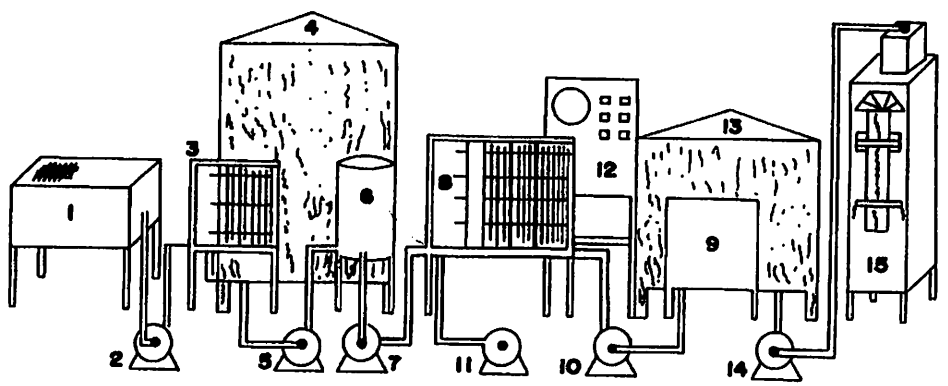
YIN, R.K. **Case study research**: desing and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989. 135p.

ZOOCAL, R. **Leite em números**. Coronel Pacheco: EMBRAPA-CNPGL/FAEMG, 1994. 131p.

ANEXOS

ANEXO 1





EQUIPAMENTOS

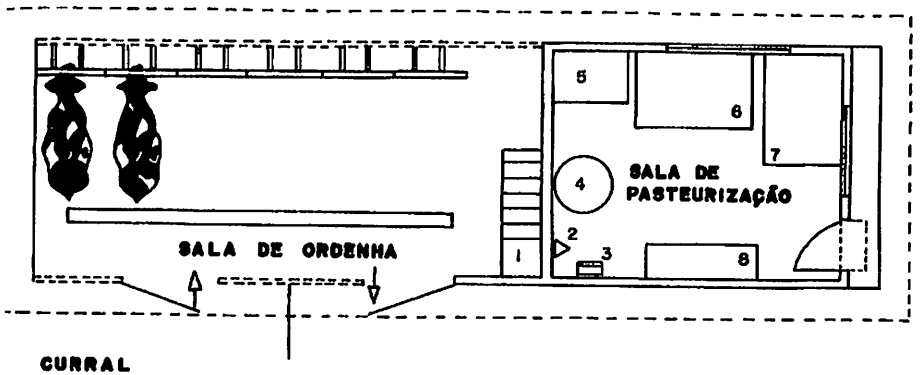
1- TANQUE DE RECEPÇÃO
2- BOMBA CENTRÍFUGA SANITÁRIA
3- RESFRIADOR A PLACAS
4- TANQUE ISOTÉRMICO VERTICAL (1000 l)
5- BOMBA CENTRÍFUGA SANITÁRIA
6- TANQUE DE EQUILÍBRIO (100 l)
7- BOMBA CENTRÍFUGA SANITÁRIA
8- PASTEURIZADOR A PLACAS (500 l/h)
9- SISTEMA GERADOR DE ÁGUA QUENTE
10- BOMBA CENTRÍFUGA PARA ÁGUA QUENTE
11- BOMBA CENTRÍFUGA PARA ÁGUA GELADA
12- PAINEL DE CONTROLE
13- TANQUE ISOTÉRMICO
14- BOMBA CENTRÍFUGA SANITÁRIA
15- MÁQUINA ENVAZADORA AUTOMÁTICA
16- LAVAGEM DE CAIXAS PLÁSTICAS
17- LAVAGEM DE LATÕES

CAPACIDADE 2000 l/dia
ÁREA 80,50 m^2

FIGURA 1. Exemplo de equipamentos utilizados no processo de pasteurização rápida.

FONTE: Mosquim, Carvalho e Fernandes (1994).

ANEXO 2



EQUIPAMENTOS

1 - LATÃO DE RECEPÇÃO E FILTRAGEM
2 - DOSADOR
3 - SELADOR
4 - TANQUE DE PASTEURIZAÇÃO (200 l)
5 - TANQUE DE PRÉ-RESFRIAMENTO (ALVENARIA)
6 - RESFRIADOR DE LATÕES (300 l)
7 - FREEZER (ACONDICIONAMENTO) 800 l
8 - ARMÁRIO

CAPACIDADE 500 l/dia
ÁREA 56,00 m²

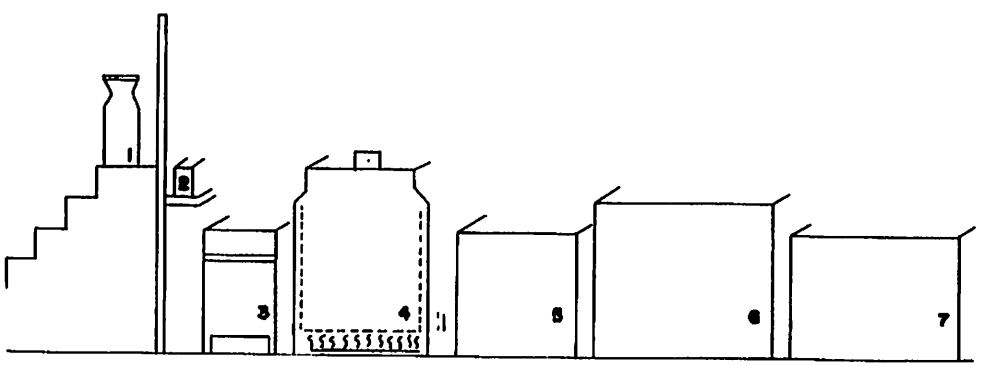
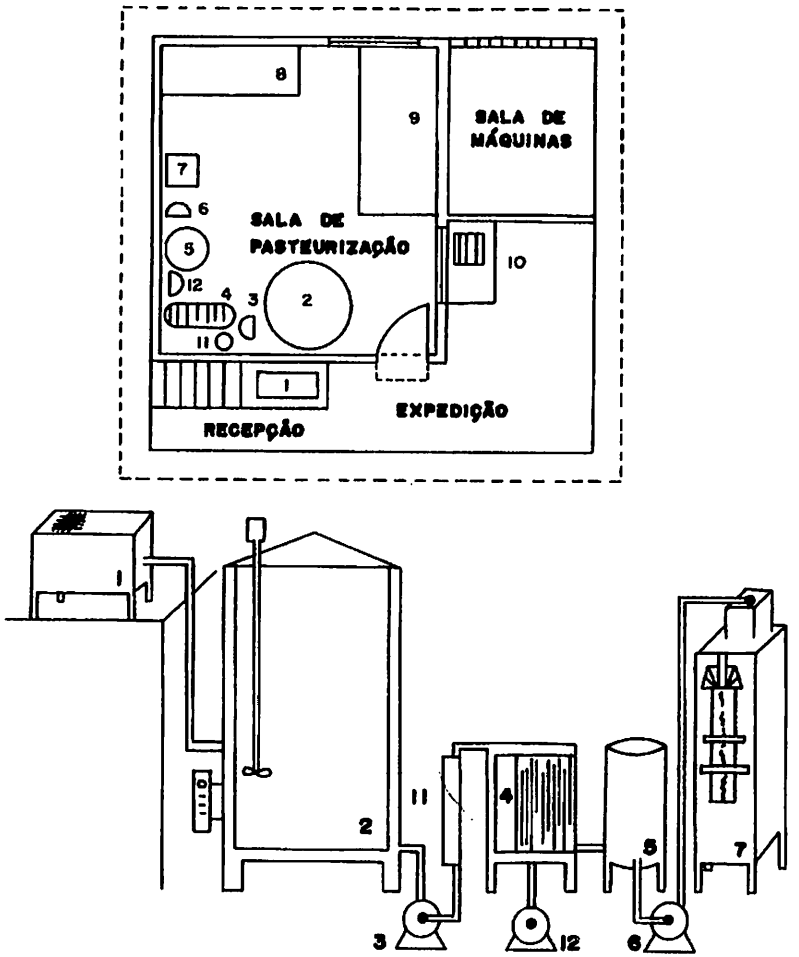


FIGURA 2. Exemplo de equipamentos utilizados em pasteurização lenta.

FONTE: Mosquim, Carvalho e Fernandes (1994).

ANEXO 3



EQUIPAMENTOS

1.- TANQUE DE RECEPÇÃO (150 l)
2- TANQUE DE PASTEURIZAÇÃO (1000 l)
3- BOMBA SANITÁRIA
4- RESFRIADOR A PLACAS (500 l/h)
5- TANQUE PULMÃO (320 l)
6- BOMBA SANITÁRIA
7- EMBALADEIRA SEMI-AUTOMÁTICA (500 l/h)
8- ARMÁRIO
9- FREEZER
10- LAVAGEM DE CAIXAS PLÁSTICAS E LATÕES
11- FILTRO DE LINHA
12- BOMBA CENTRÍFUGA PARA ÁGUA GELADA
CAPACIDADE 1000 l/dia
ÁREA 52,50 m^2

FIGURA 3. Exemplo de equipamentos utilizados em pasteurização lenta.

FONTE: Mosquim, Carvalho e Fernandes (1994).

ANEXO 4

1. Nome da usina: _____

2. Endereço: _____ Município: _____

3. Telefone: _____

4. Localização da usina

( ) Perímetro Urbano ( ) Zona Rural

5. Procedência do leite que se destina à usina:

( ) proveniente de propriedade rural própria

( ) proveniente de propriedade rural própria e de outros fornecedores

( ) proveniente somente de outros fornecedores

ANEXO 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Usina: _____

Nome do informante: _____

HISTÓRICO

1. Quando a usina /laticínio foi fundada e como foi o processo de fundação?

2. Por que iniciaram-se as atividades de produção do leite pasteurizado? Qual foi a motivação principal?

3. Durante as atividades da usina, outros produtos foram incorporados no processo produtivo ou eliminados no decorrer dos anos? Quais foram?

4. Com relação ao leite pasteurizado: foram encontradas dificuldades ou facilidades para iniciar a produção do produto?

5. Como foi feita a aquisição de equipamentos?

6. Como foi feita a aquisição de leite para beneficiamento?

7. Como se efetuaram os relacionamentos com órgãos do município em que se localiza a usina e/ou do município de Santana?

A USINA

1. Número de fornecedores atualmente _____

2. Quais são os equipamentos utilizados para a obtenção do leite pasteurizado para consumo e sua capacidade em litros/hora?

Equipamento	Capacidade
Especificação	l/hora

3. Como é feita a pasteurização de leite na usina para a obtenção do leite pasteurizado para consumo?

4. Houve troca de equipamentos destinados a fabricação do leite pasteurizado para consumo? Como foi feita esta troca? Por que?

5. Pretende-se ainda realizar alguma troca ou modificação nos equipamentos existentes?

6. Em caso afirmativo, quais ações serão desenvolvidas e por que?

7. Caso a resposta seja negativa, por que?

CONDUTA DE MERCADO

1. Atualmente, quem são os produtos concorrentes desta usina no município de Santana?

2. Qual considera como sendo o principal produto concorrente e por que?

PRODUTO: DIFERENCIAÇÃO DA OFERTA

1. Quais são as características do leite pasteurizado produzido atualmente por esta usina com relação a aspectos constitutivos e embalagem?

2. O produto passou por alguma inovação ou modificação em relação aos seus aspectos constitutivos?

3. Em caso afirmativo, quais foram estas mudanças e o que levou a realizá-las?

4. O produto passou por alguma inovação ou modificação na embalagem e/ou marca?

5. Em caso afirmativo, quais foram estas mudanças e o que levou a realizá-las?

6. Baseou-se em algum regulamento ou órgão fiscalizador para realizar alguma mudança na embalagem e/ou no produto?

7. Cogitou-se a possibilidade de realização de alguma mudança no leite pasteurizado, mas que não foi feita?

8. Em caso afirmativo, o que se pretendia fazer? Por que não foi realizada esta(s) mudança(s)?

9. A marca do leite pasteurizado que comercializa no município de Santana é também utilizada em outros produtos da usina?

10. A Usina adotou alguma mudança na distribuição do produto?

11. Houve preferência por determinados tipos de estabelecimentos varejistas? Quais?

12. Adotou-se a venda direta ao consumidor final (porta a porta)?

13. Como foi feita esta distribuição?

14. Pretende-se ainda realizar alguma modificação no leite pasteurizado quanto a aspectos constitutivos, embalagem, marca ou na distribuição do produto?

15. Em caso afirmativo, quais ações serão desenvolvidas e por que?

16. Caso a resposta seja negativa, por que?

UTILIZAÇÃO DE ATIVIDADES PROMOCIONAIS

1. Para o leite pasteurizado foram realizadas propagandas em veículo de mídia no município de Santana?

2. O que se pretendia com esta ação? Qual o objetivo?

3. Caso a resposta seja negativa, porque não foram feitas?

4. Como as propagandas foram levadas até o município de Santana? Que meios foram usados?

5. Qual foi o teor básico das mensagens? Ressaltaram principalmente o que?

6. Quem montou as propagandas? Recorreu-se a agências ou terceiros?

7. Foi feita alguma comparação nestas propagandas com produtos concorrentes? Como foi feita esta comparação?

8. A realização de propagandas para o leite pasteurizado foi caracterizada por que periodicidade?

9. Para o leite pasteurizado, foram realizadas atividades promocionais no município de Santana? Quais foram?

10. Foram feitos descontos para intermediários?

11. Junto aos pontos de venda ou distribuidores foi solicitado que realizassem propaganda do leite pasteurizado desta usina?

12. Em caso afirmativo, como isto foi feito?

13. Foi realizado algum patrocínio de eventos no município de Santana?

14. Em caso afirmativo, como isto foi feito?

15. Procurou-se algum tipo de aproximação ou envolvimento com a comunidade do município de Santana?

16. Em caso afirmativo, de que forma? Foi divulgado no município esta ação da usina?

17. O que se buscou com a realização de atividades deste tipo?

18. Pretende-se ainda utilizar propaganda ou outros tipos de atividades para promover o produto no município de Santana? Por que?

19. Em caso afirmativo, o que se pretende fazer?

PONTO DE VENDA: FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO/CANAIS

1. Qual é a distância entre a usina e o perímetro urbano do município de Santana?

2. Encontrou-se dificuldades ou facilidades para transportá-lo até os pontos de venda ou clientes?

3. Em caso afirmativo, quais foram estas dificuldades ou facilidades?

4. Atualmente, quais são os canais de distribuição utilizados pela usina, ou seja, a quem vendeu leite pasteurizado no município e quanto vendeu a cada um em dezembro de 1996?

5. Para os estabelecimentos varejistas a venda é feita em consignação? Explique, como é feita esta venda?

6. Qual é o destino do leite que porventura retorna a usina?

7. Caso seja utilizado distribuidor autônomo, estes vendem exclusivamente leite pasteurizado da usina? É uma exigência?

8. Para a efetivação do fornecimento de leite pasteurizado a estabelecimentos varejistas ou pontos de consumo, como são feitos os contatos? Quem geralmente inicia estes contatos?

9. Com relação aos estabelecimentos varejistas, a usina seleciona estabelecimentos varejistas no município para a venda do leite pasteurizado?

10. Caso seja feita seleção, ela é feita em função de que?

11. Existe preferência em fornecer leite a algum tipo de estabelecimento comercial? Qual(is)? Por que?

12. Em caso afirmativo, quais? Por que?

13. Em caso de resposta negativa, por que?

14. Considera alguma usina que comercializa leite pasteurizado no município de Santana, como sendo uma dominante na distribuição? Qual é esta usina?

15. Em caso afirmativo, por que a considera como dominante na distribuição?

16. Foram encontradas dificuldades para a comercialização do produto no município de Santana? Quais foram?

17. Houve dificuldades de negociação?

18. Houve dificuldade de aceitação do produto?

19. Foram encontradas facilidades para se comercializar o produto no município de Santana? Quais foram?

20. Pretende-se modificar em algum aspecto a distribuição do leite pasteurizado junto ao município de Santana? Como será feita esta modificação? Por que?

DETERMINAÇÃO DO PREÇO

1. Para determinar o preço de venda para o leite pasteurizado, em que se baseou?

2. Há alguma usina que considera como um norteador de preços no mercado do município de Santana? Qual é esta usina?

3. Ao estabelecer o preço de venda para o leite pasteurizado baseou-se no preço do leite pasteurizado desta usina?

4. No varejo, seu preço é superior, inferior, ou igual ao desta usina?

GERAIS

1. Considera que existem fatores a nível da usina e/ou do mercado limitantes a expansão dos seus negócios com o leite pasteurizado no município de Santana?

2. Caso a resposta seja afirmativa: quais são estes fatores?

ANEXO 6

TABELA 1A. Usinas de beneficiamento concorrentes em Santana e valores de ρi, Xi, $\sum_{j=1}^{i} Xj$, ϕi e $\phi_{i-1} + \phi i$, para a população de quatro elementos, agosto de 1996.

Usina	i	ρi	Xi	$\sum_{j=1}^{i} Xj$	ϕi [1/]	$\phi_{i-1} + \phi i$
Sigma	1	0,25	1.003	1.003	0,005	0,005
Delta	2	0,50	12.000	13.003	0,067	0,072
Gama	3	0,75	20.283	33.286	0,170	0,237
Alfa	4	1,00	162.051	195.337	1,000	1,170

Por definição $\phi_o = 0$

[1/] Com aproximação da terceira casa decimal.

TABELA 2/ [illegible] valores reais das barras e valores de p_i, X_i, $\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} X_i$, e [illegible]

[illegible] probabilidade de quatro estações [illegible]

Barra		p_i	X_i	$\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} X_i$	$bh_{i+1} + u_i$
S1	1	0,25	1.340	[illegible]	0,607
[illegible]	2	0,50	15 300	[illegible]	[illegible]
[illegible]	3	0,75	27 080	[illegible]	[illegible]
[illegible]	4	1,00	150 541	180 [illegible]	[illegible]

Por definição $u_n = 0$

* (*) [illegible] aproximação da terceira casa decimal

ANEXO 7

TABELA 2A. Usinas de beneficiamento concorrentes em Santana e valores de ρi, Xi, $\sum_{j=1}^{i} Xj$, ϕi e $\phi_{i-1} + \phi i$, para a população de quatro elementos, dezembro, 1996.

Usina	i	ρi	Xi	$\sum_{j=1}^{i} Xj$	ϕi [1/]	$\phi_{i-1} + \phi i$
Sigma	1	0,25	1.340	1.340	0,007	0,007
Delta	2	0,50	10.500	11.840	0,065	0,072
Gama	3	0,75	21.082	32.922	0,179	0,244
Alfa	4	1,00	150.541	183.463	1,000	1.179

Por definição $\phi_o = 0$

[1/] Com aproximação da terceira casa decimal.