

Asociación Uruguaya de Historia Económica (AUDHE)

Terceras Jornadas de Historia Económica

Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003

Simposio N° 1

Nombre del simposio:

**Agronegócio em países e regiões do MERCOSUL:  
evolução histórica e tendências contemporâneas**

Coordinadores: Maria Inés Moraes, F. de Ciencias Sociales, UdelaR  
Ronaldo Herrlein Jr., PPGE-PUCRS  
Vera Regina Ferreira Carvalho, UNIVATES

Título de la ponencia: **Estratégias recentes das empresas lácteas do Rio Grande do Sul**

Autores: Vera Regina Ferreira Carvalho (UNIVATES/Brasil)<sup>1</sup>  
Luís Humberto de Mello Villwock (UNIVATES; UNISINOS/Brasil)<sup>2</sup>  
Luciano Madruga Ludwig (UNIVATES/Brasil)<sup>3</sup>  
Márcio Haetinger Santos (UNIVATES/Brasil)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Economista (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutoranda em Economia (IE/UNICAMP), Professora da UNIVATES (Lajeado,RS). email: vcarv@terra.com.br

<sup>2</sup> Engenheiro Agrônomo (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutor em Administração (PPGA/UFRGS), Coordenador do Curso de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais da UNIVATES, Professor da UNIVATES (Lajeado,RS) e da UNISINOS (São Leopoldo,RS).

<sup>3</sup> Engenheiro Agrícola (ULBRA), Mestre em Agronegócios (CEPAN/UFRGS). Professor da UNIVATES (Lajeado,RS).

<sup>4</sup> Acadêmico de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais (UNIVATES). Bolsista de iniciação científica do projeto.

## **Estratégias recentes das empresas lácteas do Rio Grande do Sul<sup>5</sup>**

Vera Regina Ferreira Carvalho (UNIVATES/Brasil)<sup>6</sup>

Luís Humberto de Mello Villwock (UNIVATES; UNISINOS/Brasil)<sup>7</sup>

Luciano Madruga Ludwig (UNIVATES/Brasil)<sup>8</sup>

Márcio Haetinger Santos (UNIVATES/Brasil)<sup>9</sup>

**Resumo** - As últimas décadas do século vinte foram palco de inúmeras transformações na cadeia agroindustrial do leite. Transformações essas que tiveram como ponto de partida a suspensão do tabelamento do preço do leite que vigorou no período 1945-1986. Nesse novo contexto as empresas riograndenses adotam, na sua grande maioria, novas estratégias empresariais. O presente trabalho ocupa-se, sobretudo, de analisar as transformações ocorridas no Rio Grande do Sul e também aquelas que indiretamente influenciaram a cadeia produtiva gaúcha de laticínios, especialmente a indústria processadora, responsável pela aquisição e processamento do leite e produção dos derivados lácteos. Inicialmente são tratadas as transformações ocorridas que tiveram uma incidência sobre o setor, seja de cunho direto ou indireto. Na segunda seção é feito um retrospecto da atividade no território do Rio Grande do Sul, sendo que a ênfase será dada na agroindústria processadora, para logo em seguida, na seção terceira, serem destacadas as estratégias adotadas pelas empresas gaúchas, suas mudanças e suas permanências.

### **1. Transformações na indústria de laticínios**

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

---

<sup>5</sup> Esse texto consiste em um resultado preliminar e parcial do projeto de pesquisa "Tendências da cadeia do leite no Vale do Taquari: limitações e potencialidades" financiado pelo Centro Universitário UNIVATES, sob a coordenação de Vera Regina F. Carvalho.

<sup>6</sup> Economista (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutoranda em Economia (IE/UNICAMP), Professora da UNIVATES (Lajeado,RS). email: vcarv@terra.com.br

<sup>7</sup> Engenheiro Agrônomo (UFRGS), Mestre em Economia Rural (IEPE/UFRGS), Doutor em Administração (PPGA/UFRGS), Coordenador do Curso de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais da UNIVATES, Professor da UNIVATES (Lajeado,RS) e da UNISINOS (São Leopoldo,RS).

<sup>8</sup> Engenheiro Agrícola (ULBRA), Mestre em Agronegócios (CEPAN/UFRGS). Professor da UNIVATES (Lajeado,RS).

<sup>9</sup> Acadêmico de Administração com habilitação em Negócios Agroindustriais (UNIVATES). Bolsista de iniciação científica do projeto.

mudança patrimonial na estrutura dessa indústria. No período anterior às transformações, as empresas integrantes dessa indústria compostas por empresas multinacionais, os grupos nacionais, as cooperativas singulares ou de primeiro grau, as cooperativas centrais ou de segundo grau, e por fim, os pequenos laticínios, de alcance regional (Jank et al., 1999).

Além das mudanças de cunho patrimonial, uma variada gama de modificações trouxe impactos, de maior ou menor monta, para a indústria de laticínios. Partindo-se de alterações mais gerais, mas que repercutiram diretamente sobre essa indústria, temos a abertura do mercado nacional, que propiciou um fluxo intenso de capitais externos - capitais estes que se destinaram a engrossar os investimentos diretos externos (IDE) realizados na economia brasileira. No caso da indústria em voga, esses recursos foram os responsáveis diretos pela onda de fusões e aquisições que assolou esse setor. Esses recursos foram provenientes sobretudo dos países componentes da Tríade (EUA, EU e Japão), com especial destaque para o capital de procedência européia.

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

Segundo Jank et al. (1999) dentre os grandes laticínios que atuavam no setor em 1981, mais da metade passou por algum processo de aquisição ou desenvolvimento de alianças estratégicas. E na própria década de 90, quando essas modificações já estão em curso, verificou-se um processo de modificação no ranking das maiores empresas captadoras de leite.

As principais mudanças patrimoniais da indústria de laticínios tiveram como ator principal a multinacional italiana Parmalat que adquiriu, no período 1989-1999, 22 plantas industriais. Todas essas plantas pertenciam anteriormente ao capital nacional e tinham uma atuação regionalizada. A seguir, no ranking de adquirentes, situou-se a Nestlé que nesse mesmo período incorporou ao seu patrimônio 8 plantas industriais (Carvalho, 2000). Além das mudanças engendradas pela multinacional Parmalat, houve uma transformação mais geral no tocante ao aumento de empresas multinacionais no setor. Em 1982, das 42 multinacionais que tinham como atividade principal o leite apenas 6 tinham atividades no Brasil, através de 16 filiais. As unidades industriais estavam distribuídas da seguinte forma: 8 da Nestlé; 1 da Beatrice Foods; 2 da Borden; 2 da BSN Gervais Danone; 1 da Snow Brand Milk Prod; e 2 da Sodima Yoplait (Lauschner, 1995). Após esse período outras empresas multinacionais instalaram-se no Brasil, tais como La Sereníssima, Sancor, ambas empresas argentinas e a Conaprole do Uruguai.

O ponto de partida dessas mudanças foi a suspensão do controle e tabelamento dos preços, que vigorou de 1945 a 1991. O término dessa prática por parte do governo agiu como um incentivo à entrada de novas empresas que passaram a atuar com maiores graus de liberdade pois, o tabelamento dos preços do leite e de seus derivados agia como um desestímulo à criação de novos produtos, com maior valor

agregado, visto que o teto já havia sido determinado pelo governo. Assim, com a liberalização dos preços, pela ótica da produção de matéria-prima, fez-se presente a possibilidade das empresas adotarem pagamentos diferenciados, de acordo com as características do produto. Essa liberalização dos preços deve ser vista como integrante de um processo mais amplo de desregulamentação dos mercados.

O governo, além de diminuir a interferência no setor pela cessão do tabelamento do leite pasteurizado, também se retirou como demandante, uma vez que ocorreu um arrefecimento dos programas sociais, envolvendo o consumo popular do leite. Esses programas representavam, no final dos anos 80, a compra de aproximadamente 30% do total do leite do tipo C produzido no Brasil. No período 1988/90 o governo era o principal demandante de leite fluido.

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

Ainda no tocante às importações, com a formação e implementação do MERCOSUL e a conseqüente extinção de tarifas diferenciadas entre os países membros, verificam-se problemas, sobretudo para o estado do Rio Grande do Sul, devido a sua proximidade física com o Uruguai e a Argentina, fortes concorrentes no setor. Paralelamente a essas mudanças, verifica-se a transformação do leite fluido em *commodity*, decorrência da adoção do processo de esterilização do leite – ultra high temperature (UHT) - que possibilitou um aumento na vida útil do produto, passando das 48 horas anteriores para o prazo de quatro meses. A perecibilidade do leite por si só limitava a abrangência das plantas industriais e permitia a existência de pequenos laticínios de caráter regional. Assim ficava estabelecida como que uma divisão de mercados, onde a grande empresa atuava nos produtos mais elaborados e a pequena empresa ficava com a produção do leite fluído. Em decorrência da transformação do leite em *commodity*, a modificação mais expressiva foi a passagem de um mercado de abrangência local, e em alguns casos regional, para um mercado nacional.

Além disso, o leite UHT apresenta custos de transportes menores, uma vez que não necessita de refrigeração, ao contrário dos custos de distribuição do leite pasteurizado que necessita de entrega diária, em pequenas quantidades, o que, conseqüentemente, vem a ser somado à preferência do consumidor final, facilitando o processo de estocagem, sem comprometer sua qualidade.

Mais recentemente, o mercado sul riograndense tem apresentado um acirramento dos preços do leite fluido e derivados lácticos em decorrência da transformação de leite em *commodity* a partir do processamento UHT. Em reação a estes

fatores competitivos externos, reflete-se a competência de reduzir custos, conforme Corbett & Wassenhove (1993), a partir de aumentos de produtividade e outros fatores como qualidade que, segundo (Révillion, 2000), reforçam a tendência de concentração deste segmento agroindustrial. Adicionalmente, devido a enorme pressão do mercado, Castro (1998) observou que também ocorre a concentração desta agroindústria através de processos de alianças entre cooperativas de porte médio.

Por outro lado, o processo de adoção da tecnologia UHT coloca as empresas em uma situação delicada, haja vista que a empresa que fornece tal tecnologia (Tetra Pak) não possui concorrência em âmbito nacional, o que, para Révillion (2000), tem restringido as considerações no estabelecimento de alternativas de processo/produto.

Analisando-se os dados de produção do rebanho leiteiro brasileiro fica evidenciado um aumento tanto de sua produção quanto de sua produtividade. Essa mudança no perfil do rebanho é muito mais consequência do que causa das transformações descritas anteriormente. O produtor da matéria-prima foi conduzido a realizar investimentos que visavam aumento de produtividade e/ou de produção em face das exigências da indústria, sob a pena de ser excluído da cadeia produtiva (Carvalho, 2000; Carvalho 2000b).

Para obter produtos competitivos, além das estratégias de preços, as empresas têm capacitado-se no sentido de competir com produtos qualificados. A qualidade é um parâmetro seletivo, devido aos limites rígidos aplicados na logística de entrada que só podem ser atingidos por produtores/associações que, no mínimo, possuam sistemas adequados de resfriamento do leite (Révillion, 2000).

Os ganhos de escala no processo UHT são determinados pelo volume de matéria-prima disponível, pela capacidade de recebimento e processamento da agroindústria e pela perspectiva de comercialização deste volume de produto. Nesse sentido, as agroindústrias líderes apresentaram as melhores condições de atingir tais economias, haja vista que possuem maior capacidade de investimento, e de obtenção de crédito, maior captação de matéria-prima e, finalmente, a sua importante participação no mercado de leite UHT (Révillion, 2000). Castro (1998) encontrou empresas buscando amenizar problemas de qualidade através do incentivo aos círculos de máquinas<sup>10</sup>, financiamentos diretos e intermediação junto aos órgãos financiadores, programas de inseminação artificial, cursos/palestras e assistência técnica. Esse autor ressalta que estas ações, de um modo geral, são acessíveis a poucos produtores.

Como consequência disto, em face da pressão dos grandes grupos industriais por aumento da qualidade de matéria-prima, passa a vigorar, em 2002 uma nova legislação nacional acerca da coleta e transporte do leite nas propriedades rurais - a Instrução Normativa 51, de 18 de setembro de 2002. As principais modificações decorrentes da nova legislação dizem respeito à forma de coleta, que obrigatoriamente passa a ser a granel. A partir de então, as propriedades rurais devem estar equipadas com tanques de refrigeração. O objetivo dessa instrução foi o de "...promover a redução geral de custos de obtenção e, principalmente, a conservação de sua qualidade até a recepção em estabelecimento submetido a inspeção sanitária oficial"

---

<sup>10</sup> Formado por agricultores que se reúnem para comprar e utilizar máquinas em conjunto.

## **2. Indústria láctea no Rio Grande do Sul: histórico e conformação atual**

A produção de leite e derivados está presente na economia gaúcha desde os seus primórdios, na qual as agroindústrias processadoras estão entre os primeiros tipos de indústrias instaladas no território riograndense. Dados do Censo Industrial de 1920 dão conta da existência de 24 estabelecimentos responsáveis pela fabricação de laticínios. No Brasil, na mesma data existia um total de 78 estabelecimentos, sendo assim, o Rio Grande do Sul detinha 30,77% da capacidade instalada no Brasil para a produção de laticínios, com número de estabelecimentos inferior apenas ao do estado de Minas Gerais, que contava com 32 estabelecimentos.

Do total de estabelecimentos brasileiros, 75,64% destinavam-se ao fabrico de queijo, 20,51% de congelamento de leite - unidades de leite pasteurizado, resfriado e congelado - e 3,85% eram fábricas de leite condensado, leite em pó ou higienizado (Brasil, 1927). Passadas décadas, Minas Gerais mantém-se na liderança como primeiro estado produtor, seguido de São Paulo, sendo que o Rio Grande do Sul ocupa a terceira posição no ranqueamento dos estados produtores.

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

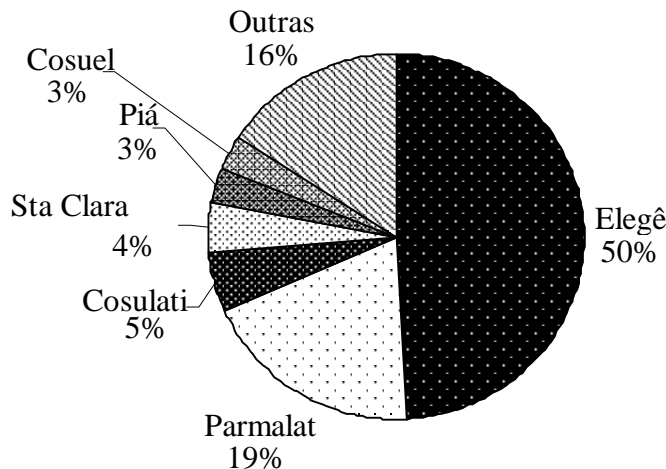
A história da atividade no Rio Grande do Sul confunde-se com a história da CCGL, sobretudo em face do aspecto concentrador que exerceu. Atualmente a empresa, após a transferência de sua parte beneficiadora ao controle acionário pela Avipal, mantém somente poucas unidades de captação de leite sob o comando de algumas cooperativas singulares que lhe conformavam, mantendo o domínio de uma parte da cadeia de baixo valor agregado e grandes custos logísticos. Mesmo assim, passando o comando do beneficiamento do leite (fase seguinte) para outra empresa, não cooperativa, sua identidade com o mercado continuou assumindo a mesma denominação de Elegê Alimentos, marca comercial da antiga central cooperativa.

Um outro marco do setor no Rio Grande do Sul refere-se a Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos (CORLAC), empresa de economia mista que teve sua liquidação decretada pela lei estadual n 10.000/93. A desativação desse sistema levou a uma desarticulação setorial, levando prejuízo aos produtores e desestimulando a produção, sobretudo nas regiões metropolitana, nordeste e central, zonas de maior atuação da antiga empresa.. A CORLAC foi resultante das seguintes transformações: em 1937 era a Sociedade Anônima Beneficiadora do Leite (SABEL), em 1946 Entrepósito de Leite S.A. (ELSA), no ano de 1947 passou a denominação de Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (DEAL). Atualmente, por determinação do poder público estadual, parte do patrimônio da CORLAC foi transferida para a Cooperativa

Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda (COORLAC), possibilitando o retorno paulatino de suas atividades.

Atualmente, no ano de 2003, as principais empresas responsáveis pela industrialização e distribuição do leite são a Elegê Alimentos S.A. e a Parmalat do Brasil S.A. - sociedades de capital aberto, e as seguintes cooperativas de médio porte, Sul Riograndense de Laticínios Ltda (COSULATI), Santa Clara Ltda, De Suinocultores Encantado Ltda (COSUEL), Triticola Getúlio Vargas Ltda (COTRIGO), Agropecuária Petrópolis Ltda (COAPEL), Agrícola Mista Aceguá Ltda (CAMAL), além da COORLAC, já referida anteriormente. Essas empresas de grande e médio porte, assim como outras pequenas cooperativas produzem leite e derivados sob supervisão federal (SIF). O estado do Rio Grande do Sul conta também com mais 104 pequenos laticínios que produzem sob supervisão estadual (CISPOA) (Bitencourt et al., 2002). A divisão da produção de leite fluido entre as principais empresas é observada no gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Captação de leite por empresas no Rio Grande do Sul, no ano de 2001.

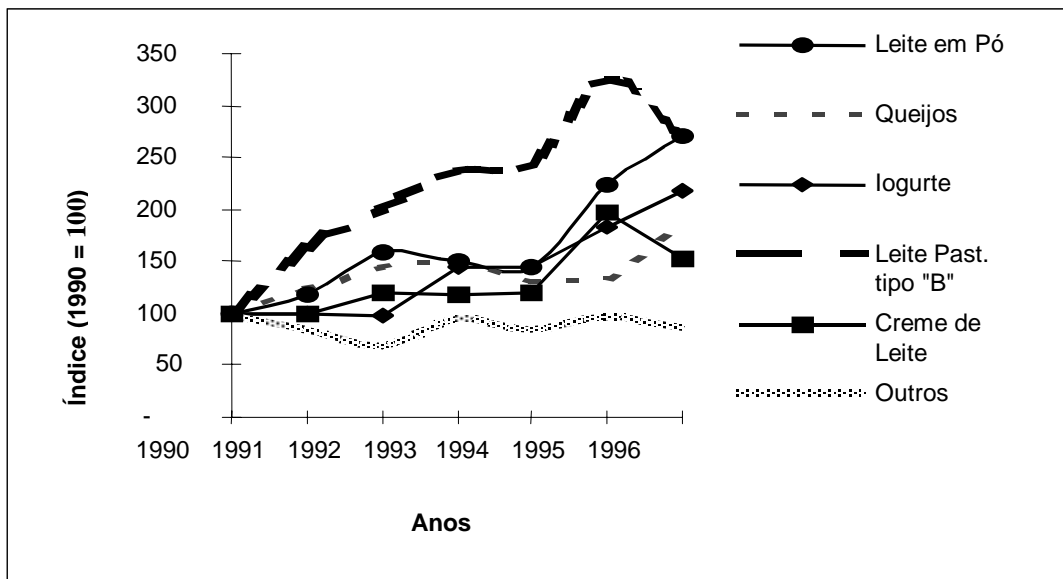


Fonte: Comissão Parmalamentar de Inquérito do Preço do Leite (2002)

Analisando-se os dados de produção gaúcha sob outra ótica evidencia-se a mudança produtiva ocorrida após a disseminação do leite UHT. No ano de 1991 89,98% da produção de leite fluido no Rio Grande do Sul era sob a forma de leite do tipo C e 7,61% era leite esterilizado. Em 1999 esse quadro se inverte, do total produzido 74,59% o são sob a forma de UHT e 24,56% sob a forma de leite tipo C (Carvalho, 2002). Em 2001 essa tendência se acentua mais, 77,19% da produção foi sob a forma UHT, os 22,81% restantes dividiram em produção de leite B e C (CPI do leite, 2002).

Mudanças no mix de produção das empresas são percebidas por Castro(1998), os fatores desencadeadores destas são o acirramento da concorrência via preços e a demanda por novos produtos. Assim, estas estão ocorrendo em função das ameaças, oportunidades e potencialidades identificadas por cada empresa. Esse autor observou que algumas empresas começam a retirar-se do mercado de queijos devido à sua baixa rentabilidade, além de ter constatado uma diminuição da produção do leite pasteurizado tipo C em saquinho e um aumento significativo do leite esterilizado, conforme já constatado anteriormente.

Gráfico 02 - Evolução da produção de derivados lácteos no RS - 1990 a 1996



Fonte dos dados brutos: MAA/DFA/DPA/SIPA-RS (elaborado por Castro e Müller, 1998 apud Castro, 1998)

Para Révillion (2000), a legislação pertinente e os mecanismos de controle e manutenção da qualidade da matéria-prima na propriedade, ainda são incipientes. A presença de uma oferta complementar de matéria-prima, de acordo com esse autor, considerando-se os produtores de leite não especializados, como fornecedores potenciais, diminui o poder de barganha dos fornecedores especializados.

Nesta perspectiva, para se adequar às novas exigências do mercado, com intenção de atingir economias de escala, as empresas processadoras têm pressionado o produtor rural no sentido de melhorar a qualidade do leite fornecido e diminuir a sazonalidade da produção ao longo do ano (Castro, 1998). Assim, segundo esse autor, programas de pagamento por volume e qualidade vêm premiando produtores mais capacitados e desestimulando produtores “não-aptos”, através de preços mais baixos.

No ano de 2000 a indústria de laticínios foi responsável, no Rio Grande do Sul, pela geração de 5.677 empregos formais. Sua dimensão torna-se ainda maior ao agregarmos as informações relativas à ocupação de pessoas vinculadas ao setor primário, 74.000 propriedades forneceram leite neste período para as agroindústrias processadoras



e estima-se que aproximadamente mais de 3.000 propriedades produzam leite e participem do mercado informal (Secretaria de Agricultura e Abastecimento do RS, 2002). Portanto, supondo-se uma média de 3,5 pessoas por propriedade, a produção de leite no Rio Grande envolve cerca de 269,5 mil pessoas. Assim, o leite constitui-se no quinto setor em termos de geração de empregos no estado, possuindo não apenas importância econômica, mas também importância social.

No setor de distribuição percebe-se um aumento claro no poder de barganha em relação à indústria de laticínios, impulsionado pela relativa concentração dos supermercados, aumento da competição entre as indústrias e pressão dos produtos importados (Castro, 1998).

A distribuição do leite fluído no Brasil tem transferido-se do pequeno varejo e padarias para os hipermercados. Esse fenômeno é paralelo ao crescimento da parcela de mercado do leite UHT (Jank et al., 1999). Por outro lado, o mesmo autor destaca a relevância do pequeno varejo local para as agroindústrias de menor capacidade de processamento de leite UHT, onde a marca da “cooperativa local” é preferida pelos consumidores.

### **3. Estratégias das principais indústrias lácteas no território riograndense**

Objetivando compreender a dinâmica setorial a presente seção analisará o comportamento pregresso das principais empresas lácteas instaladas no Rio Grande do Sul, tomando por base o volume de leite captado no ano de 2001. Assim, as empresas analisadas são a Elegê, a Parmalat, a Cosulati, a Santa Clara, a Piá e a Cosuel. Também é analisado o comportamento da COORLAC, ainda que a mesma capta um volume não tão significativo de leite a mesma congrega um número importante de cooperativas.

#### **3.1 Elegê**

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

Sua importância no Rio Grande do Sul foi crescente. No começo das suas atividades coletava 2,29% do leite produzido no Estado, aproximadamente 10 milhões de litros em 1977, já ano de 1991, foi responsável pela coleta de 59,90% do total produzido, sendo que essa coleta estava disseminada ao longo do território riograndense (Lauschner, 1995 apud Carvalho, 2002).

No ano de 1993, época do Plano Collor e da decorrente falta de crédito no mercado, fez com que as cooperativas singulares, endividadas, necessitando de recursos financeiros, solicitassem o capital de giro da CCGL. Como consequência da transferência destes recursos, deu-se o endividamento da CCGL com o esgotamento do capital de giro. Isto forçou a CCGL a vender parte dos ativos industriais para outro grande grupo agroindustrial gaúcho, levando a um rearranjo na coordenação de boa parte da cadeia leiteira do estado. As unidades de beneficiamento da CCGL, correspondendo a 76% do patrimônio total foram transferidas para o Grupo Avipal. Dessa forma, parte da então cooperativa foi incorporada por uma empresa privada S.A, de capital nacional local.

Nos anos 1990 e 1991, produziu 1 milhão de litros de leite e derivados, privilegiando a distribuição direta junto ao pequeno varejo. Embora a marca Elegê tenha sido criada pela CCGL, optou-se pela permanência da marca por questões mercadológicas (Vieira, 2000).

Nos anos 90, após a transformação em S.A., a Elegê mantém contrato de fornecimento com 27 cooperativas singulares, prática esta, característica das cooperativas. Até o presente momento, a empresa constitui-se na principal beneficiadora no Rio Grande do Sul e é responsável pela captação de 49,07% do leite que é industrializado no estado (CPI do Leite, 2002).

Um dos diferenciais da Elegê em relação às demais empresas é o índice de produtores que entregam a sua produção na forma a granel, perto de sua totalidade. Em contraposição apresenta também os menores índices de produtividade e é a empresa que possui o maior número de produtores. Ainda acerca do número de fornecedores vinculados à empresa, no período 1994/98, houve uma redução da ordem de 34% (Carvalho, 2000b). Provavelmente esta concentração está sendo verificada até a presente data.

Segundo Silva (1999), a CCGL, atualmente Elegê, foi pioneira no transporte de leite a granel. Posteriormente, em 1991, houve uma intensificação na implantação do programa, sendo que toda a logística de entrada era feita a granel a partir de diversas cooperativas filiadas à CCGL.

A Elegê possui um setor de Pesquisa e Desenvolvimento, onde novos produtos são formulados e testados. Além disso, a empresa desenvolve e alia-se tecnologicamente com outros centros de pesquisa para projetos específicos. Segundo Révillion (2000), a Elegê possui como principal canal de distribuição o grande varejo da região metropolitana de Porto Alegre ou de outras capitais.

O número de empregos diretos da Elegê em 2000 era 1539, em 2001 era de 1716. A receita foi de R\$ 673,1 milhões em 2000 e R\$ 705,9 milhões em 2001 (Exame, 2003).

### **3.2 Parmalat**

No mercado gaúcho a entrada da Parmalat, empresa multinacional de capital italiano, ocorre através da alienação do capital da Lacesa S.A. em 1993,<sup>11</sup> entretanto no Brasil a empresa já havia iniciado suas atividades em 1974, através da realização de uma *joint-venture* com a empresa Laticínios Mococa para produção de iogurtes. Dessa forma, fez-se possível que a empresa executasse uma sondagem do mercado e o conhecesse melhor. Em 1977 encerrou essa parceria e fundou uma empresa própria (Yolat Indústria e Comércio de Laticínios Ltda., localizada em Itamonte - MG) destinada ao fabrico de laticínios - inicialmente à produção de leite esterilizado. Só a partir de 1989 começou sua política maciça de aquisições, 11 anos após a sua instalação de forma oficial no país, sendo que no período 1989/99 adquiriu 22 empresas. No ano de 2001 realiza a aquisição das marcas Glória e Avaré.

Foi a inovadora no Brasil na aquisição das empresas. Essa característica, de elemento inovador na indústria, já faz parte da história da empresa, que foi a primeira a colocar sua marca no leite, assim como foi a pioneira na utilização de caixas de papel para as embalagens, substituindo a garrafa de vidro que até então dominava o mercado europeu (Castro, 1999b; Castro, 1999c).

A presença da Parmalat no Rio Grande do Sul fez parte de uma estratégia agressiva, e mais ampla, de crescimento da empresa via aquisições quando, em 1993, adquiriu as plantas industriais pertencentes à Lacesa, então segunda maior empresa do mercado de leite gaúcho, responsável por aproximadamente 20% da produção de leite. Essa transação envolveu, em valores da época, 30 milhões de dólares. Posteriormente à aquisição, verificou-se um aumento no faturamento das unidades antes pertencentes à Lacesa, decorrente de mudanças produtivas. Na mesma semana em que foi efetivada a transação a empresa lançou um novo produto, o requeijão, houve um aumento da produção de iogurtes, da marca Yoplait, e diminuição da produção de queijo. A linha de produtos Yoplat - segunda marca mundial em termos de iogurtes e sobremesas lácteas - constituiu-se numa parceria com a Sodial Internacional S.A., empresa essa ligada à União de Cooperativas Agrícolas da França. Dessa forma aproveitou os equipamentos pertencentes à Dansul - empresa constituída em 1973 em parceria com a LPC para a produção e distribuição de produtos Danone. Diferente de outras empresas adquiridas, a Lacesa despertava interesse sobretudo pela sua constituição jurídica, desde 1985 a mesma havia transformado-se em sociedade anônima de capital aberto com ações transacionadas na Bolsa de Valores.

Uma modificação decorrente da entrada da Parmalat no Rio Grande do Sul foi o deslocamento da principal bacia leiteira da região Lajeado-Estrela para a região de Passo Fundo, logisticamente mais próxima da planta de Carazinho. Esse deslocamento modificou a forma de produzir até então estabelecida. A região Lajeado-Estrela é predominantemente de pequenas propriedades rurais, já a região para onde se desloca, as propriedades predominantes são de tamanho médio e grande.

---

<sup>11</sup> A LACESA iniciou suas atividades no ano de 1946 na cidade de Lajeado, RS, atuando primeiramente na comercialização de laticínios e cereais. No ano de 1960 passa a dedicar ao fabrico de queijos e doce de leite, no final daquela década, de forma pioneira no Brasil passa a comercializar leite em sacos plásticos (barriga mole), abandonando assim a comercialização em garrafas de vidro. A empresa foi responsável pela modificação na forma de comercialização do leite no Brasil.

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

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

Inicialmente suas plantas produtivas estavam localizadas predominantemente na região sudeste. Hoje, nos anos 2000 encontram-se disseminadas em todo o território nacional, além de abrangerem novas áreas de produção (biscoitos, sucos, atomatados). A Parmalat, ao abranger novas áreas de produção, e conseqüentemente de comercialização, agrega dessa forma novas capacitações, ampliando a possibilidade de diversificação. Entretanto, em decorrência de prejuízos acumulados nos últimos anos, uma revisão dos negócios em que atua foi realizada. Um exemplo disso, no Rio Grande do Sul, foi o fechamento das linhas de produção de iogurte e de sobremesa láctea da unidade de Porto Alegre. As atividades passaram a ser realizadas em plantas mais próximas dos principais centros consumidores, ainda que o sul do país seja responsável por 18% do consumo nacional - e os funcionários foram demitidos. Essa transferência levou a redução de custos, sobretudo de logística.

Gradativamente as atividades da empresa concentram-se na unidade de Carazinho, onde se dá a produção do leite longa vida Premiun, cuja margem de lucratividade é bastante superior a verificada no leite longa vida UHT (Selectus, 2002). Organizações vinculadas aos trabalhadores acreditam que gradativamente as atividades ainda realizadas na unidade de Porto Alegre acabem. Para o presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Panificação, Chocolates e Laticínios, Sebastião Nunes Pinto é provável que verifique-se uma desativação de toda a unidade de Porto Alegre, pois gradativamente as operações estão sendo realizadas em outras unidades, cita o exemplo de unidades localizadas na Bahia, no Rio de Janeiro (Acari e Campos), Ceará, Minas Gerais e Pernambuco que passaram por situação parecidas que culminaram com o fechamento das plantas. Isso sem falar da desativação de outras duas unidades do Rio Grande do Sul, na cidade de Lajeado e Feliz. Segundo o presidente do Sindicato, "em 1993, quando compraram a Lacesa, os funcionários chegaram a festejar o ingresso da poderosa transnacional, apostando na melhoria das condições de trabalho (...) Mas foi um engano, pois eles vêm sistematicamente fechando unidades em todo o país, desempregando muita gente (Zero Hora, 20.08.2002)".

Reestruturação organizacional também se faz presente. A exemplo da Nestlé também passa a trabalhar com uma nova forma de estrutura gerencial, reduzindo os níveis hierárquicos de gestão e, conseqüentemente os custos totais, com aumento dos fluxos operacionais.

Atualmente possui uma linha de produção com mais de 400 itens. Essa possibilidade só foi possível através da recombinação e reutilização dos recursos disponíveis. Via fusões e aquisições também se faz presente a possibilidade de aprendizado, pela experiência, através dos empregados que permanecem na unidade produtiva. Esse aprendizado, necessário também para o crescimento da firma, pode ser obtido através do estabelecimento de parcerias com outras empresas, principalmente quando dominam outros processos produtivos, que não os habitualmente usados.

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

Em 1994, a Parmalat iniciou a produção de leite UHT no estado, sendo, atualmente, a segunda maior produtora, atingindo uma produção média superior a 500.000 l/dia. Em 1999, esta empresa produziu em torno de 35% da produção total de leite UHT no estado. No ano de 2001 foi responsável por 34,86% da produção de leite UHT no estado do Rio Grande do Sul e por 16,12% do leite pasteurizado produzido nesta região (CPI do Leite, 2002)

### **3.3. Cosulati**

A Cooperativa Sul-Rio Grandense de Laticínios Ltda. foi fundada em 1973, sua criação foi resultante da fusão de duas cooperativas sediadas em Pelotas, a Colacti e a Coolapel, sendo seu objetivo principal a industrialização e comercialização da produção dos associados - leite, aves e grãos - de forma a gerar maiores rendas e impedir o êxodo rural. Atualmente constam em seus quadros 3.946 produtores de leite, sendo que destes 42,28% produzem até 20 litros de leite/dia. Com produção entre 20 e 50 litros dia encontram 36,73% dos produtores. Esses produtores de leite são parte dos 3.801 cooperados, e 1.129 produtores ligados à cooperativas parceiras, como a Camal de Aceguá, Coopar de São Lourenço do Sul, Sul Leite de Santa Vitória do Palmar e Associação dos Produtores de Turuçu, que desenvolvem as atividades de leiteira, avicultura e grãos, e residem em 26 municípios da região sul do Rio Grande do Sul. A bacia leiteira da Cosulati é formada por 26 municípios da região sul do Estado.

Em termos produtivos a proprietária da marca Damby se destaca na produção de leite pasteurizado, leite longa vida, leite em pó, manteiga, bebida láctea, doce de leite, requeijão e diversos tipos de queijos. Foi responsável, no ano de 2002, pela produção de

2,2% do leite UHT produzido no Estado e por 3,8% do leite pasteurizado. A Cosulati é a terceira maior captadora do Rio Grande do Sul (CPI do Leite, 2002)

A área de laticínios é um dos principais negócios da Cosulati, motivo pelo qual está em constante expansão, oferecendo aos consumidores uma variada gama de produtos, apresentados em modernas embalagens, além de pesquisar permanentemente a criação de novos produtos, voltados para as expectativas dos clientes e consumidores. O leite longa vida constituiu-se no principal produto da empresa, no ano de 2000 respondeu por 22,5% do faturamento da empresa (Cosulati, 2003).

O número de empregos nos últimos dois anos tem se mostrado estável, haja vista que em 2001 o número médio de funcionários foi de 441 e, em 2002 foi de 446 empregados. As receitas financeiras em 2001 e 2002 foram, respectivamente, de R\$ 195.874,11 e R\$ 280.222,89. Nos últimos dois anos, o número de trabalhadores rurais beneficiados foi de 4930 em 2001 e 4091 em 2002 (Cosulati, 2003).

### **3.4. Santa Clara**

A cooperativa Santa Clara Ltda, teve origem em 1912, através da união de 31 agricultores, com a razão social de Cooperativa de Laticínios União Colonial, no município de Carlos Barbosa, possui em seu quadro associado atualmente cerca de 1628 produtores. Possui aproximadamente 103 funcionários.

Em termos de produção a Coop. Santa Clara se destaca como a segunda cooperativa de primeiro grau produtora de leite no estado e, portanto, a quarta maior captadora de leite em 2001. Segundo dados da CPI do Leite (2002) a Cooperativa produziu cerca de 6,3 milhões de litros mês, correspondendo a 27% das cooperativas industriais e a 4,36% do mercado total de leite. O destino de produção direciona-se fundamentalmente para o mercado interno, sendo seus produtos componentes de um mix que contempla desde a produção de leite fluído tipo C, B e UHT, até bebidas lácteas, queijos diversos, creme de leite, iogurtes diversos, requeijão, ricota, suco de laranja com leite, e leite light.

Em termos de fixação de preços aos produtores, a Santa Clara estabelece um preço básico, mais bonificação pela qualidade e quantidade. O preço do leite é estabelecido somente no final do mês pelo Conselho de Administração e calculado de acordo com o destino do mesmo, com base nos custos de cada produto, variando mês a mês, conforme período de safra e entressafra. Quanto ao sistema de coleta, o leite é granelizado, sendo pago pelos produtores a razão de 6,8% do preço final do litro de leite pago pela cooperativa.

### **3.5. Coapel**

A cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda (COAPEL), se localiza no município de Nova Petrópolis, possui em seu quadro associado atualmente cerca de 2415 produtores de leite.

Sua planta industrial foi fundada em 1967 e atualmente possui aproximadamente 106 funcionários. Seus produtos participam do mercado através da marca PIÁ.

Em termos de produção a COAPEL se destaca como a quinta maior captadora de leite em 2001. Segundo dados da CPI do Leite (2002) a Cooperativa produziu cerca de 3,6 milhões de litros mês, correspondendo a 15% das cooperativas industriais e a 3,11% do mercado total de leite. O destino de produção direciona-se fundamentalmente para o mercado interno, sendo seus produtos componentes de um mix que contempla desde a produção de leite fluído tipo C e UHT, além de bebidas lácteas, queijos diversos e iogurtes diversos.

Em termos de fixação de preços aos produtores, a cooperativa concede um adicional a todo aumento de dez litros de leite por produtor, havendo uma maior valorização quanto maior for a concentração de gordura láctea.

### **3.6. Cosuel**

A cooperativa dos suinocultores de Encantado Ltda, teve origem em 1947, através da congregação de 387 pequenos agricultores no município de Encantado. Em agosto de 1948, foi lançada a pedra fundamental do frigorífico que se constitui ainda hoje, a principal atividade da empresa. Com o passar dos anos, a Cosuel foi diversificando as suas atividades, em 1957 foi fundada a fábrica de óleo de soja; a fábrica de rações em 1963; e em 1965 a indústria de laticínios e estruturado um sistema de comercialização que tornou os produtos Dália conhecidos em todo o Brasil. Atualmente possui em seu quadro associado de 2300 produtores, dos quais, cerca de 754 se dedicam a produção de leite. A sua unidade fabril está localizada no município de Arroio do Meio, possuindo aproximadamente 103 funcionários.

Em termos de produção a Cosuel se destaca como a sexta maior captadora de leite em 2001. Segundo dados da CPI do Leite (2002) a Cooperativa produziu cerca de 4,4 milhões de litros mês, correspondendo a 19% das cooperativas industriais e a 3,05% do mercado total de leite. Se considerar somente a produção de leite UHT, a Cosuel foi responsável pela produção de 6,3% do mercado, tendo beneficiado cerca de 45,38 milhões de litros no ano de 2001.

A Divisão Laticínios apresentou importante desenvolvimento nos últimos anos, em face aos grandes investimentos realizados pelos produtores que profissionalizaram a produção de leite com a aquisição de matrizes de alta linhagem e apoio técnico prestado pela Cooperativa. Como consequência, aconteceu também a modernização da indústria, que além da produção de leite Longa Vida (Integral e Desnatado), coloca no mercado consumidor nacional, Creme de Leite, igualmente com a

marca Dália. Em vista da implantação da unidade de Leite Longa Vida, a Cosuel opera em parceria com empresas co-irmãs.

Toda a coleta de leite da Cosuel é feita a granel em tanques isotérmicos, não havendo subsídios aos transportadores.

### **3.7. COORLAC**

A Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda. (Coorlac) é destinatária do patrimônio operacional da Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos (Corlac), conforme disposição da Lei Estadual 10.000/93 e suas alterações.

De acordo com o Relatório final da CPI do Leite no Rio Grande do Sul (2002), a Coorlac foi planejada, inicialmente para englobar trinta Cooperativas. Atualmente a Coorlac congrega 21 cooperativas (18 de produção e 3 de indústria e comercialização) formadas por 8.200 pequenos produtores que trabalham em regime de economia familiar, espalhados. Cerca de 90% dos produtores associados ao sistema Coorlac produzem em média 34 litros de leite por dia. A Coorlac recebe em suas plataformas uma média de 9 milhões de litros/mês, e tem potencial industrial para aumentar a capacidade de processamento e espaços de mercado para os produtos lácteos da marca Corlac. As três unidades industriais são: Cooperativa Central Agroindustrial Ltda. (CCAL), localizada em Santa Maria, a Coop. Central Alto Uruguai Ltda. (COCEL), localizada em Erechim e a Coop. Taquarense de Laticínios Ltda (COOTAL), localizada em Taquara. Ambas foram responsáveis por aproximadamente cerca de 4% da coleta de leite no Rio Grande do Sul, no ano de 2001.

Interessante constatar que a COORLAC foi responsável pela produção de 37,2 milhões de litros de leite UHT (cerca de 5,2% da produção total) e 72,5 milhões de litros de leite pasteurizado, ou seja, 34,29% do mercado gaúcho, superando a soma da produção das duas maiores empresas do estado neste tipo de leite (Elegê – 14,8% e Parmalat – 16,12%). Isto indica que o padrão tecnológico desta empresa ainda não atingiu o estágio mais elevado que as demais concorrentes no mercado, boa parte explicado pela adaptação de antigas plantas industriais arrematadas da extinção da estatal CORLAC.

Interessante observar que, para se vincularem ao Sistema COORLAC, as Cooperativas devem estar inseridas em critérios de desenvolvimento sustentável e solidários estabelecidos pela Central, que no caso se traduz em: (a) associados formado por agricultores familiares que morem na propriedade ou em comunidade próxima e que tenham, pelo menos 80% da renda proveniente da agricultura familiar; (b) ser dirigida por agricultores familiares; (c) estar inserida nos movimentos sociais populares de sua região; (d) investir em projetos agroecológicos.

Segundo notícias recentes publicadas na imprensa (Correio do Povo – 27 de maio de 2003), a COORLAC pretende duplicar a venda do leite e seus derivados nos municípios da Grande Porto Alegre até o final do ano. Em 2002, a comercialização chegou a um milhão de litros, sendo 80% *in natura*. Para obter o crescimento, a Coorlac



colocará, inicialmente, seis representantes comerciais trabalhando entre a Capital e Novo Hamburgo.

#### 4. Considerações finais

As diversas transformações que impactaram, de forma direta ou indireta, a cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul mudaram drasticamente as suas características, provocando uma concentração mais intensa do que a verificada em âmbito nacional. De um modo geral, a década de 90 caracteriza-se para o setor por abertura do mercado nacional, valorização do câmbio, crescimento de produção e de produtividade do rebanho leiteiro, mudanças no padrão de consumo da população, transformação do leite fluido em *commodity* e, por fim, constituição de grandes firmas industriais, aumento da desnacionalização do setor, concentração de mercado e concentração na captação do leite.

O processo crescente de desnacionalização da indústria de laticínios encontra-se no Rio Grande do Sul associado a um outro fator, mudança da estrutura jurídica das principais empresas, resultado, ainda que indireto, do movimento de fusões e aquisições verificado. As fusões e aquisições, que envolveram as empresas do setor resultaram em um aumento de porte por parte das mesmas e numa acentuada concentração setorial. Essa mudança de porte acaba por alterar as exigências para com os produtores agrícolas. A necessidade de maior escala passa a ser uma premissa básica para a manutenção dos contratos com as firmas. Produtores com pequena escala são descartados como fornecedores, sobretudo das empresas de maior porte e investimento maiores são cada vez mais exigidos. Verifica-se uma “seleção natural” com os produtores. Para as indústrias de menor porte, e que mantêm sua identidade cooperativa, ficam destinados os produtores com menor escala.

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

Ressaltamos que nesse contexto de mudanças patrimoniais surgem também novas formas de coordenação. A coordenação,<sup>12</sup> anteriormente a cargo do governo

---

<sup>12</sup> A coordenação é percebida como uma forma “[p]romover a ordem de ações individuais segundo um objetivo comum. Consiste em transmissão de informação, provimento de incentivo e exercício de controle entre agentes participantes de um sistema produtivo (Farina et al., 1997:283)”.

através de seus organismos competentes,<sup>13</sup> passa a ser dada predominantemente pelas multinacionais. O comportamento destas acaba condicionando o comportamento das outras empresas, como pode ser verificado no corpo do trabalho, onde constatamos que muitas das estratégias adotadas pelas empresas constituíram-se em estratégias reativas às implementadas pela Parmalat. Outro fator que merece destaque é que o centro decisório das empresas na grande parte das vezes desloca-se para outros estados ou países. Atividades antes desempenhadas em território riograndense são transferidas, gerando diminuição de postos de trabalho.

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

### **Referências bibliográficas**

- BITENCOURT, D. et al. (2002). **Rio Grande do Sul “Uma reflexão sobre a década de 90 e perspectivas do setor lácteo no ano 2000”**. Disponível em [www.terraviva.com.br](http://www.terraviva.com.br) acessado em mar.02.
- BRASIL - Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (1927). **Recenseamento do Bra[s]il - Indústria**. Rio de Janeiro: Estatística - v.1 (1ª parte).
- CARVALHO, V. R. F. (2000) **Mudanças patrimoniais na indústria de laticínios no Brasil: reações às mudanças institucionais e concorrenciais dos anos 80 e 90**. (mimeo).
- \_\_\_\_\_. (2000b). **Mudanças na coordenação do setor agroindustrial do leite: uma primeira aproximação ao tema** (mimeo).
- \_\_\_\_\_. (2002). Indústria de laticínios no Rio Grande do Sul: um panorama após o movimento de fusões e aquisições. In: 1o Encontro de Economia Gaúcha, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais do 1o Encontro de Economia Gaúcha**. Porto Alegre, RS: PUCRS,

---

<sup>13</sup> Durante o período 1945-1991, os preços praticados nas mais diversas instâncias eram determinados a partir dos custos de produção vigentes nas distintas regiões e, também, pelas pressões exercidas pelas associações e congêneres.<sup>13</sup> Não só a matéria-prima era arbitrado um valor, mas também os produtos destinados ao consumidor final também eram tabelados, tendo por base o valor atribuído ao leite C. Essa prática era considerada nociva por parte das empresas pois desestimulava a diversificação da pauta produtiva. Com o fim do tabelamento, a partir de 1991, rompeu-se essa forma de coordenação, comandada pelo Estado.

- CASTRO, C. de (1998). **Estudo das Relações Entre os Elos da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul e sua Competitividade**. PPGA/UFRGS:Porto Alegre, (dissertação de mestrado)
- CASTRO, G. de (1999a).América do Sul puxa a receita da Parmalat. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- \_\_\_\_\_ (1999b). Um perfil expansionista e inovador . **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.5
- \_\_\_\_\_ (1999c).Os passos do criador do marketing do leite. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- CASTRO, G. de & KOMATSU, A. (1999a).Campanha que virou mania. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- \_\_\_\_\_ (1999b). Publicidade aproxima italianoss e Coca-Cola. **Gazeta Latino-Americana**. 12-18.abr.. p.6
- CORBETT, C. & WASSENHOVE, L. V. (1993). Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. **California Management Review**, Summer
- COSULATI (2003). Balanço e perspectivas disponível on-line em [http://www.cosulati.com.br/int\\_balanco1e.php](http://www.cosulati.com.br/int_balanco1e.php) acessado em 14.05.2003.
- EXAME (2003). **Elegê** disponível on-line em <http://www.exame.com.br> acessado em 14.maio.2003. JANK, M. S. et al. (1999). **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Pensa; Milkbuzz.
- KRUG, Ernesto Enio Budke (1981). O complexo agroindustrial do leite no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**. ano XVI, v 11, n° 31, São Leopoldo.
- LAUSCHNER, Roque (1993). **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1995.
- RÉVILLION, J. (2000) **Estudo das Variáveis Relevantes na Adoção do Processamento UHT nas Agroindústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Sul**. CEPAN/UFRGS:Porto Alegre,
- SECRETARIA da Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul (2002). **Relatórios sobre cadeia produtiva do leite** (mimeo).
- SILVA, I. C. V. da (1999). **Custos e Otimização de Rotas no Transporte do Leite a Latão e a Granel: um estudo de caso**. PPGA/Universidade Federal de Lavras: Lavras, (dissertação de mestrado)
- VIEIRA, L. M. (2000) **A Configuração Internacional de uma Transnacional e as Opções de Três Empresas Locais: Estudo Exploratório da Cadeia do Leite**. PPGA/UFRGS:Porto Alegre, (dissertação de mestrado)