

# COMPETITIVIDADE DO SETOR LEITEIRO DO VALE DO TAQUARI<sup>1</sup>

Dinizar Fermiano Becker<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo procura, com base nas tendências internacionais do setor, produzir um diagnóstico do setor leiteiro do Vale do Taquari. A partir dessas informações, formulam-se algumas proposições para o desenvolvimento do setor na região.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade; setor leiteiro; desenvolvimento rural; mercados.

## COMPETITIVENESS OF THE DAIRY SECTOR OF THE TAQUARI VALLEY

**ABSTRACT:** Based on international tendencies of the dairy sector, this article tries to bear a diagnosis of the Taquari Valley dairy field. From these information take shape some propositions to the development of this sector in our region.

**KEY-WORDS:** Competitivity; dairy sector; rural development; markets.

### 1 INTRODUÇÃO

A história da ocupação das terras gaúchas teve duas orientações principais. A primeira, movida por interesses militares quando foram ocupados a depressão central e o pampa gaúcho. Assentada basicamente na grande propriedade e na monocultura, o objetivo primeiro dessa forma de ocupação foi a defesa do território nacional das investidas castelhanas. A segunda, com a vinda para o Brasil da Coroa Portuguesa, e principalmente após a instalação do Império brasileiro, ganhou corpo uma nova forma de ocupação. De certo modo, para se contrapor à anterior, a nova ocupação baseou-se na pequena propriedade. Voltada para a produção de subsistência, desde cedo começou a oferecer um excedente comercializável.

Iniciada em 1824, com a vinda dos primeiros alemães, a imigração européia foi ter seu pico nos anos noventa do século passado. Políticas públicas do Império atraíram para o Rio Grande do Sul os excedentes populacionais que não encontravam ocupação numa Europa em intensas transformações capitalistas.

---

<sup>1</sup> Artigo publicado na Revista Estudo & Debate, volumes 4, números 2, de 1997.

<sup>2</sup> Doutor em Economia pela UNICAMP. Professor da UNIVATES. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado - UNISC e Presidente do Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari - CODEVAT - gestão 95/97 e 98/99.

Essas levas de imigrantes foram dirigidas para a região da mata gaúcha. Desbravaram a floresta e constituíram uma agricultura diversificada de subsistência. Compondo pequenas comunidades (colônias), os imigrantes praticaram a policultura e inauguraram um novo padrão de produção, baseado em novas formas de propriedade e em novas relações de produção.

As colônias, de uma maneira geral, tiveram uma mesma trajetória. Iniciaram pelo acesso à terra, desbravamento das matas e a cultura de subsistência. Numa segunda fase da expansão, cresceu o excedente da produção dirigido ao mercado, acentuando-se a orientação comercial da pequena propriedade para o mercado local e regional. Na terceira fase, a pequena propriedade especializou-se em algum produto voltado basicamente para outros mercados, fora do Rio Grande do Sul. Exemplos disso são a banha, o fumo e o vinho. E, finalmente, na quarta fase, há o declínio da produção e da produtividade, decorrente, principalmente, da perda da fertilidade natural do solo, conseqüência direta da prática tipo "roçada-queimada-plantação" e, especialmente, da incapacidade da pequena propriedade para renovar seu processo produtivo<sup>2</sup>.

Soma-se à prática da "roçada-queimada-plantação", o que acelera a destruição das condições produtivas dos solos agricultáveis, a prática danosa da rotação das terras, em vez da rotação de culturas. Isso levou a um forte declínio dos rendimentos físicos.

Ao lado desse processo, e até por causa do mesmo, as famílias dos colonos foram desde sempre numerosas, tendo uma alta taxa de natalidade. Primeiro, porque precisavam desbravar as matas e criarem as condições mínimas necessárias à sua sobrevivência. Depois, com a perda da fertilidade natural do solo, porque precisavam de "mais-trabalho" para cultivar "mais-terra" para superar o menor rendimento físico do solo.

As conseqüências da alta taxa de natalidade foi, num primeiro momento, a partição da pequena propriedade na "minifundização". No momento imediatamente posterior, ocorreu o que ficou conhecido na literatura como "enxamagem"<sup>3</sup>. Ou seja, o excedente populacional gerado nas regiões de colonização antigas migrava para outras regiões do Rio Grande do Sul e, mais tarde, para Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, mais recentemente para Rondônia e até o Paraguai (os brasiguaios).

Do outro lado, e compondo a outra face da mesma moeda, muitas dessas pessoas viriam a inaugurar um novo fluxo no sentido rural-urbano, iniciando uma corrente migratória que ficaria consagrada como êxodo rural. Essa tendência

---

<sup>2</sup>Para uma melhor discussão das fases das colônias, ver especialmente: ROCHE, Jean. **Colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre: Globo, 1969.

<sup>3</sup>Ver a esse respeito ROCHE, Jean. **Colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre: Globo, 1969.

acentuou-se, com o tempo, em conseqüência da especialização da produção na pequena propriedade e da "modernização conservadora" da agricultura brasileira<sup>4</sup>.

O processo de urbanização só foi possível porque, ao mesmo tempo em que se instalavam as colônias, o imigrante produziu sua subsistência, gerou excedentes, especializou sua produção, dando-lhe uma forte orientação comercial.

Com isso, possibilitou uma crescente divisão social do trabalho, que iniciou pelo transportador dos produtos agrícolas, foi diversificada pelo artesão de origem citadina e redefinida, comandada ao longo da sua expansão pelo "homem de negócio", o comerciante.

Nas mãos dos comerciantes a economia se monetizou e adquiriu dinâmica própria, gerou excedentes monetários necessários para manter a exportação de produtos agrícolas e a importação dos bens manufaturados consumidos nas colônias.

A intensificação do processo concentrou nas mãos de umas poucas famílias os negócios, constituindo um grupo diferenciado que soube, a tempo, associar-se a novos elementos, geralmente urbanos, através dos quais foi possível incorporar inovações à atividade econômica.

Isso serviu de base para a diversificação dos negócios e fez surgir novos agentes econômicos, cuja atuação e conjunto de interesses rompeu com a autarquia da economia gaúcha: economia pecuária X economia colonial. O processo decorreu diretamente da diversificação da economia e, ao mesmo tempo, deu forma e conteúdo ao mercado de trabalho, ao mercado consumidor, ao mercado de matérias-primas, ao mercado financeiro e, principalmente, ao mercado de bens de produção.

Assim, entre o produtor rural e o consumidor urbano, surgiu um novo agente econômico, interpolando os negócios.

Com efeito, os produtores rurais também experimentaram profundas e intensas transformações<sup>5</sup>, passando de produtor de alimentos a produtor de matérias-primas. Foi assim com a produção de suínos, de produtos de banha a

---

<sup>4</sup>Sobre a modernização da agricultura brasileira ver: DELGADO, Guilherme. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. 1965-1985. Campinas: UNICAMP 1986. KAGEYAMA, Angela A. **Modernização, produtividade e emprego na agricultura**. Campinas: IE/UNICAMP, 1985, e o **Novo padrão agrícola brasileiro**. Campinas: IE/UNICAMP, 1987. SORJ, Bernardo. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. 2 ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

<sup>5</sup>Essas transformações atingiram o trigo, que chegou a desenvolver no meio rural um grande número de pequenas indústrias de farinha de trigo, que acabou, por força de políticas públicas de subsídios, desaparecendo. Ou, como no caso dos pequenos abatedouros do interior que, por imposição de uma legislação discriminatória, não restou outra alternativa do que encerrar as atividades. Outras pequenas oficinas: marcenarias, ferrarias, funilarias, mecânicas e pequenas fabriquetas de instrumentos de trabalho que existiam em cada comunidade atenderam à mesma lógica das transformações e acabaram devagar e lentamente desaparecendo do espaço rural.

produtor cooperado de porco-carne. De produtor de fumo em corda, ou charuto, artesanalmente, a produtor de fumo em folha para a grande fumageira multinacional. De produtor de galinhas vendidas diretamente aos consumidores, sem nenhuma transformação, a produtor de frango de corte integrado a grande indústria avícola. De produtor de queijo e manteiga a entregador de leite a grande indústria de laticínios, transnacionalizada.

Nessas condições, as possibilidades de agregação de valor aos produtos agrícolas de parte do produtor rural foram uma a uma sendo transferidas para o meio urbano. Assim, a indústria artesanal rural transformou-se, paulatinamente, na manufatura e, mais tarde, na grande indústria urbana de matérias-primas agrícolas. Passou o artesanato rural à manufatura urbana. Depois, da manufatura à grande indústria. Ou melhor, da indústria rural à manufatura agroindustrial. Mais tarde, da manufatura à grande indústria. Ou melhor, da indústria rural à manufatura agroindustrial. Mais tarde, da manufatura à grande agroindústria urbana.

Essa alteração qualitativa gerou duas implicações imediatas: de um lado a crescente especialização da produção agrícola e, por conseqüência, o desaparecimento progressivo, mesmo que lento, da policultura. Assim, surgiu o produtor de porco-carne, de fumo, frango de corte, de leite, entre outros produtores especializados.

De outro lado, em conseqüência da própria especialização da produção agrícola, cresceu a necessidade de bens de produção, basicamente instrumentos de trabalho, que, inicialmente, em parte, eram produzidos pelo próprio agricultor, ou, no máximo, produzidos pela ferraria, marcenaria e funilaria localizadas na própria colônia. Com o decorrer do tempo, esse aumento da demanda de bens passou a ser atendido pelas importações, depois pela indústria para a agricultura localizada nas cidades. Assim, atividades exercidas pelo próprio produtor e sua família, na estressafra, fugiram ao seu controle, passando a ser exercida no meio urbano<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Dessa forma, e como resultado do próprio processo de transformações, os meios de produção, os instrumentos de trabalho foram transformados em capital. Ou seja, ao invés de serem produzidos pelo agricultor e sua família, passaram a ser adquiridos no mercado, representando crescentes volumes de recursos monetários investidos nesses bens. Nesse processo, a própria terra acabou se transformando em ativo. Em outras palavras, o título de propriedade da terra transformou-se em ativo financeiro, cuja velocidade das transações e liquidez adquiriram características próprias e muito próximas de outros ativos do mercado de capitais, funcionando de certa forma como um mercado alternativo do mercado financeiro. O processo de expropriação das condições naturais da produção e reprodução da pequena propriedade ocorreu e ainda ocorre pela mercantilização dos meios de produção e da produção dos pequenos produtores rurais. Com a crescente monetarização das relações de troca, o pequeno produtor rural perdeu de forma lenta, mas crescente, sua capacidade de produzir sua sobrevivência. O meio para subtrair a autonomia da pequena produção foi e é inovação tecnológica. O exemplo mais recente dessa corrosão das bases fundamentais de sustentação do pequeno produtor foi e é dado pela indústria avícola. O progresso técnico alcançado por esse setor tornou completamente obsoleta a pequena produção tradicional de galinhas. Portanto, com a aquiescência ou não do pequeno produtor rural, as resultantes do processo de "revolucionarização" das forças produtivas, pela introdução e expansão das relações capitalistas de produção subordinou a pequena produção ao capital comercial, depois capital

Nessas condições, parte significativa de transformações executadas no meio rural vão uma a uma sendo transferidas para o meio urbano, com o que o centro das decisões e o comando da atividade econômica e política passaram a se localizar nas cidades, a tal ponto que a renda produzida pela agricultura é, hoje, menos de 10% e a população residente no espaço rural supera em pouco os de 20% do total da população.

Um dos setores que mais tempo levou para fazer essa passagem foi o setor leiteiro do Vale do Taquari. Muitos pequenos produtores da região ainda hoje fabricam e comercializam queijo, manteiga e outros derivados do leite.

Esse fato, se por um lado é positivo, pois gera renda para os produtores do Vale, por outro demonstra o atraso do setor, em termos de modernização da produção leiteira. Em decorrência, a produção de leite é a que enfrenta maiores dificuldades em dias de abertura da economia. A exposição à concorrência internacional tem acelerado as transformações no setor. Identificar e analisar essas transformações é o objetivo primeiro do texto, principalmente aquelas transformações que dizem respeito à competitividade setorial.

Para tanto, adotou-se a metodologia do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira<sup>7</sup>. Essa metodologia é muito simples e prática, pois parte da análise das tendências gerais do setor, faz um diagnóstico setorial e, por último, propõe estratégias de ação. Neste artigo, fez-se uma pequena adaptação da metodologia, discutindo-se as tendências internacionais e nacionais do setor leiteiro. Depois, faz-se uma caracterização do setor na região do Vale do Taquari, destacando as principais transformações por que passa o setor. Por último, trazem-se algumas proposições de políticas para o setor leiteiro do Vale do Taquari.

## **2 SETOR LEITEIRO MUNDIAL**

A produção de leite supera em pouco os 400 milhões de toneladas. Desse total só 5% são dirigidos para o mercado externo. Portanto, em nível mundial o mercado interno é que dá a dinâmica ao desenvolvimento desse setor produtivo. Talvez, por isso, uma produção altamente subsidiada, principalmente nos EUA e na CEE. (Ver TABELA 1).

---

comercial/manufatureiro, subordinado ao capital agroindustrial, já que são crescentes as dificuldades da elite econômica regional para galgar a lógica do capital financeiro.

<sup>7</sup> Pesquisa realizada por um consórcio de Instituições entre elas UNICAMP, UFRJ, MCT, cujos relatórios encontram-se na íntegra à disposição dos interessados.

TABELA 1 - Custos de produção (1986) (US\$ por CWT)

Itens	Canadá	Alem.Oc.	França	Irlanda	Holanda	N.Zel.	EUA
Subsídio - Impostos	11,42	8,43	6,71	3,98	7,87	0,57	7,47
Custos Variáveis Rações	4,27	5,66	4,40	1,03	3,92	0,41	4,35
Mão-de-obra	1,27	0,68	1,53	0,30	0,27	0,33	0,89
Outros	6,36	7,96	8,23	2,35	4,59	2,81	1,92
Subtotal	12,00	14,30	14,16	3,68	7,87	3,55	7,16
Custos Fixos	0,73	1,68	1,13	1,43	0,33	0,34	2,02
Depreciação	2,71	3,12	2,15	2,11	0,86	0,45	1,09
Retornos ao Capital	0,63	0,73	0,50	0,49	0,20	0,07	0,25
Custos Totais	27,49	28,26	24,65	11,66	18,04	4,98	18,00

**FONTE:** Industry & Trade Summary (1992), apud Wilkinson, 1993, p. 15.

São poucos os países que se destacam na exportação de lácteos (ver TABELA 2). Entre eles, só "Nova Zelândia (com coeficiente de exportação de 90%) e Austrália (45%) tem economias leiteiras voltadas para exportação e baseadas em vantagens de custos, como pode ser apreciado na TABELA 1 "(Wilkinson, 1993, p. 15).

TABELA 2 - Exportações (1988/91) (1.000 t)

	Manteiga		Queijo	
	1988	1991	1988	1991
EUA	20	78	17	8
CEE	658	285	426	457
Austrália	52	56	74	63
Nova Zelândia	240	176	105	100
% do Total	92	86	74	75

  

	Leite em Pó		Caseína	
	1988	1993	1988	1991
Canadá	59	36	0	0
EUA	189	104	0	0
CEE	627	239	71	80
Austrália	75	126	8	2
Nova Zelândia	183	171	69	67
% do Total	93	85	87	92

**FONTE:** World Dairy Situation (1992), apud Wilkinson, 1993, p.16.

Quanto às importações, pode-se observar, pela TABELA 3, que os principais importadores são para manteiga, ex-União Soviética; queijos, os países desenvolvidos: Japão, EUA e CEE; para leite em pó, América Latina e Japão, e para caseína, EUA e CEE.

TABELA 3 - Importações (1988/91)		(1.000 t)		
	Manteiga		Queijo	
	1988	1991	1988	1991
EUA	0	0	131	170
CEE	77	71	127	116
Polônia	34	40	0	0
Ex-União Soviética	440	250	0	0
Japão	23	21	114	122
% do Total	95	91	76	72
	Leite em Pó		Caseína	
	1988	1993	1988	1991
A. Latina incluindo México	254	142	0	0
EUA	0	0	85	73
CEE	0	0	29	80
Japão	130	117	0	0
% do Total	85 0	88	99 0	100

**FONTE:** World Dairy Situation (1992), apud Wilkinson, 1993, p. 17.

Em termos de produção de leite, destacam-se EUA (em torno de 150 milhões de toneladas) e CEE (pouco mais de 100 milhões de toneladas)<sup>8</sup>. Juntas, estas duas regiões produtoras de leite têm mais de 60% de produção mundial. Ao mesmo tempo que cresce a produção por vaca, diminui o número de produtores (EUA de 249 mil para 194 mil nos anos 80 e CEE de 2.432 milhões em 1973 para 1.379 milhão em 1986). Na mesma tendência encontra-se o número de plantas industriais, que nos EUA diminuiu nos anos 80 de 2000 para 1.700. Na CEE, o processo parece ser o inverso, já que o número de plantas aumentou 4.815 em 1985 para 5.646 em 1988. No entanto, se observarmos as TABELAS 4 e 5, verifica-se que a Itália e a França é que se destacam em quantidade de plantas. No geral, a concentração está presente, pois somente 3,6% das plantas recebem 60% do leite, enquanto 71,7% das plantas recebem 4,9% do leite.

<sup>8</sup>Estes dados, como os a seguir, foram extraídos de Wilkinson, 1993, p. 18 e segs.

TABELA 4 - Número de plantas e coleta média (1988)

País	Nº Plantas	1988/85 (%)	1000 t	1988/85 (%)
Alemanha	408	- 16.6	53.0	+ 9.7
França	1.143	- 14.2	21.4	+ 9.7
Itália	2.625	- 6.8	3.2	+ 6.7
Holanda	33	- 13.2	334.0	+ 3.7
Bélgica	77	- 7.2	39.8	+ 7.6
Luxemburgo	2	0.0	128.0	- 13.1
Reino Unido	378	...	55.3	+ 21.8
Irlanda	84	6.7	61.8	- 2.1
Dinamarca	65	27.8	69.8	+ 28.3
C.E.E.	4.815	8.7	19.3	+ 1.0

**FONTE:** L "Economie Laitière en Chiffres (1992), apud Wilkinson, 1993, p. 25.

A concentração industrial e as hiperplantas são amostras das muitas tendências internacionais e gerais das transformações no setor leiteiro, concentração que resulta de estratégias agressivas de aquisição.

Entre outras tendências, destaca-se a saturação da demanda por produtos lácteos tradicionais. Essa saturação traz consigo a necessidade da crescente diferenciação dos produtos, o que obriga as empresas a enobrecerem seus produtos agregando mais serviços ao produto final. Dessa forma, adicionam mais valor ao produto e reduzem a utilização da matéria-prima básica.

Juntamente com esse processo de descomoditização ocorre a segmentação crescente do mercado de lácteos. Mercados que podem ser atendidos com maior agilidade pelas empresas que reestruturaram seu processo produtivo, tornando-o mais flexível via utilização das novas técnicas de organização do processo de produção e do processo de trabalho.

TABELA 5 - Estrutura da indústria de transformações de leite (1988)

Classe 1.000 t/ano	Plantas		Quantidade de leite	
	Nº	%	1000 t	%
< 5	4.050	71.7	4.802	4.9
5 - 20	778	13.8	7.909	8.0
20 - 50	403	7.1	12.577	12.7
50 - 100	213	3.8	14.535	14.7
> 100	203	3.6	58.904	59.7
C.E.E.	5.646	100.0	98.727	100.0

**FONTE:** L "Economie en Chiffres (1992), apud Wilkinson, 1993, p. 26.

Têm marcado as tendências de setor os avanços da biotecnologia nos melhoramentos genéticos, com inovação no uso de hormônios no rebanho e com uso de enzimas na fabricação de queijos. De outro lado, é crescente a substituição de



produtos industrializados por produtos frescos, de vitamina substituindo calorias e proteínas.

Já o comércio mundial de lácteos esbarra em barreiras não tarifárias impostas pela normalização ambiental e de produto e processos. Embora exista uma tendência de deslocamento do comércio mundial para a Ásia, a transnacionalização do setor é heterogênea e limitada pelo crescente peso de fatores culturais e locais, o que torna para o setor leiteiro as vantagens culturais, naturais e locais decisivas, assegurando para empresas e produtos longo ciclo de vida. Por isso, no setor leiteiro, as inovações mercadológicas são mais decisivas que as tecnológicas. Nesse contexto, ampliação do mercado se dá, normalmente, pela aquisição e controle de marcas. Assim, a distribuição assume um papel decisivo. Essas tendências podem ser observadas, em termos de estratégias, na TABELA 6.

TABELA 6 - Estratégias gerenciais de uma seleção de empresas processadoras de leite fluido - Ênfase das Estratégias (1980 - 90)

Firma	Tipo	Diversificação	Novos produtos	Join Venture	Redução de Custos	Aquisição
Borden	Nac.	A	A	M	A	A
Dean	Nac.	M	M	B	A	A
Kroger	Nac(super)	M	M	B	A	B
Morning Star	Nac.	B	B	B	M	A
Royal Wessanan	Nac.	A	M	B	M	A
Labatt	Reg.	A	M	B	A	A
Dairymen	Reg. Coop.	M	M	M	A	B
Land O'Lakes	Reg. Coop.	A	A	M	M	M
Mid-Amer Dairy	Reg. Coop.	M	A	A	M	A
Praire Farms	Reg. Coop.	A	M	A	A	A

**FONTE:** Dobson (1992), apud Wilkinson, 1993, p. 19.

Legenda: A: alta; M: média e B: baixa

### 3 SETOR LEITEIRO BRASILEIRO

No contexto mundial, o Brasil desponta como um dos principais produtores de leite, com uma produção girando em torno de 13 milhões de toneladas/ano. No entanto, em termos de disponibilidade per capita (100 litros/habitantes/ano), fica abaixo das recomendações da FAO.

Além desse, outros índices são desfavoráveis à produção leiteira nacional: a) baixa produtividade (2 litros vaca/dia em média enquanto Uruguai e Argentina alcançam 8 e 15 respectivamente); b) elevados custos de produção (US\$ 0,20 por litro no Brasil, enquanto US\$ 0,13 na Argentina).\*

As causas desse relativo atraso do setor é, de consenso, creditado ao longo período (mais de 40 anos) de tabelamento de preços impostos ao setor leiteiro brasileiro. Um dado significativo da não especialização do setor foi o crescimento da

\* Esses dados, como os a seguir foram retirados de Wilkinson, 1993. p. 31 e segs.

participação da pecuária de corte na produção de leite de 16,6% em 1970 para 22,9% em 1985. No entanto, esta é uma das causas; outras, como veremos, contribuem decisivamente para as dificuldades do setor leiteiro.

Wilkinson divide a evolução recente do complexo leiteiro brasileiro em três períodos: um primeiro período (final dos anos 60 até 80), quando se destacam: a) crescimento da demanda por leite fluido em decorrência da urbanização; b) integração dos mercados nacionais; c) adoção de novos padrões de consumo de derivados.

Um segundo período compreenderia os anos 80 até o fim do tabelamento de preços. Nesse período, a crise rebate direto na demanda para lácteos, diminuindo-a. Com isso, os setores produtivos que diferenciaram e/ou enobreceram seus produtos, fugindo ao tabelamento, aumentaram significativamente sua rentabilidade. As cooperativas foram as que mais dificuldades tiveram para superar a crise, perdendo posição no mercado no que se refere ao lançamento de novos produtos e nas inovações tecnológicas e de marketing. Nestes três itens, as transnacionais estiveram sempre na dianteira.

Um terceiro período é marcado pela liberalização dos preços. O setor nem bem havia superado a crise dos anos 80 e é atropelado pela abertura econômica e por nova retração da demanda.

Neste contexto, as dificuldades para modernização do setor leiteiro foram sempre presentes e recorrentes, embora por causas e motivos diferentes.

“Dado este quadro, não é de surpreender que o complexo leiteiro se encontre em meio a um profundo processo de reestruturação, cujo aspecto visível é a expansão das multinacionais Nestlé e Parmalat, comprando usinas, empresas nacionais, postos de recebimentos e até cooperativas atingidas pela crise” (Wilkinson, 1993, p. 40).

A estratégia de crescimento da Parmalat é fulminante e ousada. De um faturamento de US\$ 120 milhões e fora da lista das dez maiores do setor de 1990, a empresa já saltou para terceiro lugar na captação de leite e conseguiu multiplicar por mais de oito seu faturamento, chegando em 1995 a um faturamento de 943 milhões de dólares (Maiores e Melhores). Além de consolidar seu mercado principal - Longa Vida - em nível nacional com aquisições como a da Alimiba, na Bahia, e Lacesa, no Rio Grande do Sul, a Parmalat parece decidida a diversificar para o conjunto dos mercados (Wilkinson, 1993, p. 40).

Em síntese, o desenvolvimento recente do complexo leiteiro brasileiro apresenta: a) uma crescente concentração do setor, b) consolida barreiras mercadológicas e “marcadológicas”, fato que aparece com maior evidência nos produtos enobrecidos, como podemos observar na TABELA 7.

TABELA 7 - Participação das empresas líderes nos mercados de iogurtes, sobremesas e petit suisse (1989). %

Estado/Empresas	Iogurtes	Sobremesas	Petit Suisse
Grande São Paulo			
Paulista	29.2	19.5	16.6
Danone	24.1	43.4	32.6
Chambourcy	23.4	25.0	34.4
Yoplait	3.4	2.8	2.8
Batavo	10.2	9.4	13.5
São Paulo			
Paulista	24.5	19.7	15.1
Danone	31.5	37.2	34.6
Chambourcy	32.4	33.5	38.7
Yoplait	1.7	0.8	1.2
Batavo	7.8	8.8	10.5
MG RS + Int. RJ			
Paulista	11.1	10.0	10.3
Danone	23.5	44.0	43.5
Chambourcy	26.3	32.2	46.2
Yoplait			
Batavo			
Grande RJ			
Paulista	22.5	21.5	21.4
Danone	31.0	43.3	45.4
Chambourcy	36.3	35.2	25.8
Yoplait			
Batavo			
Região Sul			
Paulista	10.7	8.5	6.6
Danone	21.4	25.6	28.7
Chambourcy	18.5	20.7	20.5
Yoplait	20.0	20.4	15.1
Batavo	21.9	24.8	29.0
DF Goiás			
Paulista	14.3	11.2	9.9
Danone	28.8	36.6	31.3
Chambourcy	32.1	38.8	47.9
Yoplait			
Batavo	6.7	13.4	10.9

FONTE: Nielson apud. Wilkinson, 1993, p. 45.

Embora o processo de concentração via aquisição e as barreiras crescentes sejam uma realidade inegável, os baixos índices de consumo per capita deixam transparecer estar muito longe a saturação do mercado, pois "o consumo médio de queijos no Brasil fica em torno de 2,5 Kg por habitante, bem abaixo de países europeus - 12 e 15 Kg por habitante na Alemanha e na França - e igualmente

abaixo dos países vizinhos, onde a Argentina tem em média de consumo 8 Kg por habitante” (Wilkinson, 1993, p. 46). Esses números demonstram o quanto se pode crescer em termos de produção só considerado o mercado potencial de queijos.

Essa constatação vale para o leite fluido e em pó, bem como para os demais derivados de leite. O mercado brasileiro de lácteos tem muito para crescer, pelo menos em termos potenciais.

Esse é mais um fator que contribui com a hipótese de que a concentração ao mesmo tempo que amplia a capacidade instalada apontando na direção das hiperplantas abre a possibilidade para o aumento de plantas menores.

Segundo Wilkinson (1993, p. 41), isso reflete um duplo processo de acompanhamento do progresso técnico no setor e de diversificação geográfica, com a crescente importância de fontes de captação fora das bacias leiteiras tradicionais.

#### **4 SETOR LEITEIRO DO VALE DO TAQUARI**

Fatos que pelas evidências aparentes parecem se confirmar:

a) A Parmalat desloca a sua principal usina de beneficiamento de Lajeado para Carazinho;

b) e a CCGL, após ser comprada pela AVIPAL, parece seguir a mesma direção. Estuda a possibilidade de instalar sua mais nova e moderna fábrica no município de Ibirubá ou Não-Me-Toque.

Essa tendência recente de deslocamento da produção leiteira das regiões tradicionais para novas regiões produtoras trazem ou provocam insegurança nos produtores da região e geram incertezas quanto ao futuro do setor leiteiro no Vale do Taquari.

Tradicionalmente e historicamente, o Vale do Taquari tem se destacado na industrialização do leite. Números recentes confirmam essa assertiva: em média, nos anos 90, têm-se industrializado aqui 30% da produção gaúcha de leite e quase 60% do leite industrializado no RS.

Alguns mais apressados já saíram alardeando, com a certeza do dogma, que se esgotaram as condições de expansão da produção de leite no Vale do Taquari. O argumento fundante de tal crença assenta-se numa limitante regional: o tamanho da propriedade rural, muito pequena para possibilitar um crescimento da produção regional, já que, segundo as mesmas opiniões, há uma tendência tecnológica que exige o aumento quantitativo da produção média por produtor para viabilizar uma coleta, cujos custos sejam compatíveis com o mercado.

É preciso ter um certo cuidado com esse tipo de interpretação. Primeiro, porque não se pode esquecer que em torno de 40% da produção leiteira é oriunda de estabelecimentos rurais que entregam até 100 litros dia, e que, segundo Wilkinson (1993), há grandes empresas que apostam na permanência desse mercado, pois lhe fornecem leite a um custo menor.

Segundo, porque o mercado produtor do Vale do Taquari está muito próximo dos principais mercados consumidores do Rio Grande do Sul - o eixo Porto Alegre - Caxias. Se acrescentarmos a isso outras regiões próximas, não menos

importantes em termos de renda per capita, como Santa Cruz do Sul, veremos que para alguns derivados e leite fluido, há muito espaço para se crescer na região.

Terceiro, porque nem os produtores rurais e muito menos as principais indústrias da região acreditam que a produção leiteira no Vale esteja fadada ao desaparecimento. Na pesquisa de campo constatou-se que 75% dos dirigentes dos principais sindicatos rurais da região acreditam que a produção de leite estabiliza (12,5%) e/ou cresce (62,5%). Já 100% das principais indústrias da região acreditam que a produção estabiliza (50%) e/ou cresce (50%).

Além desses números, outros podem ser acrescentados para colocar em dúvida as certezas e a previsão de crise para o setor leiteiro: o recebimento médio anual de leite das principais indústrias da região saltou de 184 milhões litros/anos 70 para 516 milhões litros/anos 90 (Pesquisa de campo), o que revela um crescimento fantástico, quase triplicando o volume recebido pelas principais indústrias de laticínios da região. Com essa marca alcança-se praticamente 30% da produção de leite do RS. (Ver TABELA 8).

Embora as indústrias insistam na necessidade de se aumentar a produção, e para isso pregam a necessidade de aumentar o número de vacas por tambo, é evidente que há muito a crescer em termos de produtividade física.

Dados do Jornal Zero Hora do dia 05/01/97, p. 22, são elucidativos nesse sentido. Enquanto na Alemanha o volume produzido em média chega a 5,4 mil litros, no Brasil a produção fica nos minguados 795 litros/vaca/anos em média.

Mesmo que, comparativamente, o Rio Grande do Sul apresente uma melhor produtividade de 1300 litros/vaca/ano e os principais municípios produtores de leite no Vale do Taquari chegam próximos a uma média anual de 1700 litros (TABELA 9), há muito para crescer em termos de produtividade física (litro/vaca) com o rebanho existente. Portanto, a produção de leite tem muito espaço para crescer no Vale do Taquari, o que, por si só, não impede a desativação da unidade industrial da Lacesa/Parmalat de Lajeado.

Embora a produtividade física (litro/vaca/ano) do Vale do Taquari seja mais do que o dobro da produtividade média brasileira, é preciso reconhecer dois outros dados significativos: primeiro, representa menos de 1/3 da produtividade alemã e outros países como USA, Dinamarca, etc.; e, segundo, que a produção e a produtividade parecem ter estabilizado nos últimos anos no Vale do Taquari. (Ver TABELA 8).

Ao lado do melhoramento genético do rebanho através da seleção de animais na propriedade com utilização da inseminação artificial e da transferência de embriões, práticas tradicionais e obrigatórias em pecuárias leiteiras do primeiro mundo, outras inovações biotecnológicas, como uso de hormônios, poderão elevar a produtividade física do rebanho regional.

Se existe essa potencialidade tecnológica para desenvolver a pecuária leiteira na região, como se explica o pessimismo que ronda o setor leiteiro do Vale do Taquari? O pessimismo se torna cada vez mais inexplicável quando se analisam os dados das regiões ditas de expansão da pecuária leiteira no Rio Grande do Sul. (TABELA 9)

TABELA 8 - Vacas ordenhadas, produção de leite, produtividade BR, RS e Vale do Taquari.

Anos	Brasil			Rio Grande do Sul			Vale do Taquari *		
	(1) Vacas orde- nhadas (mil)	(2) Leite (mil litros)	(2/1) Litros Vaca Ano	(1) Vacas orde- nhadas (mil)	(2) Leite (mil litros)	(2/1) Litros Vaca Ano	(1) Vacas orde- nhadas (mil)	(2) Leite (mil litros)	(2/1) Litros Vaca Ano
1990	20.062	14.484	721	1.173	1.451	1.165	72	117	1.688
1991	20.023	15.079	753	1.187	1.488	1.211	72	118	1.658
1992	20.476	15.784	770	1.216	1.600	1.315	72	120	1.666
1993	19.964	15.590	780	1.228	1.586	1.336	71	118	1.645
1994	19.072	15.783	829	1.245	1.626	1.385	69	121	1.686

FONTE: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal. (<http://www.ibge.gov.br>)

\* Foi considerada a produção de leite da microrregião Lajeado-Estrela do IBGE.

Certamente que a crise não se explica tão somente pela questão tecnológica, já que no capitalismo existem outros determinantes que vão além da pura e simples produção e produtividade física. Se não como explicar que os investimentos estejam se deslocando de Lajeado para Carazinho, onde a produtividade física é inferior à de Lajeado em média. (Ver TABELA 9). Erechim é outro exemplo onde a produtividade é um pouco melhor do que em Carazinho, mas bem inferior à microrregião de Lajeado-Estrela. (TABELA 9)

TABELA 9 - Vacas ordenhadas, produção de leite e produtividade nas microrregiões de ERECHIM e CARAZINHO.

Anos	Erechim			Carazinho		
	(1) Vacas ordenhadas (mil cabeças)	(2) Produção Leite (mil litros)	(2/1) Litros Vaca/Ano	(1) Vacas Ordenhadas (mil cabeças)	(2) Produção Leite (mil litros)	(2/1) Litros Vaca/Ano
1990	53	75	1415	19	22.995	1157
1991	54	77	1425	20	24.680	1200
1992	55	78	1418	22	28.634	1272
1993	57	79	1385	21	28.854	1333
1994	57	80	1403	20	26.855	1300

FONTE: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal. (<http://www.ibge.gov.br>)

Fica mais complicado explicar como com um custo de produção em média de US\$ 0,37, enquanto os produtores alemães recebem aproximadamente US\$ 0,36 por litro de leite. Certamente que os subsídios entram aqui garantindo a rentabilidade ao produtor de leite alemão. Quem acompanhou recente rodada de negociações da Organização Mundial do Comércio (OMC), realizada em Cingapura, ficou sabendo que na pauta constava a redução dos subsídios à produção leiteira americana e européia, o que foi aprovado pela Assembléia da OMC. Até 2004, esses países terão prazo para a extinção dos subsídios ao setor leiteiro.

No entanto, não se pode esquecer que é também tendência do desenvolvimento recente: ao mesmo tempo que se reduzem substancialmente as barreiras tarifárias e/ou de incentivos, aumentam-se as barreiras não tarifárias, sejam elas ligadas à normalização ambiental e/ou à padronização tecnológica de produtos e processos produtivos.<sup>8</sup>

Em adicional, outras variáveis precisam ser consideradas na análise do setor leiteiro. Entre elas destaca-se a tendência atual de se aumentar o valor agregado dos derivados através da incorporação crescente de serviços ao produto, o que leva ao enobrecimento dos produtos. Essa tendência bate de frente com um mercado diminuto em termos de tamanho e em termos de capacidade de compra média da população brasileira. Devido a uma concentração de renda exacerbada, o setor encontra limites concretos para produtos nobres e para segmentar os mercados.

Existe, portanto, um duplo constrangimento ao setor: de um lado, uma demanda potencial para produtos tradicionais que na realidade não existe por incapacidade de pagamento de mais de 30% da população brasileira que sobrevivem à margem do mercado; e, de outro lado, dificuldades crescentes para a descomoditização do setor incorporando serviços, dessa forma, agregando valor ao produto final por absoluta falta de mercado para tais produtos. Outros 40% de brasileiros não conseguem consumir produtos lácteos tipo iogurtes, sobremesas, entre outros. Isso faz com que nosso consumo de derivados de leite, queijos, iogurtes e sobremesas seja relativamente baixo quando comparado com outros países.

Então, e na verdade, o consumo maior nos países desenvolvidos e mesmo nos países do Mercosul, como Argentina e Uruguai, não é tão somente um problema tecnológico de produção, mas tem a ver com a estrutura de distribuição de renda de cada país e com o mercado consumidor decorrente.

Isso, em parte, justifica e até explica as altas taxas de participação de pequenos produtores na produção de leite, 40% no país como um todo, mas que no Vale do Taquari ultrapassam os 90% do total produzido. Ou seja, mais de 90% dos produtores de leite da região produzem menos de 100 litros/dia de leite.

Daí estar a produção num círculo vicioso, não moderniza porque o valor recebido pela produção de no máximo US\$ 0,18 por litro não oferece a rentabilidade necessária ao setor agropecuário. Em não modernizando, não melhora sua produtividade; portanto, também não melhora a rentabilidade. E essa condição torna os produtores em tal situação prisioneiros de estratégias de grandes grupos econômicos que apostam na manutenção de atraso relativo mas funcional, pressionando os custos de produção para baixo. Romper com esse círculo vicioso certamente levará tempo e demandará uma política para o setor. Esse é o tema de nossa próxima tarefa.

---

<sup>8</sup>A esse respeito ler BELLUZZO, 1991. **ISTO É SENHOR**, p. 30. São Paulo: Três, nº. 1156, 20/11/1991.

## **5 POLÍTICAS E/OU TENDÊNCIAS SETORIAIS**

Embora as inovações tecnológicas tenham um papel decisivo e definidor na concorrência setorial, não são os avanços biotecnológicos no melhoramento genético do rebanho, no uso crescente de hormônios e no uso de enzimas na industrialização de queijos, entre outros, que determinam a estrutura do mercado setorial. São, na verdade, as inovações mercadológicas, muito mais do que as tecnológicas que dão a dinâmica setorial. A tal ponto isso é verdade, de autores afirmarem o conceito de inovação mercadológica como definidora das estratégias de crescimento dos grandes grupos transnacionalizados.

Nesse contexto, a aquisição e o controle de marcas passam a ser a estratégia de expansão dos negócios. Por esse caminho, amplia-se o mercado, e a distribuição assume um papel destacado.

O Vale do Taquari tem sido atingido por essa tendência, e duas empresas tradicionais da região trocaram de mãos, como já mencionamos.

Certamente, esses grandes grupos (Parmalat e Avipal) seguirão as tendências internacionais do setor leiteiro: aumentar valor agregado, enobrecer os produtos, descomoditizar, entre outras, já que essas transformações são componentes da própria mundialização dos mercados.

No entanto, e no contramovimento da globalização, cresce o peso dos fatores culturais, o que assegura às empresas regionais alguma chance de sobrevivência, se souberem a tempo aproveitarem as vantagens culturais, naturais do espaço onde estão inseridos. Produzir o que é do costume da região assegura um diferencial e possibilita a especialização da produção.

Uma das tendências que pode favorecer a indústria local é a crescente substituição dos industrializados por produtos frescos. O mercado de queijos pode ser essa alternativa.

Ao lado das grandes plantas industriais, podem surgir pequenas plantas especializadas e, por isso diferenciadas, produzindo para mercados específicos e localizados e/ou segmentados.

Por último, o setor leiteiro, como os demais setores agrícolas, precisa de uma política setorial ativa de parte das autoridades públicas. Acreditar num mercado setorial auto-regulado é apostar na catástrofe certa e inevitável para os produtores de leite.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma das conseqüências mais visíveis da crise recente do sistema capitalista é o acirramento da concorrência internacional. Dentre as muitas transformações, nas últimas décadas, pode-se destacar a necessidade de racionalizar o uso dos recursos, tendo em vista as melhorias necessárias na competitividade das nações e das empresas.

Muitos trabalhos, como os de Porter, apontam para a empresa como célula dinâmica na construção da competitividade. Porter deixa claro que "Minha



teoria parte das indústrias e competidores individuais até chegar à economia como um todo”<sup>9</sup>.

“Essa abordagem reconhece que a competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das suas fronteiras” (Coutinho & Ferraz, 1994 p.17).

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time*, maior habilidade de servir a clientes etc. (Coutinho & Ferraz, 1994, p.18).

Neste enfoque “... é importante que o elemento básico de análise seja a empresa. A empresa é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno das diversas áreas de competência” (Ferraz *et al.*, 1996, p. 3).

Por isso e nesta visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Coutinho & Ferraz, 1994. p.18 e Ferraz *et al.*, 1996, p.3).

A partir dessa perspectiva dinâmica,

o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produtor ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (Ferraz *et al.*, 1996, p.3)<sup>10</sup>.

Esse padrão de concorrência, segundo os mesmos autores, varia de setor para setor produtivo. Ou seja, varia de mercado para mercado e depende de fatores específicos que configuram e determinam estruturas de mercado setoriais. São essas “regularidades nas formas dominantes de competição (que) constituem o padrão de concorrência setorial” (Ferraz *et alii*, 1996, p. 6).

Cada mercado específico e setorial compreende um subconjunto de preço, qualidade, habilidade em servir, esforço de venda, diferenciação, entre outros, que

---

<sup>9</sup>PORTER, M.. (1993). **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, (1986). **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>10</sup>Quem quiser estudar com maior profundidade os fatores críticos e os fatores determinantes da competitividade específica consultar: COUTINHO e FERRAZ, 1994. p. 15 e segs; FERRAZ *et al.* 1996. cap. 1. Uma síntese desses trabalhos encontra-se em BECKER, D. F.. 1997. *Competitividade Industrial*. Inédito.

lhe é próprio. São essas balizas setoriais que servem de parâmetro e condicionam a formulação das estratégias empresariais de cada setor produtivo.

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estruturas e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial (Ferraz *et al.*, 1996, p. 7).

Nessa condição, "a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante, e a competitividade, a variável determinada ou de resultado" (Ferraz *et al.*, 1996, p. 9).

Em não sendo reduzida a indicadores de desempenho ou a indicadores de eficiência, o conceito de competitividade ganha complexidade e expressa o real movimento dinâmico do processo de concorrência capitalista, já que, em sendo o padrão de concorrência o determinante primeiro no processo decisório das estratégias competitivas, a eficiência produtiva e o desempenho da empresa são decorrência das decisões tomadas. Em outras palavras, o padrão de concorrência de cada estrutura de mercado específico fornece os subsídios, os elementos, as informações, enfim, os parâmetros para que cada empresário de determinado setor formule a sua interpretação da dinâmica daquele mercado e, com base nessa interpretação, adote estratégias competitivas que vão alterar a sua capacidade acumulada. Esta, uma vez alterada, influenciará o desempenho da empresa.

Então, o padrão de concorrência fornece as balizas para adoção das estratégias. Estas atuarão diretamente sobre a capacidade acumulada da empresa, modificando-a. Uma vez modificada a capacidade da empresa, alterar-se-á o desempenho dessa mesma organização empresarial.

Portanto, estudar qualquer setor produtivo implica identificar e analisar os fatores determinantes da competitividade naquele setor. Fatores, enfim, que dão forma e conteúdo ao padrão de concorrência do setor, pois um determinado padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

Esses fatores críticos de sucesso não são estanques, pelo contrário, são fatores em constante movimento. Portanto, são mutáveis no tempo e ajustam-se às transformações na tecnologia, no ambiente econômico e, principalmente, na organização industrial.

O setor leiteiro, objeto deste texto, é exemplo recente dessas transformações. A entrada da Parmalat na região do Vale do Taquari alterou a estrutura do mercado regional e as formas dominantes de competição que constituíam o padrão de concorrência setorial.

Isso ocorre porque a competitividade se plasma no âmbito do conjunto das empresas, vale dizer, no mercado como verdadeiro espaço de concorrência intercapitalista (Ferraz *et al.*, 1996).

Uma vez alterada a configuração empresarial e dessa forma a estrutura do mercado, alterou-se o padrão de concorrência, ainda mais se esse novo agente econômico for uma empresa transnacionalizada tipo a Parmalat. Em nossos dias, as transnacionais (chegaram a essa condição por isso) valem-se de três instrumentos de controle poderosíssimo, os quais viabilizam sua expansão pelo mundo, que são: primeiro, acesso a informações precisas e atualizadas, bem como o seu controle, aliado a uma forte capacidade de análise instantânea de dados e construções de cenários; segundo, controle da produção da tecnologia via subordinação dos produtores do conhecimento; por último, que é o mais poderoso dos instrumentos, a "emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira (Harvey, 1993).

Essas novas condições de reprodução do capital exigem do setor e regiões como a do Vale do Taquari que queiram se fixar competitivamente alterações na sua estrutura e forma de competição para se adequarem aos padrões de concorrência decorrentes.

No caso do setor leiteiro, é a concorrência decorrente do Mercosul que mais tem provocado transformações no setor. Exatamente em função dessas transformações - dificuldades - é que foi este setor escolhido para se verificar a intensidade e profundidade das transformações em curso. Muitas dessas transformações ainda não são visíveis e não se consegue dimensioná-las. Uma, no entanto, pode ser afirmada com absoluta certeza: estamos perdendo a posição privilegiada que tínhamos de ser o maior centro de transformação industrial de leite do Rio Grande do Sul, o que, por si só, não deve ser fator determinante de pessimismo, já que marcas tradicionais e regionais como a Languiru estão retornando ao mercado, fato indicativo de que pode, num futuro próximo, a COOLAN voltar a industrializar leite de seus associados.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, Dinizar F. A economia política do Vale do Taquari. **Estudo & Debate**. Lajeado, v.1, n.1, 1994.
- BECKER, Dinizar F. Desenvolvimento participativo-criativo: uma primeira exploração do tema. Lajeado, 1995, **Texto Discussão**, n. 7.
- BECKER, Dinizar F. Competitividade: um novo paradigma desenvolvimentista. Lajeado, 1995, **Texto Construção**, n. 1.
- BECKER, Dinizar F. Competitividade: um novo padrão de produção e consumo. Lajeado, 1995, **Texto Discussão**, n. 11.
- BECKER, Dinizar F. Desenvolvimento contemporâneo: processo de globalização e/ou fragmentação. **Estudo & Debate**, Lajeado, v.2, n.1, 1995.
- BECKER, Dinizar F. Competitividade: um novo padrão de produção e consumo mundial. **Estudo & Debate**. Lajeado, v. 2, n. 2, 1995.

BECKER, Dinizar F. Competitividade: um novo padrão de desenvolvimento regional. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, 1996.

BECKER, D. F. Competitividade: um novo padrão de regulação e/ou normalização. **Estudo & Debate**. Lajeado, v.3, n.1, 1996.

BELLUZO, L. G. M. O velho protecionismo. **Istoé Senhor**, São Paulo, 1156, p. 30, 20/11/1991.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estudo da Competitividade da indústria brasileira**. Campinas: UNICAMP; Rio de Janeiro: UFRJ, 1993. Relatório de Pesquisa.

DELGADO, Guilherme da Costa. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: ICONE/UNICAMP, 1985.

FAJNZYLBER, P. *et al.* **Sistema de indicadores da competitividade**. Campinas; Rio de Janeiro: IE/UNICAMP; IEI/UFRJ, 1993.

FERRAZ, J. C. *et. al.* **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GOLDMANN, Márcio. **Razão e diferença**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

HAGENAUER L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989.

KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade Industrial. Rio de Janeiro, 1992, **Texto Discussão** n. 299.

\_\_\_\_\_. **Padrão de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro, 1991, **Texto Discussão** n. 265.

\_\_\_\_\_. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Rio de Janeiro, **Texto Discussão**, 1993.

\_\_\_\_\_. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Rio de Janeiro, **Texto Discussão**, 1992

\_\_\_\_\_. **Padrão de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, M.. (1993). **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. (1986). **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHE, Jean. **Colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. 2 ed. Porto Alegre, Globo, 1969.

WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios**. Campinas: IE/UNICAMP; Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1993. Relatório de Pesquisa.

