

Parte II – A competitividade na indústria de laticínios

2. A competitividade da agroindústria leiteira brasileira

John Wilkinson

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

WILKINSON, J. 2. A Competitividade da agroindústria leiteira brasileira. In: *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2008, pp. 74-90. ISBN 978-85-99662-64-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

2. Competitividade da Agroindústria Leiteira Brasileira

Com mais de 13 milhões de toneladas por ano, o Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, mas sua disponibilidade de leite *per capita*, menos de 100 litros por habitante/ano, fica bem abaixo das recomendações da FAO. Ao mesmo tempo, a produtividade média por vaca/dia é de 2 litros, contra 15 na Argentina e 8 no Uruguai. Estes dados colocam uma grande interrogação em torno da competitividade do complexo leiteiro no contexto de uma abertura maior aos mercados internacionais e da integração no Mercosul.

No entanto, se examinada a questão dos custos de produção, a situação se torna mais complexa. As estimativas de custos comparados variam de estudo a estudo. As menos favoráveis fazem uma diferença de 20 centavos de dólar por litro no Brasil contra US\$ 0,13 na Argentina, enquanto outros cálculos elevam os custos na Argentina para 14-16 centavos. A nível do preço ao consumidor, porém, um estudo recente mostra que este se iguala nos dois países, indicando a competitividade compensadora dos elos a jusante da produção agrícola, tanto no processamento como no transporte e distribuição (ABPLB, 1992).

Vários estudos também mostram que a produção doméstica brasileira é competitiva em relação às importações, se os efeitos combinados de tarifas, impostos e subsídios são descontados. O contencioso entre o Brasil e a CEE no GATT, em torno de importações de leite em pó, se baseia nesta percepção.

É preciso avaliar o desempenho e o potencial de competitividade do complexo leiteiro dentro deste quadro, que combina índices muito baixos de consumo e produtividade com condições de produção agrícola e capacidade industrial que sugerem uma competitividade potencial não só para suprir o mercado interno como para participar no comércio mundial.

A modernização do complexo leiteiro sob o regime de tabelamento

Existe consenso na literatura de que a modernização do setor leiteiro foi profundamente prejudicada pelo regime de tabelamento de preços mantido desde o final dos anos 40. Os efeitos negativos desta política seriam:

- subordinação da renda do produtor rural ao combate à inflação; — inviabilização da "tecnificação" do setor;

- dependência de importações;

- predominância de uma oferta leiteira não-especializada;

- manutenção e fortalecimento do setor informal na produção leiteira. A combinação de controle de preços e importações seria responsável por um padrão de crescimento horizontal da pecuária leiteira, localizando-se cada vez mais afastada dos grandes centros consumidores e, portanto, aumentando os custos de transporte e sujeitando a maiores riscos a qualidade do produto. Os dados da Tabela 16 mostram esta participação maior das regiões não-tradicionais no período 1970-85.

Tabela 16: Distribuição da produção de leite no Brasil (1970/85)

(%)

Região	1970	1985
Norte	0,65	1,68
Nordeste	13,00	15,49
Sudeste	53,74	49,01
Sul	24,82	21,86
Centro-Oeste	7,79	11,96

Fonte: Principais Problemas da Bovinocultura de Leite, FJP (1992).

No mesmo período também a participação da pecuária de corte na oferta global de leite aumentou de 16,65% para 22,86%, o que confirma a tendência acima indicada para a não-especialização.

No entanto, a flexibilidade da política de tabelamento dependia tanto dos índices de inflação. Quanto do ritmo de crescimento da economia. Assim, nos dados de evolução dos preços reais recebidos pelo produtor de leite, os anos 70, sobretudo a segunda metade, se mostram bastante favoráveis. A redução nos preços fica mais clara na década de 80, chegando a níveis muito baixos no final da década (Tabela 17).

Tabela 17: Índice de preços reais do leite *in natura* recebidos pelo produtor (1970/90)

Ano	Produtor	Ano	Produtor	Ano	Produtor
1970	100.00	1977	146.57	1984	104.23
1971	98.40	1978	141.97	1985	101.21
1972	94.89	1979	133.20	1986	102.09
1973	108.81	1980	146.44	1987	117.61
1974	135.85	1981	144.87	1988	93.74
1975	158.94	1982	122.70	1989	92.28
1976	137.29	1983	118.68	1990	79.60

Fonte: FJP (1992), *op. cit.*

A evolução do complexo leiteiro deve assim ser analisada em três períodos: i) final dos anos 60 até 80, ii) o impacto da crise de 80, até o fim do tabelamento, em 91; e, iii) o período do novo regime de liberalização, a partir de 91.

Final dos anos 60 até 80

O primeiro período foi dominado por: i) uma dinâmica de urbanização e, portanto, crescimento na demanda por leite fluido; ii) integração dos mercados nacionais através da malha rodoviária; e, iii) adoção de novos padrões de consumo de derivados de leite — iogurtes, sobremesas e queijos não tradicionais.

Neste período uma nova leva de multinacionais assumiu posição de destaque nos mercados mais dinâmicos e de mais alto valor agregado, da mesma maneira que a Nestlé num período anterior. A própria Nestlé, já com mercados consolidados (leite em pó integral), demorou a se posicionar nestes novos mercados. A iniciativa no caso de iogurtes veio do setor nacional não-cooperativo (Laticínios Poços de Caldas), mas as barreiras tecnológicas e mercadológicas

asseguraram o domínio do parceiro multinacional e a Danone se estabeleceu com uma posição quase monopolista no setor.

Outra empresa, Mococa, associou-se com a Parmalat para os mesmos fins, mas esta última decidiu por uma estratégia diferente — o desenvolvimento do leite "Longa Vida" (esterilizado em embalagem *Tetra-Pak*), que ia revolucionar o mercado de leite fluido. Na área de queijos, a mesma tendência predominou, com o grupo Bongrain comprando a Polengui, e a Anderson Clayton o Grupo Norremose (marcas Dana e Luna). As cooperativas, por sua vez, concentraram esforços na consolidação e ampliação das centrais para dominar o mercado de leite pasteurizado e responder à unificação dos grandes mercados urbanos.

A evolução da produção neste período pode ser captada nos dados da Tabela 18.

Tabela 18: Produção brasileira de lácteos sob inspeção federal (1971/88)

	(1.000 l/kg)		
Linha de produtos	1971	1979	1988
Leite Recebido nos Laticínios	1.040.570	6.224.914	7.212.018
Leite Pasteurizado	1.202.201	2.379.302	3.589.369
(Leite B)	(3.093)	(296.282)	(327.743)
Leite P. Reconstr.	1.529	407.183	389.804
Leite em Pó	84.561	135.715	222.594
Leite Condensado	21.156	66.781	109.994
Creme de Leite	35.411	104.492	126.801
Manteiga	31.067	49.587	59.793
Leite UHT	608	66.274	167.820
Iogurtes + Sobrem.	7.589	90.751	151.733
Queijos	60.792	128.505	203.105
Requeijão	2.699	9.898	16.844

Fonte: CBCL, simplificada e adaptada pelo autor.

A Tabela 18 capta muito bem a dinâmica dos anos 70. A indústria de base, a produção de leite pasteurizado, "Tipo C", centrada nas cooperativas e em algumas indústrias nacionais, quase dobrou sua produção, criando um amplo espaço de crescimento baseado em grande volume e margens pequenas, mas com uma rotação rápida de capital. A manteiga, porém, outro produto básico da estrutura cooperativa, teve um desempenho bem mais modesto, já antecipando seu declínio fulminante face à margarina nos anos 80. Os produtos de mais alto valor, por outro lado, aumentam muito mais rapidamente do que os produtos básicos, tanto os mais tradicionais insumos para a cozinha — leite condensado e creme de leite — como os novos produtos frescos — iogurtes, sobremesas. Os queijos também experimentam um aumento forte, muito embora neste caso os produtos tradicionais (minas, prato, mussarela, parmesão) ainda tenham tido ampla predominância.

A nível da produtividade agrícola, os dados são muito frágeis. A indicação talvez mais importante de "tecnificação" e especialização da produção seria o surgimento da produção de leite "Tipo B". A produção de leite B exige raças leiteiras, ordenha mecânica, rações e insumos, condições de esfriamento e controle de qualidade e sanidade — padrões típicos de uma produção leiteira especializada dos países desenvolvidos. Ainda com seus preços tabelados (em torno de 20-30% acima do leite C), a participação do leite B aumentou neste período de 3 milhões para quase 300 milhões de litros.

A sazonalidade da produção leiteira representa um grande empecilho à modernização, na medida em que leva a oscilações entre super-oferta e escassez de matéria-prima, dificultando a formação de preços estáveis, aumentando os custos de estocagem, bem como custos operacionais decorrentes dos períodos de ociosidade. A solução passa pela especialização da produção, que

inclui controles sobre a época de lactação, utilização de rações e manejo de pastos, o que diminuiria as oscilações sazonais da produção. Para estimular avanços neste sentido estabeleceu-se um sistema de preços baseado na "quota" — uma média da produção durante os meses de inverno. A produção acima deste nível durante os meses de safra seria discriminada entre "extraquota", para volumes de até 10% a mais, e "excesso", para volumes acima deste nível, com preços declinantes cujo valor depende da grandeza dos excedentes.

O impacto da crise de 80 até o fim do tabelamento

Apesar do tabelamento, portanto, o complexo leiteiro expandiu-se com base no dinamismo dos fatores macroeconômicos e sociais durante os anos 70. Na década seguinte, a crise econômica sustou a demanda e diminuiu os recursos disponíveis para a atividade pecuária. Com a falta de demanda, a produção se retrai e o recurso a importações se torna cada vez mais presente, completando um círculo vicioso que bloqueia a modernização do setor. Como consequência, o setor informal se mantém e até aumenta sua participação na produção global de leite, deprimindo tanto os mercados industriais de leite fluido como o de queijos tradicionais.

O setor cooperativista, eixo central da produção de leite pasteurizado, foi mais atingido na medida em que se baseou prioritariamente num produto de menor valor agregado, sujeito ao tabelamento de preço. Ao mesmo tempo, as cooperativas eram obrigadas a comprar todo o leite de seus sócios, inclusive quando a crise econômica levava a um excesso de oferta. Assim, ela precisava arcar também com altos custos de estocagem, uma atividade carente de políticas públicas de apoio.

No final dos anos 70 e início dos 80, dois setores se beneficiaram da liberação de preços: os produtores especializados de leite Tipo B e as indústrias de derivados de leite. Na medida em que estes mercados se dirigiam aos setores de mais alta renda, mais resistentes aos efeitos da crise, estes dois grupos podiam se beneficiar da liberação de preços e do maior fôlego da demanda. A rentabilidade maior destes segmentos permitiu sua expansão, com a indústria de derivados de leite comprando laticínios em dificuldade e expandindo sua base de oferta de matéria-prima.

As cooperativas se ajustaram a esta nova realidade diversificando sua produção e entrando também nos produtos frescos — iogurtes, sobremesas e novos tipos de leite fluido. Seu êxito pode ser apreciado pelos dados da Tabela 19, que indicam a participação relativa das cooperativas em 1987.

Tabela 19: Participação das cooperativas na produção global de leite e derivados (1987)

Produção de Leite	
Leite C	50%
Leite B	80%
Leite Longa Vida	
Integral	30%
Desnatado	75%
Leite em pó	
Integral	25%
Desnatado	42%
Outros Produtos	
Queijo	35%
Manteiga	50%
Creme	15%
Iogurtes	40%
Doce de Leite	30%
Outros	40%

Fonte: CBCL, adaptada pelo autor.

Deste modo, as Centrais das cooperativas, usando o poder de suas marcas e sua presença nos mercados, consolidada durante décadas, mostraram-se capazes de ocupar importantes espaços nas novas pautas de demanda por derivados. Isto foi facilitado também pela banalização e disponibilidade das tecnologias de processo relevantes. A consolidação em forma de Centrais permitiu que a estrutura cooperativa fizesse a transição de mercados regionais para nacionais e depois para pautas de consumo com maior valor agregado, envolvendo processos produtivos mais sofisticados. Entretanto, estes mercados ficaram amplamente dominados pelas multinacionais Danone e Nestlé, cabendo a estas todas as iniciativas em torno do lançamento de novos produtos e estratégias de *marketing*.

A crise dos anos 80, porém, não poupou nem as faixas de mais alta renda e a queda de demanda por derivados levou a um acirramento nas relações entre indústria e fornecedores, com a periódica recusa de matéria-prima. Face à desorganização da oferta, o Governo e as empresas privadas, sobretudo multinacionais, recorreram a importações que desestimularam ainda mais a produção leiteira e aumentaram a ociosidade da indústria. A estrutura cooperativista foi duplamente atingida pela obrigação de receber o leite dos seus sócios, ainda quando não havia demanda, arcando com os custos da matéria-prima, bem como do seu processamento e estocagem.

O menor dinamismo do setor nos anos 80 é evidente, tanto no caso dos enlatados como dos produtos frescos e queijos (ver Tabela 18). A evolução do leite Tipo B também atesta uma perda de fôlego e permite entender o importante papel de sua associação no contencioso do GATT sobre importações de leite em pó da CEE.

O mercado que mais se expandiu na década de 80 foi o de leite Longa Vida. Este produto situa-se como concorrente direto do leite pasteurizado e inverte a tradicional divisão de mercado entre empresas transnacionais, nacionais e estrutura cooperativista. Agora uma inovação de produto modifica radicalmente a natureza do mercado de leite fluido, transformando mercados regionais em nacionais, desarticulando as estruturas de comercialização estabelecidas e ameaçando os grandes processadores de leite pasteurizado.

A Parmalat lidera este mercado e adotou uma política agressiva de expansão, comprando importantes empresas regionais — Alimba, na Bahia, e uma parte da Central das Cooperativas de Goiás — além de vários laticínios em dificuldades. Esta empresa participa também nas importações, aproveitando os baixos preços de leite em pó subsidiado da CEE. A Parmalat resolveu não entrar na área de iogurtes e sobremesas nos anos 70, apostando nas tendências que levaram à virtual substituição de leite pasteurizado por Longa Vida (UHT) na Europa e que tende a se repetir no mercado brasileiro.

No entanto, a tecnologia de processo para a produção de Longa Vida é disponível internacionalmente e está em vias de ser manufaturada no Brasil. Isto explica a participação significativa das empresas nacionais e das cooperativas neste mercado (ver Tabela 18). As vantagens externas da Parmalat decorrem mais da sua larga experiência na Europa, do apoio da matriz e da sua participação ativa no mercado mundial de leite em pó.

Do tabelamento à liberalização e liberação de preços

A situação do setor leiteiro muda dramaticamente a partir do final dos anos 80 até o final de 91. Neste curto período de tempo deve-se destacar os seguintes fatores:

- nova retração de demanda após a euforia do Plano Cruzado;
- aumento de importações de insumos lácteos, sobretudo de leite em pó; — integração no Mercosul, com importação maciça de produtos finais: sobretudo manteiga e queijos;
- liberação de preços de leite, tanto ao produtor como ao consumidor; — profunda retração de demanda promovida pelo Plano Collor;
- saída do Governo dos programas sociais de leite.

Assim, o regime de regulação interna é desmantelado num contexto de brusca abertura de mercados, tanto para insumos industriais como para produtos finais, e no meio de um choque econômico que leva a uma retração sem precedentes de demanda.

O peso das importações na segunda metade dos anos 80 pode ser captado na Tabela 20.

Tabela 20: Produção nacional, importações e participação do Mercosul (1985/90)

Anos e Produtos	Produção	Importação Total	Importação Mercosul
1985			
Leite em Pó	192.783	25.112	2.320
Manteiga	44.137	2.679	2.390
Queijo	177.169	3.355	1.808
1986			
Leite em Pó	161.581	212.876	2.902
Manteiga	50.177	32.679	4.691
Queijo	201.059	27.623	9.818
1987			
Leite em Pó	201.793	101.076	2.613
Manteiga	55.848	29.560	3.325
Queijo	217.106	4.424	2.658
1988			
Leite em Pó	226.190	4.757	2.725
Manteiga	62.125	1.464	1.464
Queijo	220.733	6.842	6.801
1989			
Leite em Pó	230.700	105.197	32.785
Manteiga	63.400	15.016	6.409
Queijo	225.100	13.512	12.628
1990			
Leite em Pó	249.100	57.646	21.360
Manteiga	68.500	8.957	7.237
Queijo	243.100	22.101	21.938

Fonte: O Setor Lácteo e o Mercosul (1991), adaptada pelo autor.

Destes dados fica claro que as importações no caso de manteiga e sobretudo leite em pó assumem proporções muito significativas em relação à produção doméstica. Em 1991 as importações de leite em pó chegaram a 95.000 toneladas e a 25.000, em 1992.

Enquanto nos anos 80 o Governo era responsável pelas importações, subseqüentemente repassadas às indústrias demandantes, a partir dos anos 90, com a saída do Governo dos programas sociais, estas importações passam a ser feitas diretamente pelas empresas.

A capacidade instalada para a produção de leite em pó é bem maior do que a média da produção anual nos últimos 10 anos. Esta ociosidade decorre da sazonalidade da produção leiteira discutida acima. Segundo o setor das cooperativas e a Associação dos Produtores de Leite B, as importações minam os esforços de modernizar a oferta de leite e de nivelar a produção ao longo do ano. A pressão destas instituições levou o Governo a implementar uma tarifa compensatória contra as importações da CEE.

O atual contencioso em torno das importações reflete o conflito entre duas estratégias dentro do complexo leiteiro. As empresas multinacionais e, em menor medida, algumas empresas nacionais aproveitam-se dos baixos preços de leite em pó no mercado mundial, cuja importação deprime ainda mais o preço da matéria-prima doméstica, para aumentar suas margens e sua competitividade. O setor cooperativista, por outro lado, defende a modernização da base da oferta doméstica, numa visão de mais longo prazo. A curto prazo, porém, este setor é prejudicado por seu

compromisso com a matéria-prima doméstica mais cara e também pela necessidade de processar e estocar a produção excedente decorrente de importações. Assim, enquanto a tarifa compensatória coloca o Governo brasileiro contra a CEE, ela representa de fato uma divergência profunda entre os agentes econômicos do complexo leiteiro brasileiro.

A saída do Governo dos programas sociais — que em 1988/90 representaram entre 1 e 2 bilhões de litros por ano, algo em torno de 30% do leite C distribuído no país -junto com o colapso da demanda decorrente do choque econômico do Governo Collor, levou à situação paradoxal de um excesso de oferta inclusive na entressafra, o que foi agravado pela falta de uma política de estoques de leite por parte do Governo.

O fim do "Programa Nacional do Leite para Crianças Carentes" e a redução drástica de leite para os outros programas sociais — Ticket Leite, LBA, FAE e INAN — teve um impacto especialmente severo no parque industrial do Nordeste. Nas capitais do Nordeste este programa efetivamente dobrou a demanda para processamento de leite pasteurizado e a indústria se aparelhou para atendê-lo a partir de 86, quando o programa foi lançado. Com o fim do programa a demanda por leite caiu pela metade, criando grandes dificuldades para a indústria local.

O contexto, portanto, não podia ser pior para o ajuste ao fim da política de tabelamento, levando inclusive alguns setores a acenar com um retorno a algum tipo de regulação de preços.

As tensões no setor tampouco se limitam à questão de importações. O que está em jogo é uma percepção distinta das relações entre o elo agrícola e o elo industrial no complexo. A oposição a importações por parte do movimento cooperativista faz parte de uma visão do setor em que a industrialização é fundamentalmente uma forma de valorizar a produção agrícola, enquanto a visão empresarial define estratégias em relação aos insumos em função apenas de objetivos industriais.

Argumenta-se, assim, que as empresas, e sobretudo as multinacionais, se beneficiam da heterogeneidade nos níveis de modernização do setor leiteiro, aproveitando a produção do setor não-especializado e menos organizado. Este argumento é de difícil comprovação. Se tomarmos como indicador o destino de Leite B, as empresas nacionais Vigor e Spam têm uma posição de destaque, aparecendo em primeiro e quarto lugar no recebimento. A grande ausente, entre as dez maiores empresas em termos de recebimento de leite Tipo B é a Nestlé, responsável pela captação de 4 milhões de litros de leite por dia, quase 25% do leite entregue à indústria formal.

Análises do setor primário identificam três tipos de produtores de leite: os que entregam até 100 litros/dia, com produtividade em torno de 900 kg/vaca; os que produzem entre 100 e 500 litros/dia, com produtividade de 1.500-2.500 kg/vaca; e os produtores acima de 500 litros e produtividade acima de 2.500 kg/vaca. A primeira categoria não comporta custos fixos pela falta de "tecnificação", mas representa uma parcela importante da produção global, podendo chegar a 30-40%, dependendo da região. A manutenção deste segmento debilita o poder de barganha dos demais produtores e inibe o processo de "tecnificação".

Assim, enquanto as cooperativas estimulam a "tecnificação" da agricultura, enfrentam estratégias concorrenciais que combinam uma articulação com os segmentos menos modernizados da produção leiteira doméstica e com importações. Neste contexto surgem sugestões para a volta a alguma forma de regulação de preços.

Dado este quadro, não é de surpreender que o complexo leiteiro se encontre em meio a um profundo processo de reestruturação, cujo aspecto mais visível é a expansão das multinacionais Nestlé e Parmalat, comprando usinas, empresas nacionais, postos de recebimento e até cooperativas

atingidas pela crise. Entre as empresas nacionais, apenas a Vigor segue o mesmo caminho. As operações da Gessy Lever na área de queijos completam a tendência de expansão acelerada dos grandes grupos.

A Nestlé já comprou quatro fábricas de leite em pó, manteiga e queijo, além de 31 postos de resfriamento de leite da empresa nacional SPAM, localizada no Rio de Janeiro, e ainda uma fábrica de leite em pó da CCPL, também do Rio de Janeiro.

Se as investidas da Nestlé apenas consolidam sua posição em mercados que já domina, a estratégia de crescimento da Parmalat é mais fulminante e ousada. De um faturamento de US\$ 120 milhões e fora da lista das dez maiores do setor em 1990, a empresa já saltou para o terceiro lugar na captação de leite e conseguiu triplicar seu faturamento. Além de consolidar seu mercado principal — Longa Vida — a nível nacional com aquisições como a da Alimba, na Bahia, e Lacesa, no Rio Grande do Sul, a Parmalat parece decidida a diversificar para o conjunto de mercados de derivados. A Lacesa comercializa iogurte sob a marca Yoplait da cooperativa francesa Sodiaal (que também enfrenta dificuldades no seu país) e ocupa 30% do mercado do Sul. A Planalto, outra empresa comprada pela Parmalat, é uma importante produtora de queijos para o mercado do Rio de Janeiro. O eixo da estratégia da Parmalat, porém, permanece o leite fluido e, além do Longa Vida, já lança o leite pasteurizado Tipo B em cartão, com embalagem de última geração.

Principais mercados e padrões de concorrência nos anos 90

Segmento de leite em pó

O segmento de leite em pó é estratégico não apenas pela importância do mercado final, mas pelo papel do leite em pó como forma de estocagem de leite e como insumo reidratado de leite fluido.

O mercado de consumo final é amplamente dominado pela Nestlé, mas não existem barreiras tecnológicas, de patentes ou de economias de escala. A Nestlé criou este mercado, inclusive no Brasil, e dominou com sua marca quando detinha ainda exclusividade tecnológica. Por muito tempo o leite em pó foi a forma principal de consumo de leite, sobretudo nas áreas afastadas das bacias leiteiras e nas regiões do Nordeste e do Norte. Para as faixas pobres, o produto apresentava ainda a vantagem de poder ser diluído para acomodar o orçamento, embora com impactos graves a nível nutricional.

O produto já é, portanto, maduro e tende a ser deslocado por distintos tipos de leite fluido, embora a tradição de consumo no Brasil seja muito mais forte do que nos países desenvolvidos, onde os mercados de insumos industriais e rações animais representam importantes saídas. Embora a hegemonia da Nestlé não seja contestada, várias outras empresas e cooperativas agora atuam neste mercado, entre as quais deve-se destacar a Central Gaúcha, importante fornecedora do estado do Amazonas (por rodovia!).

A distribuição de capacidade nominal instalada mudou pouco na última década, mantendo as cooperativas uma participação de 30%, o setor nacional de capital aberto pouco menos de 20%, as multinacionais em torno de 45% e o setor estatal 5% (duas empresas — uma no Rio Grande do Sul e outra em Pernambuco, ambas em má situação financeira: a de Pernambuco já está à venda e a do Rio Grande do Sul em vias de transformação numa Central de cooperativas).

Os especialistas avaliam que, em média, as plantas são tecnologicamente modernas e eficientes. Em relação à evolução da capacidade instalada, o que se nota é uma diminuição da importância das plantas médias a favor de uma ampliação de capacidade, de um lado, e, de outro, aumento no número de plantas menores. Isto 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. Nos anos recentes a estrutura cooperativa aumentou sua participação nas plantas de maior capacidade.

Leite fluido e leite Longa Vida

Já foi chamada a atenção para o fenômeno do crescimento da Parmalat, que representa uma nova onda de reestruturação dos mercados, liderada pelas multinacionais.

A primeira onda consistiu na entrada da Nestlé nos enlatados de leite em pó, leite condensado e creme de leite, que eram os primeiros substitutos de leite fluido no contexto urbano. As empresas nacionais e as cooperativas se industrializaram a partir da produção de leite pasteurizado, recuperando e expandindo o mercado urbano de leite fluido. A segunda onda é representada pela diversificação para derivados de leite frescos e para novas marcas de queijos moles, liderada pela Danone e Anderson Clayton, seguidas por Nestlé, Yoplait, Bongrain e Gessy Lever. A terceira onda visa redefinir o mercado de leite fresco através de inovações nas técnicas de preservação e embalagem, representadas sobretudo pelo leite Longa Vida e liderada pela Parmalat.

A Tabela 21 mostra a evolução da capacidade instalada de leite Longa Vida no Brasil.

Tabela 21: Número de empresas e marcas e capacidade instalada de Leite Longa vida no Brasil

Item	1982	1992	Variação %
Nº de Empresas	9	18	100.0
Nº de Marcas	9	23	155.6
Capacidade Instalada (1.000 l)	360.960	655.320	81.5

Fonte: Assoc. Bras. Prod. Leite B.

Fica confirmada nestes dados a ausência de barreiras tecnológicas e também de marca neste mercado. Uma empresa típica, utilizando esterilizadores e homogeneizadores Alfa-Lavai ou APV e máquina de envase Tetra-Brik custa em torno de US\$ 3,5 milhões.

A produção de leite Longa Vida cresceu em torno de 150% durante os anos 80, muito mais rápido do que o conjunto do mercado de leite fluido. Seu posicionamento no mercado o coloca como concorrente direto do leite B, que também cresceu acima da média nesta década e ocupa um espaço importante no mercado urbano mais desenvolvido de São Paulo (38%). No conjunto de leite fluido no Brasil, o Longa Vida ocupou em 1991 pouco mais de 5%, alcançando quase 10% no mercado da Grande São Paulo.

O preço do leite Longa Vida situava-se 40% acima do leite B, em 1991, e 80% acima do leite C. Com um preço em torno de US\$ 0,73 por litro, o produto fica também bastante mais caro do que nos EUA, entre US\$ 0,54 e US\$ 0,59, e do que em outros países da América Latina, como Chile (US\$ 0,48/0,55). Este fato, aliado ao baixo poder aquisitivo do mercado brasileiro, tem levado a projeções de crescimento bastante modestas. No entanto, o aumento de competitividade do setor,

com a entrada de muitas empresas e marcas novas, bem como o impacto da liberação de preços do leite C, apontam para uma transformação mais rápida do mercado de leite fluido.

Em 92 os preços das marcas mais baratas de Longa Vida se igualaram aos do leite C e, embora este ano tenha sido excepcional em termos do comportamento do mercado de leite, as comparações internacionais indicam que existe bastante espaço para situar o produto mais perto dos outros tipos de leite fluido.

Outra indicação das transformações no mercado de leite fluido é o surgimento de várias marcas de leite cartonado em substituição ao saco plástico. Além de problemas de manuseio, o saco plástico é menos higiênico e preserva menos o produto do que os cartonados, sobretudo a embalagem *Tetra-Brik*.

Tudo aponta, portanto, para uma profunda transformação do mercado de leite fluido, que tem representado o esteio fundamental da industrialização das cooperativas. Atualmente, a Parmalat é a empresa que mais cresce e que mostra maior agressividade neste mercado, mas não existem barreiras tecnológicas e o peso da marca é menor do que na área de iogurtes e sobremesas. No entanto, a Nestlé está agora lançando uma marca de Longa Vida com grande esforço de propaganda. O que muda radicalmente é a forma de comercialização: por ter superado os problemas de alta perecibilidade, o leite Longa Vida passa a ser vendido fundamentalmente em supermercados, e não mais em padarias, integrando-se à lógica da distribuição moderna. Desta maneira, também o Longa Vida evita a imagem negativa de qualidade associada ao leite pasteurizado, que é agravada pelos frágeis canais da distribuição tradicional.

Produtos frescos: iogurtes e sobremesas

Nos anos 70, a empresa nacional Laticínios Poços de Caldas lançou-se na diversificação para produtos frescos através de um acordo de transferência de tecnologia e cooperação com a Danone, da BSN, líder francês na área de iogurtes. A Danone, porém, comprou a parte da LPC e junto com a Nestlé, através da sua marca Chambourcy, estabeleceu uma forte liderança no setor. As Centrais das cooperativas não ficaram para trás e a Paulista e Itambé conseguiram importantes parcelas do mercado. A tecnologia de iogurtes rapidamente se banalizou e o custo de implantação de uma unidade competitiva não se mostrou proibitivo. Se a liderança no lançamento de novos produtos ficou com as multinacionais, as cooperativas possuíam estrutura para cumprir o papel de seguidores, valendo-se de sua longa presença nos outros produtos lácteos. Pelo final dos anos 80, com a participação também da Batavo, das cooperativas do Paraná, o setor cooperativista ocupava em torno de 40% do mercado.

Embora dirigido ao setor mais dinâmico de média e alta renda, o ritmo de crescimento do mercado de iogurtes e sobremesas nos anos 80 também foi duramente atingido pela crise. Isto limitou o lançamento e alcance de novos produtos, o que permitiu um acompanhamento mais fácil por parte das cooperativas. Assim, no final da década, a Paulista luta par a par pela liderança do setor de iogurtes. As duas multinacionais rapidamente lançaram a versão "bifidus", que teve um impacto grande e quase instantâneo na Europa; contudo, seu êxito no Brasil foi bastante limitado. No caso de sobremesas *e petit suisse*, porém, a superioridade das duas multinacionais é mais nítida.

O nível de concentração neste mercado é bastante acentuado e as barreiras mercadológicas e "marcadológicas" dificilmente transponíveis. Indicativo disto é a ausência da Central Gaúcha deste mercado e a decisão da Central do Estado do Rio de Janeiro de não colocar em produção sua moderna fábrica de iogurtes.

Os dados da Tabela 22 mostram os níveis de concentração para os principais segmentos de produtos frescos nos grandes centros urbanos do Centro-Sul e do Sul.

Tabela 22: Participação das empresas líderes nos mercados de iogurtes, sobremesas e *petit suisse* (1989)

	Iogurtes	Sobremesas	<i>Petit Suisse</i>
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 PENSA (1992).

Queijos

Durante os anos 70, o segmento de queijos reduziu-se basicamente a sete tipos de queijos tradicionais, com o surgimento do *petit suisse* e "emental", a partir da segunda metade da década. No final dos 80, porém, as estatísticas tinham que lidar com nada menos de 56 tipos de queijos.

A combinação de uma demanda por queijos que resistia bem à crise e a grande aceitação de queijos novos explica a entrada dos grandes grupos Anderson Clayton, Bongrain e Gessy Lever. A Gessy Lever marcou sua presença comprando as atividades da Anderson Clayton e a marca Luna, completando as aquisições em 1990 com a compra da empresa nacional Rex. Assim, aumentou seu leque de queijos com 20 marcas novas e sua produção passou de 2.000 toneladas para 6.000 toneladas/ano, investindo fortemente na propaganda para ampliar o mercado de queijos finos.

Os queijos tradicionais têm uma baixa visibilidade de marca, o que deprime preços e torna o segmento vulnerável à indústria informal pela falta de barreiras tecnológicas. Além disto, os processos mais lentos de maturação, num contexto inflacionário, acarretam custos de estocagem que são difíceis de incorporar ao preço. Os queijos finos, por outro lado, exigem equipamentos sofisticados e automatizados e atingem um público mais resistente à crise.

O mercado de queijo no Brasil é avaliado em US\$1 bilhão e, apesar da presença das multinacionais e da concentração nos mercados de queijos finos (como o caso do *petit suisse*, incluído na Tabela 22), o setor como um todo é muito fragmentado, apresentando um peso ainda grande dos queijos tradicionais produzidos em condições semi-artesanais.

O consumo médio de queijos no Brasil fica em torno de 2,5kg por habitante, bem abaixo de países europeus — 12kg e 15kg por habitante na Alemanha e na França — e igualmente abaixo dos países vizinhos, onde a Argentina tem uma média de consumo de 8kg por habitante.

Com o advento do Mercosul, a competitividade do setor de queijos foi colocada em cheque, sobretudo face à escalada de importações no final dos anos 80 (ver Tabela 20). Analistas avaliaram que os vizinhos teriam maior competitividade naqueles segmentos de queijos que demandam mais matéria-prima e onde as exigências de tecnologia são menores, atingindo assim os segmentos de menor valor agregado, mas que concentram o bruto do consumo no país (Zylbersztajn, D. & Farina, E, 1991).

Esta ameaça está sendo sentida sobretudo nos estados do Sul e já provoca respostas que prometem uma transformação da base técnica da produção de queijos duros e semiduros. Esta resposta está sendo liderada pela Central das Cooperativas Gaúcha, que automatizou totalmente sua unidade de queijos em Ijuí, que agora pode processar 200.000 litros/dia de leite, e reduziu a mão-de-obra utilizada na produção de mais de oitenta pessoas para apenas quatro. Toda a maquinaria foi importada e, embora não envolva segredos tecnológicos ou patentes, sua implantação exigia uma adaptação completa às condições da planta gaúcha, que foi feita com *know how* local.

A competitividade, porém, não se mede apenas pela capacidade técnica e pelos custos comparados, mas também pela natureza das estratégias adotadas e pela capacidade gerencial. No mercado de queijo isto é também exemplificado pela ação da Central Gaúcha, que comprou uma empresa argentina de queijos. Além de permitir acesso direto às tendências do mercado vizinho, esta filial constitui uma plataforma de exportação para Europa e EUA, destino de 40% da sua produção.

Competitividade e a posição relativa dos distintos atores

Este relatório chamou atenção para a complexidade dos condicionantes estruturais da competitividade no setor leiteiro. Embora a produtividade da matéria-prima seja um fator-chave, a evidência tende a apoiar a tese de que o leite brasileiro seria competitivo se o setor não fosse desprotegido e de que estas mesmas políticas são responsáveis pelo ritmo lento e alcance parcial do processo de "tecnificação".

Ao mesmo tempo, como visto, o setor como um todo se baseia em tecnologias em geral disponíveis no mercado e de fácil acesso. Barreiras tecnológicas operam em segmentos limitados — como os formulados para crianças da Nestlé e os queijos finos —, embora importantes pelo alto valor agregado e dinamismo de seus mercados. Nas condições brasileiras, o setor de leite fluido foi identificado como um dos eixos principais da competitividade atual. Aqui, as barreiras tecnológicas

inexistem para as empresas líderes nacionais e Centrais das cooperativas e as barreiras mercadológicas são limitadas. As empresas, porém, que permanecerem como pasteurizadores de Leite C em embalagem plástica e que não se capacitarem para mudar para os novos tipos de cartonados e de *Tetra-Pak* serão provavelmente alijadas do mercado.

Esta nova situação representa um desafio especial para a estrutura cooperativista e empresas nacionais, porque agora a questão não é apenas a capacidade de seguir a evolução dos mercados de derivados, mas de se defender também contra a transformação do seu mercado de base.

A crise, a menor capacitação gerencial e as piores condições de financiamento colocaram as empresas nacionais e o setor cooperativo numa situação vulnerável face às investidas das multinacionais. No período recente as empresas Alimba, Planalto e Lacesa, entre as mais notáveis empresas nacionais, foram compradas, e a SPAM teve que se desfazer de várias unidades. As mesmas tendências atingiram também o setor cooperativista.

Argumentou-se acima que a consolidação das Centrais de cooperativas representou uma importante inovação institucional para enfrentar as exigências de expandir e diversificar sua capacidade industrial de modo a atender a demanda dos grandes centros urbanos. Agora o setor enfrenta o desafio ainda maior de assegurar sua participação nos novos mercados dinâmicos e defender seus mercados tradicionais em condições competitivas muito mais agudas e num contexto de liberação dos mercados interno e regional.

Três elementos são decisivos nestas condições. Em primeiro lugar, a elaboração de estratégias que permitam acompanhar a concentração de poder de mercado do setor de capital aberto. Isto aponta tanto para uma maior integração do setor cooperativista — reproduzindo o movimento das cooperativas individuais para Centrais num nível mais alto de integração — quanto para o desenvolvimento de formas jurídicas mais ágeis (aquisições, *joint-ventures* etc.), para permitir sua expansão e o atendimento de mercados específicos. Aqui o modelo de formação de subsidiárias tipo "S.A.", típica das cooperativas européias, parece ser o caminho.

Em segundo lugar, o fim do tabelamento de preços, a maior abertura dos mercados regionais e internacionais e, sobretudo, as recentes transformações do mercado de leite fluido exigem uma rápida profissionalização dos quadros gerenciais do setor cooperativista. Alguns aspectos desta profissionalização dizem respeito à estrutura jurídica das cooperativas, à natureza de sua diretoria e a suas relações com o Estado. A nível gerencial, porém, avanços importantes já são evidentes na adoção de conceitos de planejamento estratégico por parte de algumas Centrais e na adoção de sistemas de automação que permitem o controle *online* dos fluxos produtivos e comerciais.

Em terceiro lugar, a unificação dos mercados nacionais acarreta dificuldades para a integração eficiente dos distintos níveis da estrutura cooperativista — entre as individuais e as Centrais, bem como entre as próprias Centrais. A própria tradição de cooperativismo pode vir a ser um grande empecilho à racionalização das estruturas produtivas e gerenciais. Isto afeta sobretudo as Centrais mais antigas, onde existe uma grande superposição de estruturas produtivas mal dimensionadas no contexto da integração de mercados locais, regionais e nacionais.

Relações de trabalho, capacitação e novas técnicas organizacionais

No funcionamento do complexo "pós-tabelamento", o ponto mais crítico gira em torno da formação de preços do leite, que polariza o produtor agrícola e a indústria. Neste contexto é o

pequeno produtor que mais sofre, porque o grande normalmente negocia vantagens (preço, quota, transporte, prazos) em relação ao preço estipulado.

Apesar de existirem mecanismos formais, como as planilhas de custos e a interveniência da Comissão Técnica de Pecuária Leiteira (com a participação da Feasp, dos Sindicatos e da ANPLB), são as próprias reuniões dos grandes grupos da indústria que determinam os preços em cada região (Porcheron, 1992). Em 1992, sem tabelamento, a participação do preço ao produtor no preço final, no caso de leite tipo "C", baixou de uma média de 55% para 49%, e chegou a 40% (Medeiros da Silva, 1993).

As conseqüências, tanto a curto como a médio prazos, são graves. No esforço de recuperar os custos de produção, sobretudo no interior, onde as condições de barganha são mais desiguais, o produtor começa a vender diretamente à população, aumentando o peso da economia informal e os riscos para a saúde com a ausência de controles sanitários. Com efeitos mais a médio prazo, o produtor desarticula a sua estrutura de produção, agravando a perspectiva de oscilações no abastecimento e criando condições que favorecem a dependência de importações de leite em pó.

Esta falta de solidariedade entre os atores ao longo da cadeia acarreta conseqüências sérias, sobretudo para um produto tão sensível em termos de perecibilidade e tão visado, dada a sua posição estratégica na dieta popular. Assim, denúncias de contaminação e má conservação concorrem com a publicidade no imaginário do consumidor.

Os indícios de modernização das relações de trabalho a nível industrial são difíceis de avaliar. A aplicação de técnicas organizacionais, inclusive nos segmentos mais modernos, limita-se a uma modesta aplicação de *just in time* externo e ao controle estatístico do processo produtivo. Os dados de controle e garantia de qualidade colhidos das entrevistas não permitem discriminar novas modalidades das tradicionais necessidades de controle típicas da indústria de laticínios.

Os dados apontam para a importância de treinamento, inclusive na área de produção, mas não permitem uma discriminação mais específica ou por categoria de trabalhador ou por segmento da indústria. Todos os setores, porém, destacam a importância do Senai, com solicitações para sua maior atuação.

Na área de capacitação, o setor de laticínios tem sido tradicionalmente servido pelo Instituto Cândido Tostes. Calcula-se que a quase totalidade dos técnicos da indústria de queijos foi formada por este Instituto. Nos últimos anos, porém, o Instituto tem sido seriamente atingido pelos efeitos da crise. As suas atividades de pesquisa foram desarticuladas e tanto a pesquisa como o ensino foram enfraquecidos pela evasão dos seus mais destacados quadros.

O Instituto enfrenta ao mesmo tempo um grave desafio em termos da sua adequação às novas exigências do setor. Os alunos são formados durante 3 anos a nível de Segundo Grau (em torno de 40 alunos por turma), o que não satisfaz nem aos alunos nem à indústria. A indústria não mais confia na capacidade destes jovens de 17 ou 18 anos de assumir responsabilidades gerenciais e técnicas numa indústria em plena modernização. Por outro lado, os próprios alunos ressentem-se da sua falta de formação e crescentemente encaram o Instituto como um trampolim para a Universidade, o destino agora de mais da metade da turma de formandos.

Como resposta o Instituto está negociando a extensão do curso para 4 anos e a renovação do currículo, sobretudo na área de informática. Embora a identificação da indústria com o Instituto seja forte, o apoio efetivo é tímido, sendo limitado à ajuda de bolsas e algumas atividades de pesquisa. A questão de capacitação, portanto, torna-se um desafio urgente para o conjunto do setor.

Competitividade e o Mercosul

Com o dramático aumento de importações do Mercosul nos anos 89 e 90 (ver Tabela 20), que chegaram a 10% da produção nacional de leite em pó, queijos e manteiga, e a decisão de segmentos da grande distribuição de promover as importações, a competitividade dos parques leiteiros dos países vizinhos foi colocada na ordem do dia.

Já foi visto que, em condições ideais, esta ameaça não deve se concretizar. Vários estudos, porém, têm mostrado que, ao contrário do que aconteceu no Brasil, houve coerentes políticas de apoio e estímulo à reestruturação do setor leiteiro, sobretudo na Argentina, nos anos 80. Desta forma as vantagens naturais seriam reforçadas por um aumento importante de produtividade e pela reorganização industrial. Há previsões de uma duplicação da produção de leite na Argentina dentro de poucos anos.

Diferentemente do Brasil, o parque leiteiro da Argentina recebeu estímulos muito cedo para seu desenvolvimento, na forma de exportações de manteiga para Inglaterra, já no início do século, seguidos pela implantação de empresas inglesas de laticínios no país. A concentração empresarial do setor, porém, se consolidou em torno da estrutura cooperativista, liderada por Sancor e a empresa nacional Mastellone. As três maiores empresas são responsáveis por mais da metade do valor agregado do setor.

Existe uma tendência a exagerar a racionalidade das políticas e estratégias dos concorrentes, e um exame mais aprofundado do caso Argentino mostraria uma oscilação abrupta entre estímulos à produção nacional e uma estratégia de promoção de importações. No entanto, houve uma nítida transformação do desempenho do setor a partir da segunda metade dos anos 70. Um quarto dos produtores primários saiu da atividade e as economias de escala e produtividade aumentaram notadamente. Tendências similares se processaram no lado industrial.

Esta redução e concentração no número de atores e talvez também a limitada participação de capital multinacional permitiram um alto nível de organização do setor a partir da segunda metade dos anos 80. Ao mesmo tempo, as soluções para os problemas do setor leiteiro argentino se aproximaram mais do padrão dos países desenvolvidos, onde a negociação da superprodução define a forma de regulação (muito embora o consumo *per capita* indique uma considerável demanda reprimida). Assim, foi criado um foro dos principais atores da cadeia para a determinação de preços e a regulação do setor — a Cocopole, Comisión de Concertación de Política Lechera. Ao mesmo tempo, criou-se a FOPAL, Fondo de Promoción a la Actividad Lechera, principalmente para a promoção de exportações como mecanismo de evitar superprodução. Aqui pode-se ver também que o papel das exportações segue mais o padrão Europa/EUA do que os da Nova Zelândia ou Austrália, sendo fundamentalmente uma forma de sustentação dos preços internos.

A integração do Mercosul claramente oferece outra perspectiva para gerenciar a superprodução. No entanto, a inversão das relações cambiais depois de 90 cortou o fluxo de exportações para o Brasil, e a organização do setor leiteiro argentino parece ter sofrido importantes reveses no período mais recente, inclusive com a desativação da Cocopole. As exportações têm sido dominadas pela Sancor, que também estaria passando por sérias dificuldades financeiras.

Por outro lado, a possibilidade de a Argentina vir a ser um grande exportador no contexto do Mercosul exigiria uma grande expansão das bacias leiteiras, o que parece pouco provável. De fato, o processo tem sido o inverso, já que a atratividade dos mercados de grãos tem levado à diversificação de produtores leiteiros para a agricultura.

No Uruguai, o setor leiteiro está organizado por uma única estrutura cooperativista, Conaprole, e seu impacto no contexto brasileiro passa mais pela oportunidade de exportar leite fluido, concorrendo fundamentalmente com a produção primária regional. Dos três países, o Uruguai é o que tem preços mais baixos, calculados em torno de US\$ 0,14 por litro. Ainda assim, as conseqüências serão provavelmente limitadas pelo reduzido tamanho dos excedentes e pelo fato de o Uruguai já exportar para Argentina. No entanto, a presença sem fronteiras das bacias leiteiras do Uruguai apresenta um poderoso estímulo para a modernização, já em curso, dos produtores de leite nos estados do Sul do Brasil.

Os atores principais, porém, já estão se reposicionando à luz da integração. A Sancor da Argentina pretende investir em São Paulo para a produção de derivados de leite com base em matéria-prima argentina, e a Parmalat e a Nestlé também se organizam para se abastecer de matéria-prima deste país.