

## Parte II – A competitividade na indústria de laticínios

### 4. Indicadores de competitividade

John Wilkinson

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

WILKINSON, J. 4. Indicadores de competitividade. In: *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2008, pp. 97-99. 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.

#### 4. Indicadores de Competitividade

Este trabalho enfatizou a importância da matéria-prima para a competitividade da indústria leiteira. Um dos elementos mais sensíveis para a competitividade estrutural do complexo é precisamente a produtividade, os custos de produção e os preços do leite brasileiro face à matéria-prima vinda do mercado internacional e dos países vizinhos do Mercosul. Especialistas da área reclamam da precariedade dos dados disponíveis sobre o rebanho brasileiro, devido em parte ao peso do setor informal (que não sofre inspeção), e que pode chegar a 40% da produção. Ao mesmo tempo, as diversas fontes de dados — IBGE, Ministério da Agricultura, bases de dados estaduais — exibem variações importantes entre elas. Para o conjunto do país, a única fonte seria o IBGE e os últimos dados são de 1985. Alguns estados, como São Paulo, através do IEA e a Cati, têm acompanhamento próprio e atualizado. A prioridade, porém, deve ser dada à retomada dos trabalhos do IBGE e à maior rapidez na divulgação dos resultados.

Dois tipos de fatores afetam a competitividade do complexo: os níveis médios de produtividade, custos e preços, e o grau e natureza da heterogeneidade do setor.

Os indicadores sobre o grau de heterogeneidade seriam a participação relativa de diferentes sistemas de produção — pecuária de corte, mista e especializada —, tamanhos das unidades produtivas por extratos e valor proporcional da receita. A produtividade pode ser medida através dos dados de produção média diária de litros de leite por vaca, que oferece uma estimativa da produtividade do rebanho.

Dados sobre a evolução da produção leiteira mais especializada são disponíveis e atualizados cada ano para a produção de leite B. Assim, um excelente banco de dados está sendo consolidado pela Associação Brasileira de Produtores de Leite B. Estes dados incluem a produção média por produtor (mas não por vaca) a nível global e por Estado, bem como a evolução do número de produtores e sua participação na produção global. As cooperativas também têm sistemas de dados sobre a produtividade dos seus sócios.

A nível de custos, os sistemas públicos de pesquisa e assistência técnica nos vários países asseguram a disponibilidade de planilhas de custos que permitem comparação entre países e regiões (INTA, na Argentina, INRA na França, USDA nos Estados Unidos). No Brasil, os dados da Embrapa são desdobrados por extrato, região e distintos pacotes tecnológicos. Planilhas de custos elaboradas por instituições estaduais incluem uma avaliação dos tributos embutidos nestes custos.

Com o impacto das pressões para liberalização, a quantificação dos subsídios e tributos já está bem consolidada a nível internacional e, aqui no Brasil, estudos do seu impacto para a competitividade no caso de leite já foram elaborados, sendo os mais recentes os da ABPLB e Ipardes.

Uma série de dados de preços correntes e reais, tanto a nível do produtor como do consumidor, são igualmente disponíveis.

Dados sobre a evolução do comércio mundial de produtos lácteos, bem como coeficientes de exportação e importação e participação relativa por país, são disponíveis nos dados da FAO, USDA, Eurostat e Funcex, no Brasil. Como indicador de competitividade, porém, estes dados são pouco relevantes dado o peso dos subsídios dos principais países exportadores.

Da mesma maneira, os preços internacionais tampouco refletem padrões internacionais de competitividade. Os níveis de regulação da atividade leiteira dos principais exportadores, porém, asseguram a divulgação dos seus preços domésticos, bem como o montante dos subsídios aplicados ao setor. Assim, é possível proceder a uma avaliação comparada de custos de produção e preços ao consumidor.

A competitividade nos mercados mundiais no caso de lácteos implica a capacidade de monitoria dos custos e subsídios dos países exportadores para poder impor medidas eficazes de proteção na forma de tarifas compensatórias. Nos países exportadores existem instituições que centralizam e acompanham mensalmente o conjunto de informações sobre o setor (Unilait na França, USDA nos Estados Unidos, o sistema de Eurostat na CEE), o que facilita uma resposta precisa e rápida na implementação de políticas e negociações. O setor leiteiro brasileiro começa a organizar bancos de dados através dos distintos órgãos de classe, mas carece ainda de uma centralização e acompanhamento dos dados relevantes. A montagem de uma estrutura para enfrentar esta tarefa seria um componente crucial de um sistema eficaz de indicadores de competitividade.

Em nível industrial, o setor caracteriza-se como maduro tecnologicamente; assim, indicadores como patentes e gastos em P&D têm menos relevância. Num setor estagnado pela crise, indicadores de crescimento, captados através da Receita Operacional Líquida, são indicadores importantes de competitividade, na medida em que refletem aumento no *market share*. Indicadores de rentabilidade são também significativos, dadas as hipóteses levantadas a respeito do impacto da falta de modernização da oferta agrícola, que leva a crer que desníveis de rentabilidade têm bases estruturais nas diferentes estratégias de abastecimento de matéria-prima. Os indicadores de crescimento e rentabilidade, portanto, deveriam ser cruzados com variáveis que identifiquem suas relações com os fornecedores. Estes dois indicadores já foram utilizados num importante estudo sobre a indústria leiteira europeia para estabelecer uma tipologia de grupos de empresas líderes.

Dado que o setor saiu recentemente de um longo período de tutela, sua competitividade é fortemente influenciada pelo grau de modernização dos sistemas de gerenciamento. Neste contexto, indicadores sobre a adoção de planejamento estratégico e a informatização dos fluxos de informações para a tomada de decisões em tempo real seriam importantes, bem como indicadores de saúde financeira.

Os indicadores tradicionais em relação à evolução de *market share* para os distintos segmentos da área de laticínios devem ser utilizados com cautela, na medida em que existam duas lógicas distintas — a das empresas, que são organizadas em torno de estratégias de produto, e a das cooperativas, que buscam otimizar a valorização da matéria-prima dos seus sócios. Assim, estas últimas tendem a ter um leque grande de linhas de produtos e preocupam-se mais com estratégias de industrialização de grandes volumes. Neste raciocínio, a participação relativa em distintos segmentos do mercado pode variar consideravelmente, e a saída de mercados com alto valor agregado, mas pouca valorização de volume, não necessariamente significa um aumento de competitividade.

No entanto, alguns parâmetros podem ser identificados no contexto atual para medir condições de competitividade. Em primeiro lugar, na área de queijos, tudo indica que automação e novas tecnologias de processo — ultrafiltração — estão criando novos patamares de competitividade, inclusive nos mercados de queijos tradicionais, um segmento que tem permitido a presença de um grande número de pequenas e médias empresas. Indicadores sobre adoção ou intenção de adotar estas inovações, junto com uma avaliação das pré-condições financeiras para a sua adoção em termos de faturamento, seriam importantes aqui. Mais importante do que no mercado de queijos

talvez sejam as inovações na área de leite fluido, que afetam a atividade fundamental de toda a estrutura cooperativista e importante parte das empresas. A análise realizada leva a prever a progressiva eliminação de leite fluido em embalagem plástica do mercado. Assim, a adoção, a intenção de adotar e a capacidade financeira e técnica de adotar as inovações de processo para a produção de leite Longa Vida e leite cartonado serão decisivas na redefinição do ambiente competitivo.

Tudo isto aumenta a importância de competência mercadológica, muito embora a marca no caso de Longa Vida seja mais fraca do que na área de iogurtes e sobremesas. Para as empresas que trabalham essencialmente com o leite pasteurizado, a transição para Longa Vida ou cartonados representa um salto qualitativo. Cooperativas ou laticínios individuais tenderiam a encontrar dificuldades neste novo contexto, podendo-se prever uma aceleração de concentração no setor. Gastos em publicidade, desenho de embalagens, estudos de mercados seriam indicadores da capacidade de sobreviver na reestruturação deste mercado.

A nível de comércio internacional, foram já enfatizados os problemas de avaliar competitividade em termos de exportações. As principais rubricas são fundamentalmente excedentes criados por políticas públicas e não representam as tendências de evolução do mercado. No segmento de queijos, porém, a desconcentração relativa deste mercado e os fluxos de mão dupla apontam para uma especialização maior. Ao mesmo tempo, os queijos mostram-se entre os segmentos de maior dinamismo no conjunto dos produtos lácteos e onde importantes inovações estão surgindo. A participação no comércio mundial de queijos, portanto, representa um importante indicador de competitividade.