

LEITE E DERIVADOS: entraves e potencialidades na virada do século¹

Eloisa Elena Bortoleto²
Denyse Chabaribery²

1 - INTRODUÇÃO ^{1 2}

A cadeia produtiva do leite no Brasil, desde o início da década de 90, está em plena revolução num contexto de grandes transformações no seu *agribusiness*. Essa mudança estrutural já ocorreu ou vem ocorrendo em graus variados nos principais países produtores e exportadores de leite e derivados, porém, não de forma tão rápida e atropelada quanto a daqui.

A pecuária leiteira nacional, após permanecer, de 1945 a 1990, atrelada a controle estatal de preços e caracterizar-se pela falta de investimentos na produção, dependência de importações, predominância de rebanho não especializado e forte participação no mercado informal, está sendo obrigada a proceder a uma rápida reformulação, buscando aumentar a sua competitividade perante os parceiros do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e de outros países, principalmente aqueles que subsidiam sua produção e comercialização.

Nos últimos anos, a questão da competitividade passou a ser tema central das discussões sobre estratégias empresariais e políticas governamentais. No presente texto, o termo é utilizado para se referir tanto aos aspectos técnico-econômicos, como também aos sociais, políticos e culturais que se articulam no processo competitivo de uma nação.

O processo de reorganização da economia mundial tem sido caracterizada, em geral, pela redução das barreiras alfandegárias ao comércio e formação de blocos econômicos. No Brasil, a estabilização da moeda e, mais especificamente, no agronegócio do leite, a desregulamentação econômica do setor e o intenso ritmo de mudança tecnológica vêm provocando uma revolução organizacional, que está só começando.

Os impactos causados pela conjunção

desses fatores, na cadeia de produção do leite, podem ser assim resumidos:

- as empresas, do segmento produtor ao de distribuição, vêm passando por intenso processo de reestruturação, em direção à concentração, seleção e especialização; e
- a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de sua capacidade competitiva e, conseqüentemente, do sucesso das mudanças.

Este artigo procura reunir os entraves, os avanços obtidos e as oportunidades do agronegócio do leite no Brasil, tecendo considerações sobre seus principais determinantes e os caminhos a serem seguidos pelos atores da cadeia produtiva, visando alcançar maior capacidade competitiva.

2 - CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

De uma produção mundial estimada em 470,0 bilhões de litros de leite em 1997, o Brasil é o sexto colocado com 20,0 bilhões de litros produzidos, depois dos seguintes países: Estados Unidos (70,0 bilhões), Rússia (39,0 bilhões), Índia (33,0 bilhões), Alemanha (28,6 bilhões) e França (25,6 bilhões de litros) (FAO, 1998).

Nos últimos três anos, a produção brasileira de leite cresceu significativamente à taxa média de 7,0% ao ano, o que representa uma produção adicional de cerca de 4,2 bilhões de litros de leite nesse período (Tabela 1). Mesmo assim, a produção nacional ainda não tem sido suficiente para abastecer o mercado interno que, ao contrário, tem se constituído em grande consumidor para os derivados lácteos, vindos principalmente dos parceiros do MERCOSUL. Mais de 70% das importações brasileiras de laticínios, em 1997, foram do bloco sul-americano.

¹Parte integrante do Projeto SPTC 16-023/90.

²Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

TABELA 1 - Produção, Importação e Consumo de Leite do Brasil, 1980 a 1997

Ano	Produção ¹ (milhão de litros) (a)	Varição (%)	Importação (equivalente a milhão de litros) (b)	(b)/(a)x100 (%)	Consumo aparente (equivalente a litros/hab.)	Varição (%)
1980	11.162	-	774,0	6,9	100,7	-
1981	11.324	1,5	56,1	0,5	93,9	-6,7
1982	11.461	1,2	79,3	0,7	93,2	-0,8
1983	11.463	0,0	192,8	1,7	92,1	-1,1
1984	11.933	4,1	206,9	1,7	93,9	2,0
1985	12.078	1,2	331,0	2,7	94,0	0,1
1986	12.492	3,4	2.319,0	18,6	110,0	17,0
1987	12.996	4,0	813,0	6,3	100,6	-8,5
1988	13.522	4,1	214,0	1,6	98,2	-2,3
1989	14.095	4,2	1.357,0	9,6	108,6	10,5
1990	14.484	2,8	906,0	6,3	106,3	-2,1
1991	15.079	4,1	1.313,0	8,7	111,5	4,8
1992	15.784	4,7	276,0	1,7	107,5	-3,5
1993	15.604	-1,1	816,0	5,2	108,5	0,9
1994	15.784	1,2	1.378,0	8,7	108,0	-0,5
1995	17.474	10,7	3.025,0	17,3	111,1	2,9
1996	17.710	1,4	2.370,0	13,4	125,1	12,6
1997	20.000	12,9	1.800,0	9,0	135,9	8,6

¹Dados oficiais da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) até 1995; estimativa da Secretaria de Política Agrícola, do Ministério de Agricultura e Abastecimento (SPA/MAA), para 1996.

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério de Agricultura e Abastecimento (MAA) e Ministério da Fazenda (MF).

Estima-se que da produção total de leite, cerca de 60% passam pelo controle dos serviços oficiais de inspeção, dos quais, aproximadamente, 50% são comercializados na forma fluida (pasteurizado, ultra-pasteurizado e esterilizado), 20% são transformados em pó, 25% em queijos e 5% em iogurtes, sobremesas lácteas, cremes, doces, etc. Os outros 40% são consumidos no mercado informal, sem qualquer fiscalização higiênico-sanitária (BORTOLETO et al., 1997).

A seguir serão apresentados alguns entraves à competitividade, as mudanças e as potencialidades mais relevantes por segmento da cadeia de produção do leite.

2.1 - Segmento Consumidor

Com a intensificação da concorrência em um mercado globalizado, é o consumidor que passa à direção do processo na determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos em uma cadeia de produção. Assim, o consumidor brasileiro tem, cada vez mais, à sua disposição derivados lácteos oriun-

dos de diversos países e regiões, fazendo com que pelo menos uma parcela da população passe a ser mais exigente com a qualidade.

No mercado nacional atual, enquanto uma faixa de consumidores busca qualidade nos produtos, uma outra, bem maior em termos quantitativos, está muito mais preocupada com preços do que com marcas e qualidade, em decorrência da imensa disparidade de renda no País.

Embora o consumo *per capita* aparente médio brasileiro de 100 litros por habitante/ano, verificado no período de 1980 a 1994, tenha saltado para cerca de 136 litros/habitante/ano em 1997 (Tabela 1), está longe de alcançar o valor médio de 215 litros/habitante/ano preconizado pela Food Agriculture of Organization (FAO) e outros órgãos internacionais de nutrição. Aliando-se a isso o enorme contingente populacional de 160 milhões de habitantes, entende-se porque as empresas têm investido no mercado brasileiro, como será abordado posteriormente.

Nesse segmento, verificam-se duas principais tendências: crescimento de consumo

de leite e derivados³, embora em níveis inferiores aos verificados logo após o Plano Real, e maior participação de produtos mais nobres e de maior conveniência na mesa do consumidor, como iogurtes e leite longa vida (UHT).

O aumento expressivo do consumo de produtos lácteos (medido de julho de 1994 a dezembro de 1997), particularmente do leite longa vida (340%), do iogurte (162%) e do requeijão (119%), teve duas causas principais: a estabilização da moeda e a queda real de preços desses produtos (LEITE, 1997). Comparando-se a evolução dos preços de varejo de leite e derivados com a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor, da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (IPC/FIPE), observa-se que, para o mesmo período, a variação desse índice é maior do que a variação de preços de todos os produtos lácteos analisados (Tabela 2).

TABELA 2 - Evolução dos Preços de Varejo do Leite e Derivados e da Inflação, 1994-97
(em %)

Produto	De julho de 1994 a dezembro de 1997
Leite B	20,6
Leite C	30,4
Leite em pó	-7,9
Leite condensado	0,9
Manteiga	4,3
Queijo prato	-13,3
Queijo tipo minas	-29,2
Inflação (IPC-FIPE)	68,0
Produto	De julho de 1994 a março de 1997
Iogurte	-1,9
Leite longa vida	-6,3
Creme de leite	28,7
Requeijão	-4,7
Inflação (IPC/FIPE)	62,6

Fonte: ANUÁRIO (1995-97); INDICADORES (1997-98) e LEITE (1997).

2.2 - Segmento Distribuidor

A agricultura, por ser a fonte primária dos sistemas de alimentos, bebidas, fibras e biomassas para fins energéticos, constitui-se no componente básico do agronegócio. Entretanto, o poder e a liderança que estavam no campo passaram a ser exercidos pela indústria, especialmente após a segunda guerra mundial e, ao longo das últimas duas décadas, foram sendo transferidos, gradativamente, para o segmento da distribuição.

Hoje, para as grandes corporações varejistas⁴, "os consumidores representam um **ativo**, processo esse propiciado pela revolução da informática e da comunicação" (WEDEKIN e NEVES, 1995). Segundo os autores, os enormes impactos na estrutura de distribuição foram causados pela tecnologia de informação, em particular, na agilização da obtenção, troca e análise de dados, além da redução de custos.

O principal fator do poder exercido pelo setor de distribuição sobre a indústria de processamento e a agropecuária está na adoção dos códigos de barra, colocados nas embalagens das mercadorias, cuja leitura fornece o acesso a uma massa de informações privilegiadas antes dos demais segmentos dos agronegócios. O processamento e a análise adequados desses dados permitem ao varejista mapear o comportamento presente e criar cenários prospectivos sobre a demanda final; coordenar os fluxos de mercadorias; realizar um gerenciamento integrado dos estoques entre atacado/varejo e indústrias, otimizando o transporte; além de propiciar outros benefícios para o segmento, tais como: automatização de estoques, compras, contabilidade, crédito, etc. (WEDEKIN e NEVES, 1995).

Na distribuição de leite e derivados, deve-se ressaltar a crescente participação dos hiper e supermercados, proporcionando maior poder de barganha na negociação de preços e dos produtos junto aos laticínios. Foi no segmento de leite fluido, com o crescimento do mercado do leite ultra-pasteurizado ou longa vida (UHT), em detrimento do pasteurizado, ao eliminar a barreira da rápida perecibilidade e dos altos custos de refrigeração, que se deu o maior impacto

³Pelas projeções da FAO somente China, Brasil, Peru e alguns países africanos apresentam tendência de aumento de consumo *per capita* de produtos lácteos em todo o mundo.

⁴No Brasil, os supermercados detêm 15% dos pontos de vendas, mas respondem por 85% dos alimentos comprados pelos consumidores (WEDEKIN; NEVES, 1995).

da integração dessas empresas à lógica da distribuição moderna. A crescente participação do leite longa vida pode ser percebida pelos dados da tabela 3.

Além dos hiper e supermercados, também os pontos que oferecem serviços de alimentação fora de casa ampliaram os espaços na distribuição. Em contrapartida, as padarias vêm perdendo terreno na distribuição de leite fluido e, por isso, buscam alternativas, oferecendo atendimento diferenciado e aumentando o leque de produtos disponíveis à clientela da região onde se localizam.

2.3 - Segmento Industrial

As indústrias de laticínios estão estrategicamente posicionadas na cadeia produtiva. Potencialmente elas possuem visão mais ampla sobre as necessidades e demandas do consumidor, pela própria presença nos pontos de vendas ou via distribuidores, e muitas vezes, ela é o núcleo emissor do progresso tecnológico à agropecuária, capaz de alavancar transformações no segmento da produção primária.

Atualmente, o principal tema de discussão entre as empresas do sistema agroalimentar do leite diz respeito ao rápido processo de concentração industrial. Mais da metade dos grandes laticínios existentes em 1981 foi adquirida por outros grupos industriais ou fizeram alianças estratégicas⁵ (Tabela 4).

Nesse processo de fusão/aquisição, a liderança está com as multinacionais, das quais, a Parmalat é o melhor exemplo, pois já adquiriu dezenove empresas no Brasil desde 1989, com investimentos da ordem de R\$500 milhões. Também a Bombril-Círio, pertencente ao grupo italiano Cragnotti & Partners, atuando no Brasil desde o início da década, neste ano entrou no setor alimentício com a compra da Peixe, indústria de derivados de tomate. Líder no segmento de lácteos no país de origem, possui planos de conquistar rapidamente lugar de destaque no *ranking* nacional desses produtos. Para isso, es-

colheu a agência Young & Rubican para cuidar da sua propaganda e introduzir a marca Círio no mercado brasileiro (EMPRESAS, 1998).

As mais atingidas por esse processo de reestruturação têm sido as empresas médias, familiares, de alcance regional e também as cooperativas. Se nos anos oitenta havia nove grandes centrais cooperativas no setor, em 1998, ficaram reduzidas a três: a Paulista, em São Paulo, a Cooperativa Central dos Produtores de Leite (CCPL), no Rio de Janeiro, e a Itambé, em Minas Gerais, a qual já está à procura de parceiros interessados em concretizar uma aliança estratégica.

As empresas, principalmente pequenas e que operam em sua maior parte na fabricação dos queijos tradicionais e distribuição do leite cru, pelas dificuldades para enfrentar a legislação tributária e sanitária, vão continuar sobrevivendo no mercado informal.

A tendência de competição entre marcas e fabricantes deve se acirrar ainda mais nos próximos anos. Se, por um lado, as indústrias de laticínios vêm investindo em aumento de capacidade produtiva, inclusive com novas fábricas, e vão ofertando um número cada vez maior de produtos, por outro, há expectativa de crescimento moderado de vendas, em função de acréscimos de consumo inferiores aos primeiros anos pós-Real. Nesse contexto, o desafio do fabricante está em buscar, ao mesmo tempo, maior eficiência técnica e menores custos operacionais.

Na relação da indústria com os segmentos a jusante, além de medidas estritamente operacionais, vinculadas à lógica de distribuição e já incorporadas, como entrega padronizada, *just in time*, código de barras, entre outras, as empresas terão que oferecer maior suporte promocional e "revalorizar a parceria" entre ela e o ponto de venda. Nessa direção, uma tendência de administração que deverá provocar impacto na comercialização e que está surgindo nas grandes redes distribuidoras é a gerência por categoria de produtos, como, por exemplo, um acompanhamento só para creme de leite, iogurte, leite flavorizado, etc. (ECONOMIA, 1998).

Outro ponto de mudança em curso nesse segmento diz respeito à relação indústria-produtor, via fortalecimento da prática pela indústria, de uma política de pagamento ao produ-

⁵Alianças estratégicas constituem-se em parcerias realizadas pelas empresas com o objetivo de reduzir custos e aumentar participação no mercado.

TABELA 3 - Mercado de Leite Fluido no Brasil, 1990-98

Ano	Longa vida UHT (%)	Pasteurizado (%)			Total (milhão de litros)
		Tipo A	Tipo B	Tipo C	
1990	4,4	0,7	8,2	86,7	4.214
1991	5,2	0,9	11,3	82,6	3.928
1992	9,3	1,0	9,8	79,9	3.659
1993	12,4	1,6	13,9	72,1	3.112
1994	21,7	1,4	11,1	65,8	3.500
1995	26,3	1,4	11,5	60,8	3.997
1996	38,0	1,0	9,0	52,0	4.476
1997	49,3	0,8	7,2	42,7	4.970
1998 ¹	53,0	0,8	6,8	39,9	5.845

¹Dados preliminares.

Fonte: LEITE BRASIL; leite UHT de 1995-98 Associação Brasileira de Leite Longa Vida (ABLV), In: ESTATÍSTICAS, 1998.

TABELA 4 - Mudança Estrutural das Maiores Empresas de Laticínios, Brasil, 1981, 1994 e 1996

Classificação (ano)			Grupo empresarial	Sede	Faturamento (milhão de dólares/ano)			Adquirida por:
1996	1994	1981			1996	1994	1981	
1	1	1	Nestlé	SP	3.300	2.200	804	
2	2	-	Parmalat	RJ	1.148	706	-	
3	3	6	Fleischmann Royal	RJ	700	654	136	
4	4	5	Itambé	MG	550	441	140	
5	5	2	Leite Paulista	SP	470	412	191	
6	8	7	BSN Gervais Danone	SP	419	257	112	
7	6	9	Batavo	PR	389	319	70	Parmalat
8	7	11	CCGL/Avipal	RS	360	317	62	Avipal
9			Grupo Mansur	SP	337	-	-	
10	11		Yakult	SP	262	164	-	
11	13		Sudcoop	PR	158	100	-	
12	18	18	Laticínios Mococa	SP	147	61	25	
13	16		Nutril	MG	72	79	-	
14	19		Leite Sol	SP	60	53	-	Mastellone Herma
15	21	20	Barbosa e Marques	MG	33	38	23	
	9	12	Produt. de Alimentos	BA	-	226	51	Parmalat
	10	10	Vigor	SP	-	167	65	Grupo Mansur
	12	3	CCPL	RJ	-	134	184	
	14		Itasa	MG	-	91	-	Nestlé
	15		Grupo Betânia	CE	-	80	-	Parmalat
	17		CCCL	SC	-	68	-	Parceria/Batavo
	20		Avaré	SP	-	43	-	Fleischmann Royal
		4	SPAM	RJ	-	-	144	Parmalat
		8	LECO	SP	-	-	78	Grupo Mansur
		13	LACESA	RS	-	-	40	Parmalat
		14	Laticínios União	SP	-	-	40	Fechado
		15	CACISA	MG	-	-	37	Arrendada CEMIL
		16	EMBARÉ	RJ	-	-	33	
		17	ALIMBA	BA	-	-	26	Parmalat
		19	CIA Goiânia	GO	-	-	24	Nestlé
		20	KAMBY	PR	-	-	23	Fechada
Total					8.406	6.611	2.285	

Fonte: Brainstock Consultoria Empresarial S/C Ltda., Revista Exame - Maiores e Melhores 1997, Gazeta Mercantil/Panorama Setorial da Indústria de Laticínios (1997), In: **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v.12, n.135, p.47, jan.1998.

tor que premie volume e qualidade ofertados. No início, essa estratégia tinha como principais objetivos garantir o fornecimento, diminuir custo de transporte e obter um produto diferenciado pela qualidade. Agora ela se tornou o primeiro e fundamental passo para a implantação do sistema de coleta de leite a granel, que exige um volume mínimo de matéria-prima para ser viável economicamente. Muitas empresas vêm financiando a compra de tanques de resfriamento a seus produtores, com prazos de pagamento de até 40 meses, através de cotas mensais fixas em litros de leite, de acordo com o volume produzido e as possibilidades do comprador.

Grandes empresas, como Nestlé, Parmalat, cooperativas tradicionais (Itambé de Minas Gerais e Cooperativa Nacional Agro Industrial (COONAI), filiada ao sistema Paulista), além da Elegê e da antiga Batavo, estão investindo no sistema de coleta a granel e incentivando os seus fornecedores a trocar o latão de leite por tanques de resfriamento. A Nestlé, maior captadora de leite do País, por exemplo, pretende coletar todo o seu leite processado pelo sistema a frio, até o ano 2003, investindo R\$40 milhões (COSTA, 1998).

Entre as vantagens proporcionadas por esse sistema, ressalta-se a seguinte: dependendo da quantidade de leite produzido e da capacidade do tanque resfriador, a coleta pelo caminhão transportador pode ser feita a cada dois ou três dias, sem que a qualidade seja afetada. Isso significa redução nos custos de transporte para o produtor e para a indústria (COLETA, 1997).

2.4 - Segmento Produtor da Matéria-Prima

No conjunto do sistema agroalimentar, a agricultura está cada vez mais dependente da indústria, perdendo autonomia dos processos produtivos e das escalas de produção. Comparada aos outros segmentos da cadeia produtiva, posiciona-se como o mais frágil. No caso do leite, é onde se encontram os pontos mais sensíveis a serem atacados, a começar pela baixa eficiência produtiva.

Ao analisar a evolução da oferta brasileira dessa matéria-prima é necessário destacar a intensa heterogeneidade da estrutura produ-

va, em que convivem diversos sistemas de produção, com diferentes níveis tecnológicos, existindo desde produtores, que comercializam basicamente para a sua subsistência, produtores de gado de corte, que vendem o leite como subproduto, até aqueles extremamente especializados.

É consenso entre as principais lideranças dos segmentos da cadeia de produção que, há muitos anos, o produtor de leite especializado vem enfrentando três principais dificuldades: concorrer, internamente, com o leite e derivados oriundos do produtor "safrista", além daqueles que vivem à margem do mercado formal e, externamente, com os derivados lácteos provenientes de países que subsidiam a produção e a exportação na origem.

Após intensa pressão exercida conjuntamente pelos representantes do setor leiteiro, em fevereiro de 1998, o governo federal decidiu atender algumas das reivindicações no sentido de minimizar os danos causados pelas importações, muitas vezes, desnecessárias. As duas principais foram: redução do prazo de financiamento das importações de produtos lácteos para um máximo de 30 dias e elevação da tarifa de importação de 27% para 33% e de 19% para 33%, de acordo com o tipo do produto. Outra medida importante foi a instituição da anuência prévia ou licenciamento não automático, para o desembaraço aduaneiro de importações.

Internamente, o quadro apresenta-se ainda muito nebuloso, convivendo duas tendências aparentemente contraditórias, fruto de períodos de transição, como o atual. Por um lado, observa-se expansão horizontal da produção na direção de regiões mais distantes dos centros consumidores, com a criação de novas linhas de coleta de modo a garantir a manutenção de entrega do leite não resfriado na propriedade, de pequenas fábricas de queijos clandestinas, ou seja, a existência de uma oferta informal, que continua abastecendo o mercado consumidor com produtos lácteos sem padrão de qualidade. Por outro, como já colocado, desencadeou-se, nesta década, um processo mundial de acirrada concorrência entre as empresas, com margens de lucro mais apertadas e que tem exigido uma profissionalização dos agentes nos agronegócios. Essa demanda crescente por maior eficiência em custo e qualidade vem estimulando a

modernização da pecuária leiteira brasileira⁶, via utilização de sistemas de formação de preços que premiem escala e regularidade de produção e qualidade da matéria-prima.

Em que pese a deficiência das estatísticas nacionais, que refletem os baixos níveis da pecuária brasileira frente aos dos outros países produtores, há evidências de melhoria desses indicadores. Por exemplo, na estimativa recente da produtividade dos estabelecimentos pecuários vinculados aos dez maiores laticínios do Brasil, pode-se observar que, de forma geral, a recepção de leite aumentou, apesar da redução no número de produtores ofertantes, em um prazo de apenas dois anos, 1994-1996 (Tabela 5). Percebe-se, também, que na maior parte desses laticínios, a produção em litros/dia de seus fornecedores é bem superior à média brasileira, estimada em cerca de 45 litros/produzidor/dia.

A qualidade, ainda tratada como um diferencial competitivo por aquelas empresas que deram início ao sistema de pagamento diferenciado, passará a ser cada vez mais uma exigência do setor. Estima-se que mais de 80% da produção de leite nacional ainda é recolhida da forma convencional. Mas, a granelização da coleta é irreversível⁷ e pela sua aceitação no mercado, além da rápida profissionalização que vem sendo exigida do produtor, a expectativa é de que no máximo daqui a dez anos, a coleta por latões não passe de exceção.

A implantação do sistema de transporte de leite a granel pelos laticínios, agilizado desde 1997, reduz os custos de captação do produto no primeiro percurso, dispensa postos de resfriamento, aumenta a produtividade da atividade pela introdução da segunda ordenha do dia e possibilita uma melhor qualidade do leite na plataforma. Isso propiciará um grande salto para a cadeia produtiva do leite como um todo, que, até agora, não havia recebido um avanço em maior escala do segmento produtivo primário,

no que concerne à qualidade da matéria-prima.

Esse caminho não tem volta, a despeito dos problemas sociais que esse processo deverá acarretar, entre os quais, a expulsão de grande número de produtores, principalmente daqueles que não possuem capacidade de investimento e nem escala de produção. Em todos os países, onde se verificou a especialização na atividade leiteira, ocorreu ou vem ocorrendo diminuição do número de produtores⁸.

No Brasil, essas mudanças deverão se concretizar com a generalização da coleta a granel, ao selecionar aqueles produtores que conseguem escala de produção e qualidade da matéria-prima. De acordo com pesquisa realizada pela COONAI de Ribeirão Preto, entre seus cooperados, existem três tipos de produtores que se recusam a entrar no programa de granelização: o produtor pequeno, que não possui condições financeiras; o produtor médio, que está desestimulado com a atividade e que deve abandoná-la gradativamente; e o produtor tradicionalista, que não adota qualquer tipo de tecnologia e a atividade deverá abandoná-lo em breve. Os demais produtores estão interessados em adquirir e/ou já adquiriram os equipamentos de refrigeração⁹. Estima-se que até agosto de 1998, dos 1.750 cooperados fornecedores ativos dessa cooperativa, cerca de 63% já tinham adquirido aqueles equipamentos.

3 - AÇÕES PROPOSTAS E NECESSÁRIAS PARA O AJUSTE DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Para a sobrevivência e a sustentação da cadeia produtiva do leite na próxima década, algumas ações são consideradas como prioritárias. Entre as principais podem ser citadas: a

⁶O ritmo desse processo de modernização e seleção dos produtores depende em grande parte do "interesse ainda ambíguo dos laticínios" em priorizar, por um lado, a composição de um *mix* que gere matéria-prima com preços mais baixos e, por outro, a valorização de aspectos de qualidade do leite, mesmo a preços maiores, e a especialização e profissionalização do criador (JANK; GALAN, 1997).

⁷O sistema de coleta a granel é total desde a década de 50 nos Estados Unidos e já é consagrado também na Europa, Argentina, Austrália e Nova Zelândia (COLETA, 1997).

⁸Citando-se alguns exemplos, em 1930 havia nos Estados Unidos cerca de 5 milhões de produtores. Naquele ano, uma lei federal obrigou o fim da coleta do leite quente e o número de produtores caiu acentuadamente, estando hoje reduzido a 110 mil. O mesmo verificou-se na Holanda, onde em 1970 existiam 116 mil produtores e hoje apenas 39 mil. Na Argentina, o número caiu de 44 mil produtores em 1987 para 22 mil em 1996. Esse processo de extinção atingiu, principalmente, a classe dos pequenos produtores (O PEQUENO, 1997).

⁹Para isso, estão sendo liberados recursos do BNDES, via FINAME, para pagamento em 60 parcelas, à taxa de juros de longo prazo.

melhoria da qualidade da matéria-prima, do nível

TABELA 5 - Dez Maiores Laticínios do Brasil, 1994 e 1996

Classificação	Empresa	1994			1996		
		Milhão/l/ano	Produtor (n°)	l/dia/produtor	Milhão/l/ano	Produtor (n°)	l/dia/produtor
1	Nestlé - SP	1.170	41.500	77	1.432	39.200	100
2	Parmalat - RJ	810	43.100	51	1.068	35.846	82
3	Paulista (CCLP)	995	25.200	108	1.059	25.404	114
4	Itambé - MG (CCPR)	565	22.400	69	740	20.155	101
5	ELEGK - RS (CCGL)	498	52.100	26	670	43.960	42
6	Grupo Vigor/Mansur - SP	410	9.400	119	302	8.391	99
7	Fleischmann Royal - RJ	-	-	-	280	9.500	81
8	DANONE - SP	-	-	-	173	2.006	236
9	CCPL - RJ	-	-	-	171	12.231	38
10	Batavo/Agromilk -PR ¹	-	-	-	165	10.700	42
Total 10 Empresas		-	-	-	6.060	207.393	80
Outras empresas		-	-	-	5.306	270.500	54
Total Brasil IBGE ²		9.441	-	-	11.366	477.893	65
Leite informal ³		6.649	-	-	8.190	704.100	32
Total geral		16.090	-	-	19.556	1.181.993	45

¹BATAVIA, após a compra de 51% das açt es pela PARMALAT.

²Inspecionado.

³Estimativa.

Fonte: DEZ (1997) e JANK; GALAN (1997).

gerencial e organizacional, particularmente dos produtores de leite, e no relacionamento entre os agentes dos diversos segmentos, no sentido de maior união e cooperação entre eles.

A qualidade do leite se sustenta no tripé: a) sanidade, alimentação e manejo do rebanho; b) resfriamento imediato do leite após ordenha; e c) transporte em tanques isotérmicos até a usina. Entretanto, principalmente no aspecto da sanidade animal, o Brasil encontra-se bastante atrasado não só em relação aos países desenvolvidos como também em relação aos países do bloco sul-americano.

As transformações da economia mundial estão evoluindo no sentido da eliminação das barreiras tarifárias e do fortalecimento das não tarifárias, tais como: barreiras sanitárias, sociais e ambientais. Assim, para que os produtos lácteos brasileiros possam ser competitivos frente ao mercado internacional, há necessidade de definição e implantação de um padrão único de

qualidade¹⁰ para o leite cru na plataforma da usina, para que se realize, em alguns anos, uma transformação que deixou de ser feita em décadas.

A meta final, a longo prazo, será produzir leite cru de qualidade higiênico-sanitária nos níveis que a União Européia, Estados Unidos e Nova Zelândia exigem de seus produtores, quais sejam: contagem total máxima de microorganismos de 100 mil unidades formadoras de colônias por ml (ufc/ml) e contagem máxima de células somáticas (CCS) de 400 mil/ml. No Brasil, a situação atual é a seguinte: 10 mil ufc/ml, 500 mil ufc/ml e não especificado para o leite cru tipos A, B e C, respectivamente; e não especificado para os três tipos de leite, no que se refere à contagem de células somáticas. Por isso, discutir e definir metas intermediárias e os prazos para o cumprimento das mesmas torna-se uma tarefa

¹⁰Os programas modernos, baseados no conceito de qualidade total, como o HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), por exemplo, consideram fundamental o monitoramento da produção até o beneficiamento e a comercialização do produto e seus derivados (COSTA, 1997).

urgente.

Garantido o controle sanitário do rebanho e as condições adequadas à higiene na ordenha, o leite deve então ser resfriado na propriedade imediatamente após essa operação, para evitar o desenvolvimento de microorganismos e, em seguida, deve ser coletado por caminhão dotado de tanque isotérmico (granelização).

As técnicas de pasteurização e esterilização eliminam muitos dos riscos de infecções humanas transmitidas através do leite, porém, não transformam uma matéria-prima de baixa qualidade em produtos lácteos de alta qualidade. Além disso, sabe-se que o processamento térmico não extermina a maior parte dos resíduos de drogas, principalmente os antibióticos. E mais ainda, tratando-se de um alimento completo, mesmo após a ordenha, continua sendo um ótimo meio de cultura para o desenvolvimento de microorganismos patogênicos e para contaminação por impurezas químicas e odores estranhos ao produto. Independente do método de resfriamento e armazenamento, recomenda-se que o produto alcance uma temperatura aproximada de 4°C em, no máximo, três horas após ter sido ordenhado, para retardar a multiplicação das bactérias, conservando as condições de qualidade que a matéria-prima apresentava no momento da ordenha (COSTA, 1997).

O resfriamento do leite na propriedade e seu transporte até a usina a granel é o ponto de partida para que o sistema de pagamento pela qualidade tenha melhores resultados. Trata-se de uma importante estratégia de competitividade e sobrevivência desse sistema agroalimentar no MERCOSUL, hoje, e nos demais blocos econômicos, amanhã. Deve-se destacar que, com a liberalização total do comércio nas Américas, a atividade leiteira brasileira precisará ter condições de enfrentar a alta produtividade da pecuária estadunidense, que hoje é o dobro da Argentina.

Nesse sentido, no dia 5 de maio de 1998, o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), do Ministério de Agricultura e Abastecimento (MAA), apresentou à iniciativa privada o "Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite", elaborado por técnicos daquele Ministério conjuntamente com os de outros institutos de pesquisa e universidades. Na oportunidade e a partir do documento,

criou-se um grupo de trabalho formado por representantes da indústria e responsável pela preparação de um "Programa de Modernização do Setor Produtivo de Leite e Derivados e de Aumento de sua Competitividade".

Em princípio de agosto, esse grupo apresentou ao Governo Federal, uma minuta - proposta preliminar, em que se elegeu como fundamento e primeiro passo a ser atacado a "*melhoria da qualidade do leite cru*"¹¹, a qual deve observar duas condições. A primeira é que "*os objetivos estabelecidos e o tempo fixado para alcançá-los sejam compatíveis com a realidade brasileira, podendo até se adotar cronogramas diferentes de progressos para as várias regiões*". A segunda é que "*os progressos ou mesmo os eventuais insucessos possam ser acompanhados por indicadores de desempenho confiáveis*" (MINISTÉRIO, 1998). A Câmara Setorial de Leite e Derivados da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo também constituiu um grupo de profissionais para estudar e propor um programa de melhoria e qualidade do leite cru, priorizando a modernidade da cadeia láctea paulista.

Para aqueles pequenos produtores que querem se manter na atividade e que com dificuldade estão buscando especialização da produção, podem ser apontados caminhos alternativos, quais sejam:

- formação de associações, cooperativas, condomínios, "círculos de máquinas"¹², que propiciem a utilização comunitária das máquinas e equipamentos, além de outras iniciativas em conjunto;
- criação de linhas de crédito específicas para pequenos produtores que estão participando dos programas de granelização;
- o governo, por meio de suas várias instâncias, deveria ter a função de alocar esfor-

¹¹ Já existe uma proposta de especificações para o leite cru, sugerindo que, num período de sete anos, em quatro etapas, o Brasil tenha um padrão higiênico-sanitário considerado satisfatório (MEIRELES; XAVIER, 1998).

¹² Nos "círculos de máquinas" existe a propriedade coletiva daqueles ou de outros bens e até os agricultores que estão fora do sistema podem contratar os serviços do "círculo". Essas organizações estão presentes no mundo inteiro, principalmente no norte da Europa. Em países, como Alemanha e Áustria, por exemplo, o gerente do "círculo" tem dedicação exclusiva (TÉCNICO, 1996).

ços e recursos¹³ para solucionar questões que possam atingir significativa dimensão econômica e social, ou ainda;

- desenvolvimento de estudos regionais que forneçam subsídios sobre atividades alternativas para reconversão desses produtores, viabilizando a sua sobrevivência econômica e permanência no campo.

As ações de associações, sindicatos e câmaras setoriais não têm propiciado ambiente de colaboração entre os atores da cadeia produtiva. As relações, em geral, são de conflito entre eles e as preocupações concentram-se mais em garantir o poder de barganha. A existência de organizações, que facilitem a transferência do fluxo de informações sobre a evolução e tendências nesse mercado específico, permitiria aos sistemas regionais de produção de leite antecipar-se em suas ações, transformando desafios em oportunidades de lucro (FARINA, 1998).

A preocupação em enfrentar o mercado internacional requer, de fato, uma maior participação e união dos representantes dos diversos segmentos da cadeia produtiva do leite, pois, o espírito de cooperação também proporciona um diferencial de competitividade.

Entretanto, esse quadro vem sofrendo alteração. Alguns órgãos já perceberam as potencialidades de competitividade desse sistema de produção e estão buscando parcerias que viabilizem suas propostas de ação. É o caso, por exemplo, do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE). Em Minas Gerais, o SEBRAE-MG, em parceria com a Organização das Cooperativas (OCEMG) e com o apoio da Federação da Agricultura (FAEMG)

¹³Nesse sentido, em fevereiro de 1998, o governo federal lançou o Programa de Revitalização do Sistema Cooperativista (RECOOP), que deverá alocar recursos de R\$2,5 bilhões às cooperativas. Num primeiro momento, o objetivo desse programa é fazer um saneamento financeiro. Na segunda etapa, as entidades devem participar de um pacote de seis projetos como profissionalização do comando, profissionalização do agricultor, viabilidade econômica, capitalização, investimentos e autogestão ou monitoramento (KASSAI, 1998). Também a Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA) lançou, em agosto, o "Projeto Máquinas e Equipamentos Comunitários", cujo objetivo geral é o aumento da produtividade agrícola com conseqüente elevação da produção e da renda agrícola, principalmente dos mini e pequenos produtores rurais. O projeto é considerado de investimento, financiado com recursos do Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca (FEAP), via Nossa Caixa/Nosso Banco S. A., agente financeiro estadual.

daquele estado, desenvolveu o Projeto "Sistema Agroindustrial do Leite". Esse Projeto foi estruturado com o intuito de embasar a implementação de um programa de apoio à modernização tecnológica e gerencial da cadeia agroalimentar do leite mineiro, visando a sua competitividade (SEBRAE, 1997).

Nesse sentido, as entidades do segmento industrial de lácteos vêm, também, desenvolvendo esforços no sentido de reestruturar o Conselho Nacional da Indústria de Laticínios (CONIL). Com a nova organização, esse Conselho "*espera poder representar todo o setor industrial de laticínios, de forma orgânica e integrada, principalmente nos foros internacionais, onde o Brasil vem desfrutando de uma posição desvantajosa em razão de sua fragmentação representativa*" (AS IMPORTAÇÕES, 1998).

Pelo lado da produção primária, a Associação Brasileira dos Produtores de Leite B também se tornou a Associação Brasileira dos Produtores de Leite - LEITE BRASIL, desde agosto de 1997, com o objetivo de atuar de forma mais abrangente, representando todos aqueles que produzem leite fluido.

Essas ações são importantes "*para promover um entendimento dentro do setor lácteo brasileiro, tendo por base novas referências e paradigmas. ...o debate é o melhor caminho. ...todos devem estar de acordo que a situação é bastante caótica e que alguma coisa, diferentemente das que já foram tentadas no passado, deve merecer a atenção concentrada daqueles que ainda militam neste mercado*" (MEIRELLES, 1997).

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, para conquistar seu próprio mercado e participar do comércio internacional, o setor lácteo brasileiro ainda precisa cumprir aqueles antigos e importantes pré-requisitos: aumento de produtividade dos principais fatores de produção, com eficiência econômica, e da qualidade da matéria-prima - leite, além da melhoria gerencial das suas empresas em todos os níveis e segmentos.

Se, por um lado, os pontos aqui colocados ressaltam os entraves e atraso da cadeia

produtiva de leite no Brasil em relação aos outros países, por outro, realçam o enorme potencial do País nesse setor. A sobrevivência e a competitividade dessa cadeia alimentar vão depender da velocidade com que as melhorias nos vários segmentos da cadeia estão sendo implementadas, e ainda das que estão por vir.

LITERATURA CITADA

- ANUÁRIO DE INFORMAÇÕES ESTATÍSTICAS DA AGRICULTURA: Anuário IEA 1994-96. São Paulo: IEA, 1995-97. (Sér. Inf. Estat. Agric.)
- BORTOLETO, Eloisa E. et al. **Leite**: realidade e perspectivas. São Paulo: SAA, 1997. 95p. (Cadeias de Produção da Agricultura, 3).
- COLETA: adeus aos latões. **Produtor Parmalat**, São Paulo, v.1, n.6, p.30-36, ago. 1997.
- COSTA, Bety. Fatores que fazem a boa qualidade dentro da fazenda. **Balde Branco**, São Paulo, v.32, n.387, p.36-39, jan. 1997.
- _____. Mudanças no leite se aceleram. **DBO Rural**, São Paulo, v.17, n.210, p.40-46, abr. 1998.
- DEZ empresas compram metade do leite. **Leite Brasil**, São Paulo, v.1, n.2, p.10-13, out. 1997.
- ECONOMIA. **Indústria de Laticínios**, São Paulo, v.2, n.13, p.8-9, mar. 1998.
- EMPRESAS & Negócios. _____, São Paulo, v.3, n.14, p.54, maio 1998.
- ESTATÍSTICAS. **Leite Brasil**, São Paulo, v.1, n.6, p.32-33, jul. 1998.
- FAO. **Banco de dados**. [Online]. Available: <http://www.fao.org> [capturado em 1998].
- FARINA, Elizabeth. Ações e tendências do setor leiteiro em tempo de mudanças. **Balde Branco**, São Paulo, v.33, n.389, p.38-44, abr. 1998.
- AS IMPORTAÇÕES e a crise no setor leiteiro. CONIL Informativo, v.1, n.1, jan./fev. 1998. In: **Indústria de Laticínios**, São Paulo, v.2, n.13, p.11-15, mar. 1998.
- INDICADORES: preços no varejo. **Informações Econômicas**, São Paulo, fev./dez. 1997; jan. 1998.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. **Indústria de Laticínios**, São Paulo, v.2, n.12, p.48-55, nov./dez. 1997.
- KASSAI, Lúcia. Cooperativas terão R\$2,5 bilhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10-12 jul. 1998. Caderno C, p.8.
- LEITE sobe menos que a inflação. **Produtor Parmalat**, São Paulo, v.1, n.3, p.30-34, maio 1997.
- MEIRELLES, Almir J.; XAVIER, Antonio J. Mudar ou morrer: a qualidade do leite cru no próximo milênio. In: ANUÁRIO MILKBIZZ, 1998/99. p.34-41.
- _____. Revolução silenciosa e caos: setor lácteo brasileiro deve buscar união. **Balde Branco**, São Paulo, v.33, n.394, p.52-62, set. 1997.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. Secretaria de Política Agrícola. Grupo de Trabalho. Portaria MAA n.166, de 5 de maio de 1998 - Diário Oficial da União, 6 de maio de 1998. - *Informações Econômicas, SP, v.28, n.9, set. 1998.*

Programa de modernização do setor produtivo de leite e derivados e de aumento de sua competitividade: minuta - proposta preliminar. Brasília, 1998. 10p. Mimeo.

O PEQUENO produtor é uma raça em extinção? **Leite B**, Rio de Janeiro, v.11, n.124, p.6-14, abr. 1997.

SEBRAE. **Diagnóstico da indústria de laticínios do estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 1997. 270p. (Projeto Sistema Agroindustrial do Leite).

TÉCNICO da CCGL integra delegação gaúcha em congresso na França. **Informativo CCGL**, Porto Alegre, n.147, p.4-5, jul. 1996.

WEDEKIN, Ivan ; NEVES, Marcos F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração**, São Paulo v.30, n.4, p.5-18, out./dez. 1995.

**LEITE E DERIVADOS:
entraves e potencialidades na virada do século**

SINOPSE: *Esse trabalho objetiva caracterizar os principais segmentos da cadeia de produção do leite no Brasil, com o intuito de identificar entraves e oportunidades desse agronegócio. Traz considerações a respeito das transformações em curso e dos caminhos a serem percorridos pelos seus atores nos próximos anos, no sentido de alcançar maior capacidade competitiva.*

Palavras-chave: *leite e derivados, entraves, potencialidades, competitividade, cadeia produtiva.*

**MILK AND DERIVATES:
obstacles and potentiality at the turn of the century**

ABSTRACT: *This paper intends to describe the main sub-groups of milk chain in Brazil, with a view to identifying obstructions and opportunities in this agribusiness. It takes into consideration the current transformations as well as the future paths to be paved by the agents so as to enhance competitiveness.*

Key-words: *milk and dairy products, obstructions, potentiality, competitiveness, food chain.*

Recebido em 05/08/98. Liberado para publicação em 03/09/98.