Novos tempos

LUIZ ANTONIO PINAZZA E REGIS ALIMANDRO

No sistema agroindustrial de leite, o cooperativismo é uma referência internacional, tanto pela sua adequação à natureza da atividade como pela valorização da produção. Nos EUA as cooperativas administram mais de 80% da produção – 50% nos anos 50 – e na Nova Zelândia atingem a totalidade. No Brasil, a realidade é bem díspar daqueles países. Não obstante, há revelações instigantes a investigar.

Pelos números da Organização das Cooperativas Brasileiras de 1997, a produção de leite envolvia então 1 milhão de cooperados e 1.400 cooperativas. Juntos respondiam por aproximadamente R$17 bilhões em vendas domésticas e mais de US$1 bilhão em exportação.

Na cadeia de leite e derivados, é bem provável que a participação do cooperativismo nacional não encontre paralelo em outros agronegócios. O setor administra 50% da produção do leite tipo C sob inspeção federal; 80% da produção de leite B; 30% do leite longa vida integral; 75% do leite longa vida desnatado; 25% do leite em pó integral; 42% do leite em pó desnatado; 35% da produção de queijo, 50% da produção de manteiga, 40% da produção de iogurtes, 30% do doce de leite e 40% da produção de outros lácteos. Esses registros vistosos da Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios para 1997 correm porém o risco de ser ofuscados num cenário de médio prazo.

Na verdade, apesar de sua representatividade na produção nacional de leite e derivados, o cooperativismo está longe de singrar um mar de tranqüilidade. O ambiente atual promove reestruturações na cadeia produtiva e exige planejamento de rotas alternativas. Atitudes drásticas têm sido tomadas, sob o risco de não sobrar pedra sobre pedra. Assim como acontece quase em regra no agribusiness brasileiro, a ordem do mercado para o setor lácteo está sendo ditada em cima de quatro processos básicos:

- a desregulamentação de produção e comercialização, com o fim do controle de preços, tabelamentos e importações exercidas pelo governo, que tanto desestimularam o setor na prática de inovação e criatividade;
- a instituição e avanço do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), onde a Argentina e o Uruguai espiam com interesse particular o mercado nacional para despejar seus excedentes;
- a abertura comercial, com exposição maior do leite e derivados lácteos nacionais à concorrência de produtos e empresas do exterior;
- a estabilidade econômica a partir do Plano Real, passando a exigir maior ênfase na gestão, produtividade e qualidade dos agronegócios.

Em resumo, os quatro elementos referidos acima, em poucos anos, destruíram o modelo que historicamente norteou as relações entre criadores, indústria, governo e consumidores. Hoje, a cadeia opera de outra forma e força as organizações a formularem estratégias de ação. Agora, a ordem é encontrar caminhos e saídas, numa corrida veloz contra o tempo.

Reinventando as cooperativas

Seria uma falácia dizer que o mundo cooperativista está com os dias contados. Longe disso, o setor pode ter um papel muito importante para a modernização do setor lácteo nacional. A exemplo de muitas outras empresas, terá porém que enfrentar alguns desafios que contemplem cinco blocos básicos de mobilização:

1. realizar de forma generalizada operações amplas de fusões, compras, vendas e parcerias, com ganhos de competência e consolidação no espaço econômico, sem individualismo, bairrismo e regionalismo;
2. encontrar novas formas e fontes de financiamento, já que o associado não consegue fornecer a capitaliza-

1. Números do cooperativismo no setor de laticínios

	EUA	*Brasil*
Participação das cooperativas (%)	80	51
Produção anual (bilhões de litros)	70	20
Número de produtores (mil)	130	1.400
Produtividade (litros/produtor/dia)	1.500	37
Faturamento anual (US$ bilhões)	18	5

Fonte: OCB.

2. Brasil: Produção, importação e consumo de leite

Ano	*Produção*	*Importação*	*Consumo*
1986	12,4	2.319	94,0
1987	12,9	813	110,0
1988	13,5	214	100,6
1989	14,1	1.357	98,2
1990	14,9	906	108,6
1991	15,0	1.313	106,3
1992	15,8	276	111,5
1993	15,6	632	107,5
1994	16,0	1.250	107,0
1995	18,0	3.200	112,8
1996	19,0	2.450	136,1
1997	20,4	2	138,4

Fontes: IBGE, MA, MF, CAN.

3. Brasil: Recepção de leite

	1996	
Empresas	*Recepção anual*[1]	*Produtores*[2]
Nestlé	1.432	39,2
Parmalat	1.068	35,8
Paulista	1.059	25,4
Itambé	740	20,1
Elegê	670	43,9
Grupo Mansur	302	8,3
Fleishmann	280	9,5
Danone	173	2,0
CCPL	171	12,2
Batavo/Agromilk	165	10,7
CCGL/Avipal	80	44,0

Fonte: Leite Brasil.

[1]Em milhões de litros. [2]Em mil.

ção tão necessária para a modernização do parque industrial das cooperativas, bem como para lançar novos produtos, na velocidade requerida pela concorrência e o mercado;

3. redefinir o foco do agronegócio para se concentrar em sua competência essencial;
4. implantar uma administração profissional e competente, sem que os proprietários percam ou transfiram irresponsavelmente o controle da gestão;
5. estar consciente de que as mudanças não pararão e de que a administração fundamentada no modelo mecanicista, linear e repetitiva, não tem condições de garantir a sobrevivência de nenhuma firma, seja cooperativista ou não.

Defesa de mercado contra importações subsidiadas

A triste lição é que as décadas de intervenção do governo não trouxeram grandes benefícios nem para o consumidor nem para o produtor. O tabelamento de preço freava a modernização da pecuária leiteira. Simultaneamente, os anseios do consumidor não eram atendidos nos aspectos de qualidade, preço e disponibilidade do produto no mercado. O resultado foi nefasto: surgiu um setor deficiente e marcado por crises recorrentes de abastecimento. Ofertada por importações altamente subsidiadas nos países de origem, a sociedade não percebia esse prejuízo. Com o fim dos controles de preço, abertura comercial e estabilidade monetária, o segmento produtor está exposto a um grau de competição muito maior, e quem ganha é o consumidor final.

Enquanto o Brasil não conquista a auto-suficiência no leite, países exportadores adotam posições agressivas para colocar o produto no mercado nacional, mesmo em momentos em que a disponibilidade interna é suficiente. Alguns fatores internos que facilitam a vida dos supridores estrangeiros:

- vigência de prazos de pagamento dilatados (até 360 dias) a juros internacionais bem menores do que os praticados internamente;
- menor imposto de importação dos produtos que saíram da Lista Dallari, a exemplo do queijo;
- menor base efetiva de incidência do imposto de importação, que é de 27% para o leite em pó, em razão do subfaturamento nas importações do leite em pó;
- concorrência desleal provocada pelos preços internacionais subsidiados;

- dificuldades de planejamento dos segmentos da cadeia, dado a danças nas tarifas de importação. Para deixar qualquer um em desatino, o queijo teve oito alterações, com as tarifas variando de 2 a 30%.

Os problemas vão mais longe. A taxação do leite proveniente da UE é de 27% e para os países do Mercosul de 16%. Com uma simples triangulação no fluxo do produto, da UE passando pela Argentina e chegando ao Brasil, consegue-se um ganho de 11 pontos percentuais no pagamento de imposto. Existem fortes suspeitas de que isso esteja acontecendo. O volume de produtos adquiridos pela via portenha superou a sua capacidade de produção. Um fato de no mínimo causar estranheza e suspeita.

Por sua vez, das compras externas

Fabricantes de iogurte regionais e de menor porte começam a abocanhar um pedaço dos grandes concorrentes. As estimativas dizem que já chegam a 13%.

Reestruturação na indústria de queijo

Pelas estatísticas da Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (Abiq), de 1996 para 1997 a produção nacional de queijos passou de 390 mil toneladas para 420 mil. Um bom aumento – 7,7%. Por detrás desse desempenho satisfatório, assiste-se a uma brutal reestruturação da produção. O número de empresas encolhe, em função do acirramento da concorrência interna e de um consumidor mais exigente.

O consumo de queijo também cresceu em 1997, aproximadamente 5%. A época de maior demanda vai de maio a agosto, quando os termômetros registram temperaturas mínimas. É justamente nesse período que a oferta de leite dos criadores diminui e acaba pressionando o preço para cima.

A abertura do mercado em 1995 precipitou uma forte crise no setor, que ainda não foi totalmente superada. Naquele ano, as importações alcançaram o volume de 90 mil toneladas, mais de 1/4 do consumo nacional. A indústria não conseguiu vender e armou-se um quadro de instabilidade. Entre 1994 e 1995, a alíquota de importação oscilou freneticamente: de 20% caiu para 2%, aumentou para 16% e posteriormente para 24%. Em 1996 as compras externas arrefeceram, ficando em 34 mil toneladas – um pouco acima das de 1997, 30 mil toneladas.

Em 1998, os ventos viraram contra o importador. Desde outubro do ano passado, passou a vigorar uma nova alíquota de importação. Excluindo os países do Mercosul, o produto importado ficou mais caro, com o aumento do imposto de importação de 16% para 19%. Por outro lado, a queda nos preços internos diminui a atração por produtos provenientes do estrangeiro.

A Abiq estabeleceu como meta ampliar o consumo *per capita* do brasileiro de 3 para 5kg por ano, até o ano 2000. O número pode ser ambicioso para o curto espaço de tempo considerado. Contudo, a julgar pelo consumo *per capita* argentino, de 8kg por ano, ou do europeu, de 15kg por ano, a meta não é impossível.

A estratégia da Abiq busca diminuir as oscilações nas vendas, através de uma ação de *marketing*, onde serão aplicados R$1 milhão. O prazo inicial de duração da campanha será de quatro meses, com inserções na televisão, jornais e revistas da Grande São Paulo, Grande Rio e Grande Belo Horizonte. De acordo com os resultados obtidos, a campanha poderá prolongar-se por mais quatro meses, absorvendo mais R$500 mil.

Brasil – Números do setor queijeiro

Ano	*Produção (mil t)*	*Importações (mil t)*	*Faturamento (US$ milhões)*
1994	290	37,4	1,0
1995	360	90,0	1,5
1996	385	30,0	1,6
1997	408	24,0	1,7

Fonte: Abiq.

A disputa no mercado de iogurte

A disputa no mercado brasileiro de refrigerados lácteos está cada vez mais acirrada. Com cerca de 80% de participação nas vendas, cinco empresas disputam a preferência do consumidor, num negócio que movimenta por ano US$1 bilhão e 360 mil toneladas. Além desses, aproximadamente 140 mil correspondem a fermentados.

No setor de iogurtes, os produtos são simples e de preços baixos, onde as margens estreitas devem ser compensadas pela elevação do giro. Empresas regionais e de menor porte começam a abocanhar um pedaço dos grandes concorrentes. As estimativas dizem que já chegam a 13%.

Os negócios de refrigerados lácteos envolvem três categorias tradicionais. O de iogurte tende à pulverização, enquanto os demais partem para produtos mais caros e de maior valor agregado. No caso dos petit-suisses, a Danone e a Nestlé absorvem 77% do mercado. Das vendas de sobremesas, as duas empresas detêm 75%.

Mercado de iogurte: participação de mercado (%)

Empresa	*1996*	*1997*
Danone	28,9	24,6
Nestlé	21,0	22,4
Paulista	10,9	11,3
Parmalat	13,1	10,5
Batavo	9,5	10,0

Fonte: Nielsen (out.-nov. 1997).

4. Brasil: Mercado formal de lácteos

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
I.Produção nacional	9609	9439	9583	9145	9441	10577	11366
Leite A + B	375	478	395	481	443	515	449
Leite C	2881	2905	3625	2293	2275	2872	2303
Longa vida	174	178	317	407	720	913	1700
Leite em pó	1589	1651	1788	1550	1607	ND	ND
Queijos	2220	2220	1891	2310	2900	3480	3800
II. Importados	916	1368	400	1076	1457	3202	2450
Leite em pó	535	913	272	665	795	1865	1750
Queijos	200	186	25	106	374	898	340
Manteiga	181	269	103	304	288	438	257
III. Total	10525	10807	9983	10221	10898	13779	13816

Fontes: IBGE, Decex, MA, ABPLB, Sunab, ABLV, Abiq.

ND – não disponível.

5. Minas Gerais: Tecnologia por categoria de criador

Indicador	Pequeno	Médio	Grande
Duas ordenhas/dia (%)	16	49	97
Uso de silagem (%)	17	46	81
Rebanho especializado (%)	18	41	69
Inseminação artificial	6	16	36
Produção/vaca (l/dia)	4	5,55	9

Fonte: Federação da Agricultura de Minas Gerais.

de leite em pó emergiram as figuras oportunistas chamadas de sem-fábrica – empresários que compram o leite em pó, para posteriormente apenas fracionar e embalar o produto para comercializá-lo. O negócio dá um bom lucro. Tanto que, por incrível que pareça, num período rápido de tempo, eles conseguiram uma participação de 20% no mercado nacional de leite em pó.

Qualquer pequena redução na produção de produtos lácteos de maior valor agregado, compensadas por importações, diminuem mais do que proporcionalmente a demanda de leite in natura. Para cada quilo de leite em pó importado a indústria deixa de comprar 10kg de leite in natura. Os produtores perdem poder de barganha neste contexto, principalmente se os produtos vêm com subsídios na origem. O custo do leite em pó na UE é de US$3 mil a tonelada, mas chega aqui por US$1,5 mil.

Para reverter este quadro desfavorável, a Comissão Nacional da Pecuária de Leite está reivindicando do governo as seguintes medidas para os produtos lácteos: a) estabelecimento de direitos compensatórios ou salvaguarda comercial contra importações com subsídios na origem; b) diminuição no prazo de financiamento das importações para no máximo 30 dias; c) fixação de um preço de pauta de importação para evitar subfaturamento; d) aumento da TEC de 19% para 23% para acabar com a triangulação via Argentina; e) inclusão do leite fluido na lista de exceção, com equiparação ao nível tarifário do leite em pó (27%); f) aumento da taxa de importação de leite e derivados de 17% para 33%.

Do lado dos produtores, dentre algumas conquistas importantes obtidas recentemente, destacam-se: a) a proibição de reidratação do leite em pó para produção de leite longa vida (ano todo) e leite pasteurizado (na entressafra); b) a inclusão do leite em pó na lista de exceções básicas do Mercosul, com tarifa de 35%; c) a redução do prazo de financiamento das importações de queijo para no máximo 30 dias; d) aumento da taxa de importação para 33%.

Crescem produtividade e consumo

A despeito das dificuldades e dos desafios enfrentados, o desempenho global do segmento, em termos de produção, tem sido altamente favorável. Desde o Plano Real, junho de 1994, as taxas de crescimento da produção brasileira de leite são as maiores dos últimos 15 anos: 13% em 1995, 8% em 1996 e 7% em 1997. E, a julgar por indicadores ainda preliminares, o crescimento se manterá positivo em 1998.

Esse expressivo aumento não é fruto do acaso. É creditado aos ganhos de produtividade conquistados pelos criadores que investiram e aprimoraram suas técnicas de produção. A contribuição do produtor especializado é sentida através da subida da produção na época das seca em relação à das águas.

E há mais. Desde a implantação do real, o brasileiro aumentou o seu consumo de leite em mais de 30%. A importação foi recorde em 1995, tendo superado a grande quantidade registrada em 1986, quando da vigência do Plano Cruzado, Em relação à produção, o volume importado tem sido cadente: 18% em 1995; 12% em 1996 e 10% em 1997. No total, o gasto em divisas foi da ordem de US$1,6 bilhão. A Argentina, o Uruguai e a União Européia são os grandes exportadores para o mercado nacional.

Aumento na produção e alterações no ranking *dos laticínios*

Em 1994, segundo levantamento da Associação Brasileira de Leite B, havia no Brasil perto de 1.200 empresas captando leite do produtor, das quais 17% respondiam pela quase totalidade das compras (220 empresas entre centrais, usinas particulares e cooperativas).

No pelotão de frente destacavam-se seis laticínios, sendo três cooperativas – Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo, detentora da marca Paulista, Cooperativa Central de Produtores de Leite, a Itambé, e a Coope-

O sinal de novos tempos é bem evidente. Das nove grandes centrais cooperativas de negócios lácteos no Brasil, só resta a Paulista.

rativa Central Gaúcha de Laticínios (CCGL) – e três eram privadas – Nestlé, Parmalat e Grupo Mansur (Vigor, Leco e Flor da Nata).

Embora as operações desses laticínios se concentrassem principalmente em Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, eles saíam dos limites de suas bases originais de atuação e invadiam bacias leiteiras de vários outros estados. O alargamento da base operacional de diversas instituições compradoras de leite favoreceu a ampliação da produção em regiões não tradicionais. É o caso, por exemplo, de Goiás, cuja produção cresce a passos largos e já chega a quase 2,4 bilhões de litros anuais e já superou a produção do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

As seis maiores captaram em 1997 cerca de 14,1 bilhões de litros de leite, respondendo por quase 57% do total produzido sob inspeção federal. Essas empresas líderes contam com 170 mil fornecedores de matéria-prima, em comparação com o total de 450 mil produtores que entregam leite sob inspeção federal, conforme dados da Superintendência Nacional do Abastecimento (Sunab).

A Nestlé foi a primeira a vender produtos lácteos, no princípio importados, para o mercado doméstico em 1876. Sua primeira fábrica brasileira, do leite condensado Moça, surgiu em 1921. Outra empresa antiga e tradicional é a Vigor, do grupo Mansur, que inaugurou em 1918 sua fábrica no bairro do Pari, por iniciativa de seu antigo proprietário Oto Jordan. A caçula do país é a Parmalat, que chegou em 1977 e foi a primeira multinacional a entrar no mercado de leite fluido ainda na fase do tabelamento de preços.

A captação, mesmo a das grandes empresas, varia fortemente ao longo do ano. As seis maiores captam entre 11 e 24 milhões de litros/dia. Em 1996, a média de recebimento diário ficou em 15 milhões de litros/dia.

Em seqüência às seis maiores, aparecem grandes empresas ou cooperativas, todas com nível de captação bem menor: Cooperativa Central dos Produtores de Leite, Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, Danone, Mococa e outras mais.

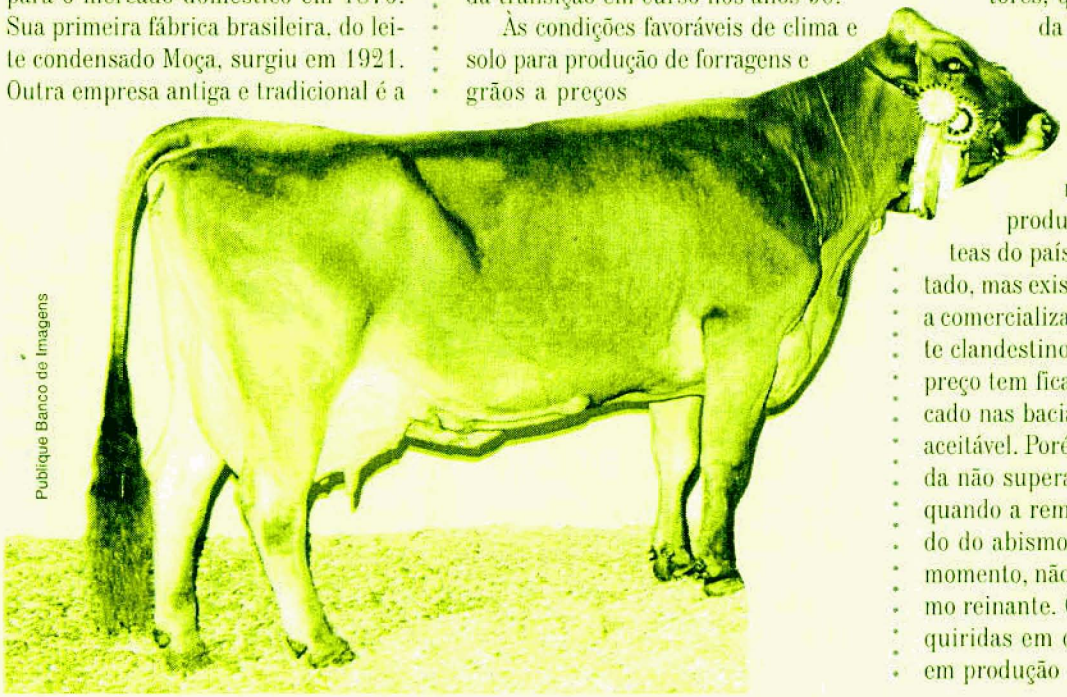
Goiás assume a vice-liderança da produção

No *ranking* brasileiro da produção de leite, o ano de 1997 fechou com Goiás em segundo lugar, superando os paulistas e perdendo apenas dos mineiros. Há cinco anos os goianos também produziam menos do que o Rio Grande do Sul e o Paraná. É a marca da transição em curso nos anos 90.

Às condições favoráveis de clima e solo para produção de forragens e grãos a preços competitivos, baixo custo de oportunidade da terra e boa localização dos principais centros consumidores, veio a incorporação de um nível de tecnologia razoável pelos criadores. No final da década de 80, o leite de Goiás era sinônimo de matéria-prima de baixa qualidade e pouco valor, com extremas variações em seu próprio território.

A Federação da Agricultura de Goiás (Faeg) em convênio com o Ministério da Agricultura, Sebrae, Senar e Embrapa investiram R$1 milhão no projeto de difundir técnicas de administração e gerenciamento para a exploração leiteira, com ações voltadas para as parcerias e o mercado. Foram criadas 69 comissões de pecuária leiteira no estado, com canais de comunicação, arregimentação e informação para cerca de 16 mil produtores, que respondem por 70% da produção estadual.

O cooperativismo leiteiro capta apenas 20% do volume produzido, sendo que Goiás consome apenas 10% do que produz. As maiores usinas lácteas do país possuem plantas no estado, mas existe uma preocupação com a comercialização. A quantidade de leite clandestino chega a 40% do total. O preço tem ficado 20% abaixo do praticado nas bacias tradicionais, um nível aceitável. Porém, muitos criadores ainda não superaram o trauma de 1992, quando a remuneração estava no fundo do abismo, em R$0,09 o litro. No momento, não há como negar o otimismo reinante. Com 50 mil matrizes adquiridas em outros estados entrando em produção e o trabalho pronto para



Publique Banco de Imagens

a exploração intensiva, 1998 é considerado o ano gordo para a produção de leite.

Sinal de novos tempos

Das nove grandes centrais cooperativas de negócios lácteos no Brasil, resta apenas a Paulista. A Avipal adquiriu a central gaúcha, enquanto as centrais de Goiás, Mato Grosso do Sul e Bahia fecharam as portas. Por sua vez, a um dia gloriosa Cooperativa Central de Laticínios do Rio de Janeiro vive um momento de delicada crise, assim como a maior parte das cooperativas da antiga Central Catarinense CCCL.

A CCLP, que comercializa produtos com a marca Batavo, e a Itambé, ambas consideradas dois grandes templos do cooperativismo, podem abrir mão de sua soberania. A CCLP, do Paraná, que em 1997 tinha adquirido a Cooperativa Central Agromilk, de Concórdia/SC, além de ter feito a fusão das Cooperativas Arapoti, Batavo e Castrolândia, passou o controle para a Parmalat. Já a Itambé, de Minas Gerais, sem hesitar, admite parceiros internacionais em seus negócios. A Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios, impotente, assiste a todos esses desdobramentos.

De 1989 a 1996, a Parmalat comprou 14 laticínios em vários estados. O primeiro foi a Fiolart. Em 1990, foram comprados a Via Láctea e o Laticínio Teixeira, de São Paulo, e mais a Alimba e Lavisa, na Bahia. Em 1991 foi a vez da AFILA, do Rio de Janeiro, além do Laticínios Santa Helena, de Minas Gerais. A Span, do Rio de Janeiro, foi incorporada em 1994. No ano seguinte, foram agregados os laticínios Cilpe (PE) e Silvânia (GO), Ouro Preto (RO) e Betânia (CE). Entre 1989 e 1995, o faturamento da empresa cresceu de US$38 milhões para US$910 milhões. A *holding* Parmalat é constituída por duas empresas, a Yolat e a Lacesa. A Nestlé, que já contava com forte estrutura de produção, adquiriu a Itasa, de Montes Claros, e em 1994 comprou a Rialba e a Goiânia, ambas de Goiás.



Funcionamento da cadeia

No mercado nacional do leite é comum classificar os produtores em *safristas* e cotistas. *Safristas* são os que produzem muito leite na época das águas (safra) e pouco no período seco do ano. Possuem rebanho não especializado para a produção de leite e, por conseqüência, têm baixa produtividade. Cotistas são aqueles cuja produção é estável durante o ano. Possuem rebanho especializado para a produção de leite e alta produtividade.

Um dos grandes problemas do setor está na exploração do safrista, que trabalha com tecnologia rudimentar, onde o leite é subproduto do bezerro (ou vice-versa, dependendo da época do ano). A característica extrativista lhe dá a capacidade de suportar grandes oscilações de preços, que leva a enormes excedentes de leite nas épocas chuvosas. Num mercado que venha a premiar algum dia, efetivamente, qualidade, quantidade e estabilidade de produção, essa figura terá dificuldade para sobreviver.

Os *safristas* são apontados como um obstáculo à modernização da pecuária leiteira, pois contribuem para a queda do preço do litro de leite nas águas (via elevação da oferta) e alta no preço da seca (via retração de oferta), criando dificuldades para o produtor especializado, que tem custos e produção estáveis durante todo o ano.

A oscilação dos preços, muitas vezes caindo a níveis insatisfatórios, pesa negativamente na tomada de decisão em favor de investimentos para uma produção maior nas bacias tradicionais. Por outro lado, a dificuldade e os custos da desmobilização de investimentos já realizados nessas estruturas produtivas mantêm a produção em patamar elevado, a despeito de uma conjuntura desfavorável. Para as regiões mais novas, principalmente as especializadas na produção de gado de corte, o custo efetivo da produção de leite acaba sendo

menor, pois o negócio do pecuarista não é produzir leite, mas carne bovina.

Já nas bacias leiteiras tradicionais do Sul e Sudeste e em algumas do Centro-Oeste, o crescimento da produção passa cada vez mais por aumento da produtividade e qualidade da gestão. Os produtores terão de buscar eficiência para compensar a baixa margem de comercialização. A regionalização da produção, em tese, seria uma imposição. A qualidade do leite pode ser prejudicada se transportado por grandes distâncias. Mas a tecnologia vem gradualmente contornando essa limitação.

O leite longa vida, por sua maior durabilidade, pode ser produzido em locais mais distantes, onde os custos de produção podem ser menores. As indústrias usam o produto para otimizar sua logística de suprimento, aproveitando as condições favoráveis de safra e entressafra. A líder de mercado na fabricação de embalagens cartonadas é a Tetra Pak, que envasa 40% de uma produção anual de quase 5 bilhões de litros. A empresa está interessada no mercado potencial de 2,6 bilhões de litros de leite ainda vendidos em sacos plásticos.

Em termos de crescimento, o leite longa vida se difundiu significativamente em 1996, quando o consumo nacional chegou a 1,7 bilhão de litros, frente a 1 bilhão em 1995. Para 1997, acredita-se que o consumo tenha superado os 2 bilhões. A escalada continua em 1988, quando poderá chegar a 2,3 bilhões de litros, quase 50% do consumo total de leite fluido.

Na cadeia do leite, os elos de produção, transporte, beneficiamento, industrialização e distribuição tentam dispensar a intermediação do criador à indústria, administram processos de qualidade e adotam sistemas contratuais na captação da matéria-prima. Apesar de atingir apenas 10% da produção nacional de leite, a coleta de leite a granel já é prática disseminada e crescente. Os postos de recepção e resfriamento devem desaparecer na próxima década e, em breve, o latão será apenas uma lembrança. O leite a granel tem, em média, 300 mil bactérias por mililitro – 8 milhões nos produtos transportados em latões.

Nas bacias leiteiras tradicionais, onde a renda e o consumo per capita do brasileiro é bem maior em relação à média do país, a demanda deixa de ser meramente quantitativa. Nas fazendas, por exemplo, o número médio de vacas crescerá e a conquista de níveis superiores de escala será cada vez mais importante. Entre elas haverá mais semelhanças que diferenças.

Os *safristas* são um obstáculo à modernização, pois contribuem para a queda do preço do litro de leite nas águas (via elevação da oferta) e alta no preço da seca (via retração de oferta).

O processo é duro e seletivo. Nos

'Boom' em Goiás

Pedro Ferreira Arantes e Edson Alves Novaes

Nos últimos anos a produção de leite migrou do Sul e Sudeste para as regiões centrais do país, especialmente as de cerrado, como o Triângulo Mineiro e o Alto Paranaíba. Essa migração foi resultado da combinação das vantagens que essas regiões oferecem, como condições edafoclimáticas favoráveis à produção de forragens e grãos a preços competitivos, baixo custo da terra, localização privilegiada em relação aos principais centros consumidores do país e a crescente especialização e modernização de suas propriedades rurais.

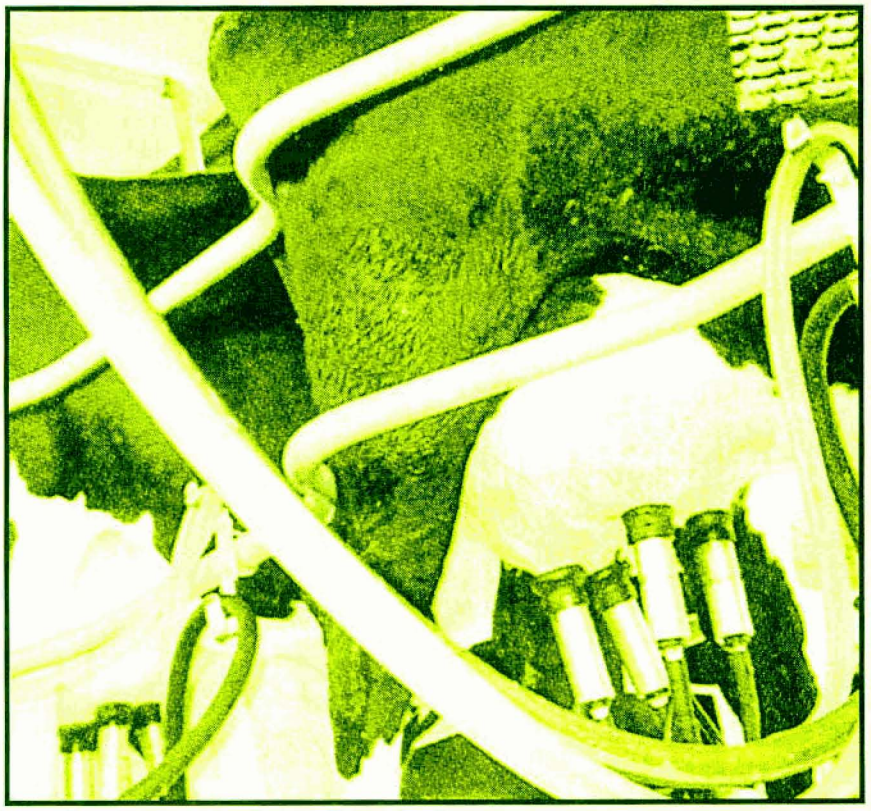
Goiás, que em 1990 era responsável por 7,39% dos 14,5 bilhões de litros produzidos no país, elevou sua participação para 11,29% nos 20,3 bilhões de litros produzidos no ano passado, um incremento de 52,7%. Em 1996, a produção do estado cresceu 25,08% e em 1997 a estimativa que se tem é de 13%.

Segundo dados do IBGE e da FNP, de 1990 a 1997 a produção de leite em Goiás saltou de 1 bilhão de litros para 2,2 bilhões, um aumento de 114,3%, enquanto a produção nacional experimentou um incremento de apenas 40,3% no mesmo período. Em apenas quatro anos, Goiás saltou do quinto para o segundo lugar no *ranking* da produção de leite no país, por conta principalmente da mudança no perfil do produtor que se profissionalizou rapidamente, melhorando bastante a produtividade do rebanho.

Os números do Censo Agropecuário de 1995-96 do IBGE, comparados aos do Censo de 1985, dão conta de que o rebanho de vacas ordenhadas caiu de 1,57 bilhão de cabeças em 1985 para 1,54 bilhão em 1996, uma queda de 2%. No entanto a produtividade passou de 669 para 1.316 litros/vaca ordenhada/ano, um incremento de 96,71%. Esses dados e outras variáveis, como o aumento do número de ordenhadeiras mecânicas instaladas nas propriedades especializadas, sinalizam que houve maior especialização do produtor.

O crescimento em curto período de tempo confirma a tendência que o leite tende a caminhar para regiões de terras mais baratas e produtoras de grãos. É também uma resposta à especialização do produtor, que investiu na atividade, melhorando a genética do rebanho, à produção intensiva de forragens com adubação e calagem de pastagens, ao aperfeiçoamento do manejo, à mecanização e à maior higienização da ordenha e à organização dos produtores em sindicatos e cooperativas.

Edson Alves Novaes e Pedro Ferreira Arantes são assessores de economia da Federação da Agricultura do Estado de Goiás – Faeg e professores de economia agrícola da Faculdade Anhangüera de Ciências Humanas – FACH.



Estados Unidos, em 1976, havia 450 mil granjas leiteiras, contra 180 mil em 1991, sendo que mais de 80 mil estão fadadas ao desaparecimento até o ano 2000. No Japão, o número de propriedades caiu para 80 mil em 1986, a metade da quantidade registrada 10 anos antes, e caiu ainda mais – 50 mil – em 1992. Na França, os 190 mil criadores atuais representam a metade dos existentes no início dos anos 80. Aqui no Brasil o caminho não será diferente. Porém o risco maior é dos acontecimentos serem levados de roldão. Os números apurados pelo Diagnóstico da Pecuária Leiteira de Minas Gerais, da Federação da Agricultura do estado, justificam essa preocupação.

Os mercados vão se integrando de forma célere. Os criadores têm de captar os sinais emitidos das prateleiras do varejo, transmitidos ao longo de toda a cadeia produtiva. As novas tecnologias da indústria de embalagem, do sistema refrigerado de transporte e da informação, junto com as transformações institucionais, catalisam o conjunto dessa movimentação. É no fundo uma competição entre sistemas produtivos, em que se nota o criador goiano e paranaense concorrendo com o argentino, que sofre pressão do uruguaio, paulista, mineiro e assim por diante. Não é uma peculiaridade do leite e derivados. Acontece também com soja, trigo, algodão, carnes e outras cadeias.

Novas entidades do setor

Em meados do ano passado, os membros da Associação Brasileira de Produtores de Leite B (ABPLB) aprovaram a mudança do nome da entidade para Associação Brasileira dos Produtores de Leite, cujo nome de guerra passou a ser Leite Brasil. Sob a ótica de comunicação, o novo nome é muito mais charmoso, tendo em vista que as letras em torno do produto (A, B e C) dificultam a visibilidade e transparência do setor.

O objetivo da Leite Brasil é somar forças para defender o produto da crescente concorrência e da prática desleal na disputa de mercado. A maior profissionalização, espera-se, deve conferir maior peso político ao segmento e contribuir para o aumento da qualidade do produto e sua padronização. Se o abecedário do leite continua ou não, quem vai dizer é o consumidor.

Um dos principais alvos da associação é coibir as importações desnecessárias, que criam condições para a prática de *dumping*. Isso gera excedentes e achata os preços internos. O consumidor não leva vantagem porque paga o mesmo preço, enquanto o criador sofre prejuízos. A Leite Brasil pretende também investir em campanhas de divulgação para aumentar o consumo do produto e conscientizar os consumidores dos riscos representados pelo leite pirata produzido sem inspeção federal.

Ainda em 1997, no mês de novembro, foi criada a Associação Brasileira das Indústrias do Leite Pasteurizado (Abilp), com 53 empresas associadas, todas engajadas no esforço de recuperar o *market-share* do segmento. Segundo a Associação Brasileira do Leite Longa Vida, de 1996 para 1997, a produção de leite fluido passou de 4,4 para 4,7 bilhões de litros: o leite longa vida cresceu 44,1%, indo para 2,3 bilhões de litros, enquanto o leite pasteurizado caiu 19,3%, passando a 2,4 bilhões de litros.

A Abilp pretende lançar campanhas sustentadas em argumentos pró-qualidade do leite pasteurizado, apesar da conveniência oferecida pelo longa vida. Iniciativas similares acontecem nos EUA, como a campanha "*it's the cheese*", em que criadores, indústrias e cooperativas montaram parcerias para promover o queijo produzido na região. O desafio não é fácil. A promoção de um produto precisa ser garantida, na realidade, com matéria-prima do padrão anunciado; caso contrário, o efeito bumerangue sem dúvida virá algum tempo depois. No Brasil, a clandestinidade no leite é estimada em 50%.

Luiz Antonio Pinazza é diretor do Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Agribusiness (Abag). E-mail: pinazza@agroceres.com.br
Regis Alimandro é redator chefe de Agroanalysis. *E-mail: regis@fgv.br.*

Vacas de alta produtividade

Existe um fato interessante a despertar atenção na pecuária leiteira mundial. É o contínuo encolhimento do tamanho do rebanho leiteiro. Ao contrário do que se poderia aferir em décadas passadas, isto não coloca em risco a produção de leite e o abastecimento, porque corre paralela a um avanço inusitado na produtividade da vaca em termos de leite.

Os trabalhos de melhoramento genético, aliados às técnicas de arraçoamento e sanidade, no conjunto, melhoram substancialmente os índices zootécnicos das granjas.

Com efeito, as estatísticas mundiais de 1992 a 1998 apontam o número de vacas caindo de 137 para 131 milhões de cabeças, ou seja, quase 5%. Em contrapartida, a produção leiteira só não sobe em escalada fulminante porque os EUA e a UE não têm como escoá-la economicamente. Os estoques excessivos de leite e derivados pesaram muito nos seus orçamentos na virada dos anos 80 para os anos 90. A tendência é de manutenção do controle da produção, enquanto se assiste a uma redução no número de vacas.

Conforme estimativas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, a produção mundial de leite em 1997 foi de 381,3 bilhões de litros – cerca de 2% mais que no ano anterior. As maiores quedas ocorreram na Rússia e na Ucrânia. Em compensação, os EUA, Brasil, Argentina e China persistiram na trajetória de retomada do crescimento, enquanto a Oceania continuou sua marcha de expansão.

Para 1998, projeta-se um crescimento geral de 0,5% para a produção mundial de leite. Os incrementos mais significativos virão da América do Sul, Austrália e Índia. Para os EUA, de longe o maior produtor do planeta, espera-se uma variação moderada.

A queda na fabricação de manteiga em 1997, comparada à de 1996, de 5,2 para 5,1 milhões de toneladas, deverá reverter em 1998. A produção de queijo, que cresceu para 11,8 milhões de toneladas em 1997, deve continuar subindo ao redor de 2% em 1998. A produção de leite em pó desnatado e de leite em pó integral, respectivamente de 2,5 e 3,1 milhões de toneladas, sobe 1% em 1998.

Do lado dos fluxos comerciais, em 1997, o melhor desempenho ficou por conta da manteiga, com 780 mil toneladas, quase 12% superior a 1996. Para 1998, o volume projetado é menor, de 715 mil toneladas. Os embarques da Oceania serão os mais afetados.

No setor queijeiro, as exportações da Argentina, Nova Zelândia e Austrália explicam o crescimento de 6% registrado em 1997, *vis-à-vis* 1996. É interessante que no exercício registrou-se um ligeiro declínio nos EUA. As importações russas continuam crescendo e devem prosseguir em 1998. Em menor dose, o mesmo acontece com o Japão.

A comercialização de leite em pó, desnatado e integral, que se manteve no mesmo nível entre 1996 e 1997, pode ter pequeno crescimento em 1998, em função dos esforços mercadológicos desenvolvidos pela Austrália e Nova Zelândia.

Desempenho recente

América do Norte

Estados Unidos – A produção de leite cresce lentamente, em função de ganhos de produtividade que compensam a redução do rebanho. Os criadores reclamam das baixas margens e não estão otimistas. Na área de derivados, o melhor comportamento econômico é o dos queijos. Com preços internos baixos, as exportações revelam números positivos, sob o amparo do Dairy Export Incentive Program. De 1996 a 1997, os embarques variaram de 31 para 125 mil toneladas no leite em pó, de 19 para 13 mil na manteiga e de 32 para 35 toneladas no queijo.

Canadá – Os criadores são submetidos a cotas de produção de leite em função da expectativa de demanda, através da *market-share quota*, que manteve 1996 e 1997 no mesmo nível – 43,9 bilhões de litros. Como a produção superou este nível-teto, em 1998 a cota teve um corte de 3%. Pelo Optional Export Program, os processadores negociam preços diretamente com os criadores, de modo que eles tenham condições de competir externamente.

México – Propriedades pequenas e médias estão perdendo competitividade por falta de escala e tecnologia. A produção varia ao sabor das condições climáticas. O país tem importado dos EUA, sem taxa de importação, conforme determinação do Nafta. O volume cresce 3% ao ano, sendo que em 1997 foi de 43 mil toneladas

América do Sul

A produção cresce significativamente no Brasil e na Argentina. O primeiro ainda precisa recorrer a importações para atender o seu mercado interno. O segundo teve problemas climáticos em 1997, mas em condições normais a pro-

A produção leiteira só não sobe em escalada fulminante porque os EUA e a UE não têm como escoá-la economicamente. Os lagos e montanhas de leite e derivados pesaram muito.

dução será recorde em 1998.

União Européia

A produção é controlada sob um rígido sistema de cotas. Desde 1995, os subsídios sofrem cortes em função do acordo assumido na Rodada Uruguai. A reclamação dos EUA é forte nas exportações subsidiadas de queijo, onde a UE possui competitividade. Os embarques de manteiga não estão decolando, apesar dos baixos preços internos. As exportações de leite em pó e de leite desnatado seguem sem grandes flutuações.

Europa Oriental

O impacto das reformas econômicas é negativo para o setor leiteiro. A produção cai e o abate de vacas aumenta. O quadro é o mesmo na Rússia e na Ucrânia. Na Rússia assiste-se a uma modernização nas plantas industriais, mas o país é o maior importador líquido, com importações próximas de US$1 bilhão em 1997. O item mais importado é queijo. A Ucrânia é grande exportadora de leite, creme e manteiga para a Rússia.

Na Polônia, o crescimento da demanda tem possibilitado uma remuneração satisfatória para o produtor, não a ponto porém de estimular a expansão da produção. Recentemente, a UE impediu, por razões sanitárias, uma operação de venda da ordem de US$200 milhões.

Oceania

Na Austrália, a produção bate recordes seguidos. Os bons preços no mercado internacional favoreceram a remuneração dos criadores. O cenário vai ser outro em 1998, segundo a Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics. A tendência do consumidor para produtos menos gordurosos altera o sistema de remuneração do criador em termos de qualidade, volume e estabilidade de entrega. As exportações crescem novamente em 1998, com embarques para o Oriente asiático, principalmente o Japão, Arábia Saudita, e para os EUA.

Na Nova Zelândia, a produção foi afetada pelo El Niño. As exportações são administradas pelo New Zealand Dairy Board, por força do Dairy Board Act. A tendência é fortalecer a competitividade

Produção mundial de leite: milhões de litros

Região/país	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
I -América do Norte	84.310	84.980	86.770	86.520	84.460	86.100	85.800	85.800	87.400
Canadá	7.970	7.790	7.630	7.500	7.750	7.900	7.900	7.700	7.800
México	9.330	10.200	10.700	10.720	11.010	7.600	7.800	7.900	8.300
EUA	67.000	66.000	68.440	68.303	69.701	70.600	70.100	71.200	71.300
II - América do Sul	24.540	24.240	26.320	27.630	28.340	30.790	32.780	35.250	35.600
Argentina	6.400	6.400	7.000	7.400	7.800	8.500	8.900	9.200	9.700
Brasil	14.500	14.200	15.538	16.250	16.700	18.375	19.845	20.400	21.500
III - União Européia	127.607	122.961	121.119	120.282	120.530	121.200	121.600	120.900	120.700
França	26.400	25.700	25.300	25.050	25.320	25.490	25.200	24.900	24.800
Alemanha	31.200	28.900	28.100	28.080	27.860	28.600	28.300	28.000	28.000
Itália	11.490	11.400	11.300	10.400	10.360	10.500	10.800	10.600	10.600
Holanda	11.280	11.050	10.900	10.950	10.960	11.300	11.180	11.200	11.100
Reino Unido	14.950	14.500	14.430	14.650	14.920	14.700	14.600	14.550	14.500
IV - Europa Oriental	20.580	19.600	19.000	16.410	16.640	17.440	17.760	17.700	17.740
Polônia	15.800	14.500	14.650	11.820	11.420	11.550	11.780	12.000	12.240
Romênia	4.780	4.100	4.350	4.590	5.220	5.890	5.980	5.700	5.500
V - PSU	80.080	74.380	165.890	64.680	60.940	56.480	51.900	49.600	47.000
Rússia	55.720	51.970	46.780	46.300	42.800	39.300	35.200	33.000	33.000
Ucrânia	24.360	22.410	119.110	18.380	18.140	17.180	16.700	16.600	14.000
VI - Ásia	39.840	41.110	43.010	44.220	44.680	46.650	48.350	49.900	50.900
China	4.150	4.650	5.030	4.990	5.290	5.770	6.200	6.700	7.200
Índia	27.500	28.200	29.400	30.600	31.000	32.500	33.500	34.500	35.000
Japão	8.190	8.260	8.580	8.630	8.390	8.380	8.650	8.700	8.700
VII - Oceania	14.180	14.700	15.520	6.260	18.020	17.730	18.950	21.200	21.800
Austrália	6.430	6.580	6.920	7.530	8.300	8.430	8.950	9.600	9.800
Nova Zelândia	7.750	8.120	8.600	8.730	9.720	9.300	10.000	11.600	12.000
Total	394.990	384.900	379.920	170.700	381.890	383.680	374.000	381.300	383.300

Fonte: USDA e OCDE.

em produtos de maior valor agregado. O EUA são o maior importador de caseína, uma proteína existente no leite, e o Japão vem aumentando suas compras.

Ásia

O Japão importa cerca de 200 mil toneladas de queijo anualmente. A Austrália é o principal supridor, com 30%. A Nova Zelândia participa com 10%.

Índia – A produção continua crescendo. A principal oferta de leite vem das criações de búfalo. Em termos de preços, depois do bom ano em 1996 houve uma estabilização. Assiste-se à melhora na qualidade e quantidade do arraçoamento e maior controle dos custos de produção.

China – A produção de 1998 deve crescer a uma taxa semelhante à de 1997. Mas a velocidade do crescimento deve arrefecer nos próximos anos. Estabilidade na demanda, preços mais competitivos e aumento no preço da terra, no conjunto, podem alterar o quadro atual.

G E S T Ã O

Sob medida para o Brasil

O alto custo da produção de leite nos sistemas intensivos e a conseqüente vulnerabilidade aos preços obtidos na venda do produto justificam a adoção de um modelo que administre a ineficiência gerada pelas condições adversas de produção, pela grande verticalização das fazendas e pelas escassas oportunidades de terceirização.

FERNANDO S. JANK

A pecuária leiteira em países como o Brasil, onde o inverno é ameno e a água abundante, comporta grande diversidade de modelos de produção. Paradoxalmente, essa diversidade caracteriza o setor como aquele em que se encontra o mais simples e banal dos negócios agropecuários nacionais (a pecuária leiteira extensiva) e, ao mesmo tempo, o mais complexo e exigente deles (a intensiva).

A produção extensiva de leite impõe precárias barreiras à entrada. Qualquer cidadão com um mínimo de terra e capital consegue reunir algumas vacas rústicas nuns poucos hectares de pasto e extrair manualmente delas alguns litros de leite, colocá-los num latão, deixá-los à porteira esperando o caminhão passar e começar a receber já no mês seguinte a remuneração a que faz jus. Exigências de conhecimento, tecnologia e gerenciamento nesse sistema produtivo são mínimas. E os resultados esperados também. Para uma produção total de, digamos, 40 litros diários, o litro de leite a R$0,20, chega-se a um faturamento bruto mensal de R$240. Como sempre se gasta alguma coisa com rações, medicamentos e etc., talvez sobre um salário mínimo mensal para o produtor. Isso, com um capital de umas duas dezenas de bovinos e de hectares. Esse quadro de miséria caracteriza a pecuária leiteira nacional, cuja produção estimada anual está em cerca de 20 bilhões de litros de leite, produzidos por mais de 1 milhão de produtores, que ordenham em média pouco mais de 40 litros por dia de algo em torno de 20 milhões de vacas. Ou seja, uma pecuária com produtividade de pouco mais de dois litros diários por rês.

Já a produção leiteira intensiva é um negócio completamente diferente. Pressupõe a utilização de gado especializado, capaz de ingerir mais de 40 quilos diários de alimentos e convertê-los em mais de 25 litros de leite, iniciando sua vida produtiva aos dois anos de idade e tendo lactações longas e persistentes. O problema é que esse tipo de gado não é natural dos trópicos, o que o torna extremamente sensível ao calor, umidade e moléstias. Também na questão das forragens a área tropical perde para a temperada, com plantas de pior qualidade nutricional e vantagens apenas na sua enorme velocidade de crescimento no verão, embora a produção estável ao longo do ano seja provavelmente preferível. Essas condições adversas fazem com que seja necessário investir em sistemas de alimentação, alojamento e ambientação para os animais, e de se organizar a produção de forma a que todas as variáveis estejam permanentemente sob controle.

No Brasil, as fazendas de pecuária leiteira intensiva são tipicamente verticalizadas. Têm pelo menos três setores: produção de leite, criação de animais jovens e alimentação, que inclui no mínimo a agricultura voltada para a produção de forragens. Além de todos esses setores terem alto conteúdo tecnológico em termos de infra-estrutura, insumos e técnicas de manejo utilizadas, sua coordenação é complexa, dada a interdependência das atividades que desenvolvem e a freqüente competição que exercem sobre recursos produtivos comuns. Como os módulos de produção não são grandes (no Brasil há menos de 10 fazendas que produzem mais de 10 mil litros de leite por dia), a departamentalização acaba muitas vezes se tornando parcial e informal, dando margem a freqüentes problemas e ineficiências.

A agricultura desenvolvida numa fazenda de pecuária leiteira intensiva é por si só bastante complicada, provavel-

mente mais do que grande parte dos negócios estritamente agrícolas: a produção de forragens (silagem, pré-secado ou feno) depende de maquinário e técnicas de produção específicos, ainda não devidamente adaptados às áreas tropicais, depende cada vez mais de biotecnologias especiais (inoculantes) e, talvez, principalmente, de uma boa dose de sorte meteorológica no momento da colheita e armazenamento. A parte *pecuária* do negócio leiteiro abrange não só criação e reprodução, como é o caso da pecuária de corte (embora as raças leiteiras tendam a apresentar problemas de sanidade e fertilidade muito maiores), mas também produção, requerendo duas ou três inexoráveis ordenhas diárias, sem possibilidade de cancelamento ou adiamento, utilizando equipamentos sofisticados que não podem quebrar ou permanecer quebrados por mais do que poucas horas. Por tudo isso, a produção de leite em sistemas intensivos é um dos negócios agropecuários mais complicados (e de maior risco operacional) que podem ser desenvolvidos por produtores rurais brasileiros.

Em países como os Estados Unidos, a complexidade do sistema é reduzida pela terceirização das atividades. Lá, nas regiões de produção mais desenvolvidas, é comum haver fazendas especializadas em produção de forragens ou em criação de animais jovens, permitindo que os produtores de leite possam concentrar-se apenas na atividade principal e adquirir de terceiros os produtos e serviços complementares necessários. No Brasil, onde a terceirização é ainda incipiente, as fazendas de produção intensiva são obrigatoriamente verticalizadas, realizando uma enorme gama de atividades que requer intenso e competente gerenciamento. Para se ter uma idéia, nessas fazendas os estoques de materiais utilizados para produção e manutenção costumam conter mais de mil itens!

A conseqüência desse quadro é o alto custo de produção de leite nos modelos intensivos e, por isso, a extrema vulnerabilidade aos preços obtidos na venda do produto. Não é por outra razão que a partir de 1995 as contínuas reduções do preço do leite pago aos produtores resultaram na onda de vendas de gado, reduções de plantel e até mesmo liquidações de fazendas completas, que têm atingido com força cada vez maior propriedades praticantes da pecuária leiteira intensiva da região Sudeste brasileira.

Os casos de sobrevivência e decisão de manutenção do negócio pelos produtores de leite intensivos têm decorrido sobretudo de dois fatores principais: escala e gestão. O aumento da escala de produção é um importante fator não só de redução dos elevados custos fixos da atividade, pela sua diluição, como também de obtenção de melhor remuneração do leite produzido, pela concessão de vantagens diferenciais às usinas compradoras na captação do produto, principalmente no transporte, qualidade e administração.

Embora a gestão do negócio tenha sido sem dúvida um importante fator de sobrevivência e evolução, não se pode dizer que exista um método gerencial estudado, aceito e aplicado com freqüência pelos produtores de sucesso. As formas empíricas e personalizadas de gerenciamento é que têm predominado. E esta é exatamente a preocupação central deste artigo: *a busca de um modelo de gerenciamento da pecuária leiteira intensiva que se aplique à realidade brasileira*, caracterizada por condições adversas de produção e pela grande verticalização das fazendas, dadas as escassas oportunidades de terceirização.

O modelo que aqui se propõe é baseado no atendimento a três necessidades gerenciais: de setorização das operações, de sistematização dos procedimentos e de uso intenso de informações.

Setorização

É essencial para que se possa administrar a principal ineficiência criada pela verticalização: a perda de foco. Ela requer:

a) *Definição dos setores*. Normalmente se enxergam apenas os três setores produtivos mencionados (produção, criação de animais jovens e alimentação, sendo que este último freqüentemente se confunde com o setor *agrícola* responsável pela produção de forragens), mas, dependendo do porte do negócio, outras configurações podem ser melhores. Por exemplo, produção, parição, criação, alimentos (preparo e distribuição), agricultura (forragens), manutenção e serviços gerais (administração, segurança, transporte), formam uma configuração bem mais completa.

b) *Alocação de recursos*, principalmente mão-de-obra e máquinas, a setores específicos. A existência de funcionários e máquinas que servem a dois ou mais setores deve ser evitada, embora seja considerada vantajosa por muitos produtores, que têm a impressão de que os custos das operações desenvolvidas com esses recursos são menores, ao serem diluídos por todos os setores que os utilizam. Na verdade, o que muitas vezes acaba ocorrendo é que esses recursos se tornam extremamente mal geridos e improdutivos, acabando por deixar de cumprir suas funções a contento em todos os setores nos quais são utilizados. O ideal é que os recursos tenham utilização bem definida no setor em que estão alocados, para que possam ser perfeitamente controlados, e sua eventual ociosidade, aí sim, ser *vendida* a outros setores.

c) *Atribuição de comando aos supervisores por setor*, e não por local ou tipo de recurso produtivo. Havendo porte suficiente, isso se faz por meio da nomeação de supervisor específico para cada setor; em todo caso, estabelecendo para cada supervisor objetivos, responsabilidades e parâmetros de avaliação vinculados aos objetivos de cada um dos setores que comanda.

d) *Contabilização separada de gastos, consumo de produtos e utilização*

Informações necessárias à gestão da pecuária leiteira intensiva

Horizonte	*Grupo*		
	Técnico	*Operacional*	*Econômico*
		Fluxo financeiro	
		Estoque	
Controle	Listas individuais		
Índices coletivos	Serviços (mão-de-obra interna e terceiros)	Resultados	
		Operações	
Planejamento	Previsões	Padrões de consumo	Projeções

O modelo atende a três necessidades gerenciais: setorização das operações, sistematização dos procedimentos e uso de informações.

de serviços, de forma que se possam apurar os resultados de cada setor com transparência e identificar desvios em relação ao que havia sido planejado.

e) *Estabelecimento de preços de transferência para os bens produzidos e consumidos internamente*, como as forragens e as novilhas. Sempre que possível, devem ser equivalentes aos preços de mercado que esses bens tenham na região, para que os resultados apurados para cada setor sejam efetivamente realistas, como se fossem de negócios isolados e independentes.

Sistematização

O principal fator de redução de risco do negócio, ao tornar previsíveis todas as operações realizadas nos diversos setores, é a sistematização das atividades. Ela implica:

a) enumeração de todos os procedimentos que compõem cada operação desenvolvida em cada setor;

b) definição da seqüência correta de atividades prevista para cada procedimento, bem como das decisões a serem tomadas na ocorrência de problemas, dos equipamentos, condições operacionais e informações necessárias, e ainda das informações que devem ser geradas e transmitidas. O resultado desse trabalho, de aparência burocrática e pouco afeito ao perfil tradicional dos produtores rurais, nada mais é do que o *manual de procedimentos* da fazenda, que pode servir para muitas finalidades, como o desenvolvimento de um programa de qualidade total, de segurança do trabalho, de controle médico e de saúde ocupacional, ou ainda constituir-se no *regulamento interno* que facilita a gestão trabalhista, tanto nos aspectos operacionais (treinamento, supervisão), quanto nos judiciais (caracterização de *justa causa*, defesa processual). Contudo, o mais importante é que reduz a *insubstitubilidade* de alguns funcionários-chave, ou mesmo do proprietário, a partir do momento em que suas tarefas são perfeitamente conhecidas e podem ser rapidamente transferidas a substitutos;

c) manutenção do manual de procedimentos permanentemente atualizado.

Informações

Sua ampla utilização é condição básica para que efetivamente se gerencie a pecuária leiteira intensiva e não se tenha que estar permanentemente correndo atrás de problemas, ou seja, sendo por ela gerenciado. O modelo aqui proposto divide as informações necessárias em três grupos (técnico, operacional e econômico), segundo sua área e utilização, e ainda em dois horizontes de análise (controle e planejamento). O esquema apresentado na primeira tabela ilustra essa divisão.

O horizonte de *controle* é voltado para o dia-a-dia, para a compreensão do que *está* acontecendo e para as decisões operacionais que são continuamente tomadas pelo produtor e pelos funcionários. Já o horizonte de *planejamento* é voltado, como não podia deixar de ser, para o futuro, para a definição do que *pode* ou *deve* acontecer, permitindo a tomada de decisões de longo alcance.

O grupo de informações *técnicas* está voltado para o gerenciamento do rebanho, o ativo mais específico (e também mais problemático) da pecuária leiteira intensiva. Resulta em dois tipos de relatórios:

- listas com dados e índices individuais, para decisões e encaminhamento de atividades cotidianas, geradas automaticamente ou por comando, informando animais que devem receber algum tipo de intervenção ou atenção (por exemplo, observação de cio para cobertura, secagem, ordenha especial, tratamento, transferência de local, exames, análise de problemas crônicos, apuração de baixa produtividade ou de custo elevado de tratamento);
- gráficos apresentando a evolução contínua de índices *coletivos* (para grupos, categorias ou todo o rebanho), que permitem visão mais ampla sobre o rebanho e tomada de decisões buscando a obtenção do seu máximo potencial e a identificação de problemas causados por variáveis externas. Alguns exemplos de índices desse tipo: produtividade, consumo de alimentos, conversão de alimentos em leite, estrutura do rebanho (idade, percentual de lactantes), persistência, situação reprodutiva, problemas reprodutivos, ocorrências sanitárias, incidência de moléstias, descartes, mortalidade, custo de tratamentos e custo de alimentação.

Exemplo de apuração de resultados na pecuária leiteira intensiva

Item	*Produção*		*Criação*		*Agricultura*		*Total*	
	Valor	*cents./l*	*Valor*	*$/cab.*	*Valor*	*$/t*	*Valor*	*cents./l*
Compras de produtos	180.000	15,0	30.000	21,3	18.900	25,2	234.900	19,1
Compras de serviços	72.000	6,0	35.000	24,8	16.800	22,4	142.800	10,3
Total compras	252.000	21,0	65.000	46,1	35.700	47,6	377.700	29,4
Transferências internas	156.000	13,0	35.000	24,8	0	0,0		
Depreciação	18.000	1,5	5.000	3,5	15.000	20,0	38.000	3,2
Custo total	426.000	35,5	105.000	74,5	50.700	67,6	415.700	32,6
(-) aumento valor rebanho	45.000	3,8	-5.000	-3,5			65.000	3,3
(-) vendas secundárias	18.000	1,5	0	0,0	0	0,0	7.000	0,6
Custo efetivo	363.000	30,3	110.000	78,0	50.700	67,6	343.700	28,6
Vendas principais	420.000	35,0	120.000	85,1	60.000	80,0	420.000	35,0
Resultado (lucro)	57.000	4,8	10.000	7,1	9.300	12,4	76.300	6,4
Capital inicial	530.000		220.000		200.000		950.000	
Retorno sobre o capital	0,108		0,045		0,047		0,08	

No horizonte de *planejamento*, as informações que devem ser geradas correspondem às *previsões físicas* compreendendo a quantidade de animais por categoria, produção de leite, partos, mortes, descartes, vendas, consumo de alimentos e de outros produtos que tenham padrão de consumo definido.

As informações do grupo *operacional*, por sua vez, têm duas finalidades principais: gerenciamento das operações realizadas, detectando a eventual má utilização dos recursos produtivos (ociosidade, desperdício, *desvios* e escassez) e mensuração dos valores que permitem a apuração dos resultados econômicos. Abrangem pelo menos as quatro áreas enumeradas a seguir, requerendo os lançamentos dos dados indicados:

- *controle financeiro*: entradas e saídas monetárias, classificadas segundo setor que as originou e tipo de movimentação;
- *controle de materiais*: compras e entradas e saídas de estoque;
- *controle de serviços*: horas trabalhadas pela mão-de-obra interna, segundo o setor e as atividades executadas, e dados sobre serviços executados por terceiros, incluindo valor, tempo, atividades executadas e setor solicitante;
- *controle de operações*: solicitações e execuções de serviços, explicitando equipamentos e funcionários utilizados, tempo, local, setor e atividades desenvolvidas.

No horizonte de planejamento, as informações operacionais devem ser analisadas para que se possa chegar a uma conclusão sobre quais são os *padrões de consumo de recursos produtivos*, por exemplo: como é o comportamento típico do fluxo de caixa e, sobretudo, quais são os *buracos* de caixa e em que época ocorrem?, qual é o índice de consumo dos principais produtos por categoria animal e quanto variam em função do aumento ou diminuição do número de animais?, quais os melhores índices de produtividade já obtidos para os serviços e operações (horas-homem e horas-máquina) e serão eles suficientemente representativos para poderem ser considerados *índices-meta*?

A consolidação periódica das informações operacionais conduz à possibilidade de manipulação e análise das informações do grupo *econômico*. Em primeiro lugar vem a apuração de resultados, mostrando claramente como o consumo de recursos se traduziu em custos, receitas, lucro e índice de retorno sobre o capital (ou sobre outra medida da base de recursos utilizados, como o ativo, o investimento ou o patrimônio). Para ilustrar como essa apuração pode ser feita, observe a segunda tabela, que apresenta resumidamente os resultados por setor e totalizados para uma situação de produção leiteira intensiva, a partir de informações hipotéticas referentes ao período de um ano.

Os índices de retorno por setor são bons detectores dos problemas do negócio. No exemplo apresentado na tabela, os setores de *criação* e *agricultura* apresentam retornos medíocres, aparentemente por um problema de custo elevado no primeiro caso e produtividade baixa no segundo.

Feita a análise do resultado de cada setor, pode-se passar de forma consistente para o horizonte de planejamento, que permite a tomada de decisões de longo alcance. Com o auxílio das previsões físicas e padrões de consumo de recursos fornecidos pelos bancos de dados das áreas técnica e operacional, pode ser construído, normalmente numa planilha eletrônica, um modelo de projeção onde os resultados de diferentes decisões podem ser simulados, encontrando-se os limites internos e externos (sobretudo índices técnicos e preços, respectivamente) que permitem sua tomada em condições aceitáveis de risco.

Fernando S. Jank é administrador de empresas e diretor da Agrindus S.A., São Paulo.

S O S L E I T E

A pecuária de leite vai à luta

O êxito do movimento SOS Leite em mobilizar toda a cadeia produtiva, o Parlamento, o Executivo e a sociedade representa uma experiência vitoriosa e inédita no Brasil.

PAULO ROBERTO BERNARDES
VICENTE NOGUEIRA NETTO
PAULO SÉRGIO MUSTEFAGA

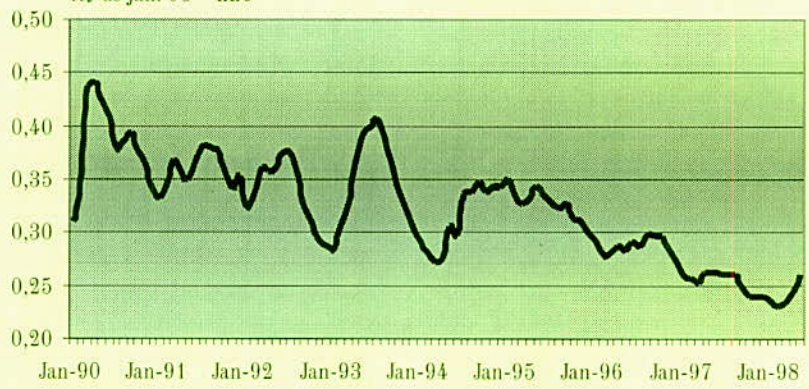
Um conjunto de propostas para a revitalização do setor leiteiro nacional foi entregue no último dia 27 de maio por uma comissão de parlamentares, líderes rurais, representantes das indústrias e cooperativas de laticínios e cerca de mil produtores, ao presidente da República, Fernando Henrique Cardoso.

As propostas fazem parte de um amplo relatório sobre a situação atual que enfrenta o setor leiteiro. O documento foi elaborado pela Comissão de Agricultura e Política Rural, da Câmara dos Deputados, em parceria com a Comissão Nacional de Pecuária de Leite (CNPL) da Confederação Nacional da Agricultura (CNA).

O relatório elaborado pelo deputado Moacir Micheletto (PMDB-PR) e pelos consultores legislativos Aércio Cunha e Tarcísio Siqueira, ressalta que a produção nacional de leite pode e deve fazer frente ao crescimento da demanda por produtos lácteos esperada para os próximos 10 anos no mercado doméstico. Para que isso aconteça, o relatório propõe ao Poder Executivo um elenco de medidas para a revitalização do setor leiteiro, que são:

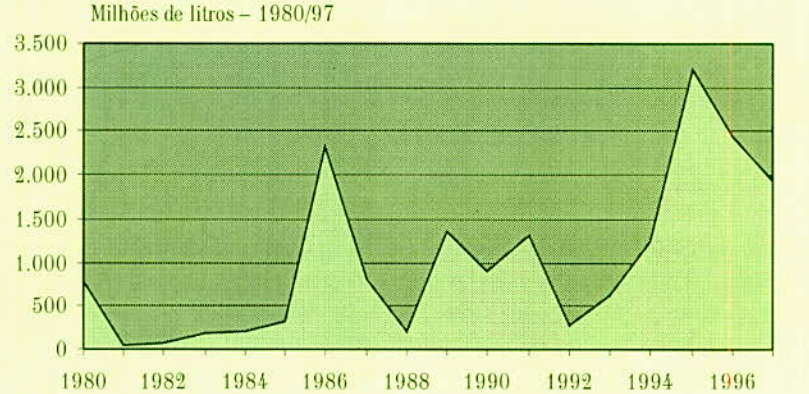
- programa de recuperação de pastagens, formação de capineiras e disseminação do ensilamento;
- linhas de crédito para a aquisição de tanques de resfriamento e caminhões-tanques, mediante utilização de recursos da *63 caipira*, entre outros;
- instituição do contrato de 12 meses para fornecimento de leite;
- criação e estímulo às associações de produtores de leite para a venda do produto em conjunto;
- proibição da reidratação de leite em pó para a produção de leite pasteurizado e de outros derivados;
- regulamentação das aquisições governamentais;
- consórcio gerenciado (aquisições do governo como parte da política de modernização do setor);
- orçamento participativo para definição de investimentos públicos;
- ampliação do Pronaf para atendimento aos pequenos produtores de leite;
- proteção contra a concorrência desleal e predatória que sofre a pecuária de leite nacional, atendendo às reivindicações do setor e aplicando com rigor as medidas emergenciais já adotadas;

Leite – preços médios recebidos pelos produtores



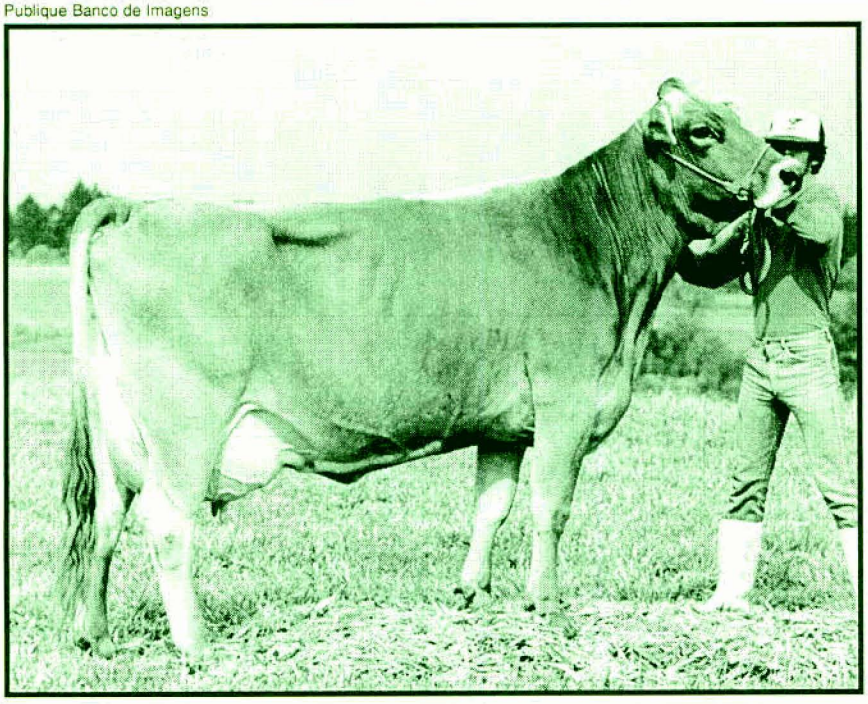
Fonte: FGV; jan./maio de 1998: CNA

Brasil: Importação de leite



Fonte: IBGE, M. A. A., MF – Elaboração: CNA/Detec.

Publique Banco de Imagens



Brasil: importações efetivas de produtos lácteos

Código NCM	*Valor FOB (US$)*	*Peso líquido (kg)*
401 – leite e creme de leite, não concentrado	56.927.603	123.024.603
402 – leite e creme de leite, concentrado	289.974.072	146.100.836
403 – leitelho, leite e creme de leite, concentrado	2.468.013	2.230.278
404 – soro de leite, mesmo concentrado ou adicionado	10.857.885	13.213.736
405 – manteiga e outras mat. gordas prov. leite	12.000.441	6.995.385
406 – queijos e requeijão	84.483.865	28.730.729
Total	456.711.879	320.295.567

Fonte: Secex/Decex.

Elaboração: CNA/Detec.

Dados preliminares.

Produção de leite de vaca, países selecionados (bilhões de l)

País	*1997**	*(%)*
União Européia	120,18	25,57
Estados Unidos	70,50	15,00
Rússia + Ucrânia	49,00	10,43
Índia	34,50	7,34
Brasil	20,30	4,32
Polônia	11,80	2,51
Nova Zelândia	11,50	2,45
México	11,50	2,45
Austrália	9,24	1,97
Argentina	8,50	1,81
Total mundial	470,00	100,00

Fonte: USDA; CNA.

Elaboração: CNA/Detec.

* Dados preliminares.

- compensação às cooperativas por juros elevados: crédito fiscal presumido de 50% no ICMS e diferimento do prazo de recolhimento do PIS e do Finsocial;
- estabelecimento de prioridades de pesquisa para a modernização do setor.

A aprovação e encaminhamento do relatório foram respaldados por um movimento denominado SOS Leite – Etapa Nacional, que contou com audiência pública na Câmara dos Deputados e uma manifestação de produtores na Esplanada dos Ministérios, em Brasília. A formulação do relatório teve como base seis audiências públicas – oficiais da Câmara dos Deputados – nas principais regiões leiteiras do país, reunindo cerca de 5 mil produtores, em torno dos sindicatos rurais, das federações estaduais de agricultura, das organizações estaduais de cooperativas, da Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios (CBCL) e de representantes das indústrias locais.

Marcaram o início do movimento SOS Leite o encaminhamento de documentos ao Governo, no início do segundo semestre de 1997, alertando para a iminente crise e propondo medidas de solução e a Proposta de Fiscalização e Controle N.º 84/97, da Comissão de Agricultura e Política Rural, que possibilitou a realização das audiências públicas da Câmara dos Deputados, em conjunto com a Confederação Nacional da Agricultura, nas principais regiões produtoras do país.

A crise enfrentada pelo setor em 1997 deu origem ao SOS Leite

O ano de 1997 foi o mais difícil para o produtor de leite do país desde o lançamento do Plano Real. O setor produtivo experimentou reduções acima de 40% nos preços recebidos pelo litro de leite, durante o período de vigência do plano de estabilização. Em alguns estados os preços caíram mais de 50%, como é o caso de Mato Grosso.

A retração dos preços ao produtor foi

Vaca brasileira tem que ter bons antecedentes

Três características são comuns aos países que têm uma pecuária de leite desenvolvida: preços estáveis ao produtor, mercado interno protegido contra o comércio desleal e matéria-prima (e derivados) de alta qualidade. A solução para os problemas da atividade leiteira no Brasil, do ponto de vista do produtor, não será necessariamente a norte-americana, a européia ou a neozelandesa, mas certamente passará pelo alcance dessas características.

Os Estados Unidos, responsáveis pela maior produção individual de leite no mundo (70,5 bilhões de litros por ano), há mais de 50 anos criaram uma política de preços mínimos para os principais produtos lácteos. Contudo, mais importante que os preços mínimos são os mecanismos de defesa contra a importação de derivados lácteos a preços de subsídios ou *dumping*. Qualquer país que deseje exportar para o mercado americano terá que cumprir quotas específicas para cada produto. As exportações que ultrapassarem as quotas determinadas são taxadas em mais de 220%. Além das barreiras já descritas, a legislação norte-americana virtualmente veda as importações de leite líquido e de creme de leite provenientes do Brasil, ao abrigo do decreto federal de importação de leite (*Import Milk Act*, de 1927). Esse decreto protecionista exige, por exemplo, o fornecimento de dados sobre cada vaca leiteira.

O conjunto de países que formam a União Européia produz 120 bilhões de litros de leite ao ano – 25,6% da produção mundial. Internamente os produtores recebem subsídios diretos em função do número de animais e da área da propriedade, além de contarem com mecanismos de proteção de preços. No entanto, os subsídios à exportação são mais danosos aos países que não defendem o seu mercado doméstico das práticas desleais de comércio. Em 1997, o valor dos subsídios concedidos por tonelada dos principais produtos exportados foram: US$2.375 para manteiga, US$1.325 para queijos e US$1.350 para leite em pó integral.

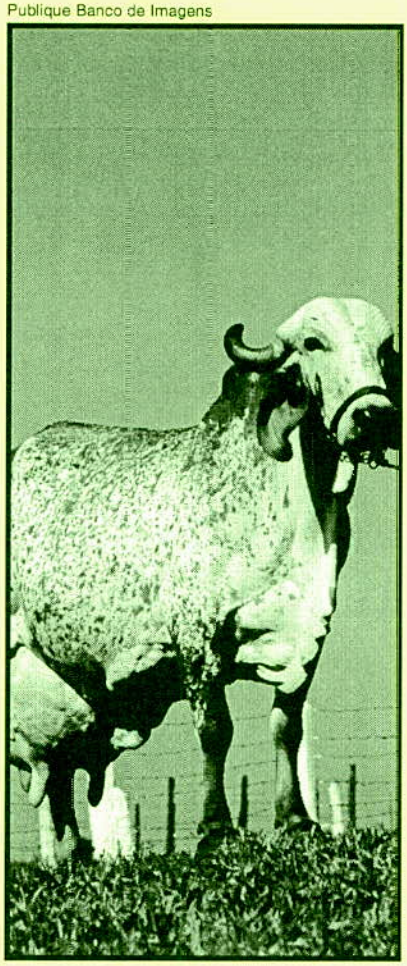
Na Nova Zelândia, país mais competitivo do mundo na produção e no comércio de produtos lácteos, os preços aos produtores são sinalizados no início de cada estação de produção. Além do mais, a legislação daquele país não permite que empresas estrangeiras explorem a atividade. Todas as etapas do processo produtivo são controladas pelo New Zealand Dairy Board, que reúne 12 cooperativas de produtores.

causada pelo excesso de oferta de produtos lácteos, sobretudo no segundo semestre do ano passado. As sobras de leite e derivados no mercado ocorreram principalmente em função de importações que atingiram a cifra de US$ 457 milhões, o equivalente a 1,93 bilhão de litros de leite. Os danos causados pelas importações foram realçados por mais dois fatores: de um lado, a estagnação do consumo, inclusive com queda em algumas regiões, que resultou do fim do efeito distributivo provocado pela estabilização da moeda; de outro, o significativo crescimento da produção doméstica.

Revolta

A situação causou revolta e desestímulo aos produtores brasileiros de leite. Um transtorno que poderia ter sido evitado com medidas que atendessem às necessidades do setor, encaminhadas ao governo pela Confederação Nacional da Agricultura, em julho e agosto do ano passado. As dificuldades enfrentadas pelo produtor podem até ter comprometido a verdadeira revolução silenciosa em direção à modernização que o segmento conheceu nos últimos quatro anos. Essa tendência ficou clara no segundo semestre de 1997.

Publique Banco de Imagens



Produtor herói

Apesar das condições desfavoráveis de mercado no ano passado, estima-se que a produção nacional de leite tenha crescido entre 5% e 7%. A interpretação simplista desse fato levaria a concluir que o produtor é irracional, pois diante de uma queda na sua receita ele aumentou a entrega de leite ao laticínio. Na verdade, dois principais fatores explicam este comportamento.

No início de 1997, ainda no período de entressafra, a maioria das indústrias elevou os preços pagos ao produtor, sinalizando que o mercado estava aquecido e estimulando a atividade. Frente a esse sinal positivo do mercado, os produtores investiram em alimentação para o rebanho, na expectativa de garantir uma boa produção no período de seca que se avizinhava.

O segundo fator foram os investimentos realizados em genética, pastagens, e instalações, que tiveram matu-

ração em 1996/1997. Tais investimentos foram incentivados pelo incremento no consumo durante o Plano Real.

Em suma, a produção agropecuária não funciona como uma fábrica de automóveis que pode contornar uma adversidade de mercado parando a produção e concedendo férias coletivas aos funcionários, como estratégia para reduzir a oferta e recuperar preço. Na agropecuária, uma vez iniciado o processo produtivo – quando a semente germina ou a vaca inicia a lactação – ele não pode simplesmente ser interrompido.

A grande instabilidade de preços na atividade produtiva leiteira certamente é a maior explicação para o fato de não existirem no Brasil muitos empresários rurais dispostos a realizar vultosos investimentos em pecuária de leite, o que é comum nos países possuidores de uma pecuária de leite desenvolvida. A insegurança em relação à remuneração é mais danosa que um preço baixo estável, uma vez que ela impossibilita o planejamento, conferindo elevado risco à atividade. Nesse sentido, o fato de o produtor ter acreditado no Plano Real, aumentando a produção nacional de leite em aproximadamente 30% entre 1994 e 1997, faz dele um herói.

Conquistas do Movimento SOS Leite

No primeiro trimestre de 1998, o governo, em especial o Ministério da

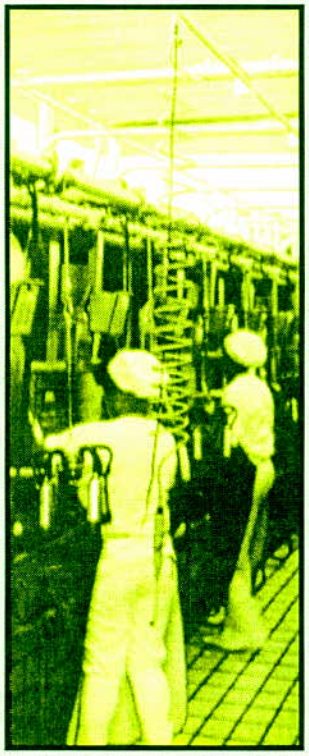
Ganho de produtividade garante crescimento de 41%

As medidas anunciadas pelo governo em defesa da pecuária de leite brasileira tendem a inibir as importações desnecessárias ao abastecimento doméstico. Caso essa tendência se confirme, o setor terá condições suficientes para continuar expressando o seu potencial de crescimento de produção, sustentado pelo incremento da produtividade.

Nos anos 90, a produção de leite no Brasil cresceu 41%, passando de 14,5 bilhões de litros, em 1990, para 20,3 bilhões, em 1997. Os maiores índices de crescimento foram observados a partir da vigência do Plano Real, quando a produção aumentou cerca de 30%. Se forem mantidas essas taxas de crescimento, o país alcançará a condição de exportador de leite e derivados na virada do milênio.

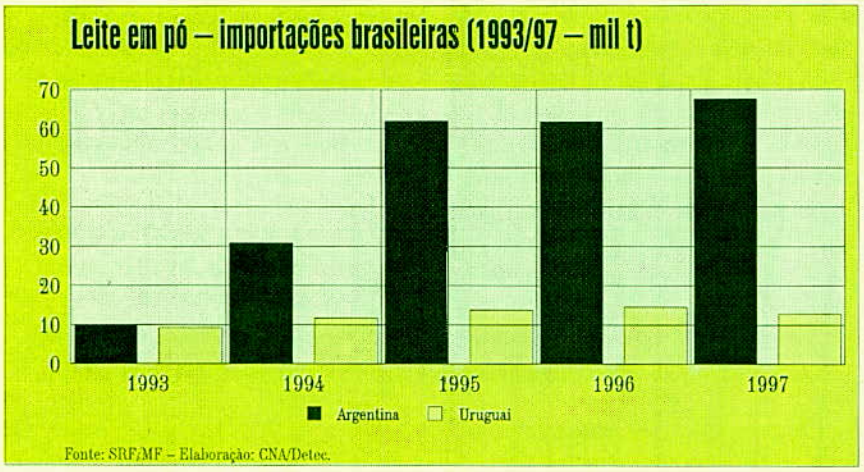
O expressivo crescimento da produção em período tão curto deveu-se ao aumento da produtividade. Estes ganhos são claros quando se constata que a produção cresceu mais na época da seca, demonstrando que o produtor brasileiro providenciou reservas alimentares para o rebanho para enfrentar o período. Isto e a melhoria do manejo e investimentos em genética e instalações confirmam a tendência de especialização da atividade leiteira no país.

O leite e seus derivados estão no segundo grupo de alimentos de maior peso nas despesas das famílias brasileiras. Em 1987, leite e derivados representavam 11,72% do orçamento familiar, levando em conta um consumo anual *per capita* de 100 litros. Em 1996, o comprometimento sobre a renda familiar com esses produtos caiu para 10,87%, com o consumo anual subindo para 140 litros *per capita*. Esse resultado só foi possível em função dos ganhos de produtividade do setor, que permitiram reduzir os preços à população e estimular o consumo com a melhoria da qualidade.









Praticada por empresários oportunistas, a triangulação acaba substituindo parte da produção argentina na exportação para o Brasil.

Agricultura, mostrou-se sensível às solicitações encaminhadas pela Comissão Nacional de Pecuária de Leite da CNA e pela Comissão de Agricultura da Câmara dos Deputados, atendendo às principais reivindicações da cadeia produtiva da pecuária de leite contra as práticas desleais de comércio. Essas medidas beneficiam tanto os consumidores – uma vez que boa parte dos lácteos importados é de qualidade duvidosa – como os produtores, já que se observa uma ligeira recuperação no nível dos preços recebidos em maio de 1998.

Estas ações do Executivo defendem o produtor brasileiro de leite frente aos terceiros mercados, colocando-o em igualdade de condições para competir nos mercados interno e externo. Com medidas como a redução do prazo de financiamento das importações para no máximo 30 dias, financiar a compra de leite e derivados no mercado internacional, com prazos dilatados e juros de 6% a 8% ao ano, deixa de ser um bom negócio. Sem esta opção, elimina-se uma das práticas predatórias à produção doméstica de leite, que não conta com as mesmas facilidades de crédito. Para confirmar a decisão de defender a pecuária leiteira da concorrência desleal, o governo adotou, ainda, as seguintes medidas:

- licenciamento não automático (LI) do Ministério da Agricultura nas importações de produtos lácteos – Comunicado/Secex nº 37, de 17 de dezembro de 1997;
- instituição de linhas de crédito para as cooperativas, com o objetivo de financiar a compra do excedente de produção de leite no período de safra – Resolução do Banco Central (Bacen) nº 2.463, de 28.01.98, e Carta-Circular nº 2.785, de 03.02.98, do Departamento de Normas do Sistema Financeiro – Bacen;
- aumento da alíquota do imposto de importação de leite em pó e queijos para 33% – Decreto presidencial nº 2.503,de 19.02.98;
- redução do prazo de financiamento das importações de produtos lácteos para o período máximo de 30 dias – Comunicado Decex nº 7, de 20.02.97.

Perda de renda

Embora as ações oficiais em defesa da produção nacional de leite tenham renovado as expectativas futuras do setor, os danos que os pecuaristas sofreram em 1997 causaram seqüelas de difícil recuperação, especialmente pela perda de renda. Em 1997, a remuneração da atividade foi 7,5% menor do que no ano anterior. No mesmo período, a produção passou de 19 para 20,3 bilhões de litros, ou seja, apesar do crescimento da produção, a renda média do produtor diminuiu.

Descapitalizada, a pecuária de leite enfrentará problemas para dar continuidade ao processo de modernização que experimentou durante o Plano Real. Para que o segmento possa continuar crescendo em níveis superiores ao aumento da população, alcançando auto-suficiência no abastecimento interno, seriam necessárias medidas complementares, já encaminhadas ao Executivo pela Comissão Nacional de Pecuária de Leite da CNA:

- fixação de parâmetros para aplicação da valoração aduaneira nas importações de produtos lácteos, com o objetivo de evitar o subfaturamento nas importações;
- elevação da Tarifa Externa Comum (TEC) dos produtos lácteos para 23%, com o objetivo de desestimular a internalização de produtos lácteos, inclusive por meio das operações de triangulação via Mercosul;
- utilização de produtos lácteos nacionais nas aquisições do governo para atender aos programas sociais, principalmente aqueles que fazem parte do Comunidade Solidária;
- indicação de armazéns alfandegários privados, local em que a mercadoria importada permaneceria até ser inspecionada;
- realização de uma campanha publicitária através de parceria entre a iniciativa privada e o governo, para aumentar o consumo doméstico de leite e derivados;
- criação de linhas de crédito para investimentos (principalmente para máquinas e equipamentos), em condições compatíveis com os retornos da atividade leiteira;
- diferimento do ICMS na aquisição de produtos lácteos para programas sociais, como forma de estimular a compra de produtos domésticos.



Imposto de importação

O aumento da alíquota do imposto de importação de leite em pó, de 27% para 33%, e de queijos, de 19% para 33%, foi uma medida positiva para todos os países do Mercosul, pois vigora apenas para os países de fora do bloco. Ao taxar os lácteos de origem dos terceiros mercados, o preço final dos produtos internalizados no Brasil tende a subir para os patamares observados em 1996. Assim, os produtores de leite do bloco terão possibilidade de buscar uma efetiva recuperação de preço e renda.

O Brasil elevou sua alíquota e propôs que a Argentina adotasse, simultaneamente, a mesma medida, de modo a reforçar a posição do Mercosul contra as importações subsidiadas ou as operações de *dumping*, praticadas principalmente pela União Européia e Estados Unidos. O fato de alguns segmentos da indústria leiteira da Argentina serem contra a elevação do imposto de importação dos lácteos é sinal de eventual interesse na manutenção de alíquotas desiguais, favorecendo assim a triangulação comercial.

A constatação de que a Argentina importou, somente da Nova Zelândia, aproximadamente 12 mil toneladas de leite em pó, entre julho de 1996 e junho de 1997, é uma das evidências de desvio de comércio no mercado comum. Esse volume importado equivale a 120 milhões de litros de leite, o que representa mais de 10% do excedente argentino para exportação, estimado em 1,1 bilhão de litros por ano.

A triangulação comercial prejudica em primeiro lugar os próprios produtores de leite argentinos. Praticada desnecessariamente por alguns empresários oportunistas, esta importação acaba substituindo parte da produção argentina no abastecimento doméstico ou na exportação para o Brasil. Nos dois casos, ocorrem prejuízos à produção local, pois aumenta o poder de barganha da indústria na formação dos preços pagos ao produtor. No Brasil, toda a cadeia produtiva perde com a triangulação comercial, uma vez que, com essa prática, a Argentina gera mais excedentes para a exportação.

Licenciamento não automático

Outra ação adotada pelo Brasil, o licenciamento não automático apenas possibilita maior fiscalização das importações de leite e derivados, protegendo os consumidores nacionais dos produtos importados de má qualidade. Essa medida permite ao Ministério da Agricultura verificar se o importador tem as condições mínimas exigidas para acondicionar e manufaturar o produto. Também possibilita conferir se o exportador está devidamente cadastrado ou se existe alguma restrição sanitária para produtos de determinada origem. A decisão do governo brasileiro foi motivada pela descoberta e fechamento de sete empresas que comercializavam produtos importados impróprios para o consumo humano. Infelizmente, fatos como esse colocam o país na condição de *lata de lixo do mundo* quando se trata de importação de laticínios.

Prazo de financiamento

A redução do prazo de financiamento das importações para no máximo 30 dias não restringirá as importações que forem imprescindíveis ao abastecimento do mercado brasileiro. Como os produtos lácteos são tipicamente de consumo imediato, a sua comercialização sempre ocorre em curto prazo, tornando desnecessário o crédito com prazos superiores ao período estabelecido pela medida governamental. Antes, os produtos estrangeiros eram adquiridos com prazos de pagamento de até 550 dias e juros entre 6% e 8% ao ano. Nessas condições, as empresas importadoras conseguiam vender no mercado nacional produtos lácteos abaixo do preço de mercado e ainda obter lucro significativo.

A operação era possível porque os juros no mercado financeiro brasileiro são em média 10 vezes superiores aos praticados no exterior. A limitação do prazo de financiamento para as importações apenas amenizou uma concorrência desleal que vinha achatando a renda do produtor brasileiro.

Paulo Roberto Bernardes é advogado, produtor rural e presidente da Comissão Nacional de Pecuária de Leite (CNPL) da Confederação Nacional da Agricultura (CNA); Vicente Nogueira Netto é engenheiro agrônomo, MS em economia rural pela UFV e assessor técnico-econômico da CNA. Paulo Sérgio Mustefaga é economista e assessor técnico-econômico da CNA.