EAESP/FGV
BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
PERIÓDICOS

O jeito mineiro de competir



José Pereira Campos Filho

Maior empresa de capital nacional no setor de laticínios do país e terceira no ranking, *atrás somente das grandes multinacionais, a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais — ou Itambé, como é mais conhecida — parece andar à margem das oscilações da economia brasileira.*

Com uma história de crescimento regular, em 1995, quando o Brasil inteiro se equilibrava no Plano Real, ela continuou investindo alto: foram US$15 milhões em modernização e outros US$40 milhões na construção de uma nova unidade industrial no município de Pará de Minas (MG). Em 1996 não está sendo diferente: US$45 milhões irão instalar um anexo na fábrica de Sete Lagoas (MG), que será a maior unidade de produção industrial de leite do país.

Atenta aos desafios da globalização e da competição representada pelo Mercosul, a Itambé aposta na diversificação de produtos como estratégia de ganhar novas fatias de mercado. "Vamos vender o que o mercado estiver comprando", determina o presidente da empresa, José Pereira Campos Filho.

Em entrevista concedida à Agroanalysis, *Pereira Campos fala sobre a atuação da Itambé, suas estratégias, seus planos, e conta a receita de sucesso que transformou uma estatal numa empresa competitiva, líder nacional do mercado de laticínios. Há 29 anos à frente da Itambé, o empresário mostra que frutos pode dar a união do jeito mineiro de administrar com o jeito americano de ganhar dinheiro.*

■ *Quando o Plano Real chegou, apesar de se falar muito no aumento do poder aquisitivo do brasileiro, o que vimos foi uma inadimplência generalizada, empresas fechando o ano de 1995 com um rastro de rombos e entrando em 1996 com a difícil tarefa de tapar esses buracos. Ao contrário da maioria, a Itambé não só alargou seus investimentos como fechou o ano passado com um crescimento de 12% no faturamento. A crise não passou por aqui?*

— Aqueles que viam a inflação como um meio de crescimento, um meio de ganhar dinheiro, saíram perdendo. Se endividaram e não conseguiram pagar, se endividaram mais do que podiam. Não foi o caso da Itambé que, justamente por ser uma cooperativa, trabalha como uma empresa mas com a prudência de uma cooperativa. Ela não se preocupa muito com exibicionismo, com aparecimentos bombásticos. Seu endividamento não vai além do que realmente precisa e do que pode pagar. É um endividamento que obedece a planejamentos. Para se ter uma idéia, nossa expansão tem se dado sem problemas de liquidez. Somos uma empresa de vida regular.

■ *Dentro do espírito do devagar e sempre?*

— Devagar e sempre, não. É a velocidade possível.

■ *E esta velocidade parece estar a todo vapor agora. Todos os investimentos que vêm sendo feitos mostram um espírito mais agressivo por parte da empresa. Ao contrário do conceito que se tem de cooperativa e diferente mesmo da estratégia da empresa de outros tempos, a Itambé tem se mostrado mais ousada no mercado. Por que a empresa resolveu atuar dessa forma?*

— A economia está muito mudada. E a Itambé se preparou para a liberalização. A empresa acreditou que a política industrial brasileira e a globalização da economia eram para valer. E entrou nessa para competir. O que fizemos foi acionar mecanismos que nos preparassem para a modernidade. Nos modernizamos, investimos no crescimento. Crescemos no ano passado e vamos crescer mais este ano.

■ *Mais que em 1995?*

— Mais. Pretendemos crescer 16% este ano.

■ *Mesmo dentro dessa perspectiva de mudança, o domínio das multinacionais é praticamente intocável. Isso nunca intimidou a Itambé?*

— As multinacionais são as empresas de maior participação no mercado, mas são empresas de alimentos. Não são exclusivas de

laticínios. A Nestlé, por exemplo, é a maior do mundo. A Parmalat mostra um crescimento fantástico no Brasil. São empresas de grande diversificação. A Itambé atua mais especificamente e dá assistência aos produtores de leite.

■ *Mas a Itambé também está pensando em partir para outros tipos de produtos. Fala-se de suco de fruta e chá. É verdade?*

— Sim. Já temos um técnico no Chile para pesquisar tecnologias de fabricação de suco de frutas. Em maio, fizemos uma alteração no nosso estatuto, autorizando a trabalhar com sucos e produtos alimentares.

■ *A diversificação é o caminho?*

— Estamos perseguindo os nichos de mercado em que ainda há espaço.

■ *E existe alguma fatia específica do mercado que a Itambé esteja perseguindo?*

— Buscamos a área de maior concentração de consumidores e o momento propício para um produto novo preencher os espaços. Vamos vender o que o mercado estiver comprando.

■ *Este é o momento de que produto?*

— Estamos com produtos da linha de iogurtes e leites flavorizados já testados em escala de laboratório, apenas aguardando o melhor momento de entrar no mercado. Pode ter certeza de que muitos dos produtos à venda, que a Itambé ainda não fabrica, serão produzidos em breve.

■ *E o Mercosul? O setor de laticínios, principalmente, se mostrou várias vezes preocupado com a concorrência dos vizinhos no mercado interno. Decorrido um ano e meio da vigência do Mercosul, como se revelou essa concorrência?*

— Até aqui se comportou de maneira suportável. Mas acredito que daqui em diante os estrangeiros sem dúvida vão ficar mais agressivos. Do universo de 250 milhões de consumidores que compõem o Mercosul, o Brasil reúne 150 milhões. Para eles, principalmente argentinos e uruguaios, o mercado brasileiro é muito importante.

■ *Essa concorrência assusta? Como competir com produtores, como os argentinos por exemplo, que apresentam uma média superior a 600 litros/fazenda/dia, contra a média mineira de 96 litros? Eles simplesmente conseguem colocar leite longa vida no mercado brasileiro a R$0,45.*

— A tecnologia que eles têm é a mesma que temos por aqui. É a que está disponível no mundo. A grande vantagem deles é que o seu custo de produção na fazenda é muito mais baixo que o nosso.

■ *Por que isso?*

— Por causa das terras férteis, por causa do clima. Quando nós ficamos sem chuva, gasta-se muito com forragens, com rações.

■ *E como enfrentar esse tipo de concorrência?*

— É preciso muito esforço para agüentar essa competição.

■ *Investir em produtos refrigerados é uma solução?*

— Pode ser. Mas é evidente que nós não temos condição de fazer toda a nossa produção em produtos refrigerados. Processamos em média 2 milhões de litros de leite por dia. Por certo os produtos refrigerados são uma alternativa, mas o grande esforço hoje é fazer com que nossos produtores baixem seus custos de produção pela busca da maior produtividade. Estamos desenvolvendo programas nesse sentido.

■ *Quais são esses programas?*

— São programas de assistência ao produtor, de estímulo via preços e para que ele melhore a qualidade do seu produto. Se, por exemplo, resfria o leite na fazenda, tem bonificação de preço. Inseminação artificial no rebanho representa outra bonificação. Tentamos dizer a ele que queremos premiá-lo para que busque sua própria salvação. Estamos dizendo: se você quer ser um vencedor, sobreviver à competição dos vizinhos argentinos e uruguaios, corra atrás. Estamos oferecendo aos produtores a oportunidade de prosperar. Mas não te-

Exemplo pioneiro de privatização bem-sucedida

A história da Itambé começou em 1944, quando foi fundada a Usina Central de Leite, uma estatal ligada à Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais. Na época, a Usina recebia 22 mil litros de leite por dia e funcionava em Belo Horizonte, onde hoje está a sede administrativa da Itambé. A distribuição era feita em carroças, que transportavam o leite em tonéis para colocá-lo em embalagens dos próprios consumidores.

Em 1948, representantes de seis cooperativas associadas, da região de Belo Horizonte, e seis produtores individuais formaram a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite Ltda. — CCPL. No ano seguinte, a usina foi entregue pelo governo a eles, em regime de arrendamento.

Em 1956, o nome foi mudado para Cooperativa Central dos Produtores Rurais — CCPR. Um ano depois, começava a funcionar uma nova fábrica em Sete Lagoas, destinada à fabricação de leite em pó, manteiga, queijos e doce de leite. A unidade atual de Belo Horizonte surgiu em 1972.

De lá para cá, a Itambé seguiu seu processo de expansão. Hoje são oito unidades que processam em média 2 milhões de litros de leite por dia, localizadas nos municípios mineiros de Pará de Minas, Conselheiro Lafaiete, Guanhães, Sete Lagoas e Belo Horizonte, em Brasília e nas cidades goianas de Piracanjuba e Goiânia. Outras duas fábricas, em Contagem e Abaeté (MG), fabricam rações.

A Itambé processa hoje 6 linhas de produtos — leite fluido, iogurtes e bebidas lácteas, leite em pó, doce de leite, queijos e manteiga —, somando 47 produtos diferentes. Ocupa, no país, o primeiro lugar do mercado de doce de leite, o segundo de leite em pó e requeijão cremoso e disputa a liderança do mercado de manteiga. É ainda a maior fornecedora de leite fluido pasteurizado para os mercados de Belo Horizonte, Brasília e Goiânia.

mos como entrar na propriedade de cada um. Cada um decide o seu risco, cada um é dono do seu negócio, cada um decide se quer ou não colocar para dentro da sua porteira a assistência técnica, a orientação que estamos oferecendo. Quem ficar parado vai retroceder, independente de ser fornecedor de multinacional ou de cooperativa.

■ *Uma pesquisa mineira recente, coordenada pelo Sebrae/MG, diagnosticou que a tendência dos pequenos produtores é desaparecer, engolidos pela globalização. A mesma pesquisa apontou as grandes centrais cooperativas, como a Paulista e a Itambé, como as responsáveis por uma parcela desse quadro. A pesquisa acusa as grandes de captar o leite dos pequenos produtores, processá-lo em escala, inibindo a modernização tecnológica deles. Como o senhor vê esse diagnóstico?*

— Completamente equivocado. Itambé e Paulista são as duas empresas cooperativas que seguram o produtor de leite do Brasil. São as que procuram dar a ele maior assistência.

■ *O senhor citou esses programas de assistência ao produtor. A Itambé também está atrás da qualidade, não é? Está buscando a certificação pela ISO 9000?*

— A pretensão de melhorar a qualidade do leite dos produtores é exatamente para nos permitir a certificação da ISO 9000. Não porque pretendamos exportar. Mas para competir com os produtos que estão chegando de fora com o selo de qualidade.

■ *E, dentro desse conceito, modernizar e crescer também é importante?*

— Claro. Temos buscado o que há de melhor no mundo em termos de tecnologia e equipamentos. Este ano, já estamos recebendo parte dos equipamentos para produção de leite condensado. Vamos ampliar a capacidade de produção de leite em pó também em Sete Lagoas. Hoje, estamos processando nesta unidade 600 mil litros/dia. Até a próxima safra, em outubro do ano que vem, já estaremos preparados para processar 1,4 milhão de litros/dia. Será a maior unidade industrial do país. A fábrica de Pará de Minas, prevista para processar 300 mil, vai processar até o final do ano 800 mil. E ainda vemos uma grande possibilidade de crescer: afinal, o Brasil ainda importa mais de 10% da sua necessidade de produtos lácteos.

■ *E como a Itambé pretende escoar essa produção toda?*

— Temos adotado os centros de distribuição como uma estratégia de *marketing*. Em São Paulo, já temos um depósito de 6 mil metros quadrados. Também estamos operando outros em diversas regiões, para escoar essa produção que está crescendo e atender a mercados como o Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador e outros, também com produtos perecíveis.

São programas de assistência ao produtor, de estímulo via preços e para que ele melhore a qualidade do seu produto. Estamos dizendo: se você quer ser um vencedor, sobreviver à competição dos vizinhos argentinos e uruguaios, corra atrás. Estamos oferecendo aos produtores a oportunidade de prosperar.

■ *Já que o senhor falou em marketing, o público também pôde acompanhar, recentemente, outra estratégia da empresa: a mudança da logomarca e no* design *das embalagens. Qual o motivo disso?*

— Justamente pela mudança do mercado, pelo aumento da competitividade, decidimos mudar nossa roupa, nossa cara. Foi uma coisa necessária e deu certo. Estamos progredindo.

■ *Todo o mundo sabe que publicidade é um instrumento muito útil e forte. A Nestlé, por exemplo, investiu nada menos que US$30 milhões numa megacampanha publicitária. E a Itambé, como estão seus investimentos em propaganda?*

— Não dá para comparar com a Nestlé. São empresas de porte diferente. Uma é a maior empresa de alimentos do mundo, a outra é uma cooperativa.

■ *Mas o mercado é o mesmo, o consumidor é o mesmo para as duas...*

— É verdade. A Itambé, na sua medida, também está investindo em *marketing* e propaganda. Cerca de 3% do seu faturamento, o equivalente a US$18 milhões por ano.

■ *E quando a empresa percebeu que a publicidade era algo importante?*

— Sempre soubemos, só que antes não precisávamos. Todos os nossos produtos eram vendidos sem propaganda nenhuma. Não havia competição. Não havia importação. Hoje o mercado está muito competitivo e nós temos de correr atrás.

■ *Qual a linha da propaganda adotada pela Itambé?*

— São dois princípios básicos: qualidade e tradição. Traduzidos pelo *slogan* "o melhor do leite para você".

■ *Para concluir, temos uma imagem preconcebida da forma de gestão das cooperativas como sendo uma administração mais tímida e arcaica. A Itambé, ao contrário, parece aliar uma administração conservadora, sem afinidade com penduras bancárias, a um espírito extremamente competitivo. Qual a receita de sucesso da Itambé?*

— Fizemos uma privatização, com sucesso, há 49 anos. E há outros 30 anos terceirizamos atividades, levando a sério esse conceito tão em moda hoje. Na administração, somos uma cooperativa apenas no momento em que estamos reunidos e quando distribuímos os resultados. Fora disso, somos uma empresa competitiva como outra qualquer. Essa é a responsabilidade que as nossas bases nos transferiram: ser o agente da competitividade, administrando para dar lucro e, nisso, nos guiamos pelo mercado. Administrando como uma empresa capitalista mesmo, que está aí para tomar mercado e ganhar dinheiro.

Entrevista de Christina Castilho