

A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO LEITE E SEUS DERIVADOS

Jaldir Freire Lima

Alexandre Porciuncula Gomes Pereira*

**Respectivamente, gerente e engenheiro da Gerência Setorial de Agropecuária e Agroindústria do BNDES.*

AGROPECUÁRIA

Introdução

Este trabalho, dando continuidade ao anterior (“O Setor Agropecuário”), publicado nesta revista em julho de 1995, avalia a importância da cadeia de produtos lácteos e as possíveis formas de atuação do BNDES no apoio a este setor.

Este apoio deve se dar em sentido amplo, visando garantir uma oferta crescente de alimentos ao mercado interno, tendo também em vista o conceito de “segurança alimentar”, aproveitando os produtores já envolvidos nesta cadeia, aumentando sua produtividade, melhorando a qualidade do rebanho e do produto via especialização da produção. Desta forma, poder-se-á atenuar o êxodo rural e a concentração populacional nos grandes centros, já saturados, sem perder de vista a necessidade da integração do produtor com o capital industrial e financeiro. É isto que permitirá a ampliação da participação nacional no mercado internacional de produtos agropecuários industrializados, que, além de possuírem maior valor agregado, geram demanda por equipamentos e insumos junto à indústria nacional.

A produção de leite brasileira é oriunda de um grande número de produtores, parte marginal e parte ligada às poucas empresas privadas e às diversas cooperativas singulares, grande parte destas últimas agrupada em torno de cooperativas centrais. O leite é então processado pelas empresas e cooperativas e revendido como leite fluido, leite em pó, leite condensado, creme de leite, manteiga, queijo, requeijão, iogurte, leite aromatizado, com as respectivas marcas, para as redes de distribuição. Existem também algumas poucas empresas fornecedoras de insumos específicos do setor.

Os produtores são geograficamente pulverizados, em bacias leiteiras, e formam um mercado fornecedor competitivo, elaborando um produto homogêneo. O grande diferencial entre estes está na utilização e gerenciamento dos insumos e na adoção de técnicas modernas, que não são necessariamente caras. Da mesma forma que os demais setores agroindustriais, o setor leiteiro está sujeito à sazonalidade, que pode ser minimizada pelo semiconfinamento ou pelo confinamento.

A dispersão geográfica torna o problema do transporte desta matéria-prima, altamente perecível, entre produtores e indústria, fator crítico na formação do preço. Economias de escala a nível de produtor e aumento de qualidade e produtividade são premiados

pelos processadores. Do prisma da indústria, são possíveis algumas diversificações de produto, como sucos, chás e extratos, visando à redução da ociosidade na entressafra, uma vez que a elaboração destes produtos é semelhante à do leite, principalmente pela utilização das máquinas embaladoras Tetra-Pak.

As empresas, e cooperativas em menor escala, investem em *marketing* visando fortalecer e valorizar a própria marca. O grau de capitalização influi na velocidade de expansão da capacidade produtiva, sendo comum as fusões e aquisições. Não existem grandes segredos industriais, sendo a indústria do setor, basicamente, uma engenharia de processos. A tecnologia utilizada afeta diretamente os custos do produto final, havendo uma clara tendência de automação dos processos, com conseqüente redução de utilização da mão-de-obra não-qualificada e aumento, em menor proporção, da qualificada. Os produtos refrigerados são vendidos nas redes de distribuição de varejo, sendo de difícil exportação, enquanto os não-refrigerados, além de serem vendidos no varejo, podem ser estocados por períodos maiores, exportados, e mesmo utilizados como matéria-prima por outras indústrias, como o leite em pó.

As empresas fornecedoras dos insumos e maquinários específicos ficam limitadas pelo grau de desenvolvimento do setor e da economia em que estão inseridas.

Particularmente no Brasil, as perspectivas do setor são muito boas, pois a estabilidade econômica e a retomada do crescimento, sem o imposto inflacionário, que afetava a maior parte da população, principalmente a de baixa renda, permitem vislumbrar um aumento de demanda de 25% a 50% nos próximos cinco anos.

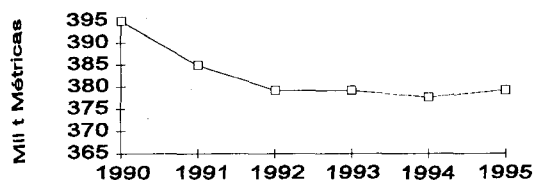
A nível de produtor, o aumento de capacidade também depende de fatores naturais, que têm seu próprio ritmo, o que deverá impelir a maior preocupação por parte das empresas e das cooperativas em relação a suas fontes de matéria-prima, gerando parcerias e exigindo um aumento de escala de produção e profissionalização, com ganhos de qualidade e produtividade, inclusive para fazer face aos produtos importados e, eventualmente, participar do mercado internacional.

O aumento do mercado interno dará maior escala ao setor como um todo e deverá estimular os produtores de equipamentos e maquinários a desenvolver equipamentos específicos no país.

Situação Internacional

Praticamente toda a produção mundial de leite é de vaca, sendo desprezível os demais tipos. A produção mundial de leite, considerando os principais países (ver Anexo 1), tem permanecido estável nos últimos quatro anos, em torno de 380.000 mil t métricas.

Gráfico 1
Leite de Vaca – Principais Países



Fonte: USDA/1995.

O maior produtor mundial são os Estados Unidos, com 19% da produção, seguidos da Rússia (11%), Índia (8%), Alemanha (7%) e França (6%). Embora a produtividade brasileira seja baixa, o país ocupa a sétima posição, respondendo por 4% da produção mundial (ver Anexo 2).

Alemanha, Holanda, França e Bélgica são os maiores importadores de produtos lácteos e, ao mesmo tempo, os maiores exportadores líquidos, ou seja, o setor lácteo destes países é altamente dinâmico (ver Anexo 3).

A Nova Zelândia destaca-se como grande exportadora, sendo sua economia altamente dependente desta atividade. Neste país existe um órgão estatal, National Dairy Council, responsável pela regulamentação e exportação do leite no país, tal a importância da atividade para sua economia.

Embora Holanda e Nova Zelândia tenham pequena extensão geográfica, com uma produção leiteira relativamente baixa, ocupando o 11º e o 13º lugar na produção leiteira, respectivamente, são países voltados para a exportação, principalmente de produtos industrializados, como leite em pó, manteiga e queijo. Em termos de valor de produtos lácteos exportados, ocupam o primeiro e o quinto lugar, respectivamente (ver Anexo 3).

A Tabela 1 apresenta o perfil do comércio mundial de produtos lácteos.

Considerando os coeficientes médios de equivalência entre o leite e os diversos produtos, conclui-se que o comércio mundial movimenta em torno de 90.000 milhões de litros de leite por ano, no valor de, aproximadamente, US\$ 19.000 milhões. Como a produção mundial é da ordem de 425.000 milhões de litros de leite por ano (1992), 20% do volume produzido são comercializados e o restante consumido dentro de cada país.

Tabela 1
Exportações Mundiais de Leite

	COEFICIENTE ^a (Litros/kg)	TONELADAS MÉTRICAS			US\$ MIL		
		1989	1990	1991	1989	1990	1991
Leite Fluido	–	3.634.088	3.434.492	4.012.229	1.555.132	1.657.700	1.882.403
Leite em Pó	10	2.784.291	2.485.560	2.683.761	5.659.304	5.202.153	5.088.592
Leite Condensado e Evaporado	1,3	858.410	810.616	806.959	963.488	1.036.517	985.982
Manteiga	25	1.486.525	1.238.363	1.371.548	3.890.186	3.145.782	3.387.928
Queijo e Coalhada	11	1.973.558	2.041.129	2.152.855	6.757.136	8.018.940	8.189.262

Fonte: *Indústrias, FAO Yearbook (1991)*.

^a Coeficiente médio de equivalência leite fluido x produto.

Os produtos lácteos são fortemente subsidiados a nível internacional, pois os países desenvolvidos possuem políticas agrícolas coerentes com o conceito de “segurança alimentar”, sendo estes produtos vitais para este fim.

O preço médio dos produtos lácteos no comércio internacional, considerando seu volume em equivalente leite, é de US\$ 0,21 por litro (US\$ 19.000 milhões/90.000 milhões de litros). Tendo em conta que a maior parte dos produtos comercializados é industrializada, o seu valor não seria suficiente nem para pagar pelo leite do produtor, pois, na maioria dos países, este preço é superior a US\$ 0,21 por litro, o que confirma o alto nível de subsídios existente no setor internacionalmente.

Em fins de 1994, os estoques da CE estavam excessivamente altos e a solução foi novamente subsidiar exportações.

A maior parte desta “queima de estoques” foi destinada à ex-URSS, porém o Brasil, que ainda precisa aprimorar sua estratégia agrícola de longo prazo, também adquiriu parte. Em 1994, o país importou 124 mil t de leite em pó e, até maio de 1995, este valor já tinha atingido 115 mil t, das quais 86 mil eram oriundas da CE.

Tabela 2
Subsídio da CE – Janeiro de 1995

PRODUTO	US\$/t
Leite em Pó Integral	1.620
Leite em Pó Desnatado	930
Manteiga	2.480

Fonte: *CBCL*.

Estudos da Confederação Brasileira de Cooperativas Leiteiras (CBCL) prevêem que, no ano 2000, o leite em pó da CE será colocado no mercado internacional a US\$ 1.800/t, chegando ao Brasil por US\$ 2.500/t, enquanto será comercializado na própria CE a preços superiores a US\$ 2.500/t.

Nos Estados Unidos, 82% do leite são distribuídos por grandes cooperativas, sendo 106 mil das 130 mil fazendas produtoras filiadas a alguma cooperativa.

Nos últimos 40 anos, o setor leiteiro norte-americano passou por um processo de concentração e, atualmente, as 25 maiores cooperativas fornecem 60% do leite.

O mesmo ocorreu a nível de produtor, diminuindo, também, o número de produtores com aumento das respectivas produções e propriedades.

Dentre os diversos tipos de cooperativas agrícolas norte-americanas, as leiteiras têm um destaque especial, pois movimentavam, em 1991, US\$ 18,83 bilhões, o que significava 33,5% de negócios de cooperativas, ocupando o primeiro lugar no valor total das mercadorias agrícolas.

Estima-se que o cooperativismo leiteiro norte-americano tenha ativos de US\$ 4,4 bilhões, um passivo de US\$ 2,7 bilhões e uma renda superior a US\$ 1,5 bilhão/ano. Grande parte do passivo são financiamentos do Banco de Sistema de Crédito Rural das Cooperativas (Cobank).

É interessante ressaltar a atuação de entidades como o National Dairy Promotion and Research Board e o National Milk Producers Federation.

A primeira entidade foi criada pela aprovação do Decreto de Estabilização de Produção Láctea, de 1983, que é responsável por coletar um pequeno percentual das vendas brutas de leite de cada produtor, US\$ 0,15 a cada 45,5 litros de leite. Estes recursos

Tabela 3
Evolução das Cooperativas Leiteiras nos Estados Unidos

ANO	Nº DE COOPERATIVAS	% DO LEITE
1950	2.072	53
1960	1.609	61
1970	971	73
1975	631	75
1985	394	78
1990	264	82

Fonte: USDA.

são utilizados no fomento do consumo de leite via campanhas com propaganda maciça e de excelente qualidade em televisão, na criação dos *Dairy Councils*, que vão às escolas ensinar às crianças as vantagens de se tomar leite, e em P&D específico para o setor.

Nos Estados Unidos, o consumo de bebidas não-lácteas tem ocupado o lugar do leite fluido e seus derivados, estando o consumo *per capita*, nos últimos 15 anos, levemente declinante. Como consequência dessas campanhas, a tendência de queda foi atenuada, mas ainda não revertida de forma definitiva.

A segunda entidade congrega diversas cooperativas leiteiras, incluindo as 40 maiores, e atua prioritariamente em: política de manutenção de preços de produtos lácteos (capitalização do setor); quotas de importação (proteccionismo); programa federal do leite (administração dos estoques); questões de “segurança alimentar”; questões de impostos e legislação antitruste; doação de alimentos (estabilização da demanda); e programa de incentivo a exportações (EEP).

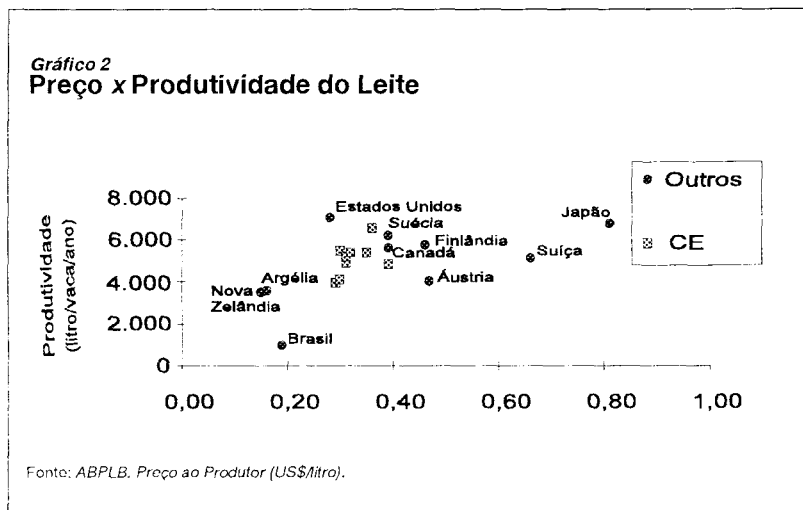
Em particular, as cooperativas gozam de uma significativa isenção antitruste, prevista no decreto de Capper-Volstead, de 1902. Essa isenção permite que as cooperativas façam face às multinacionais do setor, podendo, inclusive, vir a competir com as mesmas a nível internacional num futuro não muito distante, exportando, diretamente para países do Terceiro Mundo, desde os produtos não-refrigerados, como queijo e leite em pó, até refrigerados, como iogurtes e sobremesas.

Apesar de estes últimos serem muito perecíveis, é sempre bom ressaltar o exemplo de como a embalagem Tetra-Pak/Leite Esterilizado revolucionou o setor, permitindo que leite fluido pudesse ser armazenado por períodos longos, derrubando uma barreira que o tornava, até então, um produto regional e “cartelizado”. Um ganho de escala ou uma pequena inovação tecnológica podem viabilizar a exportação de produtos refrigerados a nível mundial.

Os preços pagos ao produtor e a produtividade por vaca, em cada país, são variáveis que devem ser analisadas em conjunto.

No Gráfico 2, os únicos países com baixo preço e boa produtividade são Argentina e Nova Zelândia. As altas produtividades obtidas, pela maioria dos países, podem então ser fruto de uma política de subsídios e proteccionismo.

Considerando países em relativa igualdade de condições com o Brasil, como os do Mercosul, o diferencial entre a produtividade brasileira e a dos demais países é indefensável, como pode ser observado na Tabela 4.



Dentre as empresas multinacionais que se destacam no setor de alimentos, a Nestlé é líder incontestado no que diz respeito ao setor leiteiro, estando entre as três maiores do setor de alimentos e entre as 30 maiores empresas do mundo (ver Anexo 4).

A Nestlé iniciou suas atividades em 1876, com a Farinha Láctea, e hoje está presente em mais de 60 países com mais de 400 itens alimentícios diferentes, entre eles leite em pó, leite condensado, alimentos infantis, café solúvel, chocolates, sorvetes, congelados, biscoitos, balas, condimentos.

Outra multinacional que se destaca no Brasil é a Parmalat, de origem italiana, fundada em 1962, que tem um faturamento mundial de US\$ 2,5 bilhões e ativos de US\$ 1,7 bilhão, atuando em 12 países. A Kraft Foods norte-americana tentou adquiri-la com frustrado *take over* nos anos 80. Diferentemente da Nestlé e da maioria das multinacionais, a Parmalat, apesar de possuir ações em bolsa, ainda é uma empresa de controle familiar.

A diferença de porte entre a Nestlé e a Parmalat, entretanto, é enorme. Enquanto a primeira está entre as 30 maiores empresas do mundo, a segunda não está nem entre as mil maiores.

Tabela 4
Produtividade do Leite no Mercosul – 1993

PAÍSES	PRODUÇÃO DE LEITE (Bilhões de Litros)	PRODUTIVIDADE (Litros/Vaca/Ano)
Argentina	6,50	2.580
Brasil	15,30	790
Paraguai	1,05	1.550
Uruguai	0,26	1.900
Mercosul	23,11	1.018

Fonte: *Batavo*.

Situação Nacional

A produção brasileira de leite concentra-se nas regiões Sudeste e Sul, apresentando esta última condições climáticas mais favoráveis às raças leiteiras existentes, todas europeias. A raça holandesa se adapta muito bem nesta região e na parte montanhosa da região Sudeste. A raça pardo-suíça se adapta bem em toda a região Sul e Sudeste. Tem sido feito um grande esforço no desenvolvimento de raças leiteiras nacionais, destacando-se o Gir-Leiteiro, e de técnicas que permitam às raças europeias se adaptarem às regiões mais quentes do país. No entanto, enquanto outras causas da baixa produtividade brasileira não forem resolvidas, os benefícios destes esforços só serão percebidos por produtores individuais, e não pelo setor e pela economia como um todo (Tabela 5).

O valor total do mercado de leite brasileiro está estimado em US\$ 6,2 bilhões, e deve atingir US\$ 8,4 bilhões até o ano 2000, como resultado do aumento da produção e da agregação de valor ao produto, com maior destinação de leite para a produção de derivados.

Tabela 5
Leite no Brasil por Região

REGIÃO	PRODUÇÃO (%)	NÚMERO DE PRODUTORES	REBANHO
Sudeste	56,9	131.200	Misto e raças europeias
Sul	19,0	108.800	Raças europeias
Centro-Oeste	11,8	40.950	Voltado para produção de carne
Outras	12,4	39.050	Diversos
Total	100,0	320.000	

Fonte: *Batavo*.

Considerando que o consumo mínimo, pelos padrões da ONU, é 140 litros/hab./ano, enquanto no Brasil este valor é cerca de 110 litros/hab./ano, pode-se constatar o espaço para crescimento da produção (Tabela 6).

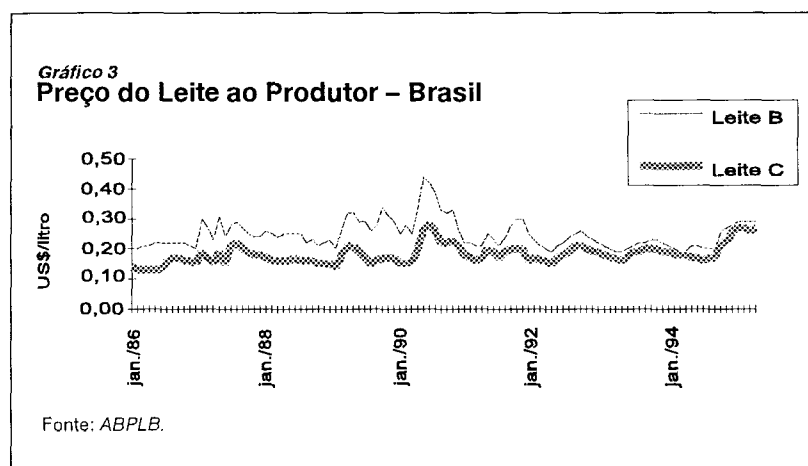
Tabela 6
Brasil - Estatísticas Lácteas

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Produção (Bilhões de Litros/Ano)	13,5	14,5	15,1	15,8	16,1	16,7
Importação (Bilhões de Litros/Ano)	1,1	0,9	1,3	0,4	0,8	0,6
Disponibilidade Interna (Bilhões de Litros/Ano)	14,7	15,4	16,4	16,2	16,9	17,3
Disponibilidade <i>Per Capita</i> (Litro/Hab./Ano)	99	106	111	108	111	111
Preço ao Produtor (US\$/kg)	n.d.	0,21	0,18	0,18	0,18	0,17

Fonte: *MAARA*.

A produção leiteira no Brasil esteve, entre 1950 e novembro de 1991, sob rígido controle de preços, o que desestimulou o investimento no setor e fez surgir a classificação do leite em tipos A, B e C, numa tentativa de diferenciar o produto de acordo com a qualidade.

Por ser o leite um produto homogêneo e o valor percebido pela qualidade pequeno, o diferencial de preços tornou a exploração do leite tipo A (2% da produção) praticamente inviável. Predomina a produção de leite tipo C (93%) para produtores de baixa tecnologia ou para pecuaristas que vendem leite como subproduto para reduzir seus custos fixos, e leite tipo B (5% da produção) para produtores especializados em gado leiteiro, principalmente em São Paulo.



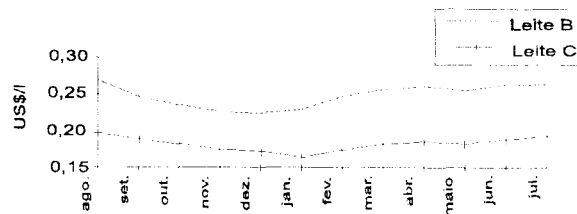
É importante ressaltar que nos países desenvolvidos não existe esta subdivisão, todo o leite fluido para consumo humano equivale ao tipo A. O que não é aceito como leite fluido pode, em alguns casos, ser transformado em leite em pó industrial, ou então é rejeitado para qualquer tipo de consumo humano, sendo destinado à produção de rações animais.

Estima-se que 50% do leite, 40% do queijo e da manteiga consumidos no Brasil sejam comercializados através do mercado informal e sem fiscalização, o que sempre foi, e continuará sendo, um inibidor da melhoria no setor.

O Brasil é auto-suficiente em leite, porém recorre à importação quando a entressafra, que abrange os meses de abril a setembro, é excessivamente seca. O reflexo da entressafra na sazonalidade dos preços ao produtor está expresso no Gráfico 4.

Os principais fornecedores, na entressafra, são CE, para leite em pó, Argentina e Uruguai, para queijos, e Austrália e Nova Zelândia, para manteigas.

Gráfico 4
Preço do Leite ao Produtor – Média 1986/94



Fonte: ABPLB.

Depois da recente ameaça de inundação do mercado nacional com leite em pó europeu subsidiado, a tarifa externa para este produto foi fixada em 33%, e para queijos em 16%. Porém, algumas empresas afirmam que os países do Mercosul estão importando seu consumo de leite em pó da CE e exportando sua produção para o Brasil, já que a tarifa externa para estes países é de 16%.

Estima-se que o destino da produção brasileira seja: leite fresco (16%); leite pasteurizado e esterilizado (30%); leite em pó industrializado (12%); leite em pó no varejo (5%); queijos (23%); e outros (14%). Estes números, no entanto, não são precisos, variando muito dependendo da fonte (Tabela 7).

Tabela 7
Brasil – Derivados Lácteos

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<i>Logurtes</i>						
Volume em t	127.967	113.279	119.162	78.642	88.526	117.955
Valor US\$ Mil	246.788	333.222	260.830	214.049	228.002	330.010
<i>Achocolatados</i>						
Volume em t	20.031	21.594	22.952	18.960	20.694	23.688
Valor US\$ Mil	29.344	37.156	35.543	30.062	34.321	42.216
<i>Petit-Suisse</i>						
Volume em t	17.397	16.905	16.340	11.484	11.517	12.334
Valor US\$ Mil	74.365	106.034	74.895	74.037	67.688	86.197
<i>Creme de Leite</i>						
Volume em t	29.199	29.065	28.355	27.096	30.280	34.572
Valor US\$ Mil	86.282	112.031	94.463	91.689	95.631	128.012
<i>Sobremesas</i>						
Volume em t	12.464	12.006	14.499	8.568	7.186	6.378
Valor US\$ Mil	36.954	51.877	44.316	34.421	29.571	31.298
<i>Queijos</i>						
Volume em t	72.375	79.975	71.901	66.041	71.459	n.d.
Valor US\$ Mil	129.252	168.735	144.219	136.066	134.526	n.d.

Fonte: Batavo.

A competitividade brasileira depende basicamente da qualidade e do custo do leite na fazenda, pois existem no país plantas industriais entre as mais modernas do mundo. O grande número de produtores não-especializados implica uma baixa produção por vaca e por fazenda.

Para melhorar este quadro, seria necessário atacar os principais problemas: alimentação do rebanho, investimentos em instalações, resfriamento do leite na fazenda e melhoria do plantel.

Em primeiro lugar, proceder a uma alimentação adequada em quantidade, qualidade e barata, utilizando ao máximo os recursos do produtor. Embora a solução pareça simples, a carência de técnicos especializados para orientação ao produtor resulta em má alimentação do rebanho, aumentando o intervalo entre partos, reduzindo o período de lactação e o volume de leite por vaca. Este item é o mais importante de todos e o de solução mais barata.

Em segundo lugar, realizar investimentos em salas de ordenha adequadas para ordenha mecânica, melhorando as condições sanitárias, o que diminui substancialmente o número de microorganismos e aumenta a durabilidade do produto.

Em terceiro lugar, fazer o resfriamento do leite na fazenda. Este procedimento permite que a coleta seja feita a cada dois dias por caminhões-granel, que, além de eliminar as centrais de resfriamento levando o leite diretamente para a indústria, realizam a descarga em apenas 10 minutos. O custo de coleta é reduzido em até 40%, aumentando apenas, em menor valor, o consumo de energia elétrica do produtor. Esta técnica reduz substancialmente as perdas, pois o aumento da durabilidade do leite permite que ele seja pré-avaliado na própria fazenda, não sendo recolhido caso não passe neste primeiro teste, aumentando a transparência das relações entre produtores e processadores.

Por fim, efetuar a melhoria do rebanho. A inseminação artificial, que é a forma mais barata, está custando em torno de US\$ 10 a US\$ 20 por dose, necessitando-se de 1,5 dose para obter a prenhez. Este método, no entanto, demora em torno de sete a 10

Tabela 8
Perfil do Produtor Leiteiro no Brasil

PERCENTUAL DE PRODUTORES	PRODUZ LITROS/VACA/DIA		PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO (%)	
	Mínimo	Máximo		
80	0	5	42	Baixa produtividade
12	5	7	24	Pecuaristas
8	7	Maior que 7	34	Média e alta produtividades

Fonte: Agroanalysis/CBCL.

anos para que um rebanho mude efetivamente de perfil. Mesmo sendo barata, a inseminação artificial é muito pouco difundida. A utilização de embriões, que é mais rápida, leva em torno de três a quatro anos para mudar o perfil do rebanho, é muito mais cara e requer um grau de sofisticação técnica que a maioria dos produtores não possui. Um embrião custa entre US\$ 200 e US\$ 400, enquanto o preço de um bezerro de raça holandesa pura é em torno de US\$ 500 a US\$ 1.000. Algumas empresas, como a Nestlé, têm adquirido estes bezerros para cruzar com as vacas mestiças de seus fornecedores, numa tentativa de melhorar o rebanho.

Estes e outros investimentos devem sempre ser realizados de forma coordenada, pois a implementação isolada de um deles não causaria uma elevação da produtividade capaz de viabilizar a redução necessária do preço do leite para fazer face aos preços internacionais.

Estimando-se, *grosso modo*, para um pequeno produtor, o valor do investimento para implementar um projeto envolvendo as quatro ações citadas (melhoria do manejo de pastagens, sala de ordenha, tanque de resfriamento e melhoria do plantel com inseminação artificial), chegar-se-ia a um valor da ordem de US\$ 25 mil.

Evidentemente, o produtor necessita de treinamento profissionalizante, para que um investimento desta ordem não se perca, e de uma política estável para o setor que justifique tais investimentos.

Os pequenos e médios produtores, que têm sobrevivido às diversas crises, são aqueles que não têm no leite a sua única atividade. As combinações leite-porco e leite-frango, ou mesmo leite-porco-frango são comuns. Porém, todas estas atividades devem ser realizadas de forma profissional e integrada com alguma empresa ou cooperativa.

Apenas o produtor integrado a uma cadeia produtiva, com uma cooperativa forte ou empresa de porte, poderá arcar com estas inversões.

Destaque-se que estes investimentos serão necessários no médio prazo, pois, com o previsto aumento da demanda, haverá necessidade de crescimento da importação a curto prazo, principalmente de leite em pó, queijos, e até de leite fluido esterilizado.

Na medida em que o Mercosul se solidificar, as indústrias poderão importar mais facilmente ainda, em especial o leite em pó. Aliás, tal fato já ocorreu quando grandes empresas líderes do setor de chocolate e balas importaram este produto, e outras do próprio setor leiteiro, em que uma delas era líder, embalsamaram leite em pó importado com suas respectivas marcas.

A atividade leiteira no país possui diversos participantes, cujos interesses nem sempre coincidem. A saber: produtores de

subsistência; produtores de baixa produtividade; produtores especializados; produtores pecuaristas; cooperativas singulares associadas ou não às cooperativas centrais; as próprias cooperativas centrais; empresas nacionais; empresas multinacionais; governo; consumidores industriais; e consumidores de varejo. Não é raro um participante, simultaneamente, possuir interesses antagônicos.

Diferentemente da Nova Zelândia, onde há um órgão estatal regulando o setor, dos Estados Unidos, onde há estímulo e subsídio do governo às cooperativas, que são um fortíssimo grupo de pressão, e da CE, onde, apesar de não haver monopólio, há protecionismo e subsídio, no Brasil há um grande espaço para definir uma estratégia para o setor.

A nível de governo, o Ministério da Agricultura está estudando, a pedido de alguns produtores e empresas, a implantação de resfriamento do leite na fazenda, o que permitiria a coleta a cada 48 horas. É necessário, além disso, garantir que a tarifa externa se constitua numa proteção efetiva contra produtos subsidiados, e que os preços internos se mantenham estáveis, a fim de que o setor possa se capitalizar e investir.

Atualmente, a margem estimada do setor é boa, o que está permitindo sua capitalização; porém, após 40 anos com poucos investimentos, o setor ainda está relativamente frágil.

A Tabela 9 apresenta os principais receptadores no Brasil de leite fluido do produtor.

Tabela 9
Maiores Empresas e Cooperativas

	RECEPÇÃO DE LEITE (Milhões de Litros)		FATURAMENTO (US\$ Milhões)		PRODUTORES (X1.000)
	1993	1994	1993	1994	1994
Nestlé ^a	1.150	1.170	1.873	2.100	41,5
Leite Paulista ^b	966	995	515	750	25,2
Parmalat ^a	649	810	480	510	43,1
Itambé ^b	559	565	370	440	22,0
CCGL ^b	471	498	300	350	52,1
Grupo Mansur	413	410	190	228	9,4
Subtotal	4.209	4.448	3.728	4.378	193,3
Outras	5.876	6.058			
Total	10.084	10.506			

Fonte: ABPLB.

Obs.: Totais fornecidos pelo IBGE.

^a Multinacionais.

^b Cooperativas.

As empresas multinacionais, que possuem maior grau de capitalização e com filiais em diversos países, podem com maior facilidade importar leite em pó do hemisfério Norte, quando aqui é entressafra, e exportar, quando aqui é safra, além de poderem maximizar suas estratégias através de triangulações entre suas filiais.

A Nestlé e a Parmalat vêm continuamente comprando pequenas indústrias e empresas regionais. A Nestlé possui 24 fábricas no Brasil, enquanto a Parmalat possui 30. Apesar de a Parmalat estar mais em evidência e geograficamente posicionada em todo o país, devido à sua estratégia agressiva, a Nestlé realizou um maior número de aquisições e consolidou ainda mais a sua liderança. A Nestlé está presente aqui há mais de 70 anos, enquanto a Parmalat está desde 1974, sendo as cooperativas mais antigas a Paulista e a CCPL, fundadas, respectivamente, em 1933 e 1946.

Outra multinacional que atua no setor é a Fleischmann-Royal, subsidiária da RJR-Nabisco, através da tradicional marca Glória. A Fleischmann-Royal atua em diversos setores alimentícios, sendo o leite em pó um dos seus produtos. Atuam também no país o grupo Danone e a Yakult, porém de forma menos expressiva.

A única grande empresa privada nacional é o Grupo Mansur, marcas Vigor, Leco e Flor da Nata. Este, porém, encontra-se em região onde é forte a competição (São Paulo), não dispondo de um mercado próprio, como a maioria das cooperativas, tais como Itambé (MG), CCGL (RS), CCPL (RJ), Batavo (PR) e algumas empresas como a Betânia (CE). A Cooperativa Paulista, apesar de também atuar em São Paulo, está numa situação mais confortável que o Grupo Mansur (ver Tabela 9).

Convém, novamente, ressaltar a disparidade de porte que separa a Nestlé e a Fleischmann-Royal/RJR-Nabisco, da Parmalat, e a disparidade entre a Parmalat e as cooperativas e empresas nacionais.

Atualmente, a concorrência entre empresas está ocorrendo principalmente entre a Parmalat e as cooperativas nacionais no mercado de leite fluido. A Fleischmann-Royal compete com a Nestlé em determinados mercados, e todas as empresas estão concorrendo no mercado de leite em pó, enfraquecendo a Fleischmann-Royal e sua marca Glória. Porém, nenhuma empresa compete com a Nestlé em todos os seus mercados. A disputa por fornecedores é normalmente acirrada, devendo ficar ainda mais caso as importações sejam limitadas e o mercado continue a se expandir.

Há uma tendência dos grandes agentes do setor a se expandir para o de alimentos como um todo. Esta foi a evolução histórica da Nestlé e é a sua forma de atuação no mundo inteiro. A Fleischmann-Royal/RJR-Nabisco, que a nível mundial é uma multi-

nacional de fumo e alimentos, no Brasil atua através de suas subsidiárias – Fleischmann-Royal (alimentos) e Reynolds (fumo) –, sendo essa atuação relevante no mercado de alimentos. A Parmalat tem direcionado suas aquisições também neste sentido. O que é digno de nota é a velocidade com que esta vem se expandindo no Brasil. O que levou 50 anos para as empresas tradicionais realizarem no Brasil, a Parmalat realizou em 20 anos. A Parmalat imprimiu um tal grau de concorrência que as grandes cooperativas centrais também começaram a trilhar este caminho do setor de alimentos, tendo o leite como produto base.

Todas as grandes cooperativas já estão revendo o conceito de mercado regional. Algumas cooperativas estão se associando a empresas do Mercosul para comercializar no Brasil os produtos destas, e vice-versa. Outras cooperativas, mais ousadas, compraram empresas no Mercosul, começando a trilhar o caminho da internacionalização. Estas associações e aquisições têm se dado, principalmente, no setor de laticínios.

Com o advento do leite esterilizado Tetra-Pak, o mercado de leite fluido se tornou nacional, e talvez internacional, a nível de Mercosul. O leite esterilizado, que representava, em 1991, 2,4% do leite fluido industrializado no país, em 1993 já respondia por 7,2%, e hoje já deve equivaler a mais de 20%. Este leite já é vendido praticamente ao mesmo preço que o leite pasteurizado em saco, e poderá, em menos de cinco anos, representar mais de 50% do mercado de leite fluido no varejo.

O leite pasteurizado, entretanto, poderá reocupar parte de sua fatia de mercado com a embalagem Tetra-Rex, que aumenta sua durabilidade, podendo cativar os clientes dos mercados regionais.

Há uma acirrada disputa entre os produtores de leite pasteurizado e os de leite esterilizado, cada qual argumentando as vantagens de seu produto, a predominância em determinado país e a tendência mundial sob sua própria ótica. Mantida a tendência atual, o leite esterilizado deverá predominar, ficando com uma fatia preponderante do mercado nacional de leite fluido. O leite esterilizado está se consolidando de tal forma que a própria escala de produção será uma barreira contra os seus concorrentes.

Todas as grandes empresas e cooperativas possuem diversas marcas próprias e de empresas ou cooperativas, adquiridas ou associadas. O *marketing* estratégico via preço, marcas, promoções, posicionamento geográfico e rede de distribuição é bastante sofisticado no setor.

Uma grande pendência jurídica em torno da marca Longa Vida poderá, no médio prazo, alterar o cenário nacional. A CCPL, que lançou o seu leite esterilizado com este nome, nos anos 70, vem notificando todas as empresas que o têm adotado. A própria Tetra-

Pak vende seus equipamentos sob este nome. Já existe uma associação de produtores que leva este nome, da qual a CCPL não participa. Esta pendência tem conseqüências tão grandes para o setor que, provavelmente, o desfecho será um acordo negociado.

O diferencial tecnológico entre as cooperativas nacionais e as empresas multinacionais não é grande, sendo a vantagem destas empresas a sua capacidade gerencial. Por sua vez, a fim de melhorar sua capacidade gerencial, algumas cooperativas já admitem que os não-cooperados assumam cargos de direção, o que imprime dinamismo e profissionalismo, evitando-se dispersão de esforços e de recursos da cooperativa. Estas são justamente as que estão tendo os melhores resultados. Algumas destas cooperativas, conforme já citado, estão adquirindo empresas limitadas, como subsidiárias, podendo responder às alterações de mercado com o mesmo ritmo que as empresas multinacionais. A presença destas estimula a competitividade no setor, mas a diferença do grau de capitalização também inibe as cooperativas nacionais. Há, portanto, necessidade de um certo acompanhamento do setor.

Há, no entanto, o risco da “empresificação” das cooperativas, podendo vir a ocorrer com os cooperados um fenômeno de esvaziamento, semelhante ao que acontece com os acionistas minoritários no mercado de ações. É evidente que as empresas não podem pautar seu dia-a-dia pelo acionista minoritário, porém a sua existência é que dá “vida” ao mercado. Da mesma forma, para que o cooperativismo exista, e que a concentração urbana seja atenuada, permitindo a instalação de agroindústrias em municípios menores, é necessário que o cooperativismo sadio seja estimulado, inclusive de forma direta, pelo governo, como é feito nos países desenvolvidos, sem que com isso as empresas sejam prejudicadas.

Os produtores de subsistência e de baixa produtividade devem ser estimulados a se associarem a cooperativas singulares, saindo assim da informalidade, e estas a se articularem com as cooperativas centrais. Somente desta forma poderão os bancos estaduais, agentes financeiros do BNDES, realizar operações de melhoria no setor. De outra forma, os pequenos produtores não terão escala para resistir às mudanças que surgem no horizonte e serão excluídos das cadeias agroindustriais.

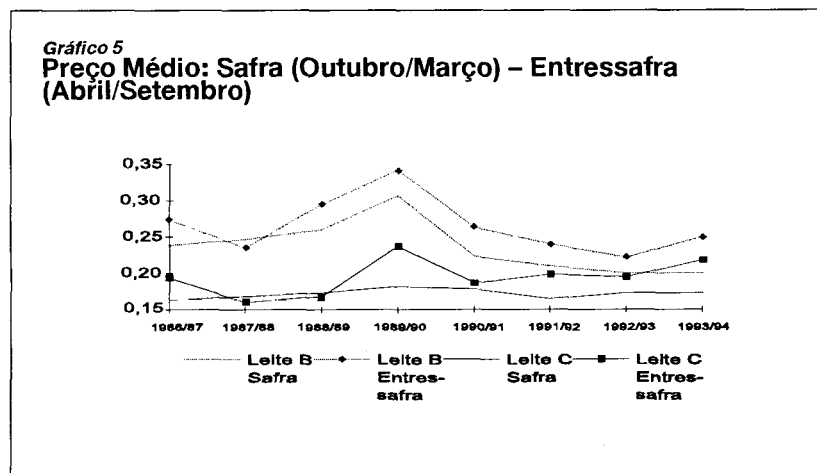
Alguns estados, como Ceará e Rio Grande do Sul, têm dado apoio ao setor. O Ceará adquiriu vacas leiteiras de boa linhagem visando à melhoria do rebanho, e o Barrisul apoiou cooperativas rio-grandenses a importar animais da Argentina.

Os pecuaristas, que participam do mercado leiteiro, serão obrigados a realizar investimentos e, de certa forma, a se especializar, na medida em que as exigências sanitárias aumentarem, como, por exemplo, caso o resfriamento de leite na fazenda se torne obrigatório. Caso contrário, deverão abandonar a atividade. Uma

exigência deste tipo poderia tornar inviável o negócio do “leite apenas na safra”, que derruba o preço do produto, fazendo com que o produtor eventual se aproprie de um ganho que capitalizaria o produtor especializado.

Isto, porém, não deverá ocorrer em menos de cinco anos, inclusive pela própria limitação que existe na fiscalização e pelas conseqüências sociais negativas que surgiriam, pois muitos produtores de baixa renda seriam expulsos da atividade. Porém, esta é uma tendência que deverá se realizar mais cedo ou mais tarde, pois as indústrias processadoras irão lentamente exigindo qualidade de seus fornecedores.

Uma necessária política de longo prazo, com metas de qualidade e datas para implementação destas, vinculadas, inclusive, a metas a serem cumpridas pelas autoridades governamentais e empresas concessionárias de serviços de infra-estrutura, como eletrificação rural, é a melhor forma de modernizar o setor.



As operações do BNDES junto ao setor leiteiro destinam-se exclusivamente a investimentos, entre os quais se destacam construção civil, aquisição de máquinas, equipamentos e implementos, aquisição de matrizes e reprodutores e melhorias de pastagens. Os créditos contratados podem ser divididos em três blocos: um de operações indiretas, destinado à produção de leite, dois de operações automáticas, um para a produção leiteira e outro para o processamento de leite.

A participação do setor leiteiro nos créditos contratados pelo BNDES tem se mantido estável em relação ao total. No entanto, os demais segmentos da agricultura e pecuária multiplicaram a sua participação no volume de recursos do Banco.

Participação do BNDES no Setor

Tabela 10

Créditos Contratados pelo Setor Leiteiro junto ao BNDES

ANO	PRODUÇÃO				PROCESSAMENTO AUTOMÁTICO		TOTAL	
	Indiretas		Automáticas		Nº de Contratos	US\$ Mil	Nº de Contratos	US\$ Mil (1)
	Nº de Contratos	US\$ Mil	Nº de Contratos	US\$ Mil				
1990	1	4.304	4	3.795	43	6.328	48	14.427
1991	0	0	1	31	80	4.518	81	4.549
1992	1	16.163	5	1.599	78	10.347	84	28.109
1993	0	0	26	420	68	9.895	94	10.315
1994	2	11.316	244	2.170	101	24.202	347	37.688
1995	2	16.773	7	194	73	13.070	82	30.037

ANO	BNDES SETOR AGRÍCOLA (2)	FINAME AGRÍCOLA (3)	TOTAL BNDES (4)	PARTICIPAÇÃO SETOR LEITEIRO NO FINANCIAMENTO À AGRICULTURA DO BNDES (1)/(2+3)	PARTICIPAÇÃO SETOR LEITEIRO NO TOTAL DO BNDES (1)/(4)	PARTICIPAÇÃO SETOR AGROPECUÁRIO NO TOTAL DO BNDES (2+3)/(4)
				%	%	%
1990	104.000		2.600.000	13,87	0,55	4,00
1991	124.000	12.000	3.100.000	3,34	0,15	4,39
1992	222.000	129.000	3.171.429	8,01	0,89	11,07
1993	462.000	439.000	3.080.000	1,14	0,33	29,253
1994	583.000	637.000	3.238.889	3,09	1,16	37,67
1995	1.083.000	998.000	5.415.000	1,44	0,55	38,43

Entre 1991 e 1995, o setor agropecuário aumentou sua participação, em valores absolutos, de US\$ 136 mil para US\$ 2.181 mil, enquanto o setor leiteiro permaneceu em torno de US\$ 30 mil.

Esta participação pode ser um pouco maior, pois, em função da sistemática de registro das operações, não é possível levantar junto à FINAME a respectiva participação do setor leiteiro.

Tendências

As perspectivas para o setor são boas. Porém, há necessidade de alguma forma de acompanhamento por parte do governo, sem os controles impositivos que se mostraram desastrosos no passado.

O setor se divide, principalmente, entre cooperativas nacionais e empresas multinacionais. Apesar da enorme diferença de grau de capitalização, o ambiente competitivo tem obrigado as cooperativas a se modernizar e profissionalizar, existindo espaço para atuação do governo, através do BNDES, dos bancos regionais

e dos governos estaduais na aceleração deste processo, aumentando a fatia destas no mercado nacional.

As empresas multinacionais, no entanto, não devem ser desencorajadas, uma vez que a eficiência do setor, a médio prazo, resultará de um ambiente competitivo, com ganhos para a sociedade.

Caso o setor não seja acompanhado, a importação fácil irá expulsar indiscriminadamente os produtores marginais e contribuirá para a formação de um oligopólio no setor. Ao invés de gerar atividade econômica em municípios menores, esse movimento implicará maior concentração regional, crescimento das importações e, eventualmente, desemprego.

O crescimento da demanda aumentará a pressão por importações e poderá, caso esta pressão seja bem gerenciada, causar uma luta entre as processadoras por fornecedores de leite. Esta luta poderá ser sadia para o setor, pois as processadoras serão forçadas a aumentar o preço pago ao produtor, a capacitação de seus fornecedores e a trazer fornecedores, até então informais, para a economia formal.

Os subsídios estão sendo questionados em todo o mundo. Os principais agentes do mercado nacional deveriam atuar de forma coordenada, em articulação com o governo, no questionamento contínuo e inteligente do sistema de subsídios internacionais.

Idéias como o National Dairy Promotion and Research Board e o National Milk Producers Federation, equivalente à Confederação Brasileira de Cooperativas Leiteiras (CBCL), podem e devem ser copiadas e estimuladas no planejamento estratégico do setor.

Existe hoje uma tendência mundial de reorganização deste setor, com a diminuição do número de produtores e com o aumento de sua escala de produção. No Brasil, este ganho de escala deverá ser principalmente vertical, isto é, com pouco aumento de área e de animais.

Historicamente, as grandes empresas multinacionais do setor lácteo evoluíram para se tornarem empresas alimentícias. As cooperativas nacionais também estão seguindo este caminho.

O momento é, portanto, favorável e não deve ser desperdiçado. O país tem condições de desenvolver e consolidar um forte setor lácteo, que pode vir a ser competitivo a nível mundial.

Anexo 1

Leite de Vaca – Principais Produtores

(Mil t Métricas)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	PARTICI- PAÇÃO (%)
Canadá	7.975	7.790	7.633	7.500	7.700	7.900	2,1
México	9.330	10.200	10.700	10.720	11.010	11.120	2,9
Estados Unidos	67.005	66.994	68.440	68.303	69.682	71.450	18,8
América do Norte	84.310	84.984	86.773	86.523	88.392	90.470	23,9
Argentina	6.400	6.400	7.000	7.400	8.100	8.700	2,3
Brasil	14.500	14.200	15.000	15.300	15.700	16.100	4,2
Chile	1.420	1.490	1.590	1.700	1.840	1.980	0,5
Peru	565	645	620	630	650	670	0,2
Venezuela	1.662	1.505	1.575	1.655	1.359	1.262	0,3
América do Sul	24.547	24.240	25.785	26.685	27.649	28.712	7,6
Bélgica-Luxemburgo	3.901	3.808	3.775	3.598	3.533	3.500	0,9
Dinamarca	4.742	4.640	4.605	4.661	4.640	4.640	1,2
França	26.400	25.700	25.315	24.992	25.120	25.300	6,7
Alemanha	31.200	28.916	28.106	28.080	28.050	28.000	7,4
Grécia	735	695	690	752	750	751	0,2
Irlanda	5.595	5.539	5.588	5.529	5.523	5.523	1,5
Itália	11.491	11.400	11.300	10.400	10.180	9.980	2,6
Holanda	11.285	11.047	10.901	10.953	10.750	10.710	2,8
Portugal	1.519	1.542	1.490	1.453	1.424	1.395	0,4
Espanha	6.200	6.100	6.000	6.130	6.020	5.600	1,5
Reino Unido	14.952	14.503	14.428	14.432	14.466	14.395	3,8
CE	118.020	113.890	112.198	110.980	110.456	109.794	28,9
Áustria	3.315	3.296	3.254	3.237	3.220	3.195	0,8
Finlândia	2.752	2.555	2.467	2.443	2.433	2.433	0,6
Suécia	3.520	3.220	3.200	3.349	3.455	3.455	0,9
Suíça	3.843	3.931	3.873	3.862	3.865	3.864	1,0
Subtotal	13.430	13.002	12.794	12.891	12.973	12.947	3,4
Polónia	15.801	14.504	13.060	12.650	11.920	11.770	3,1
Romênia	4.775	4.100	3.760	3.765	4.020	4.180	1,1
Subtotal	20.576	18.604	16.820	16.415	15.940	15.950	4,2
Rússia	55.715	51.971	47.237	46.800	42.600	41.000	10,8
Ucrânia	24.360	22.409	19.114	18.376	18.200	17.500	4,6
Ex-URSS	80.075	74.380	66.351	65.176	60.800	58.500	15,4
China	4.157	4.646	5.031	4.990	5.000	5.100	1,3
Índia	27.500	28.200	29.400	30.600	30.000	31.200	8,2
Japão	8.190	8.260	8.581	8.625	8.365	8.450	2,2
Ásia	39.847	41.106	43.012	44.215	43.365	44.750	11,8
Austrália	6.435	6.578	6.918	7.530	8.300	8.530	2,2
Nova Zelândia	7.746	8.122	8.603	8.735	9.788	9.655	2,5
Oceania	14.181	14.700	15.521	16.265	18.088	18.185	4,8
Total	394.986	384.906	379.254	379.150	377.663	379.308	

Fonte: USDA-1995.

Obs.: 1) 1994, dados preliminares; 2) 1995, previsão; 3) Índia, ano iniciando em abril do ano mostrado; 4) Austrália, ano terminando em junho do ano mostrado; e 5) Nova Zelândia, ano terminando em maio do ano mostrado.

Anexo 2

Leite de Vaca - Principais Produtores
(Mil t métricas)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	PARTI- CIPAÇÃO (%)	PARTI- CIPAÇÃO ACUMULADA (%)
Estados Unidos	67.005	66.994	68.440	68.303	69.682	71.450	18,8	18,8
Rússia	55.715	51.971	47.237	46.800	42.600	41.000	10,8	29,6
Índia	27.500	28.200	29.400	30.600	30.000	31.200	8,2	37,9
Alemanha	31.200	28.916	28.106	28.080	28.050	28.000	7,4	45,3
França	26.400	25.700	25.315	24.992	25.120	25.300	6,7	51,9
Ucrânia	24.360	22.409	19.114	18.376	18.200	17.500	4,6	56,5
Brasil	14.500	14.200	15.000	15.300	15.700	16.100	4,2	60,8
Reino Unido	14.952	14.503	14.428	14.432	14.466	14.395	3,8	64,6
Polônia	15.801	14.504	13.060	12.650	11.920	11.770	3,1	67,7
México	9.330	10.200	10.700	10.720	11.010	11.120	2,9	70,6
Holanda	11.285	11.047	10.901	10.953	10.750	10.710	2,8	73,4
Itália	11.491	11.400	11.300	10.400	10.180	9.980	2,6	76,1
Nova Zelândia	7.746	8.122	8.603	8.735	9.788	9.655	2,5	78,6
Argentina	6.400	6.400	7.000	7.400	8.100	8.700	2,3	80,9
Austrália	6.435	6.578	6.918	7.530	8.300	8.530	2,2	83,2
Japão	8.190	8.260	8.581	8.625	8.365	8.450	2,2	85,4
Canadá	7.975	7.790	7.633	7.500	7.700	7.900	2,1	87,5
Espanha	6.200	6.100	6.000	6.130	6.020	5.600	1,5	88,9
Irlanda	5.595	5.539	5.588	5.529	5.523	5.523	1,5	90,4
China	4.157	4.646	5.031	4.990	5.000	5.100	1,3	91,7
Dinamarca	4.742	4.640	4.605	4.661	4.640	4.640	1,2	93,0
Romênia	4.775	4.100	3.760	3.765	4.020	4.180	1,1	94,1
Suíça	3.843	3.931	3.873	3.862	3.865	3.864	1,0	95,1
Bélgica-Luxem- burgo	3.901	3.808	3.775	3.598	3.533	3.500	0,9	96,0
Suécia	3.520	3.220	3.200	3.349	3.455	3.455	0,9	96,9
Áustria	3.315	3.296	3.254	3.237	3.220	3.195	0,8	97,8
Finlândia	2.752	2.555	2.467	2.443	2.433	2.433	0,6	98,4
Chile	1.420	1.490	1.590	1.700	1.840	1.980	0,5	98,9
Portugal	1.519	1.542	1.490	1.453	1.424	1.395	0,4	99,3
Venezuela	1.662	1.505	1.575	1.655	1.359	1.262	0,3	99,6
Grécia	735	695	690	752	750	751	0,2	99,8
Peru	565	645	620	630	650	670	0,2	100,0

Fonte: USDA-1995.

Anexo 3

Principais Produtos Lácteos

	IMPORTAÇÕES			EXPORTAÇÕES	
	US\$ Mil	%		US\$ Mil	%
Alemanha	2.669.824	13,2	Holanda	3.703.198	19,0
Itália	2.509.399	12,4	Alemanha	3.700.922	18,9
Holanda	1.801.191	8,9	França	3.090.216	15,8
Bélgica-Luxemburgo	1.580.039	7,8	Bélgica-Luxemburgo	1.479.845	7,6
França	1.241.638	6,1	Nova Zelândia	1.185.934	6,1
Reino Unido	1.176.134	5,8	Dinamarca	1.137.771	5,8
Ex-URSS	556.000	2,7	Irlanda	925.045	4,7
Japão	534.712	2,6	Reino Unido	723.836	3,7
Argélia	520.500	2,6	Austrália	551.971	2,8
Arábia Saudita	462.400	2,3	Itália	532.007	2,7
Estados Unidos	431.411	2,1	Suíça	397.646	2,0
Espanha	420.222	2,1	Estados Unidos	45.505	0,2
China	317.004	1,6	Outros	2.060.271	10,5
Grécia	224.571	1,1			
Irã	211.000	1,0			
Filipinas	189.000	0,9			
Malásia	175.522	0,9			
México	172.788	0,9			
Venezuela	148.227	0,7			
Cingapura	131.679	0,6			
Tailândia	123.094	0,6			
Hong Kong	120.023	0,6			
Brasil	116.000	0,6			
Egito	99.800	0,5			
Bangladesh	89.800	0,4			
Emirados Árabes	79.000	0,4			
Sri Lanka	62.193	0,3			
Indonésia	60.759	0,3			
República Dominicana	53.000	0,3			
Iêmen	52.000	0,3			
Líbia	45.500	0,2			
Nigéria	43.000	0,2			
Cuba	38.000	0,2			
Marrocos	36.756	0,2			
Peru	35.543	0,2			
Omã	17.401	0,1			
Outros	3.749.855	18,5			
Total	20.294.985			19.534.167	

Fonte: FAO Yearbook 1991.

Anexo 4

RANKING FORTUNE (500 Maiores)	RANKING BUSINESS WEEK (1.000 Maiores)	EMPRESA/GRUPO	FATURAMENTO (US\$ Bilhões)	ATIVOS BALANÇO (US\$ Bilhões)	VALOR AÇÕES (US\$ Bilhões)	VALOR DE MERCADO ESTIMADO (US\$ Bilhões)	LUCRO 1994 (US\$ Milhões)	EMPREGADOS	ORIGEM
28	13	Philip Morris	53,8	52,6	12,8	61,7	4.725	165.000	Estados Unidos
37	35	Unilever	45,5	28,4	83,5	35,9	2.389	304.000	Hol/Ing
39	25	Nestlé	41,6	34,6	12,9	39,5	2.378	212.687	Suíça
104	360	Conagra	23,5	10,7	2,2	7,5	413	87.309	Estados Unidos
202	179	Sara Lee	15,5	11,7	3,4	13,4	199	145.900	Estados Unidos
205	351	RJR-Nabisco	15,4	31,4	10,9	7,8	519	70.600	Estados Unidos
213	n.d.	Ferruzzi Finanz.	14,9	24,1	0,7	n.d.	-618	34.449	Itália
235	218	Danone Group	13,9	16,3	6,6	11,5	636	68.181	França
291	n.d.	IBP	12,1	1,9	0,8	n.d.	182	30.000	Estados Unidos
305	n.d.	Snow B. Milk P.	11,7	6,3	1,5	n.d.	102	16.026	Japão
321	272	Archer Dan. Mid.	11,4	8,7	5,0	9,6	484	16.013	Estados Unidos
395	n.d.	Maruha	9,6	5,1	0,2	n.d.	13	5.953	Japão
455	325	General Mills	8,5	5,2	1,2	8,2	470	125.670	Estados Unidos

Fonte: Fortune/Business Week.

AGRICULTURAL Review for Europe, n. 34, 35, 36 e 37. The milk and dairy products.

ASSOCIAÇÃO Brasileira dos Produtores de Leite B. Leite B, maio/jun. 1995.

BATAVO, diversos folhetos.

BNDES. Análise de estratégia de grupos econômicos. Rio de Janeiro, jun. 1995 (Documento Interno).

BUSINESS Week. Industry outlook, Jan. 1995, e The global 1.000, July 1995.

CBCL, diversos folhetos.

CCGL. Manual da produção leiteira e diversos folhetos, Porto Alegre-RS.

Referências Bibliográficas

CCPL. *O produtor de leite e diversos folhetos*, Rio de Janeiro, jul./ago. 1995.

DIAS, Patrícia M. M. *Revista de Política Agrícola*, Ano III, n. 4, Brasília: Maara, 1994.

FAO *Yearbook*, 1991.

FGV. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, 1994.

FLEISCHMANN-ROYAL, diversos folhetos.

FOODNEWS, June 23, 1995, June 30, 1995.

FORTUNE. *Fortune 500*, Aug. 1995.

GAZETA *Mercantil*, diversos artigos.

GLOBO *Rural*, diversos artigos.

GOMES, Sebastião T. Receita para aumentar o lucro no leite. *Folha de S. Paulo*, ago. 1995.

ITAMBÉ, diversos folhetos.

LAUSCHNER, R. *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. Ed. Unisinos, 1993.

LIMA, Jaldir F. O setor agropecuário. *Revista BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 1, jul. 1995.

MANCHETE *Rural*, diversos artigos.

NESTLÉ *Atualidades*. Setenta anos de Brasil e diversos folhetos. São Paulo, 1991.