

# A cadeia de suprimento no setor agroindustrial leiteiro no Rio Grande do Sul: uma análise das estratégias empresariais frente ao Mercosul

---

*Antônio D. Padula\**  
*Cleber C. de Castro\*\**  
*Jaime E. Fensterseifer\*\*\**  
*Juvir L. Mattuella\*\*\*\**  
*Laudemir A. Müller\*\*\*\*\**

O atual processo de internacionalização dos mercados, de consolidação dos blocos econômicos e a queda das barreiras comerciais entre os países têm gerado profundas transformações no contexto das empresas. Esse novo cenário global acirrou a concorrência e vem estimulando a busca de vantagens competitivas sustentáveis por parte das empresas.

Assim, a implementação do Mercado Comum do Sul (Mercosul), como zona de livre comércio tem exposto as agroindústrias nacionais a uma forte concorrência, devido, principalmente, à similaridade dos sistemas produtivos dos países componentes do bloco.

No caso da cadeia láctea, observa-se que o sistema de suprimento tomou uma nova dimensão, com mudanças que vão desde a produção pecuária, no ambiente da fazenda, até o processo de distribuição dos produtos finais ao

---

\* Doutor, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS).

\*\* Administrador, Mestrando do PPGA-UFRGS.

\*\*\* Doutor, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS).

\*\*\*\* Doutor, Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS).

\*\*\*\*\* Economista, Mestrando do CPDA-UFRRJ.

Os autores agradecem ao CNPq, à CAPES e à FEE pelo apoio concedido para a realização do estudo. Este material é uma versão em português do artigo apresentado no POMS Cape Town Conference, de 29.06.98 a 02.07.98.

consumidor. No Rio Grande do Sul (RS), essas mudanças podem ser observadas pelas estratégias adotadas pelos diferentes agentes de cada elo da cadeia.

Nesse sentido, o presente estudo objetiva analisar o processo de suprimento na cadeia láctea do RS, através da identificação e da caracterização da estrutura e das estratégias desenvolvidas pelos elos da produção leiteira, industrialização e distribuição no contexto do Mercosul.

A avaliação dessas estratégias permitirá o entendimento do processo de coordenação da cadeia e os mecanismos de indução ao desenvolvimento da cadeia de suprimentos.

## 1 - Breve fundamentação teórica

Para o estudo do suprimento na cadeia láctea, torna-se fundamental o entendimento dos conceitos de cadeia de suprimentos e de cadeia de produção agroindustrial.

Cadeia de suprimentos pode ser entendida como um conjunto de fluxos de bens e serviços necessários à produção de matérias-primas, industrialização e distribuição dos produtos finais aos consumidores. Esse termo engloba todo o processo de gestão da distribuição física, logística e gestão de materiais.

Segundo Slack *et al.* (1995), a gestão da cadeia de suprimentos tem um enfoque holístico, preocupando-se com gerenciamento além das fronteiras da empresa. Dessa forma, sua gestão envolve os fluxos físicos e de informações entre os elos, de montante a jusante, para a movimentação dos materiais e a efetivação das transações comerciais. Essa visão ampliada na cadeia de suprimentos é também defendida por Jones (1989).

O conceito de cadeia de produção agroindustrial inter-relaciona-se de forma bastante direta com o conceito de cadeia de suprimentos. Conforme Morvan (1985), cadeia pode ser definida como uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens e cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas dos elos e determinada pelas estratégias dos agentes. O autor destaca, ainda, as relações comerciais e financeiras presentes nos fluxos de troca e que acontecem nos diferentes estágios de transformação, de montante a jusante.

No caso da cadeia de produção agroindustrial, há uma aproximação do conceito de *agribusiness* apresentado por Davis e Goldberg (1957). Segundo os autores, *agribusiness* é o conjunto de todas as operações que englobam produção, distribuição de insumos para a atividade rural, operações em nível de propriedade rural, armazenamento, processamento e distribuição de produtos e subprodutos agrícolas. Esse conceito veio ampliar as costumeiras análises es-

tanques da atividade agropecuária, estabelecendo uma rede mais complexa de relações da típica atividade rural com o seu contexto agroindustrial. E é justamente à medida que o setor agropecuário vai se modernizando, que vão se estreitando as relações com os demais elos da cadeia.

Batalha (1995) afirma que a análise de cadeias produtivas é especialmente adaptada à problemática do sistema agroindustrial, permitindo, por meio de cortes verticais, sua segmentação fina e o entendimento da ação estratégica dos agentes participantes da cadeia. Segundo o autor, a cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida em três macrosegmentos:

- a) **comercialização** - envolve as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia, viabilizando, efetivamente, o consumo e o comércio dos produtos finais, como, por exemplo, os supermercados;
- b) **industrialização** - envolve as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos destinados ao consumidor, como o caso dos laticínios;
- c) **produção de matérias-primas** - representa as empresas fornecedoras de matérias-primas para que outras empresas da cadeia possam avançar no processo de produção do produto final, como é o caso da pecuária de leite.

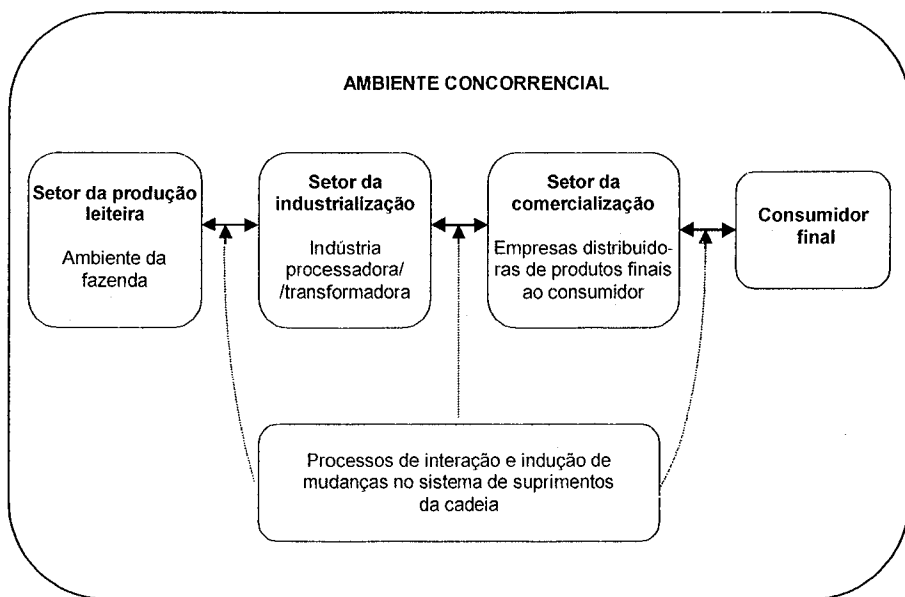
À semelhança da abordagem acima, para o caso do leite, Castro *et al.* (1997) propõem a seguinte estrutura para a análise da cadeia (Figura 1).

Esses diversos macrosegmentos da cadeia agroalimentar sofrem diferentes processos de indução à mudança pelo consumidor final. Na luta por melhores posições competitivas no mercado, cada elo da cadeia ou cada macrosegmento tende a se organizar e a articular processos de interação e indução em relação aos elos que, de alguma forma, restringem sua capacidade competitiva. E, nesse sentido, a análise das relações de suprimento entre os diferentes elos da cadeia torna-se fundamental para se entender o processo de busca de competitividade dos agentes.

Slack *et al.* (1995) analisam os diferentes tipos de relacionamento na cadeia de suprimentos, que vai desde a integração vertical até o comprometimento comercial de curto prazo. Como alternativa para viabilizar o funcionamento da cadeia de suprimentos ao longo da cadeia produtiva, são estabelecidas estruturas de coordenação. Segundo Zylbersztjan (1996), essas estruturas podem resolver parte do problema, internalizando custos e lidando com o oportunismo possível em face de informações incompletas que caracterizam as transações.

Figura 1

Framework de análise da cadeia agroalimentar leiteira



## 2 - Método e procedimentos

Para se alcançar os objetivos propostos para este estudo, procedeu-se a levantamentos em fonte de dados secundários e a entrevistas realizadas com representantes dos elos da produção pecuária, da industrialização do leite e da distribuição ao mercado consumidor. O levantamento de dados em fontes secundárias objetivou a caracterização e a contextualização quantitativa de como está organizado o sistema de suprimentos no Rio Grande do Sul e no Mercosul.

Para a coleta de dados primários, utilizaram-se roteiros de entrevistas em empresas representativas de cada um dos elos da cadeia produtiva. A questão central explorada nessas entrevistas foi a relação de cada elo com os demais agentes participantes da cadeia. Nessa etapa, buscou-se igualmente avaliar as perspectivas que cada elo tem em relação ao futuro da cadeia de suprimentos, em função da abertura de mercados e da consolidação do Mercosul especificamente.

No elo da produção pecuária, entrevistou-se um total de 30 produtores-fornecedores de leite, distribuídos nas principais bacias leiteiras do Estado, e 23 técnicos-extensionistas que atuam diretamente com a atividade. Procurou-se, através dessas entrevistas, caracterizar as relações entre o produtor de matéria-prima e a indústria processadora de leite.

No elo da industrialização, foram realizadas 15 entrevistas com os administradores dos maiores laticínios em atividade no Estado, buscando-se explorar as relações de suprimento da indústria com o produtor de leite e os supermercados.

Já no elo da distribuição, entrevistaram-se três redes de supermercados; um destes de atuação em todo o Estado, um outro atende à Região Metropolitana de Porto Alegre, e ainda um supermercado que atende apenas ao interior do Estado. A ênfase, nesse caso, foi avaliar as relações dos supermercados com a indústria de laticínios e com o consumidor final.

A seguir apresentam-se os principais resultados obtidos no estudo.

### **3 - Resultados e discussão**

Devido à dimensão da cadeia de suprimentos, não restrita ao âmbito regional, torna-se necessária a caracterização da produção de lácteos no Brasil, no Mercosul e no Mundo. Após essa contextualização, é então apresentada a estrutura e as estratégias de suprimento dos elos da cadeia láctea. Ao final, são analisados alguns aspectos relacionados ao suprimento no Estado via importação de países-membros do Mercosul.

#### **3.1 - Panorama internacional da cadeia láctea**

Segundo estimativas da USDA para o ano de 1997, cerca de 50% da produção láctea mundial está concentrada na União Européia e nos Estados Unidos. A conseqüência direta desse quadro é a necessidade de exportação do leite excedente de regiões superavitárias para aquelas que têm carência do produto. Os países mais desenvolvidos, que detêm 24% da população mundial, produzem 76% do leite (Ano Leit., 1995).

As transações internacionais de lácteos representam apenas 5% do que é produzido no mundo. As exportações estão concentradas na União Européia e na Nova Zelândia, que, juntas, representam 71,7% do total exportado (GUIGUET; CAPPELLINI, 1997).

Tendo em vista a inserção do Brasil no Mercosul e a conseqüente liberalização do comércio entre os países-membros (ausência de imposto de importação), torna-se relevante analisar o impacto que esse processo vem causando ao País, especialmente no setor lácteo.

A Tabela 1 apresenta alguns dados do setor lácteo do Mercosul. Pode-se observar que o Brasil é o grande mercado consumidor. É também o que mais importa. Embora tenha o maior rebanho, apresenta a menor produtividade comparativamente com os outros integrantes do mercado comum.

Tabela 1

Características gerais do complexo lácteo do Mercosul — 1995

DESCRIÇÃO	BRASIL	ARGENTINA	URUGUAI	PARAGUAI	CHILE
Produção (ℓ) .....	17,4 bilhões	7,8 bilhões	1,2 bilhão	430 milhões	1,45 bilhão
Vacas .....	19 milhões	2,38 milhões	348,3 mil	517 mil	720 mil
Litros/vaca/ano .....	900	3 500	2 580	1 850	2 400
Consumo (ℓ/hab./ano) .....	90	190	238	56,5	135
Importação (t/ano) .....	461,1 mil	73 mil	300	2,4 mil	23mil
Exportação (t/ano) .....	-	100 mil	80 mil	-	12mil
Disponibilidade(ℓ/hab./ano)	94	230	384	47	107
Preço ao produtor (US\$) ..	0,24	0,18	0,15	0,23	0,23
Preço ao consumidor (US\$)	0,60	0,65	0,44		0,75

FONTE: INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS (1996). {S11 : IS n}, set.

Estima-se que, atualmente, existam 22.000 estabelecimentos leiteiros na Argentina, com uma escala de produção em torno de 1.100 litros diários por unidade produtiva. Em 1996, a Argentina importou apenas o equivalente a 1,7% do que produziu, enquanto exportou 12% de sua produção. Nesse ano, o consumo *per capita* aparente (produção somada às importações e descontadas as exportações) foi de 233 litros, com uma expectativa de crescimento da produção superior ao crescimento do consumo, devendo ocorrer um aumento nos excedentes. Dessa forma, estima-se, para o ano 2000, uma exportação de mais de 2,5 milhões de litros, equivalentes a 25% da produção. Esse desempenho poderá afetar principalmente o Brasil, que atualmente é destino de 70% dessas exportações (GUIGUET; CAPPELLINI, 1997).

No Uruguai, o setor leiteiro é um dos segmentos mais importantes da economia, pela capacidade de geração de divisas. Grande parte das exportações destinam-se ao Mercosul — 75% em 1995 —, sendo que, nesse ano, seu principal cliente foi o Brasil (US\$ 118 milhões). A vocação exportadora do Uruguai, consolidada com o Mercosul, efetiva-se pelas vantagens nos custos de produção, pelos ganhos de escala devido à alta concentração industrial (a empresa Conaprole concentra 90% das exportações) e pela estagnação do crescimento do consumo interno (RUBEZ, 1997).

A produção brasileira tem apresentado um significativo aumento, principalmente na década de 90. Tendo partido de uma produção de um pouco mais de 14 bilhões de litros/ano, alcançou, em 1996, um volume de 19 bilhões de litros, e estima-se, para 1997, um total de 20,4 bilhões (IBGE, SRF/MF CNA/Detec, 1997).

Como a produção brasileira é insuficiente para atender ao consumo, o País tem se caracterizado como grande importador. Somente no ano de 1996, importaram-se 2,45 bilhões de litros. A principal origem das importações tem sido o Mercosul (principalmente Argentina e Uruguai) e a União Européia. Esses dois blocos são responsáveis por cerca de 86% das importações totais no ano de 1996.

### **3.2 - Estrutura e estratégias empresariais na cadeia de suprimentos**

A seguir, são apresentadas a estrutura e as estratégias de suprimento desenvolvidas pelos agentes da cadeia produtiva do leite. Aqui, enfatizam-se as relações entre a produção, a industrialização e a distribuição do leite e derivados.

#### **3.2.1 - O suprimento de leite do elo da produção primária para a indústria de laticínios**

O elo da produção de leite é caracterizado por trabalhar com um produto considerado *commodity* de baixo valor agregado. O mercado de produção de leite é um dos que mais se aproxima do mercado teórico da concorrência perfeita, já que existe uma grande quantidade de produtores que, individualmente, são responsáveis por pequena parcela da produção total. Além disso, praticamente inexistem barreiras a novos entrantes, e as informações tecnológicas e econômicas estão relativamente disponíveis. A principal consequência dessas condições é a incapacidade de os produtores, individualmente, influenciarem o preço do produto no mercado.

Por outro lado, a indústria processadora (laticínios) é relativamente concentrada no Rio Grande do Sul. Somente as duas maiores empresas são responsáveis por mais de 80% do leite processado.

A distribuição espacial da produção de leite no Estado tem apresentado grandes mudanças. Enquanto em décadas anteriores a produção estava concentrada nas regiões mais próximas da Capital, atualmente observa-se um grande aumento da participação de outras. Esse movimento de interiorização se origi-

nou do rápido processo de urbanização dessas regiões. Um outro aspecto importante nesse processo foi a viabilização da coleta do leite de regiões mais distantes devido à melhoria da estrutura viária. Hoje, a estrutura utilizada pelas empresas que estão sob inspeção federal é composta de 86 postos de resfriamento, 28 usinas de beneficiamento e oito fábricas distribuídas em diversas regiões do Estado. Há, ainda, um total de 40 laticínios de menor porte.

No Estado, existem cerca de 93.000 produtores de leite, sendo que a maioria são pequenos proprietários de unidades diversificadas, que possuem um nível tecnológico ainda muito baixo. Das unidades produtivas que vendem leite, aproximadamente 77,09% possuem menos de 50ha, e 89% vendem até 100 litros/dia. Isso, na verdade, reflete o caráter secundário da atividade dentro do sistema produtivo.

Como exemplo dessa grande pulverização da produção no Estado, apresenta-se, na Tabela 2, o nível de recebimento de leite dos maiores laticínios do País, destacando-se a empresa Elegê, responsável pela coleta de 58,4% do leite no Rio Grande do Sul, em 1996.

Tabela 2

Quantidade de leite recebido pelos 10 maiores laticínios do Brasil em 1996

ORDEM	EMPRESA	RECEPÇÃO DE LEITE (milhões de ℓ)	NÚMERO DE PRODUTORES	MÉDIA ℓ/PRODUTOR/DIA
1	Nestlé	1 432	39 200	100,08
2	Parmalat	1 068	35 846	81,63
3	Paulista	1 059	25 404	114,21
4	Itambé	740	20 155	100,59
5	Elegê	670	43 960	41,76
6	Grupo Vigor	302	8 391	98,60
7	Fleischman Royal	280	9 500	80,75
8	Danone	173	2 006	236,28
9	CCPL	171	12 231	38,30
10	Batavo/Agromilk	165	10 700	42,25
<b>TOTAL</b>		<b>6 060</b>	<b>207 393</b>	<b>80,05</b>

FONTE: ANO LEITEIRO (1997). Porto Alegre : AGL, out./nov.

Enquanto a média de litros vendidos por produtor nas 10 maiores empresas é superior a 80 litros, na Elegê não chega a 42 litros. Apesar dessa grande pulverização, o Estado produziu, em 1996, um total de 1,14 bilhão de litros de leite sob inspeção federal, o que é quase o dobro do que se produzia no início da década de 90.



Essa estrutura do sistema de produção de leite tem forte impacto no sistema de suprimento de matéria-prima aos laticínios, já que estes precisam ter um número muito grande de fornecedores com grande variação na qualidade da matéria-prima. Para a indústria, há a necessidade de que o leite recebido apresente reduzido número de microorganismos, baixo grau de acidez após a pasteurização ou esterilização e que tenha alta resistência ao calor. Esses fatores têm grande impacto na durabilidade do produto acabado. Quanto ao rendimento, um alto teor de proteínas e sólidos totais e a ausência de antibióticos otimizam a fabricação dos produtos fermentados, como a maioria dos queijos, requeijões e iogurtes.

Tendo em vista os interesses da indústria processadora no suprimento em quantidade e qualidade adequados, há o desencadeamento de um complexo sistema de pressão para induzir mudanças nos produtores da matéria-prima. Via de regra, busca-se premiar os produtores que fornecem produtos de qualidade, em grande quantidade e de forma estável ao longo do ano. Os sistemas de bonificação podem permitir ganhos até 50% maiores que o preço-base.

Além disso, o pagamento do transporte do leite até a indústria (que é terceirizado, mas coordenado pela indústria) sofreu alterações nos últimos anos. Enquanto, antigamente, o percentual pago era praticamente igual para todos os produtores, hoje, esse percentual varia de 5% a 25% do preço recebido, dependendo do volume entregue.

Outro fator que vem acelerando o processo de mudanças no suprimento de matéria-prima é o sistema de coleta a granel implementado pela indústria. Apenas 24% do total de leite coletado pela indústria ainda é feito pelo sistema tradicional de galões. Isso tem exigido a aquisição de resfriadores de leite por parte dos produtores, já que o caminhão-tanque não recolhe leite sem estar na temperatura adequada. Em diversas regiões do Estado, também é comum a coleta ser realizada de dois em dois dias, devido às grandes distâncias entre o produtor e a indústria (a média no Estado é de 55km) e o pequeno volume coletado por essas rotas.

Como alternativa, os pequenos produtores, sem capacidade de investimentos, têm saído da atividade ou se reunido em associações. Neste último caso, há a compra de equipamentos e construção de estrutura de forma coletiva, o que acaba permitindo economias de escala consideráveis. Percebe-se, também, que diversas indústrias têm facilitado esse processo através de financiamentos diretos e fornecimento de avais para a realização desses investimentos. Mas ainda existe uma forte barreira cultural que impede a disseminação mais rápida desse tipo de estratégia. Essas mudanças em curso no sistema de produção, induzidas e coordenadas pela indústria, têm levado a uma grande evolução na escala de produção, nos últimos anos.

Além do aumento de escala por unidade produtiva, observa-se um processo de diminuição do número de produtores de leite. Esse fenômeno, na verdade, pode ser identificado em outros estados e até mesmo em outros países. Na França, por exemplo, enquanto, em 1983, existiam 384.945 estabelecimentos rurais, atualmente existem apenas 157.800, o que significa uma diminuição de quase 60% (NETTO, 1997).

Para a indústria, essas mudanças na estrutura de suprimento de matéria-prima têm sido bastante positivas. Isso viabiliza menores custos de gerenciamento do sistema como um todo, facilita o aumento e o controle da qualidade da matéria-prima e, conseqüentemente, melhora o rendimento da produção dos derivados lácteos.

### **3.2.2 - O suprimento de produtos lácteos da indústria para os supermercados**

Conforme mostrado anteriormente, a indústria processadora de leite no RS é caracterizada por estar relativamente concentrada. No entanto percebe-se que há uma disputa acirrada entre as empresas para a colocação de seus produtos no mercado. Já os supermercados, estes se beneficiam dessa disputa e aumentam as exigências para a realização de seu suprimento.

Em geral, os supermercados adotam estratégias diferenciadas na seleção dos fornecedores. As menores redes buscam tanto fornecedores tradicionais, cujas marcas estão na liderança do mercado, quanto aqueles que operam com preços mais baixos. As redes de porte maior buscam grandes fornecedores, que tenham uma logística de distribuição que possa atender, quase que de imediato, os pedidos feitos. Essas grandes redes usualmente não trabalham com estoques, e isso exige grande agilidade dos fornecedores para o abastecimento diário. Um outro fator que vem limitando o número de fornecedores para os supermercados é o constante aumento da variedade de produtos existentes e a impossibilidade de se aumentarem espaços nas gôndolas. Assim, os supermercados buscam aqueles fornecedores que possam atendê-los rapidamente em quantidade, qualidade do produto e baixo preço.

As redes de supermercados não apresentam um tratamento diferenciado para com os seus fornecedores. Elas têm seus objetivos de rentabilidade e procuram selecionar os fornecedores de acordo com esses objetivos. Isso acaba prejudicando os fornecedores de menor porte, já que têm menores chances de atender às exigências das redes de distribuidores. Nesse sentido, poderá ocorrer, ainda, uma maior concentração na indústria processadora.

As compras do setor são centralizadas e programadas, com a entrega feita pelo próprio fornecedor nas diversas lojas. Essas entregas são freqüentes —

todos os dias, ou até duas vezes por semana —, fazendo com que quase todo o processo de estocagem acabe sendo arcado pelos laticínios.

O preço geralmente é negociado entre a indústria e o distribuidor, levando-se em consideração a conjuntura de mercado (principalmente as condições de oferta). A possibilidade de as redes de supermercados importarem produtos de outros países (principalmente do Mercosul), sobretudo na entressafra, intensificou a flexibilização na negociação, trazendo uma diminuição no poder de barganha da indústria de processamento.

Apesar de alguns contratemplos, os supermercados mostraram-se satisfeitos com as indústrias, seja em relação aos prazos de pagamento e de entrega, seja em relação à quantidade e à qualidade dos produtos, ou, ainda, à presteza em substituir aqueles produtos avariados ou com validade para consumo comprometida. Já as indústrias estão se queixando das margens conseguidas, afirmando que as redes de supermercados estão se apropriando de grandes margens de comercialização.

### **3.2.3 - O suprimento de produtos lácteos ao consumidor final**

Após o plano de estabilização da moeda, implementado no Brasil em 1994, ocorreram sensíveis mudanças nos hábitos de compra do consumidor. Houve um aumento generalizado no consumo de leite, tanto sob a forma fluida quanto sob a forma de derivados de maior valor agregado (como o caso do queijo), ocasionado principalmente com o aumento da renda de parte da população mais pobre.

A estabilização facilitou a comparação de preços entre os supermercados por parte dos consumidores, uma vez que a inflação baixou dos quase 80% ao mês para cerca de 1%. Além disso, o consumidor passou a ir mais vezes ao supermercado e reduziu a quantidade adquirida em cada compra.

Percebe-se que, à medida que se tornam mais dinâmicos os desejos e as necessidades dos consumidores, aumentam também as exigências de capacidade de resposta dos diversos atores da cadeia agroalimentar, com vistas à disponibilização de produtos lácteos no tempo, no local, na forma e no preço que satisfaçam suas necessidades. Assim, o consumidor pode ser considerado um poderoso agente de indução de transformações ao longo de toda a cadeia agroalimentar.

Em geral, o consumidor do RS não apresenta nenhum tipo de rejeição aos produtos importados do Mercosul. No caso dos derivados mais sofisticados e de consumo mais restrito (como os queijos especiais), há uma grande aceitação de produtos de origem européia.

O consumo de leite fluido no Brasil tem apresentado grandes mudanças na década de 90. O leite UHT foi o que apresentou maior variação no período analisado (1.277%), destoando dos demais. Enquanto o leite tipo A e o tipo B tiveram um aumento de vendas no período, o leite tipo C teve uma considerável queda.

Essa mudança no perfil de consumo é evidenciada pela busca do consumidor por produtos práticos. No caso do leite UHT (embalagem cartonada), o consumidor tem valorizado a alta durabilidade, a facilidade de estocagem (permite conservação fora da geladeira) e o manuseio (fica em pé).

### **3.2.4 - O suprimento de lácteos oriundos do Mercosul**

O Rio Grande do Sul, assim como o Brasil em geral, tem se utilizado de importações para atender ao consumo. Em 1995, o Estado importou US\$ 24,8 milhões (FOB). Em 1996, houve um grande aumento nas importações, passando para US\$ 36,9 milhões, e uma pequena exportação, US\$ 1,9 milhão. Entre os meses de janeiro e maio de 1997, o Estado já havia importado um montante de US\$ 17,6 milhões em lácteos, sem nenhum registro de exportações no período. A principal origem dessas importações tem sido a Argentina e o Uruguai, conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior.

Há um bom relacionamento entre os distribuidores brasileiros e os laticínios dos outros países do Mercosul, porém não é comum o registro de contratos formais de longo prazo entre estes. O que ocorre são acordos de compra e venda ocasionais e informais. Alguns distribuidores importam os produtos lácteos diretamente dos fornecedores, enquanto outros preferem buscar os suprimentos nos representantes. Estes últimos alegam que, assim agindo, não precisam dispor de espaços para grandes estoques e não se expõem aos problemas que freqüentemente ocorrem com importações. Um dos principais produtos importados atualmente tem sido o leite em pó, vindo principalmente da Argentina e do Uruguai.

A importação é vista como o grande inimigo da cadeia láctea sul-rio-grandense, devido a uma série de distorções existentes no mercado internacional, o que tem colocado o produto nacional em desvantagem competitiva. A principal distorção é o subsídio concedido nos países da União Européia (UE) e nos Estados Unidos. Segundo Netto (1997), enquanto o custo de produção do leite em pó na União Européia é superior a US\$ 4 mil/t, esse mesmo produto é vendido ao Brasil por US\$1,6 mil/t, o que configura uma prática desleal de comércio.

Atualmente, a concessão de prazos para pagamento extremamente dilatados na importação (podendo chegar a mais de 365 dias) e as taxas de juros internacionais praticadas abaixo de 8% ao ano têm encorajado empresários a importarem leite em pó a granel, para posterior fracionamento e comercialização.

Esse processo é ainda agravado com as diferenças das tarifas de importação entre os países do Mercosul. Enquanto na Argentina (por exemplo) se paga uma tarifa de 19% na importação, no Brasil paga-se 27%. Isso vem estimulando o processo de triangulação de produtos principalmente da UE, onde os outros países do Mercosul importam dos países da UE (pagando 19%) e depois reexportam para o Brasil (com Imposto de Importação igual a zero), conseguindo, assim, assegurar mais 8% em seus ganhos.

O consumo de lácteos no Brasil, para o ano de 1997, deve ficar em torno de 138,36 kg/hab., o que ainda está abaixo das recomendações do Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (INAN) e da Food and Agriculture Organization (FAO), que são de 150 e 146 kg/hab./ano respectivamente. Isso significa que há uma carência de consumo de 11,64 kg/hab./ano. No entanto, projetando-se a evolução recente da produção de leite e o crescimento populacional brasileiro nos últimos anos, pode-se prever que, a partir de 1999, a produção ultrapassará o nível de consumo nacional. Se essas projeções se efetivarem, o Brasil deverá passar da atual condição de importador para exportador de lácteos. Isso significa dizer que há uma necessidade de se preparar para essa nova conjuntura, buscando e desenvolvendo novos mercados para escoar esse excedente.

## 4 - Conclusões

As mudanças geradas pela estabilização da moeda e a abertura comercial do País têm induzido os diferentes agentes da cadeia láctea a estabelecerem novas estratégias de suprimento para enfrentar de forma competitiva os desafios do mercado. Nesse sentido, a implementação do Mercosul tem trazido grandes desafios para a cadeia nacional de suprimentos. No caso do Rio Grande do Sul, pode-se observar um movimento dos diversos agentes da cadeia produtiva na busca de inserção competitiva nesse contexto.

O elo da produção primária, na tentativa de responder às demandas de suprimento da indústria processadora de leite, tem buscado aumentar sua escala de produção e melhorar a qualidade do leite produzido. Já a indústria de laticínios vem coordenando o processo de mudança na cadeia de suprimentos de matéria-prima via pagamento diferenciado aos fornecedores para atingir seus objetivos de produção. Por seu lado, a distribuição, caracterizada pela alta concentração, tem se beneficiado do grande poder de negociação junto às indústrias processadoras. Nesse contexto, os supermercados têm sido cada vez mais exigentes na escolha de seus fornecedores, induzindo, assim, a uma maior eficiência no sistema de suprimentos, principalmente no que concerne à qualidade, aos preços, aos prazos e à quantidade dos produtos.

## Bibliografia

- ALVES, M. R. P. A. (1997). Logística agroindustrial. In: BATALHA, M.O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo : Atlas.
- ANO LEITEIRO (1997). Porto Alegre : AGL, out./nov.
- BATALHA, M. O. (1995). As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para os estudos das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo : USP, v.30, n.4, p. 43-50, out./dez.
- CALEGARIO, C. L. L. et al. (1996). Formas de organização institucional na cadeia agroindustrial do leite. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, (1996). **Anais ...** Angra dos Reis : ANPAD.
- CASTRO, C. C. et al. (1997). Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, Angra dos Reis (1997). **Anais ...** Angra dos Reis : ANPAD.
- DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. (1957). **A concept of agribusiness**. Boston : Harvard University.
- GUIGUET, E. D.; CAPPELLINI, O. (1997). **El Mercosur lácteo: evolución del proceso de integración**. Santa Fe : Edic. Junta Intercooperativa.
- JONES, C. (1989). Supply chain management: the key issues. **BPICS Control**, Oct./Nov..
- MORVAN, Y. (1985). **Fondements d'économie industrielle**. Paris : Ed. Economica. (Collection Gestion, Série politique generale, Finance et Marketing).
- NETTO, V. N. (1997). Cadeia produtiva unida contra importações predatórias. In: **Ano Leiteiro**. Porto Alegre : AGL, out./nov.
- RUBEZ, J. (1997). Importação prejudica setor leiteiro. **Folha de São Paulo**, São Paulo 1º jan., p.6 (Caderno Agrofolha).
- SLACK, N. et al. (1995). **Operations management**. London : Pitman Publishing London.
- ZYLBERSZTAJN, D. ( 1996). Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, (1996). **Anais ...** Angra dos Reis : ANPAD.