

## Tendências no Cooperativismo Leiteiro Internacional

Fabio R. Chaddad<sup>1</sup>

Apesar de o Brasil ser um dos maiores produtores de leite no mundo, a participação das cooperativas na captação e comercialização de leite não chega a 20%. Nos Estados Unidos, na Europa e na Oceania, a participação das cooperativas é relativamente alta, chegando a 80% na Austrália, 83% na Holanda e nos EUA, e a 95% na Nova Zelândia.

Vários fatores podem ser identificados para explicar as diferenças observadas entre países no que tange à participação de mercado das cooperativas leiteiras: política agrícola, regulamentação do setor leiteiro, barreiras à importação de leite e derivados, estrutura do setor produtivo, políticas de apoio a cooperativas, nível tecnológico e educacional dos produtores, entre outros. Os pontos comuns identificados a partir de nosso trabalho com cooperativas de leite são os seguintes:

**Consolidação.** Nos países onde as cooperativas leiteiras detêm grande participação de mercado, observa-se a consolidação do setor através de fusões e incorporações. Esse processo de consolidação criou cooperativas leiteiras de grande escala que competem diretamente com as grandes corporações multinacionais que atuam no setor, incluindo-se Nestlé, Kraft Foods e Parmalat. Por exemplo, a maior cooperativa de leite do mundo - Dairy Farmers of America (DFA) - foi criada em 1998 a partir da fusão de quatro cooperativas do meio-oeste americano.

**Alianças Estratégicas.** Além da consolidação, as cooperativas buscam ganhos de competitividade através de alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. Existem vários objetivos estratégicos que levam à formação de alianças e redes de negócios. Por exemplo, a Fonterra - maior cooperativa da Nova Zelândia - formou uma parceria com a Nestlé para desenvolver conjuntamente o mercado de lácteos nas Américas. Além da aliança com a Nestlé, a Fonterra formou *joint ventures* com a DFA nos EUA, com a Arla Foods na Inglaterra e com a Bonlac Foods na Austrália.

**Governança Corporativa.** Uma característica comum às cooperativas de sucesso no mundo todo é a separação entre propriedade e gestão. Isso significa que os proprietários da cooperativa - seus associados - não participam diretamente da sua gestão. Através de voto e mecanismos de representação, os associados elegem representantes que formam o conselho de administração. Este, por sua vez, participa de todas as decisões estratégicas, mas não administra o dia-a-dia da cooperativa, de responsabilidade de um gerente profissional e sua equipe. A vantagem deste sistema é a profissionalização da gestão; a desvantagem é que introduz o problema do controle. A nossa experiência com cooperativas revela que o funcionamento adequado do conselho de administração como mecanismo de controle depende sobremaneira de quatro fatores: tamanho do conselho, a composição do conselho, a relação entre o presidente do conselho e o gerente geral e a representação dos produtores no conselho.

**Estrutura Centralizada.** A maioria das cooperativas de sucesso adota uma estrutura centralizada, ou seja, os produtores entregam o leite diretamente para a cooperativa. Por que a estrutura centralizada predomina entre as cooperativas de leite? A estrutura centralizada tem uma grande vantagem sobre a estrutura federada (o modelo central-singular): a cooperativa recebe o leite diretamente do produtor, evitando-se, assim, o "passeio" do leite pelas singulares. A dupla intermediação no modelo central-singular aumenta os custos e compromete a competitividade da cooperativa. Também são comuns atritos e divergências entre as singulares e a central, principalmente no que tange ao preço de transferência do leite e a decisões de investimento.

**Fidelização do Cooperado.** A questão da fidelidade do cooperado se tornou um problema entre as organizações cooperativas. No passado, os associados eram mais fiéis e participativos e capitalizavam adequadamente a cooperativa. O fato é que atualmente aumentou o pro-

### Amigo Leitor,

Neste artigo, enfocamos aspectos relacionados à estrutura interna das próprias cooperativas de lácteos. Mais especificamente, quais são as tendências comuns às cooperativas leiteiras de sucesso nos EUA, Europa e Oceania.

**Pág. 01**

### Mercado

Preços se mantêm praticamente estáveis.

**Pág. 02**

### Custos

Veja as contas para fazer silagem de Tanzânia com casca de soja.

**Pág. 03**

### Fique Atento

Importações brasileiras de lácteos reduzem 63% de jan a ago; já exportações recuam 6,6%.

**Pág. 04**

<sup>1</sup>Professor Doutor, Washington State University, Pullman, WA, EUA. E-mail: chaddadf@wsu.edu.

blema do “carona”, ou seja, associados que têm acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa mas que não arcam proporcionalmente com os custos. Por isso, as cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado visando a aumentar a utilização de seus serviços, a participação na governança da cooperativa e sua capitalização. Essas políticas de fidelização incluem distribuição dos resultados aos cooperados sob a forma de prêmios ao preço do leite, adoção de contratos de comercialização e esforços de comunicação com os associados.

**Novos Mecanismos de Capitalização.** Durante a última década, as cooperativas de lácteos buscaram novos mecanismos de capitalização a fim de investir e voltar a crescer. Em trabalho recente, Chaddad & Cook (2003) descrevem cinco novos modelos de capitalização em cooperativas: cooperativa de investimento proporcional, cooperativa com associados-investidores, cooperativa de nova geração, aporte de capital em entidade externa e cooperativa com títulos de investimento. Esses modelos alteram a estrutura de propriedade da coo-

perativa tradicional e abrem novas fontes de capital para a cooperativa. Além desses modelos, algumas cooperativas decidiram pela conversão. Trata-se da estratégia mais radical, isto é, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima com capital aberto para investidores.

Tomando-se por base essas tendências, estarão as cooperativas brasileiras imunes às forças competitivas atuais? Algumas políticas e práticas tradicionais das cooperativas brasileiras parecem não se alinhar mais com as realidades do mercado. Por outro lado, dados a importância econômica da cadeia produtiva do leite no Brasil, o crescimento do consumo interno de leite e derivados e as vantagens comparativas do produtor nacional, as cooperativas apresentam grandes oportunidades de negócio com base em seu conhecimento sobre o setor produtivo e proximidade com o produtor. Acredito que as cooperativas brasileiras terão importante papel no futuro, se e somente se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

## PREÇOS DO LEITE AO PRODUTOR

Agosto de 2003

### Preços médios se mantêm praticamente estáveis

Na média ponderada das praças pesquisadas pelo Cepea no País, em agosto, o preço do litro de leite tipo C pago ao produtor - referente ao produto entregue em julho - foi R\$ 0,4840, ligeira queda de 0,87% sobre a média Brasil de julho (R\$ 0,4883) que pode ser melhor interpretada como estabilidade dos preços. A média Brasil é definida com base no volume produzido por cada estado e, em agosto, teve a seguinte ponderação: MG contribuiu com 34,02%, SP entrou com 21,37%, GO, com 14,01%, RS, com 17,52%, PR representou 10,80% e BA, 2,27%.

Nas regiões de Goiás e Rio Grande do Sul, com os laticínios/cooperativas pagando R\$ 0,4897 e R\$ 0,4431, respectivamente, pelo litro do tipo C, recuos de 2,04% e 3,92% sobre os valores recebidos em julho. Noutras regiões do estado, porém, o enfraquecimento das vendas pesou contrariamente, fazendo com que a média ponderada paulista ficasse em R\$ 0,4999, 1,6% acima da média de julho.

As reduções verificadas em algumas praças decorrem da permanência dos estoques dos laticínios de leite e deri-

vados em patamares elevados e de um ligeiro aumento da produção, principalmente no Sul e Sudeste do País. Em Minas Gerais, por exemplo, o volume captado por laticínios e cooperativas em agosto aumentou 1,6% sobre julho. No Paraná, onde boa parte da produção é em sistema intensivo, a captação elevou-se em 6,1% e, em São Paulo, o acréscimo foi de 4,3%. Já no estado de Goiás, onde a dependência por pastagens é maior, a captação em agosto foi 2,5% menor

que em julho. Apesar disso, os preços médios neste estado acabaram recuando por conta do enfraquecimento das vendas no atacado e varejo do Sudeste, principal mercado para a produção goiana.

Na Bahia, a forte seca e a alta concorrência entre os laticínios garantiram reajustes médios de 6,2% para os preços do leite tipo C em agosto, com o litro sendo cotado a

R\$ 0,4227/litro. Em Minas Gerais, principal estado produtor do País, no balanço do mês, o tipo C teve queda mínima de 0,5%, mas, na prática, o mercado desse estado em particular tem movimentos quinzenais bem distintos.

Estados/Praças	Leite C	Leite B	Colocação
Goiás (*)	0,4897	-	-
Paraná (*)	0,4568	-	-
Bahia (*)	0,4227	-	-
RS (*)	0,4431	-	-
Minas Gerais (*)	0,5056	0,5057	100,00%
Sul MG	0,4787	0,5104	100,00%
São Paulo	<b>0,4999</b>	<b>0,5295</b>	<b>100,00%</b>
S. J. dos Campos	0,4616	0,5203	100,00%
Sorocaba	0,5487		
Campinas	0,5050	0,5400	100,00%
S. J. Rio Preto	0,5050		
Rib. Preto / Franca	0,4954	0,5500	100,00%
<b>Brasil **</b>	<b>0,4840</b>	<b>0,5176</b>	

(\*) - médias dias ponderadas

(\*\*) - Ponderado pela pesquisa trimestral do leite IBGE.

Obs: Em caso de veiculação desta informação pede-se citar a fonte: Boletim do Leite/CEPEA/USP



CUSTO DE PRODUÇÃO: TANZÂNIA  
 OBJETIVO: SILAGEM TANZÂNIA + CASCA DE SOJA

### INFORMAÇÕES GERAIS

Produção anual estimada (MS):	25 ton/ha	Porcentagem de MS	20%
Produção anual estimada (MV):	125,0 ton/ha	MS da silagem do tanzânia com aditivo	27%
Casca de Soja:	10%	Proteína bruta da silagem	14%
Perdas:	20%	NDT da silagem:	65%
Longevidade:	10 anos		
Número de cortes por ano:	3		
Área plantada (ha):	1ha		

PRODUÇÃO TOTAL (MV DA FORRAGEM)	125 ton/ha/ano
PRODUÇÃO TOTAL (MS DA FORRAGEM)	25 ton/ha/ano
PRODUÇÃO TOTAL ÚTIL (MV DA FORRAGEM)	100 ton/ha/ano
PRODUÇÃO TOTAL ÚTIL (MV DA SILAGEM)	110 ton/ha/ano
PRODUÇÃO TOTAL ÚTIL (MS DA SILAGEM)	30 ton/ha/ano

### CUSTO DE FORMAÇÃO - TANZÂNIA (\$/ha)

INSUMOS	UNIDADE	Quantidade	Preço	
			Unitário	Total
superfosfato simples	t	0,5	447,80	223,90
adubo pós-plantio (20-05-20)	t	0,6	667,15	400,29
calcário dolomítico	t	0,9	33,00	29,70
cloreto de potássio	t	0,3	973,72	292,12
frete corretivo	R4/ton	0,9	50,00	45,00
análise de solo	ud	1,0	18,50	18,50
sementes	kg	13,0	3,70	48,10
herbicida 2,4 D	L	3,0	14,40	43,20
formicida	kg	2,5	8,20	20,50
<b>PREPARO DO SOLO</b>				
aração	h/ha	2,5	21,45	53,63
gradeação	h/ha	1,1	21,45	23,60
calagem	h/ha	0,3	21,45	6,22
<b>SEMEADURA</b>				
semeadura	h/ha	1,2	19,85	23,62
distrib. de superfosfato simples (vicon)	h/ha	0,3	21,45	6,22
distrib. de 20-05-20 (vicon)	h/ha	0,3	21,45	6,22
distrib. de KCl + FTE (vicon)	h/ha	0,3	21,45	6,22
aplic. Herbicida	h/ha	0,3	18,63	4,66
aplic. Formicida	h/ha	1,0	18,63	18,63
compactação	h/ha	1,0	18,63	18,63
<b>CUSTO DE FORMAÇÃO para 10 anos</b>	<b>R\$/ha</b>			<b>1.288,95</b>

### CUSTO ANUAL DE MANUTENÇÃO - TANZÂNIA (R\$/ha)

INSUMOS				
adubo 20-05-20	ton	1,0	667,15	667,15
adubo superfosfato simples	ton	0,25	447,80	111,95
calcário	ton	1,0	50,00	50,00
sulfato de amônio	ton	0,5	500,00	250,00
<b>TRATOS CULTURAIS</b>				
aplicação - 20-05-20 (vicon)	h/ha	0,3	18,03	5,23
aplicação - superfosfato simples (vicon)	h/ha	0,3	18,03	5,23
aplicação - sulfato amônio (vicon)	h/ha	0,3	18,03	5,23
aplicação - calcário (vicon)	h/ha	0,3	18,03	5,23
<b>CUSTO DE MANUTENÇÃO</b>	<b>R\$/ha/ano</b>			<b>1.100,01</b>

### COLHEITA E ENSILAGEM (R\$/ha)

Serviços terceirizados	ha			850,00
Casca de soja extrusada	ton	10,0	260,00	2.600,00
<b>CUSTO DA COLHEITA E ENSILAGEM</b>	<b>R\$/ano</b>			<b>3.450,00</b>

### CUSTOS TOTAIS (HA/ANO)

		Matéria Original	Matéria Seca	Custo Total
Com casca de soja	R\$/ton	R\$ 42,54	R\$ 157,54	R\$ 4.678,91
Sem a adição de casca de soja	R\$/ton	R\$ 9,83	R\$ 49,16	R\$ 1.228,91



■ Pesquisas recentes apontam para redução dos custos da alimentação com o uso de casca de café, mas sua utilização exige critérios. O potencial da casca de café como alimento está no fato de conter em média 21% de carboidratos não-fibrosos de degradação rápida no rúmen e apresentar um teor de proteína bruta em torno de 10%, similar ao de outros concentrados energéticos, como o milho e a polpa cítrica. No entanto, o nitrogênio é de baixa qualidade, gerando um teor médio de FDN de 58,4%, variando de 34,5 a 77,2%. Mas, não se deve deixar de lado o efeito de seus fatores antinutricionais sobre o desempenho animal. Trata-se de um alimento rico em cafeína e polifenóis, compostos que podem afetar negativamente o consumo de alimentos e o desempenho de vacas leiteiras. (Fonte: Revista Balde Branco).

■ Nos próximos três meses deste ano-safra, o Banco do Brasil prevê a liberação de R\$ 6,3 bilhões para a agricultura, crescimento de 60% em relação ao mesmo período do ano passado. No ano agrícola de 2003/04 serão liberados R\$ 4,016 bilhões para custeio de lavouras, R\$ 797 milhões para investimentos e R\$ 1,486 bilhão para comercialização. Para o mês de setembro, a expectativa é de liberação de R\$ 3 bilhões, dos quais R\$ 2,172 bilhões para custeio de lavoura, R\$ 368 milhões para investimento e R\$ 460 milhões para comercialização. (Fonte: Agrocast)

■ Atualmente, o Brasil ocupa o quinto lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de leite, com uma produção de 21,6 bilhões de litros ao ano; a União Européia ocupa o primeiro lugar, com 115,3 bilhões de litros. A CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, quer que nosso país atinja a vice liderança e para isso acontecer, pretende tomar diversas iniciativas. Dentre essas estão a nossa participação na Aliança Láctea Global, que trabalha na abertura de novos mercados para produtos lácteos, e a negociação como Ministério da Agricultura para o fornecimento de linhas de crédito aos pe-

quenos produtores. (Fonte: Leite e derivados).

■ O Brasil reduziu em 63,1% o volume de importações de produtos lácteos entre janeiro e agosto deste ano, quando feita comparação com o volume de compras no Exterior em igual período do ano passado. Nos primeiros oito meses de 2003, as importações de lácteos somaram 56,4 mil toneladas; frente 153,1 mil toneladas, conforme registrado entre janeiro e agosto de 2002. O volume de importações de lácteos, depois de feito o cálculo que o transforma ao equivalente em litros de leite, representa que o Brasil importou 373 milhões de litros entre janeiro e agosto; contra 991 milhões de litros em igual período do ano passado. Este ano o Brasil deverá produzir um total de 21,3 bilhões de litros de leite, caso não haja depreciação de preços ao produtor, conforme projeções da CNA. (Fonte: CNA)

■ Já as exportações tiveram pequeno recuo no acumulado do ano. De janeiro a agosto, foram exportadas cerca de 23 mil toneladas de lácteos, queda de 6,6% na comparação com as 24,6 mil toneladas exportadas entre janeiro e agosto de 2002. O consumo interno é estimado em 22,2 bilhões de litros para este ano. Somente em agosto, as importações de lácteos somaram 4,7 mil toneladas, queda de 77,5% na comparação com as 20,9 mil toneladas adquiridas no mercado internacional em agosto de 2002. Já as exportações brasileiras somaram o equivalente a 4,5 mil toneladas em agosto, crescimento de 29,5% em comparação com as 3,4 mil toneladas negociadas em agosto de 2002. (Fonte: CNA)

# Boletim do Leite

Universidade de São Paulo - USP/ESALQ - CEPEA

Apoio: FEALQ

leitecepea@esalq.usp.com.br

http://cepea.esalq.usp.com.br

O Boletim do Leite é uma publicação do DEAS/CEPEA

Endereço: Caixa Postal 132, Piracicaba, SP, CEP 13400-970

Telefone: (019) 3429-8800 ou 3429-8801

Fax: (019) 3429-8829

Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio, sem prévia autorização.

**Coordenador Científico:** Prof. Dr. Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros

**Conselho Editorial:** Responsável - Eng. Agr. Leandro Augusto Ponchio; Ademir de Lucas - técnico em extensão rural, depto. Economia, Administração e Sociologia / Esalq-USP.; Paulo do Carmo Martins - Pesquisador da Embrapa Gado de Leite

**Equipe Técnica:** Raquel Mortari Gimenes e Roberta Normanha Bardavil Conte.

**Jornalista Responsável:** Ana Paula Silva - Mtb 27368 - **Editoração/Arte:** Thiago Luiz Dias Siqueira Barros

**Tiragem mensal:** 8.000 exemplares

**Impresso Especial**

1.74.18.0518-7/2001-DR/SPI  
Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz

... CORREIOS ...