

ESTUDO DE CASO
(EC.000.96)

"MILKAUT: As Mudanças no Agribusiness do Leite Argentino "

Coordenação da Profa. Dra. Elizabeth Farina, como base para discussão no
VI Seminário Internacional de Agribusiness do PENSA.

AUTORES

Samuel Ribeiro Giordano, Dr

Coordenador de Cursos Executivos e Pesquisador Associado do PENSA,
Doutor em Geografia Econômica pela Universidade de São Paulo
Pós-Graduado em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas
Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da
Universidade de São Paulo.

Alejandro Galetto, Ph.D.

Diretor da Estação Experimental da INTA (Instituto Nacional de Tecnologia
Agropecuária) em Rafaela, Argentina,
Ph.D. em Nutrição Animal pela Universidade de Nebraska
Engenheiro Agrônomo pela Universidad Nacional del Litoral.

ASSISTENTE

Valter Bertini Galan

Mestrando do Departamento de Administração da FEA-USP, Pesquisador do PENSA,
Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP.

MILKAUT: As Mudanças no Agribusiness do Leite Argentino

A Argentina está numa encruzilhada. O Mercosul e as reformas introduzidas pelo presidente Carlos Menem, apoiadas na liberalização econômica, forçaram as indústrias lácteas a se tornarem competitivas num piscar de olhos. A produtividade tem sido espantosamente crescente nos últimos anos e ainda tem folga para crescer. O mercado interno tem uma divisão peculiar havendo empresas que tendem a ser “Argentina - dependentes” e outras que tendem a ser “Brasil - dependentes”. Os desafios não estão mais nas mãos reguladoras do Estado mas nos conjuntos de contratos que cada empresa puder fazer daqui para a frente, associando-se interna ou externamente, e reduzindo ao mínimo os seus custos de transação. A superação destes desafios deverá alavancar estas empresas, destacando-as no cenário do Mercosul.

O vento frio e o “llano” na pampa úmida convidam à introspecção, mate e fogo de chão. Neste clima de serena calma, Don Luis Jullier avaliou mais uma vez a transformação de parte da Cooperativa Asociación Unión Tamberos - Milkaut - em Sociedade Anônima e se convenceu da viabilidade da decisão. Os 30 anos na direção da Cooperativa, conduzida com firmeza e retidão, asseguravam a D. Luis uma posição de liderança responsável.

Ao lado dos desafios enfrentados pela Argentina no âmbito do Mercosul, a Milkaut enfrentava conflitos de interesses diante dessas mudanças. Seus executivos começaram a sentir o desconforto de ser uma cooperativa e apresentar, por este motivo, limitações na obtenção de créditos internacionais, dificuldades na associação com empresas privadas Argentinas e internacionais ou mesmo com cooperativas argentinas co-irmãs. Crescer era imperativo frente ao quadro da demanda crescente oferecida tanto no plano doméstico, por conta do Plano Cavallo, quanto no plano externo, por conta dos acordos do Mercosul e do Plano Real no Brasil. A produtividade agropecuária na Província de Santa Fé tinha folga para crescer, alavancando a produção industrial da Milkaut. Empresas do mesmo porte que a Milkaut, como a Williner, Molfino, Nestlé e outras, situadas praticamente na mesma região geográfica, sinalizavam-lhe um fato concreto: a Milkaut precisava crescer urgentemente.

Convencido o Presidente, os demais cooperados seguiriam sua liderança. Estavam lançadas importantes bases para uma modificação no sistema cooperativo argentino e também para a longevidade da Milkaut.

A abertura de capital da Milkaut

Mas afinal, quais eram as verdadeiras razões para Milkaut abrir seu capital, arriscando-se a gerar no longo prazo possíveis conflitos de interesses entre seus cooperados, da porta da fábrica para trás, e suas ações como indústria, da porta da fábrica para a frente ?

A Milkaut abriu seu capital para integrar-se ao cenário nacional e internacional, onde vislumbra-se a globalização da economia. Dessa forma, sentindo a necessidade de uma forma jurídica mais adequada para conseguir uma crescente eficiência de sua administração e de seus resultados, entendeu que a forma jurídica da Sociedade Anônima seria muito mais dinâmica e, por hipótese, poderia obter resultados melhores.

De forma concreta, a criação da Sociedade Anônima permite à Milkaut as seguintes vantagens:

- 1) Abertura do capital com a possibilidade de participação de outras empresas dentro de sua figura jurídica. No momento, a Milkaut está em contato direto com diferentes empresas que têm interesse em participar diretamente de seu capital, com a finalidade de captar parte do mercado externo, o que de outra maneira não seria possível.
- 2) Participação em outras cooperativas. Através desta Sociedade Anônima, poderiam participar de outras cooperativas sem a necessidade de recorrer a desembolsos financeiros, mas apenas com a entrega de ações da nova sociedade, o que aumentaria os bens em poder da mesma, com a contrapartida correspondente em ações.
- 3) Possibilidade de utilizar as ações como garantia dos empréstimos financeiros. Existem organismos internacionais que, complementando o financiamento, participam por um prazo determinado como acionistas, estabelecendo-se no contrato uma cláusula de recompra das ações correspondentes.

A Milkaut está neste momento negociando um empréstimo de vulto com o IFC (International Finance Corporation), com vistas ao reaparelhamento e atualização de seu equipamento industrial, além de ampliação de sua capacidade instalada. Este empréstimo, com condições muito mais favoráveis

que as encontradas no mercado doméstico argentino, não teria sido possível caso a Milkaut não tivesse tomado a decisão de abrir seu capital.

4) Possibilidade de que os associados da cooperativa contem com ações da Sociedade Anônima como forma de pagamento antecipado das cotas sociais que hoje estão em seu poder. A vantagem que possuem estas ações é que podem ser transferidas a pessoas físicas ou jurídicas que não tenham vinculação direta com a cooperativa, por não serem entregadores de leite. A negociação em bolsa destas ações está prevista para os próximos dois anos.

O esquema da Sociedade Anônima

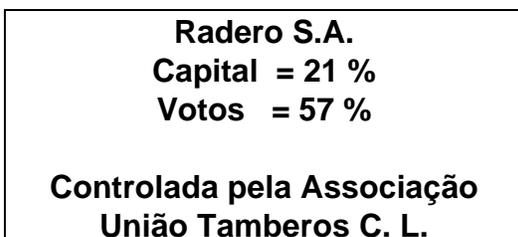
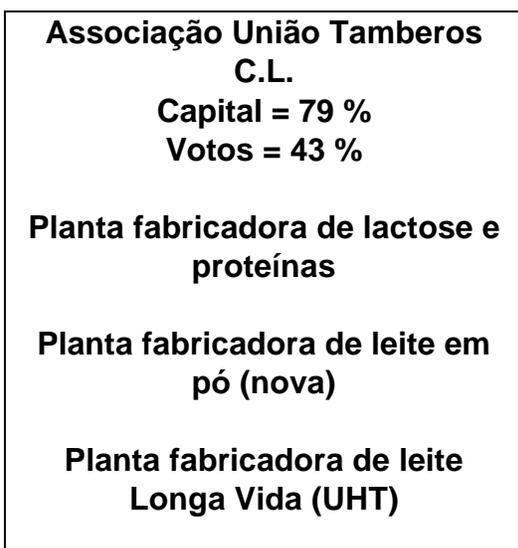
O capital da Milkaut Sociedade Anônima é de 15 milhões de pesos argentinos (1 peso argentino = 1 dólar americano), divididos da seguinte maneira:

* **ASSOCIAÇÃO UNIÃO TAMBEROS C.L.** subscreveu 118.500 ações preferenciais a PA\$100 cada uma, com direito a um voto por ação, representando 79% do capital. A integralização do capital efetivou-se mediante o aporte de bens especificados no inventário determinado na ata constitutiva. O capital social pode ser aumentado até cinco vezes correspondentes a seu valor. Os bens aportados para a integralização do capital social subscrito foram:

- Planta fabricante de lactose e proteínas
- Planta fabricante de leite em pó (nova)
- Planta fabricante de leite Longa Vida (UHT)

* **RADERO SOCIEDADE ANONIMA**, subscreveu 31.500 ações ordinárias de PA\$100 cada uma, com direito a cinco votos por ação, representando 21% do capital. A integralização do capital será realizada com dinheiro vivo nos termos da lei das S.A. argentinas. Esta Sociedade é controlada pela Associação União Tamberos C.L.. Esta diretoria tem mandato de 3 anos com opção para reeleição (a última designação de cargos aconteceu em 1995). Os integrantes da Radero são ex-membros do Conselho de Administração da Associação União Tamberos C.L., que como controladora, tem e exerce o direito de nomear as autoridades da dita sociedade.

Assim a estrutura da MILKAUT S.A. tomou o seguinte desenho:



O Fiel Comissário (voting trust)

Os títulos representativos das ações da RADERO S.A., em poder da Associação União Tamberos, serão entregues a um banco internacional de categoria triplo A, para que fiquem em custódia e proceda-se conforme seja combinado em um contrato de fiel comissário, designando um fiel depositário em capacidade nominativa, na sua variante denominada “voting trust”.

Segundo o contrato social, os objetivos da MILKAUT S.A. são:

- 1) **INDUSTRIAL:** Elaboração de todo o tipo de produtos alimentícios para o consumo humano, animal e industrial.
- 2) **COMERCIAL:** Comercializar sob qualquer forma seus produtos industrializados e/ou produtos de terceiros.
- 3) **FINANCEIRO:** Realizar operações financeiras, com exceção daquelas que requeiram o concurso público de capitais.
- 4) **IMOBILIÁRIO:** Realizar operações imobiliárias, compra, venda, exploração, administração e aluguel de imóveis urbanos e rurais.
- 5) **AGROPECUÁRIA:** Exploração de fazendas, agrícola e pecuária.
- 6) **EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO**

A administração e representação estarão a cargo da diretoria que a assembléia designe, num mínimo de 4 e num máximo de 8 membros. Os diretores permanecerão durante dois exercícios em suas funções, podendo ser reeleitos indefinidamente.

Histórico

A Asociación Unión Tamberos foi fundada em 1925, na localidade de Franck, como uma associação de produtores, congregando 29 membros com o objetivo explícito de defender a produção rural. Em 1926 foi inaugurado o primeiro laticínio na localidade de Las Tunas, a partir do qual rapidamente se sucederam outros laticínios dentro do departamento de Las Colonias.

A planta pasteurizadora foi adquirida em 1935, na cidade de Santa Fé, para atender o mercado local. A partir de 1942, as unidades processadoras de leite (cremerías) foram multiplicando-se até atingir o número de 22 unidades em 1953. Somente neste ano a empresa se transformou legalmente em Cooperativa, sob a denominação Asociación Unión Tamberos (o AUT do nome Milkaut), contando então com 700 produtores associados.

Em 1961, inaugurou-se uma moderna queijaria em Colonia Nueva e em 1963 iniciou-se a construção do atual complexo industrial de Franck. Em 1972,

decidiu-se promover o desenvolvimento da produção rural na zona de Reconquista, construindo-se ali uma queijaria. Como consequência da ampliação de mercado, adquiriu-se uma planta de pasteurização em Resistencia (Chaco), visando abastecer todo o noroeste argentino.

No presente, a Milkaut é responsável por aproximadamente 11 % do leite líquido produzido diariamente na Argentina.

A Produção Leiteira Mundial

A produção mundial de leite bovino aumentou em 11% durante a década de 80, alcançando 476 milhões de toneladas em 1990 (Australian Dairy Corporation, 1994), estabilizando-se e caindo levemente depois, como demonstrado na tabela 1. À produção total de leite de vaca, devem-se adicionar aproximadamente 65 milhões de toneladas de leite de búfala, cabra e ovelha.

A evolução da produção mundial de leite nos últimos 10 anos indica que esta permanece nos mesmos níveis de 1985, devido às quedas na produção da Europa Ocidental e da Europa Central e Oriental, que foram parcialmente compensadas por aumentos em outras regiões do mundo.

Espera-se uma leve recuperação da produção mundial, a partir de incrementos nos Estados Unidos, alguns países da América do Sul, Oceania e certas regiões da Ásia. Estas projeções estão sintetizadas na tabela 2, originada a partir de um estudo da OECD.

O comércio mundial de produtos lácteos representa entre 25 e 30 milhões de toneladas (em equivalente leite) a cada ano, aproximadamente 6% da produção mundial, embora esta proporção se eleve consideravelmente para produtos específicos (no caso da manteiga, corresponde a cerca de 15% da produção mundial).

O principal exportador é a União Européia, com 46% do total (em 1993). A Nova Zelândia é o segundo exportador mundial (22%, em 1993), ao mesmo tempo em que a Austrália e Estados Unidos trocam de posição ao longo dos anos, com o terceiro e quarto lugares, pois exportam uma proporção similar no mercado mundial. Aproximadamente 12 a 13% do resto das exportações correspondem a outros países como Canadá, Polônia, Suíça, Uruguai e Argentina (que é responsável por apenas 2 % da produção mundial).

É possível distinguir dois tipos de fluxos comerciais. Por um lado, aqueles regulados por cotas bilaterais, como no caso do protecionismo europeu, ou outra restrição quantitativa e cujos preços tendem a ser relativamente altos; por outro lado, o mercado, mais ou menos livre, onde as condições da oferta e da demanda têm maior influência na formação dos preços. Em geral, uma proporção importante do comércio de queijos é do tipo “cotas”, em particular as importações dos Estados Unidos e Japão.

A conclusão da rodada Uruguai do GATT, em abril de 1994, significou importantes progressos na direção da liberalização do comércio mundial de produtos agropecuários, abrangendo, ainda que de forma tímida, também os

lácteos. Os compromissos acordados são de vários tipos e adquirem alguma importância para regular a conduta comercial da União Europeia e dos Estados Unidos, ainda que afetem outros países, como Japão, Coréia ou Austrália, sempre na direção de um comércio mais livre.

O aspecto mais importante dos acordos é uma diminuição das exportações subsidiadas em relação à média do período 1986-1990 (redução de 36% em valor e de 21% na quantidade). No caso do queijo, para a União Europeia, por exemplo, isto significará uma redução nas exportações ao redor de 150.000 toneladas (cerca de 15 % do total das exportações mundiais).

Outro ponto dos acordos são as provisões de acesso mínimo (5% do mercado doméstico) que, continuando com o exemplo da União Europeia no caso dos queijos, representa 100.000 toneladas adicionais. Estes números totalizam cerca de 250.000 toneladas anuais, uma quantidade que representa cerca de 25% das exportações mundiais, sem contar o crescimento próprio de outros mercados. Fontes comerciais indicam que é muito possível que este crescimento possa representar entre 150.000 e 180.000 toneladas.

Espera-se que o volume global de comércio cresça de 28 milhões de toneladas de equivalente leite para 32 milhões, com o maior impacto na participação da UE no comércio mundial, que seria reduzida de 48 para 30% do total. Em termos de produtos, os mais favorecidos seriam os queijos e o leite em pó integral, que poderiam ter acréscimos de preços em até 25% sobre os níveis de 1993-1994, além de uma redistribuição em seu "market share".

Outros aspectos importantes dos acordos do GATT incluem a transformação das barreiras não-tarifárias em tarifas, um novo sistema de salvaguardas e o compromisso de não aumentar a proteção a partir dos níveis do período base, o que pode facilitar o comércio com os mercados emergentes, especialmente a Ásia. Em relação às perspectivas de preços para médio prazo, é muito difícil realizar projeções, dada a inerente volatilidade que possuem as commodities lácteas, especialmente o leite em pó desnatado e a manteiga. Sem dúvida, os prognósticos percebidos entre os analistas do comércio internacional indicam que é bem possível que se mantenham os níveis de preços alcançados até meados desta década, que representam aumentos entre 20 e 40% se comparados aos valores que predominavam no início do período.

Situação leiteira argentina

O fenômeno hiperinflacionário de 1989 e 1990 marcou um ponto de ruptura para o leite argentino pois, a partir dele e de forma paralela à introdução e vigência do plano de estabilização econômica, colocam-se em movimento um conjunto de forças que tiveram um profundo impacto sobre a produção e o consumo nacionais. Na tabela 3, mostra-se que a produção cresceu entre 1991 e 1995 a uma taxa anual acumulada de 9,5%, enquanto que nos 10 anos anteriores (1981-1990) esta taxa havia sido de 1,8% anuais e na década de 70 o crescimento fora quase nulo.

O consumo argentino de produtos lácteos é tradicionalmente alto, chegando nos anos anteriores ao fenômeno hiperinflacionário, a superar os 200 litros (de equivalente leite) por pessoa por ano, para depois cair a menos de 180 litros em 1990. Posteriormente, a estabilização macroeconômica impulsionou um crescimento do consumo interno, que em 1994 alcançou os 215 - 220 litros per capita; estima-se que é muito difícil que, com a atual estrutura de renda da população argentina, este consumo possa crescer muito acima destes valores.

Embora a produção de leite na Argentina tenha sido tradicionalmente um setor pouco vinculado ao comércio exterior, onde tanto as importações como as exportações eram produtos de déficits ou excessos estacionais, as mudanças ocorridas a partir de 1991 modificaram esta característica e o setor leiteiro argentino caminha para uma inserção internacional cada vez mais profunda. A partir de 1991, graças ao incremento da demanda interna devido ao aumento de rendas proporcionado pelo plano de estabilização econômica, e frente a uma oferta que no curto prazo, na época, era bastante inelástica, as importações de produtos lácteos cresceram bastante, chegando a um pico no ano seguinte, quando representaram o equivalente a 13% da produção doméstica (Tabela 4). Este processo viu-se favorecido ainda mais pela valorização relativa do peso argentino frente ao dólar. A partir de 1993, por outro lado, a produção nacional começou a responder aos estímulos econômicos e as importações caíram bruscamente.

As exportações de produtos lácteos evoluíram em relação quase oposta ao comentado para as importações, como é mostrado na tabela 4, onde pode observar-se que no período 1989-1990 e depois, a partir de 1994, as vendas externas de produtos lácteos alcançaram valores significativos, chegando em 1995 aos 181 milhões de dólares, ainda que, em volume, estejam abaixo dos níveis de 1989 -1990, quando superaram as 70.000 toneladas/ano.

Com relação aos “picos” exportadores da Argentina, o primeiro nos anos 1989 -1990 e o segundo a partir de 1994, há grandes diferenças no contexto em que se encontram, como é explicado na tabela 5, e portanto cabe explicar que o ocorrido na primeira situação foi um fenômeno transitório, sendo que os incrementos verificados nos últimos anos representam uma tendência mais solidificada. De qualquer forma, há duas características das exportações argentinas que se repetem nas duas situações, e ambas são desfavoráveis ao desempenho futuro do setor. Em primeiro lugar, pode ser observada excessiva dependência com relação ao mercado brasileiro, o que torna as vendas externas argentinas um negócio muito arriscado. Além disso, é possível demonstrar que a Argentina não conseguiu manter sua presença no mercado brasileiro quando as importações deste país caíram, algo conseguido pelo Uruguai, por exemplo.

O preço da matéria-prima na Argentina tem sido considerado historicamente um dos mais competitivos do mundo, oscilando nos últimos 13 anos entre \$ 4,17 e \$ 5,80 por quilograma de gordura, ainda que tenham-se

registrado extremos mensais que vão desde \$ 1,80 até \$ 7,60/ kg de gordura (tabela 6).

É sabido que a produção primária argentina é competitiva a nível internacional, mas existe a mesma competitividade na produção industrial e no sistema de comercialização e distribuição ?

A respeito deste último ponto, os preços ao consumidor na Argentina são bastante altos em relação ao preço que se paga pelo leite ao produtor, fato que decorre de diferentes razões. A primeira delas é que os preços são determinados pela interação entre oferta e demanda, e que esta última pode ser a responsável pelo elevado nível de preços internos. Nesta situação o industrial argentino pode ser muito eficiente, mas ocorre que simplesmente o mercado interno é mais atrativo que o mercado de exportação. A outra razão do elevado preço no varejo pode explicar-se pela ineficiência do setor de distribuição (atacadista e varejista), o que na Argentina é uma hipótese bastante adequada para a realidade do país, seja por ineficiência dos pequenos comerciantes ou por desbalanços na capacidade competitiva entre os grandes hipermercados e os industriais lácteos. Neste caso, pode ser incluída a situação do mercado internacional, que com o tempo tornou-se mais atrativo que o mercado interno. Finalmente, se existe a possibilidade de que os altos preços varejistas reflitam também uma baixa eficiência industrial, de qualquer forma estes são determinados em grande parte pela estrutura de custos dos industriais menos eficientes, que provavelmente não terão uma grande sobrevida. Com relação a este ponto, e dado o momento importante de alterações que estão sendo realizadas nas indústrias de ponta nos últimos 2 ou 3 anos, pode-se argumentar que a eficiência do setor industrial deve e tende a aumentar, notadamente com relação aos níveis da última década; esta eficiência deve ser avaliada através dos preços dos produtos na saída da fábrica (observe as margens brutas de comercialização para diversos produtos lácteos argentinos na tabela 7). No caso específico da Milkaut, a eficiência industrial é bastante boa para o leite em pó, podendo vir a ser melhorada no caso dos queijos.

A situação leiteira em Santa Fé

A produção leiteira da província de Santa Fé representa aproximadamente 30% do total nacional, e nos últimos 26 anos tem se caracterizado por um alto grau de dinamismo nos parâmetros de avaliação de eficiência, como mostra a tabela 8.

O incremento de produtividade da terra (última coluna) no período de 20 anos, coberto pelos dados da tabela 8, representa um valor quatro vezes maior que o inicial, o que equivale a uma taxa de crescimento anual acumulada de 7%. O aumento da produtividade da terra originou-se em aumentos da carga animal e da produção individual, que duplicaram no período considerado.

A província de Santa Fé estende-se - de Sul a Norte - desde o coração da “pampa úmida” até a entrada da região “chaqueña”, mas a mais alta

concentração de fazendas (tambos) acontece nos departamentos da região central (Castellanos, Las Colonias, San Martin e San Cristóbal), de onde origina-se mais de 75% da produção da província.

É precisamente na região central da província, onde estão localizadas as fazendas que abastecem a Milkaut, onde aconteceu - e continua acontecendo - um acentuado processo de mudanças tecnológicas. Pode-se destacar em primeiro lugar a paulatina mecanização da ordenha, que aconteceu durante a década de 60, e que determinou importantes elevações na produtividade da mão-de-obra. A partir de meados da década de 70, começaram a ser produzidas mudanças tecnológicas que afetaram a base forrageira disponível nas fazendas da região, dentro das quais destacam-se inicialmente a introdução da Achicoria (um tipo de forragem de inverno) e, alguns anos mais tarde, as alfafas sem latência invernal. A partir daí, realmente se modifica fundamentalmente o panorama da produção santafesina, que passa a depender quase que exclusivamente de pastagens anuais, com menor custo de produção. Finalmente, e até o fim da década de 80 e início da década de 90, aconteceu outra importante mudança tecnológica, que foi a difusão do uso de reservas de forragem, inicialmente sob a forma de rolos de feno (pasto seco) e mais recentemente com a adoção da silagem de milho.

A estrutura industrial da província de Santa Fé está orientada essencialmente à produção de queijo (50% da capacidade instalada), leite em pó (30%) e manteiga, embora também seja produzida grande quantidade de produtos frescos, mas em quantidades proporcionalmente menores. Dentro da caracterização da indústria santafesiana destaca-se, além disso, a sua inserção internacional, sendo responsável por mais de 50% das vendas externas de produtos lácteos argentinos nos últimos anos.

A MILKAUT

Diferentemente da maior parte das cooperativas de laticínios que industrializam seu leite no Brasil, a Milkaut é uma cooperativa singular e não uma cooperativa central. O seu conselho de administração é formado por 11 membros titulares e 11 suplentes eleitos através de voto direto para um mandato de dois anos, no caso dos titulares, e para um ano no caso dos suplentes. A Diretoria executiva é composta pelo Gerente Geral, um Sub-Gerente Geral e por quatro gerentes (ver organograma, no item “O Esquema da Sociedade Anônima”).

Com sua sede situada na cidade de Franck, Departamento de las Colonias, na Provincia de Santa Fé (ver mapas no anexo 2), e seis outras plantas industriais (ver tabela 9), a Milkaut está dentro da maior bacia leiteira do país, composta por produtores situados em pequenas propriedades conforme mostra a tabela 10, que compara a estrutura de produção entre os cooperados da Milkaut com aquela de uma amostragem de produtores feita no estado de Minas Gerais, responsável por cerca de 30% da produção brasileira.

Além das plantas industriais, a Milkaut conta também com uma estrutura de vendas composta por 9 sucursais, conforme tabela 11.

Seus 1.341 sócios exploram o leite em 1.335 granjas, produzindo uma média geral de quase 824 litros/dia/estabelecimento. Neste ano, a produção de leite ultrapassa os 1.100.000 litros diários, com um faturamento bruto total estimado para o exercício 95/96 de US\$160 milhões, dos quais US\$ 30 milhões (18,75 %) são oriundos de exportações. Apesar de temer o efeito “ Brasil - dependência ”, a Milkaut tem um importante volume de exportações para o Brasil, como se verifica na tabela 12. Mas essa questão da “Brasil - dependência” é realmente um aspecto preocupante ? Ela emergiu nas conversas com os dirigentes e com os fornecedores da cooperativa em graus variados. Seriam temores de desajustes macroeconômicos que rondam a cabeça dos cooperados? Seriam crises do tipo mexicana que os atemorizariam? Esta questão está intimamente relacionada com a necessidade de crescer e daí investir, abrindo seu capital, e com o limite de demanda interna por lácteos que se observa no mercado doméstico argentino.

Sendo a quarta empresa láctea Argentina (ver ranking de empresas lácteas argentinas na tabela 13), em termos de leite recebido e valor do faturamento, a taxa de crescimento da produção dos associados tem atingido os 16% ao ano, durante os últimos três anos. As estimativas feitas pela cooperativa indicam, entretanto, um crescimento médio de 8% ao ano para os próximos anos.

A cooperativa é presidida pelo Sr. Luis Jullier que, por conta de sua liderança e firmeza à frente dos negócios, vem reelejendo-se a 30 anos no cargo de Presidente. Este senhor, que foi incluído entre os 50 empresários mais destacados de 1995 pelo jornal Prensa Económica, ocupou várias vezes, entre 1970 e 1993, o cargo de Presidente da Junta Intercooperativa de Produtores de Leite. Ele é presidente da Milkaut del N.O.A. S.A., presidente da Milkaut Sociedade Anônima, Vice-presidente do Grupo Lácteo Sociedade Anônima, Diretor da Bolsa de Comércio de Santa Fé e colunista do jornal La Nación, dentre outros cargos.

Os produtos da Milkaut

Uma das visões impressionantes da Planta da Milkaut situada em Colonia Nueva são as 14.000 formas de queijo duro tipo “parmigiano”. Nesta planta, que processa 210.000 l de leite/dia (dos quais 150.000 destinam-se a queijos de pasta dura e semi-dura), encontram-se metros e metros de comprimento e de altura de prateleiras de madeira, situadas em câmaras frias controladas, cobertas de queijos. O complexo industrial de Franck, que é o centro das operações e primeiro em importância dentre as plantas da Milkaut, é dividido em duas unidades industriais, uma destinada à elaboração de produtos lácteos e outra processadora de soro lácteo. A primeira tem capacidade para processar 800.000 litros diariamente, contando com 11 câmaras frias para armazenamento de manteiga e queijos e 3 depósitos para leite em pó; ela

emprega 375 pessoas, com necessidade de contratação de pessoal extra em épocas de pico de produção.

A unidade processadora de soro lácteo, que representa uma grande vantagem da Milkaut com relação a suas concorrentes, produz lactose e proteínas, que se utilizam do soro do leite como matéria-prima. É a única fábrica deste produto na América Latina, com capacidade de processamento diário de 300.000 litros de soro, e seus principais clientes são as indústrias farmacêuticas. Do ponto de vista ambiental, esta fábrica resolve um importante problema, pois o soro, quando despejado no ambiente, é um produto altamente poluidor das águas, em face de sua alta Demanda Biológica de Oxigênio (DBO). Assim, a Milkaut não apenas processa todo o seu soro, como também necessita processar o soro de terceiros, devido a capacidade de sua fábrica.

É notável a grande variedade de produtos (ver tabela 14) com os quais a Milkaut se posiciona no mercado nacional e internacional. Com maquinário “State of the Art”, importado da Itália para a produção de queijos de massa cozida, produzem-se tipos como Reggianito, Sardo, Goya e outros. O Reggianito é um queijo tipo Parmigiano Reggiano fabricado em formas menores e o Goya é o mesmo produto, que apenas leva este nome para poder entrar no mercado dos Estados Unidos, onde existem quotas de importação para este produto, e para não despertar os protestos da Itália, grande exportador de queijos Parmigiano Reggiano e Grana Padano.

A situação financeira da Milkaut

A Milkaut distribuiu aos seus cooperados, em 1995, cerca de 4,1 milhões de pesos. Este número representa cerca de 3% da sua Receita Bruta, e para 1994, esta porcentagem ficou em 1,6%. Estes números são fortes indicativos de uma boa evolução financeira da cooperativa.

A comparação entre os anos de 1994 e 1995 revela um pequeno aumento na participação do ativo circulante no total de ativos, em detrimento aos ativos fixos. Isto representa ganhos em liquidez (observe o quadro “Análise Financeira”), um ponto bastante favorável na evolução financeira da empresa. Outro ponto relevante é o aumento na participação porcentual das “Outras Despesas”, referentes a indenizações trabalhistas, gastos assistenciais e outros. Este fato não significa uma perda de eficiência por parte da empresa; se analisada a evolução do item “Despesas Operacionais”, verificaremos que, de acordo com sua participação porcentual em relação a Receita Bruta, houve até um pequeno ganho de eficiência.

É importante esclarecer que em 1995 foi feita uma “reavaliação técnica” do ativo permanente da cooperativa, que resultou num acréscimo de cerca de 31 milhões de pesos em seu valor. Esta “reavaliação técnica” foi considerada nesta análise, sendo somada aos valores de Patrimônio Líquido de 1993 e 1994, de forma a uniformizar a comparação entre as contas patrimoniais dos três anos.

De qualquer forma, salienta-se que a distribuição de sobras, uma demonstração clara de sanidade financeira e boa evolução dos negócios, não deve ser o objetivo principal de uma cooperativa. Percebemos que em 1995, a Retenção Bruta foi de 20,8 % da Receita Bruta Total, enquanto que em 1994 este número foi de 18,6 %. A porcentagem de Excedentes a Distribuir tem grande associação com a Retenção Bruta e com os Gastos Operacionais; a cooperativa pode estar distribuindo mais em função de uma maior retenção, que pode estar sustentando gastos operacionais crescentes. No caso da Milkaut, aconteceu uma retenção maior, com manutenção das despesas operacionais na mesma proporção de 1994, o que provocou o aumento da distribuição de sobras.

Os competidores argentinos

Dada a boa produção de lácteos, realizada por cerca de 800 empresas, a Argentina tem uma elevada oferta destes produtos. Há uma concentração econômica no setor, uma vez que apenas oito empresas são responsáveis por mais de 50 % do mercado, cálculo baseado na recepção de leite. A oferta está altamente concentrada, havendo forte concorrência entre as empresas mais importantes. Estas empresas têm boa diversificação de produtos e estão numa busca constante de superação. As empresas menores atuam apenas regionalmente, sem linhas diversificadas, atendendo a nichos de preços baixos dentro do mercado regional. O consumo de leite na Argentina é bastante grande, tendo aumentado com o plano de estabilização econômica, superando hoje os 217 l/hab/ano (ver tabelas 15 e 16). Atualmente a tendência de consumo na Argentina indica uma preferência do consumidor pelos produtos frescos, e dentre estes, os de baixa quantidade de gordura são os que mais têm crescido. Este crescimento do consumo doméstico foi coberto pela indústria e pelo comércio até 1992, através de importações. A partir de 1993, a produção nacional equilibra-se ao consumo interno e a Argentina volta a ter excedentes exportáveis. O aumento da participação de importantes segmentos distribuidores como o dos Super e Hipermercados (alguns com marcas próprias como Disco, Norte e Carrefour) (ver tabela 17) e a da indústria de “snacks”, tem causado mudanças consideráveis no consumo de produtos tais como iogurtes, sobremesas e sorvetes. O processo de globalização da economia também se faz sentir através da associação de gigantes multinacionais com as principais empresas argentinas. Dentre as associações mais recentes citam-se:

- La Serenísima e Danone
- Kraft-Suchard e Molinos Rio de la Plata
- La Suipachense e Loncoleche (chilena)
- Milkaut e Nutricia
- Williner e Monsanto

Com relação às parcerias brasileiras, a Milkaut estabeleceu acordos para apoio à distribuição no Brasil com duas cooperativas. Uma gaúcha, a CCGL - Central Cooperativa Gaúcha de Leite (que recentemente foi adquirida pelo grupo privado Avipal) e uma Catarinense, a Central Cooperativa de Produtores de Leite de Itajaí. No entanto, estes acordos ainda parecem muito tímidos, pois a Milkaut ainda não se faz perceber no mercado brasileiro como, por exemplo, a SanCor. A Milkaut tem exportado muito leite em pó sem marca e leite parcialmente evaporado (commodities) para o mercado brasileiro, como se observa nas tabelas 12 e 18. Nestas tabelas, observa-se que do total exportado pela Milkaut em 1994, mais de 65 % referiam-se ao leite condensado e em pó, enquanto que deste mesmo total exportado, mais de 84 % destinaram-se ao Brasil. O quadro da inserção da Milkaut no mercado interno argentino pode ser observado na tabela 19, que apresenta o “market share” das principais empresas para leite líquido, na província de Buenos Aires, a mais populosa do país. Na tabela 20, observa-se a participação das empresas na produção de alguns derivados lácteos na Argentina

Como se vê, SanCor e La Sereníssima dominam a província de Buenos Aires e a capital federal. Além destas empresas a Nestlé, forte no segmento de leite em pó, inicia sua linha de produtos frescos. A Williner, situada na mesma região geográfica da Milkaut e pouco menor que esta, atua pouco na linha de frescos, centrando-se na produção de queijos e leite em pó. Além destas, cita-se empresas mais regionalizadas como Lactona (Gandara), forte em iogurtes mas sem grande penetração no interior do país, a Abolio y Rubio, a Molfino (também na mesma região geográfica da Milkaut) e a Verónica.

De acordo com relatórios Nielsen para 1995, o “market share” de leite líquido (um produto não muito representativo para a Argentina e para a Milkaut), por empresa e por região é o seguinte:

Região	País	Litoral (*)	cidade de Santa Fé	ciudades de Chaco e Corrientes
Mastellone	59,5	13,3	6,1	1,9
SanCor	23,3	43,4	41,1	58,7
Milkaut	2,4	11,9	42,9	38,9
Parmalat	1,7	-	-	-
Outras	13,1	31,4	10,1	0,6

(*) - região na Argentina banhada pelo rio Paraná e, posteriormente, pelo rio De La Plata.

Relações cooperativa/cooperado

A cooperativa mantém um sistema de pagamento que não a diferencia muito de indústrias privadas como a Nestlé, na própria Argentina. É importante esclarecer que na Argentina, o valor pago pelo leite é representado pela

quantidade de gordura nele contida e expressa em quilos. Assim, os preços são praticados por quilo de gordura, e geralmente considera-se, como padrão, que o leite possui cerca de 3,3 % de gordura em sua composição.

Existe um preço básico (de referência), a partir do qual são acrescentadas eventuais bonificações de acordo com alguns atributos desejáveis no produto (observe na tabela 21). Para ter uma idéia comparativa entre os sistemas agroindustriais do leite na Argentina e no Brasil, observe a tabela 22.

Conclusão

Para a Milkaut, bem como para a Argentina, o momento é de decisão. A abertura de capital, fator necessário para a captação de recursos para investimentos primordiais para o crescimento, pode vir a ser um gerador de conflitos entre dirigentes e cooperados. O Mercosul e as reformas introduzidas por ele, apoiadas na liberalização econômica, forçaram as indústrias lácteas a se tornarem mais competitivas, gerando então ações de adaptação a esta situação; além dos parceiros tradicionais, estão entrando no Mercosul o Chile e a Bolívia. A maior empresa láctea Argentina a Mastellone Hermanos, acaba de comprar a Leitesol no Brasil, mudando assim sua estratégia de penetração no mercado brasileiro, tornando-se mais agressiva. Os desafios estão associados a formas alternativas de estabelecimentos dos contratos entre os participantes da cadeia e novas formas de governança que tornem a Milkaut mais competitiva nos mercados em que pretende atuar. A superação destes desafios deverá alavancar a performance das empresas lácteas no âmbito do Mercosul, onde a Milkaut se enquadra.

Os desafios da Milkaut

Repensando seus anos à frente da Associação União Tamberos-Milkaut, D. Luis Jullier avaliava a situação que se descortinava à sua frente, percebendo que o futuro apresentaria muitos desafios. Apesar dos acordos do Mercosul já terem sido assinados e os planos de estabilização econômica argentino e brasileiro estarem se desenvolvendo a contento, sinalizando melhorias de renda para ambos os países a médio prazo, este fato também facilitaria o acesso (e a concorrência) de competidores europeus e americanos.

Os novos projetos da Milkaut parecem estar dando certo, bem como a tecnologia aplicada por seus produtores. Para se ter uma idéia, nos últimos dois anos, cerca de 30% dos associados reformou seus sistemas de resfriamento em nível de propriedade rural, tendo investido, em média, US\$ 30.000 cada um.

Em relação à produtividade agrícola e industrial, a Argentina e a Milkaut vão bem. O mesmo não se pode afirmar com relação à distribuição e mercados, gargalos estratégicos importantes dentro do sistema agroindustrial, e que

fatalmente poderão, caso não sejam feitos contratos favoráveis, levar a conflitos de interesses dentro e fora da Milkaut.

Parece que a Milkaut está bem preparada para o futuro, através de sua abertura de capital da porteira para a frente. Resta saber se o clima de paz e tranquilidade vivido até agora não despertará conflitos internos entre os cooperados, que pouco a pouco não terão mais comando nas decisões da indústria para a frente. Relações baseadas na confiança de grupos de estreita relação e objetivos comuns perduram até que se prove o contrário. Os exemplos da Cooperativa Agrícola de Cotia e da CCGL estão aí para se provar que o impossível e o imponderável também acontecem.

Alguns problemas afligem Don Luis Jullier com relação ao futuro da Milkaut e seus desafios. Como deveria agir a diretoria da Milkaut em relação aos mercados doméstico e externo e ao efeito “Brasil - dependência” ? A “Brasil - dependência” é um problema ou é apenas um mito? Em relação aos produtos exportados para o Brasil e o Mercosul, deveria a Milkaut ser mais agressiva, tornando sua marca mais conhecida no mercado brasileiro, através de campanhas de marketing e aquisição de empresas no Brasil, ou continuar na política de perfil baixo (low profile), exportando commodities em associação com empresas brasileiras? Poderia a Milkaut repensar suas áreas de penetração de mercado na Argentina sem se descuidar de seu importante mercado situado no Brasil ? Como conciliar estes dois conflitantes interesses ? Como poderia se dar o processo de sucessão na Milkaut ? Seria este fato um gerador de conflitos após 30 anos de uma gestão de sucesso ? Quais seriam os problemas para as cooperativas tornarem-se S.A.'s, considerando os recentes exemplos ocorridos no Brasil ?

Anexo 1 - Tabelas

Tabela 1. Evolução da produção mundial de leite na década de 1985 - 1994 e sua distribuição geográfica por grandes regiões.

Países / Regiões	Produção em 1985		Produção em 1994	
	milhões de ton.	(%)	milhões de ton.	(%)
Europa Ocidental	138	31,1	124	27,8
Europa Central e Oriental	135	30,4	107	24,0
USA e Canadá	73	16,4	77	17,3
América Latina	37	8,3	47	10,5
Oceania	14	3,2	17	3,8
Oriente Médio	7	1,6	14	3,1
Resto da Ásia	28	6,3	45	10,1
África	12	2,7	15	3,4
TOTAL	444	100,0	446	100,0

Fonte: Sorensen, 1995

Tabela 2. Projeções da produção mundial de leite até o ano 2000

	Incremento esperado para o ano 2000
Total Mundial (em 1994, 446 milhões de ton.)	+ 6 a 7% (500 milhões de t. m.)
Países da OECD	+ 4%
Estados Unidos	+ 7%
Austrália / Nova Zelândia	+ 8%
Europa Ocidental	0%
Resto do Mundo	+ 10 %
Ásia	+ 10%
América do Sul	+ 10%

Fonte: Sorensen, 1995

Tabela 3. Evolução da produção de leite na Argentina, 1981 - 1995

Ano	Produção (milhões de litros)	Habitantes (milhões)	Produção per capita (litros/ano)
1981	5.092	28,64	177,8
1982	5.487	29,05	188,9
1983	5.697	29,46	193,4
1984	5.341	29,86	178,8
1985	5.692	30,27	197,0
1986	5.721	30,68	186,5
1987	6.190	31,08	199,1
1988	6.061	31,49	192,5
1989	6.520	31,91	204,3
1990	6.093	32,30	188,7
1991	5.937	32,69	181,6
1992	6.591	33,38	197,5
1993	7.002	33,78	207,3
1994	7.777	34,18	227,0
1995	8.528	34,58	246,6

Fonte: Departamento de Lecheria, SAP y A.

Tabela 4. Comércio exterior argentino de produtos lácteos, 1986-1995

Ano	Importações		Exportações	
	Volume (em mil toneladas) (*)	Valor (milhares de dólares)	Volume (em mil toneladas) (*)	Valor (milhares de dólares)
1986	4.875	8.645	11.617	25.484
1987	10.756	16.599	5.871	16.617
1988	4.490	6.480	38.209	63.399
1989	796	2.044	72.238	139.070
1990	1.921	2.920	76.392	137.522
1991	43.403	70.503	32.607	65.502
1992	68.127	124.449	4.979	15.302
1993	26.815	59.087	29.472	78.645
1994	35.511	67.301	51.168	127.576
1995	17.946	44.412	+ 80.000 (**)	+ 200.000 (**)

(*) - em equivalentes litros de leite em pó.

(**) - estimativas

Fonte: Departamento de Lecheria - SAP y A.

Tabela 5. Comparação entre dois períodos com importantes exportações de lácteos

EXPORTAÇÕES DE 1989-1990	EXPORTAÇÕES DE 1994-1995
Produção doméstica abaixo dos 6.500 milhões de litros/ano	Produção doméstica igual ou superior aos 8.000 milhões de litros/ano
Consumo per capita baixo, 180 litros/ano	Consumo per capita alto, 215 litros/ano
Relação peso/dólar “mais favorável” para as exportações (*)	Relação peso/dólar “menos favorável” para as exportações (*)
Exportações para o mundo todo	Exportações voltadas para o Brasil

(*) - o critério para estabelecer se o câmbio favorece as exportações ou as importações baseia-se na relação entre o tipo de câmbio e os preços internos

Tabela 6. Evolução do preço da matéria-prima pago pelas indústrias da zona central da província de Santa Fé

Ano	Preço “grasa butirosa” (\$/kg)	Preço do leite (\$/litro)	Preço leite C (Brasil) - R\$/l	Argentina/Brasil (%)
1986	5,55	0,183	0,34	53,8
1987	4,91	0,162	0,50	32,4
1988	4,77	0,157	0,44	35,7
1989	3,68	0,121	0,40	30,3
1990	4,23	0,140	0,39	35,9
1991	4,17	0,138	0,32	43,1
1992	5,80	0,191	0,34	56,2
1993	5,62	0,185	0,37	50,0
1994	5,58	0,184	0,28	65,7
1995	5,13	0,169	0,27	62,6
Média	4,93	0,163	0,37	44,1

Observação: Média de duas indústrias lácteas, indexado pelo Índice de Precios Mayoristas No Agropecuarios

Fonte: Alejandro Galetto e Boletim do Leite

Tabela 7. Margens brutas de industrialização e distribuição de alguns produtos lácteos na Argentina

Margens	Pesos (\$) por unidade			Porcentagens		
	LPE (4)	Queijos (5)	Leite (6)	LPE (4)	Queijos (5)	Leite (6)
Produtos						
Preço ao Produtor	1,852	2,623	0,219	50,05	35,93	29,59
Custo Industrial	0,748	1,667	0,269	20,22	22,84	36,35
Distribuição	0,600	1,743	0,161	16,22	23,88	21,76
Impostos	0,500	1,267	0,091	13,51	17,36	12,30
Preço ao consumidor final	3,700	7,300	0,740	100,00	100,00	100,00

Obs:

- (1) - Preço por quantidade equivalente de leite
- (2) - Inclui atacado e varejo
- (3) - Imposto ao valor agregado
- (4) - Leite em pó integral
- (5) - Queijo tipo "holanda" (semi-duro)
- (6) - Envase tipo REX, leite pasteurizado

Fonte: Alejandro Galetto

Tabela 8. Evolução dos principais parâmetros da produção leiteira de Santa Fé

Ano	Total de Fazendas	Área utilizada (ha)	Total vacas (cabeças)	Produção (milhões de litros)	Produção por fazenda (l/dia)	Produção por vaca (l/ano)	Produção por ha (l/ano)
1975	15.262	1.287.845	609.673	1.165.146	209	1.911	905
1979	12.613	1.117.343	570.987	1.150.421	250	2.015	1.030
1982	10.821	900.480	558.907	1.266.424	321	2.266	1.406
1985	9.385	754.911	506.861	1.211.607	354	2.390	1.605
1988	8.715	750.900	517.244	1.628.938	512	3.149	2.169
1992	6.542	565.864	469.901	1.708.609	716	3.636	3.019
1995	5.664	561.468	540.444	2.301.178	1113	4.258	4.098

Fonte: Magic, Levantamento de fazendas, vários anos

Tabela 9. Plantas Industriais da Milkaut

Planta	Cidade	Provincia
Complexo de Franck	Franck	Santa Fé
Colonia Nueva	Humboldt	Santa Fé
Santa Fe	Santa Fe	Santa Fé
Resistencia	Resistencia	Chaco
Reconquista	Reconquista	Santa Fé
Grütly	Grütly	Santa Fé
Progreso		Santa Fé

Fonte: Milkaut

Tabela 10. Quadro comparativo das estruturas de produção dos cooperados da Milkaut e dos produtores de leite do estado de Minas Gerais

Grupo de Produtores	Número de produtores	Tamanho médio da propriedade (em ha)	Produção diária média (em litros)
Grupo 1	652	60	500
Grupo 2	408	80 a 100	cerca de 830
Grupo 3	210	120	cerca de 1330
Grupo 4	71	200	cerca de 3300
Minas Gerais (*)	1000	111	96

(*) - dados provenientes do Relatório de Pesquisa - “Diagnóstico da Pecuária Leiteira do Estado de Minas Gerais”, realizado pelo SEBRAE-MG e pela Federação da Agricultura de Minas Gerais.

Fonte: Milkaut

Tabela 11. Sucursais de vendas da Milkaut

Sucursal	Cidade	Provincia
Santa Fe	Santa Fé	Santa Fé
Buenos Aires	Lomas del Mirador	Buenos Aires
Resistencia	Resistencia	Chaco
Rosario	Rosario	Santa Fé
Reconquista	Reconquista	Santa Fé
Córdoba	Córdoba	Córdoba
Tucumán	San Miguel de Tuc.	Tucumán
San Rafael	San Rafael	Mendoza
San Juan	San Juan	San Juan

Fonte: Milkaut

Tabela 12. Exportações da Milkaut por destino (em milhões de dólares)

Destino	1991	1992	1993	1994
USA	1,3	0,75	1,93	1,7
Canadá	1,3	0,62	0,58	0,38
Brasil	1,3	1,53	4,8	17,6
Outros	2,4	2,26	0,35	1,25
Total	6,3	5,16	7,66	20,93

Fonte: Milkaut

Tabela 13. Ranking de Empresas Lácteas Argentinas-1996

Empresa	Milhões de l /dia
1.Sancor	4,6
2. Serenísima-Mastellone	3,2
3. Nestlé	1,1
4. Milkaut	1,1
5. Williner	0,95
6. Gandara	0,55
7. Veronica	0,55
8. Abolio y Rubio	0,49

Fonte: Milkaut

Tabela 14. Produtos das Plantas das Milkaut

Produtos/Plantas	Franck	Colonia Nueva	Santa Fé	Resistencia	Reconquista	Grutly	Progreso	Total
Recepção diária de leite fluido	550.000 l	350.000 l	108.000 l	40.000 l	20.000 l	100.000 l	120.000 l	1.398.000 l
Capacidade de proces. de leite em pó	800.000 l de leite/dia	-	-	-	-	-	-	800.000 l de leite/dia
Capacidade Processamento de leite longa vida	350.000 l de leite/dia	-	-	-	-	-	-	350.000 l de leite/dia
Capacidade proces. de queijos	185.000 l de leite/dia	-	400.000 l de leite/dia	-	20.000 l de leite/dia	80.000 l de leite/dia	120.000 l de leite/dia	805.000 l de leite/dia
Capacidade de proces. Lactose	300.000 l de soro/dia	-	-	-	-	-	-	300.000 l de soro/dia
Capacidade proces. de doce de leite	15.000 l de leite/dia	-	-	-	-	-	-	15.000 l de leite/dia
Armazen. de queijo	400 t	850 t	-	-	-	-	-	1250 t
Armazen. Manteiga	400 t	-	80 t	-	-	-	-	480 t
Armazen. Leite em pó	800 t	-	-	-	-	-	-	800 t
Armazen. Leite fuido	-	300.000 l (resfriado)	60.000 l (resfriado)	130.000 l	-	-	-	490.000 l
Capacidade de proces. de leite pasteurizado	-	-	70.000 l	-	-	-	-	70.000 l
Capacidade de proces. de creme de leite	-	-	6.000 l	-	-	-	-	6.000 l
Capacidade de proces. de iogurte	-	-	30.000 l	-	-	-	-	30.000 l

Obs: Além desses produtos a Milkaut produz: leite cultivado (tipo yakult), Pudim Flan, sobremesas, caseína, alimentos balanceados, proteínas, leite evaporado, creme chantilly em pó e outros.

Fonte: Milkaut

Tabela 15. Argentina - Consumo total de leite por habitante (em litros/habitante/ano)

Ano	Consumo
1980	182,3
1983	193,4
1986	186,5
1989	204,3
1993	207,3
1994	217,0

Fonte: Secretaria de Agricultura Ganaderia y Pesca - Depto. de Lecheria

Tabela 16. Argentina - Consumo aparente de laticínios por habitante/ano

Produto	1980	1992	1994
leite comum (l)	56,8	56,4	58,0
queijo (kg)	9,2	10,1	10,9
leite em pó (kg)	2,2	3,5	3,4
doce de leite (kg)	1,8	2,6	2,9
manteiga (kg)	1,2	1,3	1,3
iogurte (kg)	1,8	6,1	6,7
pudins e sobremesas (kg)	0,4	0,6	0,6
leite condensado (kg)	0,3	0,4	0,4

Fonte: Secretaria de Agricultura Ganaderia y Pesca - Depto. de Lecheria

Tabela 17. Canais de comercialização do leite - Grande Buenos Aires (em % de participação na comercialização)

Tipo	1991	1992	1993	1994
Varejo	56	49	44	40
Auto Serviço	12	12	13	13
Supermercado	32	39	43	47

Fonte: Blousson, R., 1994

Tabela 18. Produtos exportados pela Milkaut para o Brasil (em milhões de dólares)

Produto	1991	1992	1993	1994
Queijo Prato	-	-	-	1,2
Muzzarela	-	-	-	1,5
Reggianito	1,7	0,96	1,7	2,2
Sardo	-	0,65	0,54	0,47
Ralado	1,0	0,68	0,39	0,36
Leite Condensado	-	-	0,63	3,1
Leite em Pó	3,2	2,3	2,9	10,6
Manteiga	0,4	0,57	1,1	0,5
Outros	-	-	0,4	1,0
Total	6,3	5,16	7,66	20,93

Fonte: Milkaut

Tabela 19. Participação no mercado de leite flúido - Capital federal e Grande Buenos Aires (1994)

Empresa	Participação
Mastellone Hermanos	81,0
SanCor	13,6
Parmalat	3,5
Outras marcas (incluindo a marca Milkaut)	1,9

Fonte: Blousson, R., 1994

Tabela 20. Produção de alguns derivados lácteos na Argentina em 1994 (em porcentagem por empresa)

	Sobremesas	Doce de Leite	Yogurtes	Manteiga	Leite em pó integral	Crems
Mastellone	53	9	51	24	9	21
SanCor	8	15	12	36	20	41
Nestlé	20	-	5,4	-	28	-
Lactona	9	7	15	-	-	-
Parmalat	8	-	2	-	-	-
Milkaut	2	3	2	3,3	10	3,5
Williner	-	5	-	5,5	7,5	3,5

Fonte: Alejandro Galetto

Tabela 21. Pagamento do Leite na Milkaut - Bonificações e itens considerados

Item	bonificação de até :
Controle leiteiro	2 %
Temperatura do Leite	18 %
Lactofiltro (filtração do leite)	2 %
Contagem bacteriana	12 %
Contagem de células somáticas	10 %
Volume	25 %

Fonte: Milkaut

Tabela 22. Comparação entre os sistemas agroindustriais do leite no Brasil e na Argentina

DISCRIMINAÇÃO	ARGENTINA	BRASIL
Produção anual de leite	8,6 bilhões de litros em 1995	18 bilhões de litros em 1995

Principais áreas produtoras	Bacias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé, Entre Rios e La Pampa	Estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Goiás e Paraná
Mão-de-obra	Familiar e “tambero mediero”	Familiar e contratada
Destinação do Leite	33,62 % queijos 19,80 % iogurte 15,07 % leites flúidos 11,71 % leite em pó integral 6,70 % doce de leite 13,20 % outros	1,39 % leite A 9,81 % leite B 57,49 % leite C 18,20 % Longa Vida 4,67 % leite em pó 8,34 % queijos e manteiga
Consumo per capita de leite	215 litros per capita/ano	136 litros per capita/ano
Consumo per capita de queijo	8,0 kg per capita/ano	2,0 kg per capita/ano
Preços ao produtor - leite C	US\$ 0,17/litro	US\$ 0,27/litro

Fontes: Elaboração dos autores

ANEXO 3 - Análise Financeira

Análise Financeira

	1994	1995
Estrutura		
Endividamento (%)	35,56	37,72
Imobilizações (%)	60,37	58,39
Solvência		
Liquidez Corrente	1,78	1,80
Prazo de estocagem (dias)	3,70	5,07
Prazo de recebimento (dias)	30,78	34,19
Rentabilidade e Custos		
Retorno do Patrimônio (%)	4,88	7,11
Giro (Vendas Líquidas/Patrimônio Líquido)	1,97	2,26
Rentabilidade (lucro líquido/vendas) (%)	1,62	3,01
Retenção bruta (%)	18,56	20,76
Excedentes a Distribuir (%)	1,60	3,00
Despesas Operacionais (%)	14,20	13,96
Outras despesas (%)	4,61	6,07

Resultados (em mil pesos)

	1994	1995	Crescimento (%)	Análise Vertical	
			1995/1994	1994	1995
Receita Bruta	112105	136581	21.83	100.00%	100.00%
Vendas	111364	136158	22.26	99.34%	99.69%
Serviços	741	423	-42.87	0.66%	0.31%
Custo de Vendas e Serviços	(91430)	(108317)	18.47	81.56%	79.31%
Resultado Bruto Operativo	20674	28263	36.71	18.44%	20.69%
Despesas Operativas	(15922)	(19062)	19.72	14.20%	13.96%
Resultado Líquido Operativo	4753	9201	93.60	4.24%	6.74%
Outras Receitas	2215	3185	43.77	1.98%	2.33%
Outras Despesas	(5169)	(8289)	60.38	4.61%	6.07%
Excedentes a Distribuir	1799	4096	127.68	1.60%	3.00%

Contas Patrimoniais (em mil pesos)

	1994	1995	Crescimento 1995/1994	Análise Vertical	
				1994	1995
Ativo Total	89797	96613	7,59	100,00%	100,00%
Circulante	34021	40201	18,17	37,89%	41,61%
Disponibilidades	3308	5034	52,17	3,68%	5,21%
Creditos por vendas a clientes	10699	10890	1,79	11,91%	11,27%
Outros créditos	1542	4623	199,76	1,72%	4,78%
Estoques	16487	19878	20,57	18,36%	20,58%
Permanente	54214	56411	4,05	60,37%	58,39%
Diferido	243	204	-16,10	0,27%	0,21%
Bens de Uso	53484	55550	3,86	59,56%	57,50%
Bens Imateriais	6	7	5,12	0,01%	0,01%
Valores Mobiliários	449	650	44,82	0,50%	0,67%
Passivo Total	89797	96613	7,59	100,00%	100,00%
Circulante	19080	22276	16,75	21,25%	23,06%
Dívidas Comerciais	1610	3319	106,15	1,79%	3,44%
Dívidas Bancárias	7484	8789	17,44	8,33%	9,10%
Outras Dívidas	8151	8741	7,23	9,08%	9,05%
Outros Compromissos Postergados	1836	1428	-22,23	2,04%	1,48%
Exigível a longo prazo	14165	14165	0,00	15,77%	14,66%
Previsões	6299	6281	-0,28	7,01%	6,50%
Dívidas	6553	7883	20,31	7,30%	8,16%
Patrimônio Líquido	56399	60172	6,69	62,81%	62,28%
Capital atualizado	16823	18840	11,99	18,73%	19,50%
Reservas e Fundos	36921	37236	0,85	41,12%	38,54%
Resultados do Exercício	1799	4096	127,68	2,00%	4,24%

Notas de apoio didático e teórico

O caso Millkaut apresenta os conflitos de uma cooperativa num momento de planejamento para direcionamento de atuação no mercado e também a expectativa pelos resultados de uma estratégia que vem sendo adotada por diversas cooperativas no mundo (a abertura de capital), com resultados completamente diferentes e particulares.

O referencial teórico usado neste trabalho relaciona-se principalmente com a Nova Economia das Instituições, na qual destacam-se os seguintes conceitos:

- Cooperativas - este caso fornece um referencial para avaliação do desempenho e da estrutura organizacional de cooperativas, fornecendo também um subsídio para o desenvolvimento de formas alternativas de administração para estas corporações.
- custos de transação - custos relacionados à decisão por determinada forma de governança, em detrimento à formas alternativas, numa relação contratual entre dois atores de determinada cadeia de produção. Têm sua gênese na existência da racionalidade limitada entre agentes, quanto ao conhecimento e previsão das transações, e na existência de atitudes oportunísticas, a partir da incompletude dos contratos
- formas de governança - estrutura de relação entre agentes de uma cadeia produtiva, através da troca e transformação de fatores de produção, com objetivo de obtenção de determinado produto final. Cada forma de governança implica em custos relativos às transações por ela estabelecidas.
- Nova Economia das Instituições - considera a transação como unidade de avaliação da estrutura das Firms, que são observadas como um conjunto de

contratos. De acordo com a relação entre os agentes dentro da firma, as formas de governança, a Firma irá incorrer em diferentes custos de transação.

- Teoria de Agency - diz respeito à relação entre propriedade e controle dentro da empresa. A unidade de avaliação, neste caso, é o indivíduo, e a separação entre propriedade e controle ocasiona o aparecimento dos interesses individuais do agente, em detrimento aos interesses do proprietário (principal)

Para maiores informações sobre os temas consulte :

COOK, M. The evolution of U. S. agricultural cooperative financial strategies.

Seminário Internacional do PENSA, 1994 (mimeo), Águas de São Pedro, SP.

IPEA-Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. Estudos de Política Agrícola

Item 3.3 Setor Lácteo: Aspectos da Competitividade do Brasil no Mercosul.nº 24, pp 42-48, agosto de 1994.

FARINA, E. Sudcoop: Diversificação bem sucedida. Seminário Internacional do

PENSA, 1991 (mimeo), São Paulo, SP.

GIORDANO, S. R. & SOUZA, M. C. M. DE. Norpac: Adicionando Valor às

Commodities. Seminário Internacional do PENSA, 1994 (mimeo), Águas de São Pedro, SP.

JANK, M.S. Agribusiness do leite no Brasil: o atual momento e o futuro. **Balde**

Branco, pp 32-37, Abril 1995.

JANK, M.S ET ALLI. Impacto do Mercosul no Mercado Brasileiro de Genética e

de Produtos Lácteos - **Texto apresentado no “World Dairy**

Symposium-Brazil: Dairy Genetic Imports”, ocorrido no World Dairy Expo, Outubro, 1995.

MEJIDO, J. L. T. Cooperativa Batavo. Seminário Internacional do PENSA, 1992 (mimeo), Atibaia, SP.

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN, Departamento de Lecheria **Principales Cuencas Lecheras Argentinas**, Enero de 1996.

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN, **Informe Estadístico de Leche y Productos Lácteos, Producción, Elaboración, Consumo, Exportación, Importación**. 1994 e 1995.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMÉRCIO, **El mercado Mundial de Productos Lácteos-Primer Informe Anual**, Genève, 1995.

PINAZZA, L. A. & SILVA, T. N. DA. Cocamar: 30 anos de Desafios e Mudanças. Seminário Internacional do PENSA, 1993, Atibaia, SP.

PINAZZA, L. A. & CHADDAD, F. R. Frigorífico Aurora: Os Caminhos para a Construção da Marca. Seminário Internacional do PENSA, 1994 (mimeo), Águas de São Pedro, SP.

SANTOS, R. C. Cooperativa Agropecuária Holambra: Uma Organização em Mudança, Seminário Internacional do PENSA, 1992 (mimeo), Atibaia, SP.

SCHILDER, E.D. & BRAVO-URETA B.E. Analisis de Costos en Explotaciones Lecheras de la Region Central Argentina com Algunas Comparaciones

Internacionales. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria.

Investigación Agraria Economía Vol. 9 (2) ,1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Uma Nova Geração de Cooperativas. Jornal “O Estado de São Paulo”, 8/04/96

ZYLBERSZTAJN,D. & JANK,M. **Agribusiness and Mercosur: Building a New Institutional Apparatus** - Pensa - FIA, FEA, USP. Working Paper 003/96