

O MERCADO DE QUEIJOS FINOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM O COMPORTAMENTO ESTRATEGISTA DAS AGROINDÚSTRIAS OLIGOPOLISTAS

Daniel Carvalho de Rezende¹

Antônio Marcos Vivan²

Mário Lúcio de Ávila³

RESUMO - O aumento da competitividade no segmento de queijos finos, oriundo do processo globalizante e também da baixa rentabilidade dos queijos tradicionais, provocou diversas mudanças na organização da estrutura de mercado vigente até então. A fim de entender essas mudanças, este trabalho analisa as estratégias empresariais neste setor, que se caracteriza por algumas poucas empresas que detêm grande parcela do mercado e que consideram os produtos importados e outras indústrias que atuam no mercado lácteo como fontes de ameaças crescentes a sua soberania. Recorreu-se ao modelo proposto por Porter (1986), para avaliar o ambiente competitivo do mercado de queijos finos no país, ilustrando as tendências que se apresentam para as indústrias nacionais, além de verificar as características que definem o mercado como um oligopólio. Evidencia-se pela análise, que os setores a montante e a jusante são distintas forças no segmento, devendo ser ressaltada a força dos compradores, os hipermercados, de forma destacada, com relação às indústrias. Como opções de estratégia a serem adotadas pelas empresas já estabelecidas, destacam-se a realização de atividades promocionais, a criação de selos de qualidade e procedência e a busca de maior padronização dos produtos.

Palavras-chaves: Estratégia, oligopólio, queijos finos, competitividade.

¹Eng^o de Produção, Mestrando em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras-DAE, Praça Monsenhor Domingos Pinheiro, 49, apto. 301 - 37200-000 - Lavras - MG. E-mail: sbella@ufla.br

²Administrador, Especialista em Administração - Produtividade e Qualidade Total e Mestrando em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras-DAE, Av. João Aureliano, 1031, apto.02 - 37200-000 - Lavras - MG. E-mail: vhtvivan@esal.ufla.br

³Zootecnista, Mestrando em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras-DAE. R. Afonso Pena, 167 - 37200-000 - Lavras - MG. E-mail: hf@ufla.br

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com pouca tradição no consumo de queijos em geral, já que o consumo *per capita* é, aproximadamente, três vezes menor, por exemplo, do que os níveis de consumo de países do Mercosul, como Argentina e Uruguai. Os queijos nacionais caracterizam-se por serem consumidos frescos ou com pouco tempo de maturação, o que revela um comportamento oposto ao da tradição queijeira mundial, que valoriza os produtos com alto grau de elaboração.

Existe, contudo, uma categoria de queijos nacionais que se assemelha aos queijos de maior tradição na Europa e que são denominados, comercialmente, de queijos finos ou especiais. Este nome indica não somente maior elaboração e qualidade do produto, mas relaciona-se, principalmente, com seu público-alvo - as classes sociais mais altas. Os queijos finos sempre representaram uma fatia pequena da produção nacional, não chegando a 5% (Criscione, 1996). Entretanto, depois do Plano Real, o crescimento no consumo desses queijos tem sido, em média, três vezes maior do que o dos produtos convencionais, como prato, mussarela e minas, o que evidencia uma alta elasticidade-renda desses produtos.

O acréscimo no consumo de queijos finos, aliado à alta competitividade e à baixa lucratividade do mercado de queijos comuns, fez com que várias indústrias de laticínios que não produziam queijos especiais passassem a fazê-lo. Ao mesmo tempo, a diminuição das alíquotas de importação fez com que produtos europeus, argentinos e uruguaios, entre outros, invadissem as prateleiras dos supermercados com preço competitivo. Dessa forma, observou-se a necessidade de mudanças, mediante a análise da concorrência neste mercado utilizando-se o modelo de Porter (1996). Os queijos finos analisados nesta pesquisa limitaram-se à classificação realizada pela ABIQ - Associação Brasileira da Indústria do Queijo, abrangendo empresas brasileiras caracterizadas no sistema de mercado como oligopolistas. A obtenção dos dados ocorreu, fundamentalmente, por pesquisa documental e bibliográfica, além de entrevistas não estruturadas com profissionais do setor.

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE QUEIJOS NO BRASIL

1) A indústria e os queijos nacionais: No Brasil, o queijo começou a ser fabricado no século XVIII, em Minas Gerais. Era o tradicional queijo-de-minas, que possui um processo de fabricação extremamente simples e deve ser consumido fresco, logo após sua elaboração. A indústria queijeira nacional começou a desenvolver-se com a chegada de imigrantes portugueses, que deram início à produção de um queijo similar ao Edam, de origem holandesa, e que passou a ser denominado queijo do reino (Leandro, 1987)

No início do século XX, ocorreu a grande revolução na indústria de queijos brasileira. Imigrantes dinamarqueses escolheram a região do Alto Rio Grande, no sul de Minas Gerais, para a produção de variedades européias. Os dinamarqueses fundaram as mais tradicionais indústrias de laticínios do país, como o Campo Lindo, Skandia e Luna, e deram início à produção de diversas variedades européias, que, apesar de características particulares, adotam o mesmo nome dos originais, como gorgonzola, gruyere, gouda, itálico, port-salut e camembert. A propagação desses queijos pelo país foi bem mais lenta que a dos queijos comuns, pois demandavam condições de produção e maturação muito específicas. A produção ficou restrita, por muito tempo, às três indústrias originais que praticavam preços altos na comercialização dos produtos, razão por que esse grupo de produtos ficou conhecido com queijos finos ou especiais.

Leandro (1987, p.69) dá a seguinte definição para queijos finos ou especiais: *Trata-se da categoria nobre dos queijos nacionais. Compreende queijos que necessitam de cuidados especiais durante todas as fases dos processos de fabricação, cura e distribuição, além de exigirem condições ambientais adequadas.*

No Brasil, os queijos mais produzidos são mussarela (29%), prato (23%), minas frescal (13%) e parmesão (5%), totalizando 70% da produção nacional (Santos, 1998), destacando-se que estes não configuram o mercado de queijos finos. A produção desses queijos é feita tanto por grandes empresas, que abastecem os grandes centros, quanto pelas pequenas fábricas do interior, que trabalham nos mercados

locais (Bortoleto, 1996). Grande parte dessas pequenas indústrias funciona à margem da fiscalização, constituindo um mercado informal que produz produtos de baixa qualidade e preços baixos.

Com relação ao mercado de queijos finos, verificou-se aumento acentuado nos níveis de produção (Tabela 1) e no número de indústrias produtoras após o Plano Real, aliado a um interesse maior por parte do mercado consumidor, gerado pelo aumento de renda da classe média e queda no preço dos produtos. Verifica-se que o incremento na produção desses queijos, nos anos de 1995 a 1997, foi, em média, 30% superior ao da produção total de queijos no país, o que mostra a tendência de deslocamento da produção de queijos comuns para especiais.

Os tipos de queijos incluídos no somatório da Tabela 1, os quais constituem a categoria de queijos finos para a ABIQ, que será adotada nesse estudo, são brie, batavo, boursin, caccio cavalo/provola, camembert, cheddar, cottage, emental, gorgonzola, gouda, gruyere, itálico, la cabaña, limburg, pecorino, port-salut, quark, quartirol, queijo cremoso, raclete, st. claire, st. paulin, sansoe, tilsit.

Tabela 1 - Produção de queijos especiais (em toneladas) no Brasil, em estabelecimentos sob inspeção federal -1998

	1995	1996	1997
Total especiais	8266	9144	10309
% crescimento ano anterior	12.6	10.6	12.7
Produção total de queijos	348000	380000	408000
% crescimento ano anterior	20.0	9.2	7.3

Fonte : SIPA/ABIQ/DATAMARK/Desk Research.

2) Os produtos importados: Até o ano de 1995, o mercado de queijos, no Brasil (considerando-se todos os tipos), nunca havia sofrido grande interferência de produtos oriundos de outros países. Porém, seguindo a tendência mundial de globalização, com formação de blocos econômicos, o governo brasileiro promoveu a diminuição da TEC (Tarifa Externa Comum, que se refere a produtos oriundos de países fora do Mercosul), de 20% para 2%, em abril de 1995. As consequências dessa medida foram quase imediatas, e o mercado nacional foi invadido por produtos importados, o que desestabilizou toda a estrutura comercial préexistente

e gerou protestos veementes da indústria brasileira.

É bom ressaltar que a vantagem competitiva dos produtos importados não reside somente em preços ou tradição. A observação periódica dos produtos nas gôndolas dos supermercados permite inferir que há maior padronização dos queijos europeus e argentinos, por serem comercializados com um prazo que garante que os produtos já adquiriram suas propriedades características. A indústria nacional, sujeita à instabilidade de produção causada pela sazonalidade ou pelas altas despesas financeiras com manutenção de estoques, é obrigada, freqüentemente, a colocar no mercado produtos que ainda não atingiram o ponto ideal de maturação.

O governo federal, submetido à grande pressão por parte das indústrias nacionais e entidades representativas do setor, colocou os queijos na lista de exceções à TEC, realizando diversas alterações no período de setembro de 1995 e dezembro de 1997, até atingir os atuais 33%, gerando uma pequena recuperação no nível geral de preços, no início de 1998.

Além disso, as importações foram ainda mais prejudicadas com as medidas tomadas em fevereiro de 1998, os quais reduziram o prazo de pagamento de importados para 30 dias (anteriormente, os prazos oscilavam em torno de 180 dias) e exigiram a anuência prévia do Ministério da Agricultura para a importação de lácteos (Góes, 1998).

3) O perfil do consumidor nacional: O consumo *per capita* de queijos, no Brasil, é baixo se comparado aos países do Mercosul e aos países desenvolvidos. Em nosso país, enquanto o consumo *per capita* de queijos é de 3 Kg/habitante/ano, a Argentina consome 8 Kg/habitante/ano e a França, que detém o maior consumo *per capita* mundial, atinge 18 Kg/habitante/ano. Deve-se ressaltar que o consumo de queijos no país é extremamente regionalizado, concentrando-se mais de 90% nas regiões Sul e Sudeste, segundo dados da ABIQ.

Apesar disso, verificam-se mudanças animadoras no mercado interno. Gomes (1997) identifica duas tendências importantes no mercado de lácteos após o Plano Real: a) Aumento expressivo das quantidades consumidas de leite e derivados, como consequência da alta elasticidade-renda desses produtos; e b) Mudanças nos hábitos de consumo, com

crescimento destacado de produtos com maior praticidade e de produtos mais nobres.

Pesquisa da ABIQ, realizada em 1996, revelou que os queijos especiais ficam restritos as classes A e B, com exceção do gorgonzola, que atinge a classe C, por seu uso culinário (Teixeira Júnior, 1996). A classe média apresenta-se como o segmento de maior potencial de consumo de queijos especiais. Segundo Sundfeld, citado por Viglio (1996), a importância da classe média no mercado de alimentos é grande, em razão de seu poder de resposta a variações de preços e renda e por possuir padrões de consumo altamente influenciáveis pelo marketing de massa e pelas técnicas de exposição de produtos nas gôndolas dos supermercados.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Com base em Porter (1986), verifica-se que, com relação ao grau de concorrência entre as indústrias, podem ser detectadas 5 forças competitivas que colaboram na identificação do poder de lucro final de cada uma delas:

1. Ameaça de entrada de novas firmas: Em razão da possibilidade de diminuição do poder das empresas já instaladas em determinado ambiente, quando da entrada de novas firmas, é necessário que sejam impostas barreiras que garantam a supremacia.
2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: Consiste na disputa por posição com o uso de alguma tática, como concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e outros.
3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: A colocação, no mercado, de produtos/serviços substitutos por outras organizações faz com que, automaticamente, a margem de lucro das empresas já estabelecidas diminuam, visto que se torna necessária a opção de alternativas viáveis e compensadoras para os consumidores.
4. Poder de negociação dos compradores: A força da barganha por parte dos compradores é tida como grande redutora de preços, verificando-se que um grupo comprador possui grande influência quando está

concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor ou quando os produtos que ele adquire representam uma fração significativa dos seus custos ou compras, etc.

5. Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores também possuem grande poder de negociação, visto que, em razão da inconstância de preços, da diminuição da qualidade ou de algum outro fator, o comprador fica à mercê das atitudes deste fornecedor, principalmente em casos em que há predominância de oligopólio ou monopólio.

Pode-se afirmar que, para o enfrentamento dessas forças competitivas, três estratégias genéricas apresentam-se para o alcance do desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação ou enfoque (que pode ser no custo ou na diferenciação).

O MARKETING E SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O “Composto de Marketing” representa o “mix” de atividades que as empresas dispõem para melhor atender ao mercado, e é composto pelos fatores conhecidos como os 4 P’s de *Marketing*:

- **Produto:** Cobra, citado por Pasin (1993), destaca que produto envolve qualquer coisa que possa ser oferecida a determinado mercado para obter atenção e gerar a aquisição ou o consumo, classificando-se em tangível e intangível, enquanto Reis (1991) afirma ser aquilo que satisfaz à necessidade, em função de quantidade, qualidade, tamanho, etc.

- **Preço:** Estabelece-se em função do custo de produção, da demanda e, em alguns casos, da concorrência.

- **Praça:** Local onde se realiza a troca de um bem ou serviço. Neste enfoque, inserem-se a distribuição por si só, os canais de distribuição, os níveis de estoque e o sistema de transporte.

- **Promoção:** Técnicas metodológicas, utilizadas com o intuito de apresentar o produto ao consumidor. Os instrumentos mais utilizados para esta atividade são a propaganda e a publicidade.

A OLIGOPOLIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A forma comum de definição de oligopólio relaciona-se com o domínio do mercado por um pequeno grupo de indústrias. Uma tendência observada é o aumento crescente da tentativa de absorção de empresas que possuem menores parcelas de domínio no mercado por parte das indústrias com maior capital. Silva e Luiz (1984) destacam a importância da “marca do produto”, como referencial para detectar se este faz parte do sistema de oligopólio. A definição de oligopólio, apresentada por estes autores, é de *um mercado em que existe um número de empresas pequeno o suficiente para que as ações de uma afetem as outras* (Silva e Luiz, 1984, p.199). Mochon e Troster (1994) enfocam também o fato da interdependência mútua das empresas, em que ocorre a determinação dos preços com base nas funções de demanda, que gera incertezas sobre o comportamento dos concorrentes.

INDÚSTRIA DE QUEIJOS FINOS: CARACTERIZAÇÃO DO OLIGOPÓLIO

O setor laticinista apresenta uma estrutura oligopolística, visto que existe nítida interdependência das ações entre as diferentes empresas no mercado, observando-se um tipo de concorrência que não se fundamenta, exclusivamente, em disputas de preços. Entre os principais fatores concorrenciais extra-preço, citados por Ferreira, Lara e Brandão (1997), estão os gastos com vendas e lançamento de novos produtos. Além disso, no contexto mundial, assim como ocorre no Brasil, a concentração da indústria laticinista, objetivando economias de escala e escopo, estabelece, além da ampliação da linha de derivados lácteos ofertados no mercado, condições que impedem a livre concorrência.

Quanto ao mercado de queijos em geral, verifica-se grande fragmentação, que tende a diminuir, segundo Gomes(1997), à medida que maior especialização e necessidade de escala eliminarão, gradualmente, as pequenas e médias empresas. O grau de concentração do mercado de queijos é extremamente baixo, se comparado com outros

derivados. Para o mercado de iogurtes, enquanto as três maiores indústrias respondem por 64% do mercado, para o de queijos, apenas 11% são preenchidos pelas três maiores (CCGL, Sudcoop e Parmalat).

O mercado de queijos finos apresenta grandes diferenças com relação ao mercado de queijos comuns, já que possui características oligopolísticas mais acentuadas, principalmente em razão da maior concentração de mercado, da importância das marcas, da ampla possibilidade de diferenciação e da interdependência mútua das empresas. Essa interdependência é intensificada, principalmente, pelo número limitado de pontos-de-venda, pela concentração de mercado na região Sudeste do país e pelas aquisições recentes realizadas por indústrias multinacionais.

O grau de concentração do setor de queijos finos intensificou-se no ano de 1995, com a venda de marca “Luna”, que pertencia à Gessy Lever, para o grupo Bongrain (França), que passou a ser a única indústria de capital estrangeiro a atuar no setor. Isto posto, enfoca-se a importância de as empresas estabelecerem uma reflexão sobre as estruturas atuais de mercado e, com base nesta circunstância irreversível, estabelecer estratégias competitivas de atuação.

ANÁLISE DO MERCADO DE QUEIJOS FINOS POR MEIO DO MODELO DE PORTER

Conforme proposto anteriormente, analisar-se-á, a seguir, o mercado de queijos finos, com base no Modelo de Porter, que enfoca os fatores relacionados com competitividade neste segmento.

1) Ameaça de entrada de novas empresas: De acordo com Wilkinson (1996), dentro do mercado de queijos, a indústria de queijos finos é a que apresenta maior número de barreiras à entrada. Considerando-se as seis principais apresentadas por Porter (1996), e incluindo uma sétima barreira denominada “localização geográfica”, analisam-se os seguintes aspectos:

- Economia de escala: É um fator muito importante para o mercado de queijos especiais, principalmente com relação aos custos de distribuição

do produto. Tem em vista que há uma linha variada de produtos que possuem grande parcela do mercado, as empresas diminuem seus custos unitários com distribuição aos pontos de venda, estabelecimento de filiais e promotores de vendas. Todos esses custos são de extrema importância no mercado de queijos finos, já que o volume de vendas é muito baixo em relação, por exemplo, aos queijos comuns. De acordo com a diretoria de *marketing* do Laticínios Serrabella, indústria especializada em queijos finos, seus custos com entrega de mercadorias por Kg de produto chegam a atingir o dobro dos custos dos concorrentes que possuem produtos tradicionais em sua linha de produção. Portanto, para indústrias de grande porte que já atuam no mercado de lácteos, a extensão da linha de produtos para atingir o mercado de queijos finos derruba as barreiras de escala, principalmente com relação à distribuição.

- Diferenciação do produto: Constitui grande barreira, dado que a lealdade às marcas já estabelecidas é grande no mercado de queijos especiais. Para conseguir atingir o consumidor, são necessários altos investimentos, principalmente na área de *marketing*.

- Necessidade de capital: Os investimentos iniciais mais relevantes para que uma indústria entre no mercado de queijos finos estão concentrados na montagem da estrutura física da indústria, na experiência para se obter um produto com qualidade padrão, na formação de estoques e na verba para introdução dos produtos nos mercados (principalmente nos supermercados e hipermercados), além de esforços promocionais para divulgação da marca. De acordo com o Diagnóstico das Indústrias de Laticínios de Minas Gerais - DILMG (1997), a limitação financeira foi apontada como principal barreira, por 30% dos laticínios com SIF pesquisados no Estado.

- Custos de mudança: O custo que o comprador enfrenta para substituir o fornecedor é irrelevante na indústria de queijos e não constitui, portanto, uma barreira de entrada importante. A fidelidade do consumidor de queijos finos pode causar problemas na substituição de marcas, levando à procura por outro estabelecimento.

- Acesso aos canais de distribuição: Constitui uma das principais barreiras de entrada no mercado de queijos finos. Em algumas redes, a negociação para introdução de novos produtos ocorre em nível regional ou nacional,

podendo-se arrastar por muito tempo. Além disso, a introdução de novos produtos implica em grandes prejuízos iniciais, pois demanda descontos nos preços, participação em promoções e pagamento de verba introdutória (em mercadoria ou dinheiro). Para as indústrias que têm tradição em queijos comuns e já possuem seus produtos introduzidos nos mercados, pode haver maior facilidade de acesso, se porventura iniciarem a produção de queijos especiais.

- Política governamental: É utilizada pelo governo, no intuito de garantir alguns benefícios à produção interna de comercialização e o cumprimento de normas ambientais e de produção, além de outras, impondo limites às indústrias nacionais e estrangeiras. No caso da indústria de queijos finos, nota-se que esses limites são impostos, principalmente, pelas normas de higiene para a produção e de conservação ambiental.

- Localização geográfica: Os queijos finos possuem características muito peculiares que, para serem atingidas, demandam condições especiais no processo de fabricação, alto tempo de maturação em ambiente controlado e matéria-prima com características específicas. Esses fatores constituem uma enorme barreira de entrada no setor, principalmente com relação à localização geográfica para instalação das unidades de produção. Analisando-se a distribuição espacial das indústrias de queijos finos no Estado de Minas Gerais com relação às macrorregiões, observa-se o alto grau de concentração das indústrias de queijos especiais na Zona da Mata e Região Sul, responsáveis por mais de 85% dos estabelecimentos (Tabela 2). De acordo com o Diagnóstico, essas duas regiões citadas englobam a maior parte das indústrias de laticínios do Estado, com mais de 50% do total, principalmente por ser uma região de concentração populacional alta e por possuir o maior rebanho. O principal fator diferenciador, que proporciona esse aumento de sua participação com relação a queijos especiais, refere-se às condições climáticas mais amenas e de características microbiológicas típicas presentes no leite da região.

Tabela 2 – Distribuição espacial dos estabelecimentos produtores de queijos finos no Estado de Minas Gerais-1997

Macrorregião	Número de estabelecimentos	% do total
Sul	28	66,7
Zona da Mata	8	19,0
Alto Paranaíba	3	7,1
Jequitinhonha	2	4,8
Central	1	2,4
Centro-oeste	0	0,0
Rio doce	0	0,0
Triângulo	0	0,0
Norte	0	0,0
Noroeste	0	0,0
Total	42	100,0

Fonte : SIPA – levantamento feito pelos autores.

2) A rivalidade na indústria: As mudanças por que vem passando a indústria de laticínios, nos últimos anos, aumentaram consideravelmente a competição no setor. Meireles (1996) cita os principais eventos que marcaram a indústria nesse período: a abertura da economia à concorrência externa; a integração ao Mercosul, revelando a fragilidade da indústria nacional, com relação à qualidade e ao preço dos produtos; a estabilidade da moeda; a estabilidade da renda familiar; a intensificação da concentração de mercado, mediante fusões e aquisições; a fim dos programas sociais do leite e do tabelamento de preços do leite pasteurizado; e o crescimento de novas bacias leiteiras, com destaque para o Estado de Goiás.

Diante de tantos acontecimentos novos, o redirecionamento estratégico por parte das indústrias de laticínios tornou-se fundamental para a sobrevivência no mercado. Nesse contexto, muitas empresas optaram pela entrada em mercados mais rentáveis, como o de queijos finos.

A análise da competitividade da indústria de queijos especiais baseia-se, fundamentalmente, no Estado de Minas Gerais, em virtude da dificuldade de obtenção de dados de produção em outros estados. A principal fonte de informação foi o arquivo da SIPA/MG, que é a divisão de estatística do Ministério da Agricultura em Minas Gerais, localizada

em Belo Horizonte. A ausência de dados de outros estados não prejudica o estudo, pois a produção de queijos finos, no Brasil, está fortemente concentrada em Minas Gerais, como pode ser observado nos dados do ano de 1994: Gouda (77,2%), Gruyere (85,8%), Itálico (67,7%), Camembert (97,1%).

Os dados do DILMG (1997) mostram que 2,7 % da produção das indústrias de laticínios com SIF, no Estado de Minas Gerais, é destinada a queijos finos. Segundo o Diagnóstico, verifica-se que, dos 10 maiores laticínios particulares do estado, somente dois (Boa Nata e Barbosa e Marques) contêm produtos, em sua linha, que podem ser considerados finos.

Nos dados da SIPA, observa-se alto grau de concentração entre as indústrias produtoras de queijos finos no Estado. O queijo Gouda apresenta o menor nível de concentração (as três maiores indústrias respondem por 66% da produção), enquanto o Port-Salut apresenta os maiores níveis (uma indústria detém 100% da produção). Esses dados indicam que se tratar de um mercado com características oligopolísticas, com grande influência de uma indústria sobre a outra. Entre as atividades estratégicas mais comuns para se obterem vantagens competitivas, estão as atividades promocionais relativas a preço e diferenciações extra-preço, tais como degustações, embalagem, qualidade e diversificações na linha de produtos. Esteves Júnior (1989) destaca que o mercado de queijos finos é disponível a poucas empresas e não está presente na maioria das cidades brasileiras.

Mediante observação nas gôndolas dos principais mercados varejistas do país, análise dos arquivos do SIPA/MG e dados extraídos do anuário Milkbizz, de 1998, podem-se identificar as indústrias mais importantes que atuam no mercado nacional de queijos especiais: Bongrain (adota a estratégia de liderança em diferenciação, controlando as três marcas mais tradicionais do mercado nacional); Barbosa e Marques (atua no mercado de queijos finos com a marca Cave, não apresentando agressividade em atividades promocionais); Boa Nata (adota estratégia de enfoque, atuando, exclusivamente, no Rio de Janeiro); Serrabella (possui atuação nacional com estratégia voltada à diferenciação); e Tirolez (adota estratégia de custo mínimo).

A análise do comportamento das indústrias será desenvolvida com relação às quatro diferentes ferramentas do composto de *marketing*: 2.1.) O elemento produto: Nos hipermercados, que constituem um dos maiores pontos-de-venda de queijos especiais, esses produtos são apresentados em dois setores : o setor de auto-serviço e o setor de corte. No primeiro, os produtos são apresentados em embalagens pequenas a vácuo (no máximo 1 Kg), em geral, com validade de quatro meses. Os limites de peso para aceitação dos produtos nessa área vêm decrescendo ao longo dos anos, seguindo a tendência de adequação às necessidades do consumidor, que prefere adquirir quantidades menores de uma só vez, minimizando o valor despendido. No setor de corte, os produtos são adquiridos pelos hipermercados em formas grandes e fracionados em pedaços de, aproximadamente, 300 g, cobertos por filme plástico, com validade de 5 a 15 dias. Esse setor é responsável pela maior parte das vendas de queijos finos, em razão dos seguintes fatores: quanto maior o tamanho do queijo, melhor a sua qualidade, pois ele sofre menos influência do ambiente externo, tornando-se necessário o fracionamento dentro da loja; os queijos ficam expostos, sendo feita a identificação da marca e do produto em etiquetas, o que permite ao consumidor avaliar a presença de características desejáveis em cada queijo, como coloração, textura, presença de olhaduras, etc;

Existem duas particularidades, porém, que fazem com que o setor de corte seja problemático para as indústrias de queijos finos. Como o prazo de validade após o corte é curto, a quantidade de devoluções, por parte dos hipermercados, tende a ser grande. Além disso, muitos exigem que a responsabilidade do corte passe para a indústria, que é obrigada a contratar profissionais para trabalhar nas lojas, que gera gastos extras e complicações.

A fim de minimizar os custos para corte e evitar devoluções de mercadoria, a empresa Bongrain, líder do setor, iniciou, em 1998, o fracionamento dos produtos na própria fábrica, procedendo-se a embalagem a vácuo. Dessa forma, o prazo de validade dos queijos passou de 90 para 120 dias (para queijos cortados nos pontos-de-venda, ela é no máximo de 15 dias), garantindo diversos benefícios à empresa e aos clientes, entre eles, o aumento da garantia de qualidade, a eliminação do

trabalho de corte e perdas e a melhor administração de estoques por parte do varejo.

2.2.) O elemento preço: As altas variações dos preços, durante o ano, prejudicam a adoção dos queijos finos por parte da população em geral, pelo fato de não proporcionarem uma referência que permita aos novos consumidores tomarem decisões seguras. São dois os fatores principais para essa inconstância de preços: a sazonalidade da produção leiteira e a sazonalidade da demanda.

De acordo com Wilkinson (1996), a sazonalidade da produção leiteira apresenta-se como um empecilho à modernização, por levar a variações entre a “superoferta” e a escassez, dificultando o estabelecimento de preços estáveis, aumentando os custos de estocagem, bem como os custos operacionais na entressafra. O aumento excessivo dos preços dos produtos brasileiros neste período, gerado pela falta de matéria-prima, faz com que os produtos importados, que possuem constância de preço durante todo o ano, tornem-se ainda mais atraentes e aumentem seu espaço nas prateleiras.

Com relação à demanda, verifica-se um aumento de 30 a 40% no consumo de queijos especiais no inverno, de acordo com a diretoria de marketing da ABIQ. Isso se deve ao fato de os queijos finos estarem associados a festas de queijos e vinhos e *fondues*, realizadas, principalmente, na época de clima frio. A desmistificação dos queijos finos, como produtos típicos de inverno, é importante para reduzir essa grande variação na demanda, a qual prejudica o planejamento da produção e o controle dos estoques.

De acordo com Abreu (1994), o preço influi na decisão de compra, quando é uma variável mais conhecida que a qualidade do produto. Isto ocorre com a maioria dos consumidores potenciais de queijos finos, devido à falta de conhecimento sobre as características dos produtos. Tellis e Gaeth, citados por Abreu (1994), identificam três estratégias do consumidor com relação aos preços: estratégia do melhor valor, estratégia de procura de preço e estratégia de aversão ao preço. As duas últimas estratégias caracterizam comportamentos que procuram minimizar o risco. Na estratégia de procura de preço, a decisão é pelo produto de preço mais elevado, partindo-se do princípio que esse produto

possui melhor qualidade. Já na estratégia de aversão ao preço, a opção é pelo produto de preço mais baixo, pois o consumidor não está disposto a despendar alta quantia por um produto ainda desconhecido.

2.3.) O elemento promoção: A fim de aumentar o consumo de queijos finos, as indústrias têm investido em atividades promocionais, baseadas, principalmente, em reduções substanciais de preço e na realização de degustações dos produtos nos pontos-de-venda.

O efeito das promoções baseadas somente em reduções de preços é limitado, pois, geralmente, são notadas somente pelos compradores habituais, que já possuem uma imagem de qualidade-preço bem formada. Torna-se mais eficiente, nesses casos, a associação da redução de preços com a colocação de cartazes nos pontos-de-venda, participação em encartes promocionais e realização das degustações. Essas ações, se realizadas em conjunto, aumentam as chances de atrair consumidores dos concorrentes ou novos consumidores para o mercado, já que um dos maiores limitadores no consumo desses produtos é o desconhecimento de sua existência por grande parte da população.

2.4.) O elemento praça: O fato de a quase totalidade das indústrias de queijos finos estar localizada na região Sudeste, aliado ao grande mercado consumidor presente nessa região, faz com que o número de marcas presentes nas gôndolas dos supermercados da região seja consideravelmente superior aos de outras regiões. Além disso, as grandes redes de varejo têm interesse em aumentar o número de fornecedores, à medida que seu poder de negociação aumenta consideravelmente.

Pelo fato de envolver volumes pequenos, os custos com transporte para os estados da região Sul, Nordeste e Norte são elevados, podendo chegar a 20% do valor das mercadorias. Isso faz com que os preços ao consumidor se situem em patamares altos, agindo como um limitador do consumo. Além disso, a presença de poucas marcas faz com que as margens líquidas praticadas pelas indústrias aumentem, constituindo um nicho de mercado atraente.

3) Ameaça de produtos substitutos: Na consideração de possíveis produtos que possam se comportar como substitutos, devem ser enfocados dois grupos principais: produtos importados e produtos que

competem como fonte de proteínas. Os produtos importados, que possuem características semelhantes aos queijos finos nacionais, devem ser considerados como uma grande ameaça no setor. Como principais exemplos, podem ser citados os queijos *maasdamer*, de origem holandesa, que competem diretamente com os queijos gruyére e emmental nacionais, e o queijo tipo *roquefort* francês e argentino, que divide o mercado com o gorgonzola produzido aqui.

Outro grupo de substitutos engloba os produtos que competem com o queijo no aspecto nutricional, devendo-se destacar as carnes e os ovos. Um dos principais aspectos apontados pela ABIQ na defesa do consumo de queijo reside nas vantagens comparativas do queijo em face aos outros produtos, notadamente nos aspectos de teor de gordura, proteína e nível de calorias. Além disso, o queijo apresenta uma digestibilidade consideravelmente superior à de seus concorrentes. Nessa competição, pesam contra o queijo a tendência recente pelo consumo de produtos com menor teor de gordura e a quantidade de calorias, além do fator cultural que privilegia os “churrascos” em detrimento dos *fondues*.

4) Poder de negociação dos compradores: Os compradores de queijos finos possuem particularidades que os diferenciam dos compradores de lácteos em geral, dentre as quais são citados os grandes compradores, com os hipermercados, os supermercados e as lojas especializadas; a grande possibilidade de diferenciação dos produtos por parte da indústria, tanto na criação de novos produtos, quanto na mudança no layout e no tamanho das embalagens; a difícil substituição de marcas, devido à maior fidelidade do consumidor; a grande demanda por atividades promocionais, como degustações e redução de preços; e a quase nula utilização de queijos finos como insumos para outros produtos, restringindo-se ao queijo Gorgonzola (na preparação de molhos e pizzas).

O aumento do consumo de lácteos é limitado pelas altas margens praticadas pelo varejo de laticínios, de 60% a 80%. No caso dos queijos finos, essas margens são ainda maiores, variando de 70% a 150%, o que dificulta ainda mais a expansão do mercado.

O crescimento dos supermercados é uma tendência mundial que vem acompanhada de alto grau de concentração no setor, com as grandes

redes eliminando as pequenas. Essa alta concentração no mercado varejista é extremamente prejudicial à indústria de queijos finos, pois aumenta o poder de barganha das grandes redes e as exigências com reduções de preços, entregas *just-in-time* e prazos dilatados de pagamento. As negociações, em nível regional e nacional, que procuram selecionar os fornecedores são cada vez mais frequentes, constituindo uma pressão enorme para os que não querem ficar de fora. A Rede Carrefour, por exemplo, iniciou uma reestruturação geral do número de fornecedores, em 1999. No setor de queijos finos, foi introduzida mais uma empresa como fornecedora, em nível nacional (Serrabella), e estabeleceram-se limites para o número de fornecedores regionais, procurando maior seleção.

5) Poder de negociação dos fornecedores: De acordo com o DILMG (1997), os fornecedores para indústrias de laticínios, no que se encaixa a indústria de queijos finos, podem ser divididos em quatro grupos: fornecedores de leite, de equipamentos, de insumos e de mão-de-obra.

- Fornecedores de leite: Os produtores rurais constituem um grupo que, isoladamente, possui pouco poder de negociação em face às indústrias. A falta de organização dos produtores, aliada ao grande aumento da oferta interna e da importação de leite nos últimos anos, permitiu que a indústria manipulasse os preços sem considerar os custos dos fornecedores, que vêm trabalhando com margens reduzidas há algum tempo

A fidelidade dos fornecedores com as indústrias é baixa, principalmente em regiões que possuem alto número de empresas, pois a mudança no fornecimento não apresenta grandes barreiras. O esforço para reduzir a diferença entre a produção na safra e entressafra constitui outro foco importante de atuação das indústrias, tornando-se cada vez mais comum a premiação financeira efetiva dos produtores por meio de critérios de quantidade, qualidade e estabilidade de produção (Pinazza e Alimandro, 1998).

- Fornecedores de equipamentos e insumos: Estes setores possuem alto poder de negociação, principalmente com relação a produtos exclusivos. O setor de insumos destaca-se em razão do uso de muitos aditivos no processo de fabricação pelas indústrias de queijos finos, tais como mofo,

culturas bacterianas, corantes, etc. A indústria de equipamentos específicos para queijos finos não é forte, pois o processo de produção é, fundamentalmente, artesanal.

- Mão-de-obra: Constitui fator essencial no funcionamento das indústrias de queijos finos, uma vez que o processo de produção artesanal demanda queijeiros com alta experiência. O fato de existirem poucos profissionais adaptados à fabricação dessas variedades de queijos poderia constituir um fator que os colocasse em posição de poder exigir muito das empresas. O que se observa, porém, é a desvalorização dos funcionários, que recebem salários muito baixos. Entre as prováveis causas dessa posição desfavorável, estão a falta de organização sindical e o baixo nível de escolaridade.

CONCLUSÃO

A análise do mercado de queijos finos, no Brasil, permite verificar que o setor se insere nas características de mercado oligopolísticas, notadamente pela importância das marcas já estabelecidas e pela interdependência das indústrias no tocante ao estabelecimento de preços e às atividades promocionais.

Verifica-se que o potencial de crescimento do mercado é grande, devendo ser estimulado por meio de esforços de *marketing* conjuntos. Nesse sentido, são louváveis os esforços da ABIQ em estimular o aumento do consumo do setor como um todo. Está programada, para 1999, uma campanha denominada “campanha do queijo”, que tem o objetivo principal de aumentar o consumo *per capita* para níveis de 5 Kg/hab./ano, num período de quatro anos, mediante o aumento da presença do produto nos meios de comunicação. No entanto, esses esforços esbarram na desunião do setor, em virtude, principalmente, do pequeno número de empresas filiadas (em torno de 80), o que reduz os recursos disponíveis.

A diminuição das margens de lucro das empresas e dos distribuidores (notadamente no varejo) constitui um procedimento importante na obtenção de novos consumidores, ressaltando-se o cuidado de se manter a imagem de produtos com alto grau de diferenciação. Os

esforços de marketing devem visar, principalmente, ao segmento de classe média, pois este demonstra ser o de maior potencial de consumo, além de eliminar a associação dos queijos finos com ocasiões festivas e clima frio. As degustações de produtos nos pontos-de-venda possuem grande eficiência, pois proporcionam o acesso direto ao produto e a comprovação irrefutável de qualidade. A fim de constituir uma barreira de entrada no setor, que evite a entrada indiscriminada de concorrentes, torna-se importante a criação de selos de procedência, notadamente para produtos oriundos da região sul de Minas Gerais.

A modernização das indústrias nacionais, com vistas na obtenção de maior padronização dos produtos e constância de preços ao longo do ano (através de esforços na redução dos efeitos da entressafra do leite), constitui fator vital para reduzir as vantagens competitivas dos produtos importados. Nesse contexto, o papel do governo é importante, principalmente no tocante à proteção do mercado nacional contra produtos subsidiados.

Além disso, os empresários nacionais devem adaptar suas estratégias para os próximos anos, pois a redução da renda da população brasileira (oriunda do processo recessivo que se intensificou após a crise cambial de Janeiro/99) apresenta-se como fator que impedirá que as taxas de crescimento sejam as mesmas dos anos anteriores. A administração dos custos, notadamente pela busca dos ganhos escala, será decisiva para a competição, em que tende a crescer a importância dos preços como fator de decisão. O único fator positivo, que poderá abrandar os efeitos da crise, é a diminuição do poder de fogo dos produtos importados com relação ao fator preço, abrindo espaço para o crescimento dos produtos nacionais que mais sofrem concorrência externa (destaque para o Gorgonzola, Gruyère e Camembert).

A estratégia das indústrias nacionais passa, portanto, por uma análise do impacto relativo dos fatores positivos e negativos, e os produtos citados acima devem merecer maiores investimentos para aproveitar a conjuntura favorável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, C.B. O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p.64-73, jul/ago. 1994.

BORTOLETO, E.E. Cadeia Agroindustrial do leite no estado de São Paulo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34, Brasília-DF, 1996. **Anais...** Brasília-DF: SOBER - vol. 1, 1996. p.716-736.

CRISCIONE, D. A hora da verdade do queijo brasileiro. **Leite B**, São Paulo, n.115, p.12-16, mai. 1996.

DIAGNÓSTICO DA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DE MINAS GERAIS. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 1997.

ESTEVES JÚNIOR, V. **O perfil do consumidor de queijos da cidade de Juiz de Fora-MG.** Lavras, 1989. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras. 74p.

FERREIRA, A. H., LARA, J. E., BRANDÃO, S. C. C. Tendências de Concentração na Indústria de Laticínios. **Leite e Derivados.** São Paulo, n. 37, p.30-40, nov./dez. 1997.

GOES, F. Em busca de um acordo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 mar. 1998. p.11

GOMES, S.T. Cadeia agroindustrial do leite no Mercosul. **Mercosul: Agronegócios e desenvolvimento econômico.** Viçosa, p.155-175, 1997.

LEANDRO, J.J. **Queijos: origens, tipos, fabricação, conservação, usos.** São Paulo: Summus, 1987.

- MEIRELES, A.J. O desconforto da oferta. **Indústria de laticínios**, São Paulo, mai./jun. 1996.
- MOCHÓN MORCILLO, F. ; TROSTER, R.L. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PASIN, L.E.V. **Atuação de cooperativas no mercado de leite e o uso de marketing**. Lavras, 1993. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras. 80p.
- PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. Novos tempos. **Agroanalysis**, São Paulo, v.18, n.6, jun.1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REIS, A.J. dos ; MORAIS, V.A. ; SETTE, R. de S. **Comercialização agrícola e Marketing rural**. Lavras: FAEPE, 1991.
- SANTOS, J. A. dos. Queijos: setor sai do sufoco e procura sua recuperação. **Indústria de Laticínios**, São Paulo, n. 15, jun.1998.
- SILVA, C.R.L. da; LUIZ, S. **Economia e mercados: introdução à economia**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
- TEIXEIRA JÚNIOR, S. Queijos: conhecer o mercado para conquistá-lo, **Indústria de laticínios**, São Paulo, set. 1996.
- VIGLIO, E.C.B. Leite, indústria de alimentação – características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, São Paulo, v. 16, n. 9, p.6-12, set. 1996.
- WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Rural, 1996.