

1998/99, aponta que, entre os leites fluídos, o leite longa vida responde por mais de 60% do mercado. No seu consumo, a participação do tipo integral é de 82,12%, enquanto a do desnatado é de 13,82%. As demais categorias somadas, nas quais se incluem os leites semidesnatado, *diet*, *light*, com ferro integral e fortificado, totalizam apenas 4,06%.

Na determinação da participação de mercado, são utilizados índices de concentração para obter indicadores do nível de concorrência. Quanto maior o valor do índice de concentração, menor é o nível de concorrência entre as empresas.

Já o poder de mercado pode ser representado pela participação de mercado de cada empresa em determinado mercado. Em linhas gerais, representa as vendas de determinada empresa em relação às vendas totais da indústria

variam entre $1/n$ e 1, sendo que n é o número de empresas no mercado. Quando o índice assume valor igual a 1, isso significa uma única empresa no mercado, ou seja, uma situação de monopólio.

Aparentemente, a concentração no mercado de leite longa vida na cidade de São Paulo é elevada. Mas sabe-se que os índices CR4 e CR8 não são os mais adequados, pois não são ponderados. Ambos não levam em consideração a participação de cada empresa e se restringem a uma parcela da população de empresas que participam do mercado.

Sendo assim, foi calculado o índice HH. O resultado mostra um grau de concentração pequeno. O índice assumiu valor igual a 0,13, ou seja, mais próximo de zero do que de um. Isso indica que o mercado de leite longa vida é concorrencial em função de suas próprias características. Trata-se de um

produto homogêneo, com alta substituíbilidade, ou seja, tanto a demanda quanto a oferta têm baixa elasticidade-preço, pois há diversas marcas no mercado.

Mesmo quando se toma um mercado relevante geograficamente, como toda a cidade de São Paulo, não se verifica barreiras relacionadas com os custos de transporte e distribuição.

Também não há restrições tarifárias e não tarifárias. Em função dessas características, os consumidores podem optar pela aquisição do produto a custos acessíveis em outras localidades. Para os produtores de outras regiões, ocorrem oportunidades para alocar seus produtos a custos acessíveis na cidade de São Paulo. Um quadro que contribui para elevar o bem-estar do consumidor. ■

¹ Economista, doutor em Economia Aplicada e pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

E-mail: mamargarido@iea.sp.gov.br.

² Estatístico, pesquisador científico do Instituto de Economia Agrícola.

E-mail: vagneram@iea.sp.gov.br.

Vendas de leite longa vida na cidade de São Paulo

Quantidade de marcas	36
Participação da empresa líder	27,06%
Participação das quatro primeiras marcas - CR4	60,13%
Participação da empresa líder no CR4	45,55%
Participação das oito primeiras marcas - CR8	75,23%
Participação da empresa líder no CR8	35,97%

Fonte: POF/FIPE

em questão. Assim, quanto menor o número de empresas, maior será o poder de mercado de cada uma delas.

Entre os indicadores de concentração mais utilizados, estão o CR4 e o CR8, que representam a participação das quatro e oito maiores empresas do setor, respectivamente.

Outro indicador utilizado é o Índice de Hirschman-Herfindahl (HH), mais preciso pelo fato de atribuir maior peso para as empresas maiores, ou seja, é um índice ponderado. Quanto mais elevado o HH, maior será o grau de concentração e menor a concorrência entre as empresas. Seus valores



Qualida

SANDRA MARA DE ALENCAR SCHIAVI ¹
FERENC ISTVAN BÁNKUTI ²
JOSÉ CARLOS DE TOLEDO ³

A busca por Gestão da Qualidade, pelas empresas, está cada vez mais associada ao alcance de posição competitiva, num mercado de concorrência acirrada e diante de consumidores mais exigentes. No caso específico da indústria de laticínios, a procura por vantagem competitiva se faz necessária, dadas as mudanças recentes ocorridas no setor.

Dessa forma, cabe às empresas se capacitarem para enfrentar a concorrência, atender aos requisitos legais e às exigências do consumidor e continuar no mercado. Na disputa pela preferência do consumidor, para



fotos revista Balde Branco

de em laticínios

Questões referentes à qualidade dos alimentos

Segurança: produtos livres de contaminantes ou de provocar riscos à saúde humana;

Atributos: fatores diferenciais e decisórios na escolha de produtos, tais como: padronização, marca, características organolépticas e nutricionais.

muitos segmentos, a qualidade desenvolve caráter importante como preço e serviço. Representa um critério essencial para a concretização da venda, além de contribuir para a redução de custos, pois auxilia na redução das perdas.

Este artigo apresenta comparativamente os resultados da aplicação de questionários elaborados a partir dos Sistemas da Qualidade ISO 9001:2000, Boas Práticas de Fabricação (BPF) e de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) em dois laticínios da região de São Carlos, no estado de São Paulo.

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Ambas atuam regionalmente, em um raio de cerca de 150 km de distância. A inserção de produtos em mercados mais distantes é viável apenas para o leite UHT. Isso é explicado em razão de dispensar a re-

frigeração no transporte. Em geral, a capacidade ociosa é elevada.

Os canais de distribuição são praticamente iguais. Existe apenas um caso de exceção, e o diferencial se faz nas participações de vendas em cada canal que assume, no tipo de cliente.

ABORDAGEM DA QUALIDADE

Apesar de as empresas afirmarem prezar pela qualidade no atendimento à satisfação do cliente, percebe-se que ambas focam prioritariamente as exigências legais (segurança do alimento), nos requisitos do Sistema Federal de Inspeção e Boas Práticas de Fabricação (BPF).

Na parte dos programas voltados para a segurança do alimento e a Gestão da Qualidade, se constata algumas práticas além daquelas exigidas por lei. Uma das empresas demonstra maior atenção à qualidade da matéria-prima, com a realização periódica de visitas técnicas nos produtores rurais, devido a dois fatores:

- 1) ser empresa pequena, com maior facilidade de controle de seus fornecedores;
- 2) ter grande dependência da qualidade do leite cru, em função do tipo de produto comercializado (exemplo: refrigerados).

O leite UHT passa pelo processo de ultrapasteurização e aceita maior oscilação na qualidade da matéria-prima.

PROPOSTAS DE GESTÃO

A importância da busca e manutenção da qualidade do produto além da fronteira física da empresa de processamento, além de prática necessária, deve ser ressaltada em dois conjuntos de procedimentos:

- 1) na cadeia de produção fora do elo de processamento (indústria);
- 2) nos limites fora da planta produtiva, mas de responsabilidade da empresa processadora.

Características das empresas

Empresa	"A"	"B"
Capacidade de processamento	130 mil litros diários	20 mil litros diários
Capacidade ociosa	70%	50%
Produto	Leite UHT	Refrigerados (queijos e bebidas lácteas)

Mercado das empresas de laticínios: cliente e canais

Empresa	"A"		"B"	
Canal	Público-foco	% vendas	Público-foco	% vendas
pequeno varejo	B/C	30	C/D	38
supermercados	B/C	60	C/D	25
loja própria	B/C	5	A/B	5
vendas institucionais	B/C	5	C/D	—
venda direta	B/C	—	—	2
outras empresas	—	—	—	10

A gestão da qualidade para o leite e seus derivados assume importância, dada a perecibilidade do produto, seja como matéria-prima, seja como produto final, com destaque para dois pontos críticos:

1) A qualidade na coleta do leite: a importância do papel do carreteiro, responsável pela coleta, na preservação da qualidade da matéria-prima, deve ser melhor abordada pelas empresas, com:

a) Política de treinamento: conscientização dos carreteiros e colaboradores quanto à importância da preservação da qualidade da matéria-prima; com treinamento por meio de progra-

mas voltados à Gestão da Qualidade;

b) Revisão da política de remuneração: a remuneração por quilometragem incentiva os carreteiros a aumentarem o número de propriedades atendidas e a realizarem o serviço com maior rapidez e menor cuidado. Isso compromete a preservação da qualidade. Recomenda-se que uma política de remuneração leve em conta também a qualidade da matéria-prima, com pagamento de premiações;

2) A qualidade na distribuição do produto final: como depende de refrigeração, o transporte do produto até o ponto de venda merece atenção especial para a manutenção da

qualidade. As perdas por questões de qualidade devem ser investigadas e sanadas, a fim de construir e fortalecer a imagem da marca no mercado, além de reduzir custos. A proposta nesse sentido é:

a) Política de treinamento: esclarecer a importância dessa etapa e estimular a adoção de práticas em prol da qualidade, devido a dois principais fatores: i) tratar de produtos elaborados, com maior valor agregado e de elevado custo; ii) comprometer a imagem da marca no mercado.

Desenvolvimento de outros mecanismos de incentivos, diferentes da comissão por vendas. Evitar estímulos à aquisição de produtos, além da previsão de demanda, principalmente no caso de refrigerados. Produtos com prazo de validade vencido significam prejuízo para a indústria. Os vendedores devem ser conscientizados da correta utilização do caminhão refrigerado, sem desligar a refrigeração para economia de combustível, e evitar a lotação do caminhão acima da capacidade de refrigeração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora as empresas utilizem práticas de Gestão da Qualidade para garantir a segurança de seus produtos de maneira satisfatória, alguns problemas gerais relacionados com a Qualidade dos produtos são frequentes.

A não-sistematização e não-padronização de todas as etapas de processo, bem como a ausência de uma estrutura de incentivo aos funcionários, de atendimento a clientes e de estreitamento de relações com fornecedores, demonstram a existência de atitudes de caráter muito mais reativo do que pró-ativo por parte destas empresas.

A compreensão da qualidade deve abranger a qualidade ampliada do produto, tais como qualidade no uso, satisfação do cliente e qualidade da iguaria, e não exclusivamente a segurança do alimento. ■

¹ Sandra Mara de Alencar Schiavi - DEP/UFSCAR. Sandra@dep.ufscar.br

² Ferenc Istvan Bánkuti - DEP/UFSCAR. Ferenc@dep.ufscar.br

³ José Carlos de Toledo - DEP/UFSCAR. Toledo@power.ufscar.br

Empresas	"A"	"B"
Atitude para a qualidade	Postura reativa, sem a preocupação de evitar o problema	Palestras periódicas
Ações para a qualidade	Atender a exigências legais	Atender a exigências legais Palestras bimestrais e cursos (5S; BPH)
Sistema de informação	Deficiência na comunicação interna Canais de comunicação com clientes	Comunicação interna estruturada, mas informal Enfoque na segurança de alimento
Qualidade no processamento	Atende às normas do SIF e do manual BPF Aferição de equipamentos Inspeção da matéria-prima e produto final	Atende às normas do SIF e do manual BPF Controle no recebimento de leite Aferição dos equipamentos Matérias-primas de empresas certificadas Substituição de matérias-primas de menor custo
Qualidade na logística	Contaminação na coleta Deterioração no transporte Leite UHF sem refrigeração na distribuição	Contaminação na coleta Deterioração no transporte Leite UHF com refrigeração na distribuição
Relação com fornecedores	Inexistência de parcerias Sem resultado em qualidade	Visitas técnicas semestrais Fornecimento de tanque de resfriamento em regime de comodato Falta de atenção aos fornecedores
Relação com clientes	Limitada à venda do produto Inexistência de parcerias Satisfação relacionada à segurança do alimento	Limitada à venda do produto Inexistência de parcerias Conflito no varejo (responsabilidade por produtos deteriorados)
Qualidade gerencial	Falta comprometimento da alta administração	Envolvimento da alta gerência