

102

Circular  
TécnicaJuiz de Fora, MG  
Dezembro, 2010**Autor**

**Glauco Rodrigues Carvalho**  
Economista, M.Sc.  
Embrapa Gado de Leite  
Rua Eugênio do Nascimento, 610  
Dom Bosco  
36038-330 – Juiz de Fora – MG  
glauco@cnpq.embrapa.br

## A Indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro

### Objetivo do trabalho

O presente estudo tem como objetivo analisar a evolução da indústria de laticínios no Brasil, destacando os principais eventos que ocorreram no passado recente. Além disso, pretende-se delinear algumas tendências que devem nortear este importante elo da cadeia produtiva para os próximos anos. Serão analisadas questões relativas ao histórico da indústria e as decisões por ela tomadas e que foram responsáveis por grandes transformações na cadeia produtiva. As estatísticas de produção, balança comercial, *ranking* das principais empresas e concentração de mercado também serão analisadas.

### Introdução

A indústria de alimentos sempre desempenhou um importante papel na economia brasileira, representando uma das mais tradicionais estruturas produtivas existentes no País. Com um faturamento de R\$ 291,6 bilhões em 2009, essa indústria contribuiu com quase 10% do Produto Interno Bruto do Brasil (Tabela 1).

**Tabela 1.** Desempenho da indústria alimentícia no Brasil.

	2001	2005	2009
Faturamento (em R\$ bilhões)	117,9	195,7	291,6
Participação no PIB	9,1%	9,1%	9,3%
Importações (em R\$ bilhões)	2,9	3,6	6,3
Exportações (em R\$ bilhões)	23,8	48,9	61,7
Saldo Comercial (em R\$ bilhões)	20,9	45,3	55,3
Nº de Indústrias Formais	40.600	42.200	38.500*
Participação das Microindústrias	87,1%	85,3%	81,7%*
Nº de Empregos	921.000	1.206.200	1.437.800

Fonte: Abia (2010). \*Dado referente a 2008.

Apesar de a maior parte do PIB da indústria de alimentos ser resultado do mercado doméstico, o setor externo está tendo participação crescente na receita das empresas. Isso pode ser observado no desempenho da balança comercial de alimentos, que, após registrar um saldo de R\$ 20,9 bilhões em 2001, atingiu R\$ 55,3 bilhões em 2009. Com isso, as exportações da indústria de alimentos representam cerca de 20% das exportações totais brasileiras. Vale ressaltar que o saldo comercial da indústria de alimentos só não evoluiu de forma mais expressiva em função da recente valorização cambial, que tem dificultado as exportações de alguns setores, como o de laticínios, por exemplo.

Outro fator peculiar desta indústria é a presença de empresas de pequeno porte. Isso ocorre devido às baixas barreiras à entrada de novas empresas. Como resultado, em 2008, 81,7% das empresas do setor eram microempresas. As micro e pequenas empresas, em conjunto, respondem por 94,7% do total de indústrias de alimentos do País. Todavia, observando o movimento de empresas no tempo, verifica-se que a participação das menores tem reduzido, em função dos movimentos de fusões e aquisições. De fato, com os mercados globalizados e cada

vez mais integrados, as empresas estão buscando ganhos de escala para competir internacionalmente. Em produtos mais *commoditizados* esse processo de concentração tende a ocorrer de forma mais intensa, já que a margem de lucro unitária é baixa e os ganhos são oriundos do volume comercializado.

Dentre os diversos setores da indústria alimentícia, o setor de laticínios destaca-se entre os quatro principais (Tabela 2). A liderança, neste caso, fica com o setor de derivados de carne. Em 2001, no entanto, o setor de laticínios chegou a ocupar a segunda posição nessa indústria, perdendo espaço para o setor de beneficiamento de café, chá e cereais e para o setor de açúcares. Estima-se que a participação dos laticínios no faturamento total da indústria de alimentos seja de aproximadamente 10%.

**Tabela 2.** *Ranking* dos principais setores da indústria da alimentação (em valor).

	2001	2005	2009
Derivados de Carne	1º	1º	1º
Beneficiamento de Café, Chá e Cereais	3º	2º	2º
Açúcares	6º	5º	3º
Laticínios	2º	4º	4º
Óleos e Gorduras	4º	3º	5º
Derivados do Trigo	5º	6º	6º
Derivados de Frutos e Vegetais	8º	7º	7º
Diversos	7º	8º	8º
Chocolate, Cacau e Balas	9º	9º	9º
Conservas de Pescados	10º	10º	10º

Fonte: Abia (2010).

## Transformações Recentes

O setor lácteo brasileiro tem vivenciado grandes transformações nas últimas décadas, sobretudo após a desregulamentação, ocorrida em 1991. A indústria de laticínios foi responsável pela realização da maioria das mudanças, sendo um dos elos mais dinâmicos da cadeia produtiva e indutor de transformações e alterações de posturas nos demais segmentos da cadeia.

Ao longo das últimas décadas o Brasil conviveu com surtos de importações de produtos lácteos devido ao câmbio sobrevalorizado, tabelamento de preços para combate à inflação e mudanças nas políticas de apoio à produção de leite. Além disso, com a implementação do Plano Real e fim da inflação, ocorreram momentos de forte crescimento no consumo

interno. O resultado dessas transformações culminou em mais investimentos no setor, com ganhos na produção primária, nos processos logísticos e no amadurecimento da cadeia produtiva. Entre 2000 e 2008, enquanto a produção mundial de leite de vaca cresceu em média 2,1% ao ano, no Brasil esse crescimento foi de 4,0% ao ano (FAOSTAT, 2010). Todas estas transformações culminaram também em mudanças na estrutura da indústria, refletindo em uma série de fusões e aquisições, iniciadas na segunda metade dos anos 90 e que se intensificaram no período mais recente. Na Tabela 3 estão listados os 14 maiores laticínios que atuam no Brasil.

**Tabela 3.** Maiores laticínios do Brasil – 2009.

Class	Empresas/Marcas	Mil litros
1ª	DPA/Nestlé	2.050.000
2ª	Bom Gosto	1.224.054
3ª	Itambé	1.125.000
4ª	Parmalat	470.021
5ª	Leitbom	420.641
6ª	Embaré	398.590
7ª	Laticínios Bela Vista	388.027
8ª	Centroleite	322.757
9ª	Danone	254.469
10ª	Confepar	229.539
11ª	Frimesa	201.222
12ª	CCL/SP	124.747
<b>Total do ranking</b>		<b>7.142.550</b>

(1) O total não inclui o leite recebido de participantes do ranking devido à duplicidade;

(2) A Brasil Foods não participa do ranking porque, conforme informado pela empresa, "está suspensa a divulgação ao mercado dos números internos da companhia";

Fonte: Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL e Embrapa/Gado de Leite.

A cadeia produtiva do leite possui uma complexidade ímpar dentro da indústria de alimentos. Essa complexidade se inicia no elo de produção primária, onde o produtor precisa adquirir insumos oriundos de inúmeras outras indústrias. Além disso, o processo de produção demanda conhecimentos em diferentes áreas das ciências agrárias, sociais e humanas. No elo da indústria de transformação a complexidade também é elevada, passando pelo processo de aquisição de matéria-prima, fabricação de inúmeros derivados, negociação com a rede varejista, distribuição dos produtos, etc. Isso sem falar na necessidade de desenvolvimento de novos produtos e processos, já que a concorrência é cada vez maior e transcende fronteiras. Na Figura 1 é ilustrada essa complexidade, onde se encontram cerca de 90 componentes e 70 derivados.



Nesta linha, o processo de concentração setorial permanece em curso e as empresas estão buscando maior poder de mercado, redução dos custos de transação e uma escala de produção que possibilite maior competitividade internacional. Em 2000, os dez maiores laticínios do Brasil foram responsáveis por 34% da produção de leite sob inspeção. Já em 2009, essa participação evoluiu para cerca de 42% (Figura 2).

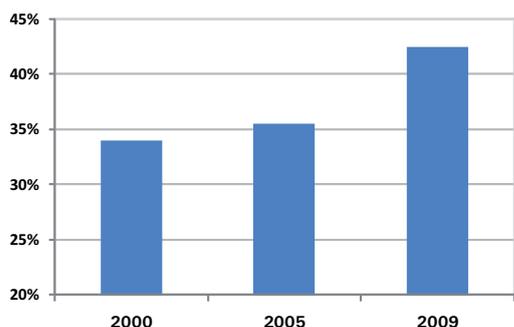


Figura 2. Evolução da concentração na indústria brasileira de laticínios: participação das dez maiores empresas na produção sob inspeção (%).  
Fonte: Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL e Embrapa Gado de Leite. Elaboração do autor.

### Estrutura de fornecedores

Além da concentração na estrutura industrial, os laticínios têm buscado constantemente ganhos de eficiência. Isso tem levado a uma redução no número de fornecedores sem que haja queda no volume de captação, o que proporciona redução no custo de captação de leite. Essa política adotada pelas grandes empresas, na realidade, é uma tendência mundial. Ou seja, as fazendas ao redor do mundo estão ficando mais produtivas e o número de propriedades está decrescendo. A Figura 3 ilustra o comportamento do número de propriedades e da produção média diária por produtor das dez maiores empresas de laticínios do Brasil.

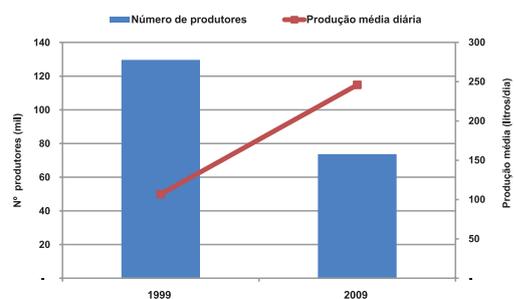


Figura 3. Perfil dos produtores dos 10 maiores laticínios do Brasil.  
Fonte: Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL e Embrapa Gado de Leite. Elaboração dos autores.

### Distribuição e Consumo

Outra importante modificação que ocorreu no comportamento da indústria, respaldada pelo consumidor, foi a alteração no tipo de leite fluido consumido. Neste caso, os leites tipo A, B e C foram paulatinamente substituídos pelo leite Longa Vida ou UHT - *Ultra High Temperature* - que hoje representa quase 75% do leite fluido vendido no mercado formal (Figura 4). Essa substituição permitiu reduzir as fronteiras internas para a venda de leite e as grandes empresas passaram a ofertar leite fluido nacionalmente, o que não era possível em se tratando de um produto de alta perecibilidade como o leite pasteurizado.

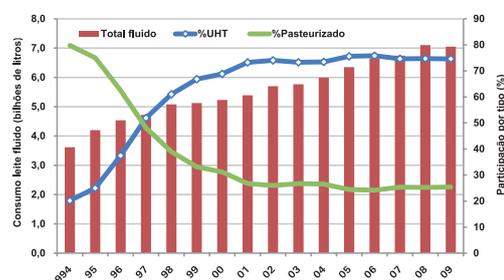


Figura 4. Consumo formal de leite fluido no Brasil e participação do UHT e pasteurizado.

Fonte: Estimativas elaboradas pela ABLV com base em várias fontes.

O incremento do consumo de leite UHT trouxe junto outras mudanças. A compra de leite pela família brasileira deixou de ocorrer diariamente, já que o ciclo de vida do produto aumentou. Neste caso, as padarias perderam espaço para os supermercados, que passaram a ofertar o leite longa vida. Entretanto, a indústria foi levada a negociar a colocação do produto com grandes redes varejistas e que possuem elevado poder de mercado na distribuição de alimentos (Figura 5). Para se ter uma ideia dessa concentração, cerca de 70% do faturamento das 300 maiores lojas está concentrado em dez empresas. Em 1997, essas dez maiores detinham 49% do faturamento. Ou seja, no período de doze anos o processo de concentração no varejo foi bastante acentuado. Essa nova dinâmica tem feito com que as empresas do setor lácteo busquem o fortalecimento, via fusões ou aquisições, aumentando sua força diante dos varejistas.

### Internacionalização

Por fim, a busca pelo mercado internacional foi outra transformação relevante que ocorreu na cadeia produtiva do leite. Até 2004, o Brasil era um grande

importador de produtos lácteos, chegando a registrar déficit anual de quase meio bilhão de dólares na década de 90. A melhoria da eficiência ao longo da cadeia produtiva, a incorporação de tecnologias no campo e o cenário mundial favorável, levou o País a ser exportador líquido de lácteos a partir de 2004 (Figura 6).

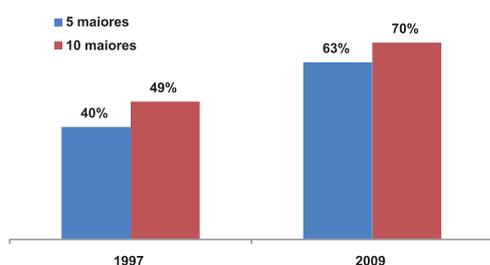


Figura 5. Evolução da concentração nos supermercados: participação das cinco e dez maiores redes no faturamento das 300 maiores (%).

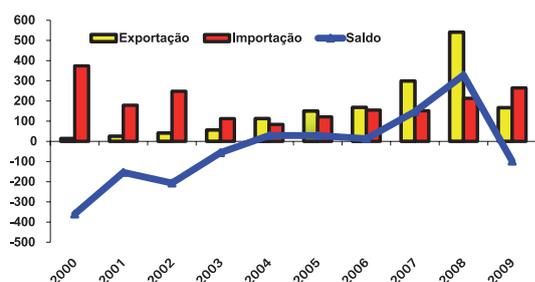


Figura 6. Balança comercial de lácteos (US\$ milhões).  
Fonte: MDIC (2010).

No entanto, essa alteração de posicionamento, de importador para exportador, ainda não se consolidou totalmente e o Brasil precisa superar grandes desafios competitivos (qualidade, custos, acesso a mercados, etc.), os quais dependem de toda a cadeia produtiva e precisam do elo industrial atuando como maestro deste processo de amadurecimento.

Portanto, foram muitos os avanços verificados na indústria de laticínios no Brasil e na cadeia produtiva em geral. Grande parte destas transformações ocorreram pela atuação da indústria, que possui um papel importante na organização e direcionamento dos rumos da cadeia produtiva. Conforme salientado em Martins (2005), “tudo isso hoje é passado! Preço diferenciado, granelização, ganhos de escala na captação, no processamento e na distribuição, racionalidade na roteirização de captação e distribuição são, efetivamente as grandes transformações da cadeia do leite, puxada pelos laticínios”.

## Análise e Tendências

Algumas tendências verificadas no passado recente devem permanecer nos próximos anos. É o caso, por exemplo, da concentração industrial, valorização da qualidade da matéria-prima, inovações de produtos e processos industriais, logística, entre outras. Obviamente, as transformações que estão ocorrendo na cadeia produtiva e na indústria de laticínios em particular são, muitas vezes, desconhecidas a priori. Além disso, dada a complexidade desse elo produtivo, é praticamente impossível afirmar as inúmeras alterações que devem ocorrer nos próximos anos ou décadas. Sendo assim, procurou-se destacar alguns aspectos mais próximos da realidade atual e que vão exigir mudanças de comportamento ao longo de toda a cadeia produtiva.

## Concentração industrial

O setor lácteo brasileiro vem sofrendo grandes transformações na estrutura da indústria. Grandes investimentos foram realizados nos últimos quatro anos e novas empresas entraram neste mercado, visualizando oportunidades de lucro e valorização dos ativos. O processo de consolidação setorial encontra-se em curso, seja por meio de aquisição de empresas ou fusões. O setor cooperativista também está se movimentando na busca de economia de escala e aumento do poder de barganha, junto aos setores a montante e a jusante.

A teoria da organização industrial e em especial o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) tratam a concentração industrial como um dos determinantes estruturais mais relevantes da competição, sendo utilizada como forma de medir o poder de mercado. De maneira geral, estruturas de mercado mais concentradas e/ou elevadas barreiras à entrada proporcionariam maior poder econômico. Foi nesta linha que se verificou na última década um processo acelerado de concentração no setor supermercadista brasileiro, seja por meio da aquisição de empresas menores (e incorporação de lojas), seja por meio da abertura de novas lojas. Isso acabou proporcionando elevado poder de mercado das grandes redes e redução nos custos de negociação e de propaganda.

Esse movimento de concentração e consolidação dos grandes varejistas no mercado nacional tem um impacto direto na cadeia produtiva do leite, à medi-

da que os supermercados se destacam como o principal canal de distribuição de produtos alimentícios. O maior impacto ocorre nos pequenos laticínios, que não possuem escala de produção nem força suficiente para negociar com as grandes redes varejistas. Além disso, a indústria precisa custear também os gastos de promoção, espaços em gôndolas, taxas para inclusão de novos produtos/marcas, etc.

Ante esta realidade, a indústria brasileira de laticínios tem respondido no caminho da consolidação setorial e criação de grandes grupos empresariais. Alguns exemplos dessa consolidação são percebidos na fusão entre Sadia e Perdigão, criando a Brasil Foods; o grupo GP Investimentos formou um consórcio entre seu laticínio Leitbom e as empresas Glória e Ibituruna, pertencentes à Laep, controladora da Parmalat; o laticínio Bom Gosto, que se fundiu com a Líder Alimentos, adquiriu inúmeras outras empresas; o Frigorífico Bertin comprou a Vigor e foi incorporado pelo JBS Friboi. Encontra-se também em curso a união de grandes cooperativas. Essa é apenas uma amostra das transformações recentes na estrutura industrial do setor. Mas no âmbito mundial a concentração brasileira ainda é relativamente pequena.

O processo de concentração é bastante variado entre os países, sendo mais intenso no Uruguai, Bélgica e Israel, onde cinco empresas captam todo o leite comercializado no país. Considerando apenas a maior empresa, verifica-se uma participação na captação superior a 80% no Uruguai, Islândia, Finlândia, Noruega, Dinamarca e Nova Zelândia. Além disso, dos 64 países analisados, conforme Figura 7, em 40 deles a participação de cinco empresas é superior a 50% nos respectivos mercados. O Brasil ocupa a posição 51 no grupo de países analisados, indicando que, apesar do processo de consolidação vivenciado no mercado doméstico, ainda se trata de um setor pouco concentrado em relação aos padrões mundiais, caracterizando-se como uma estrutura industrial fragmentada.

Segundo Michael Porter (1986), algumas causas econômicas de indústrias fragmentadas são: barreiras à entrada pouco significativas, ausência de economias de escala, custos de transporte elevados, flutuações irregulares de venda (alto custo de estoque), ausência de vantagens de tamanho em transações com compradores e fornecedores, entre outras. Em outras palavras, um aumento no processo de concentração poderá gerar ganhos de competitividade para a indústria nacional de lácteos.

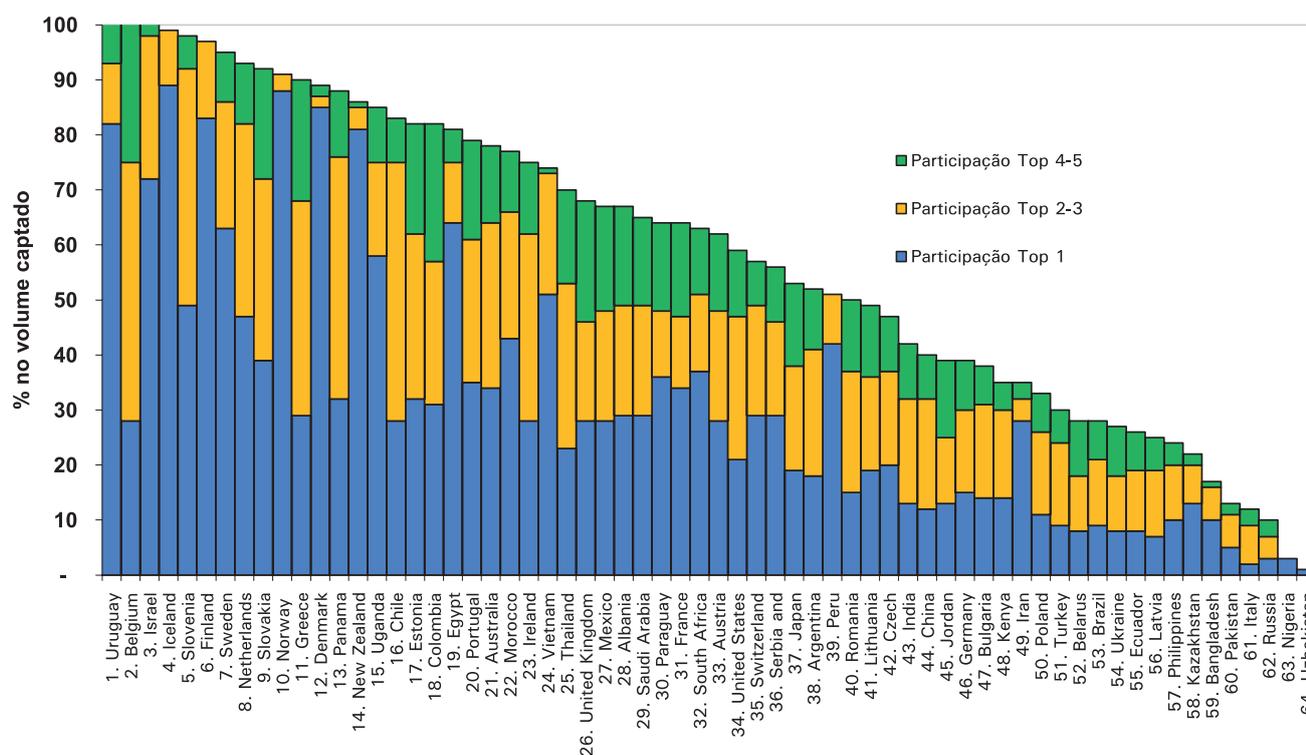


Figura 7. Concentração no processamento de leite por país - estimativa IFCN para 2007.

Fonte: Buchardi et. al. (2009). Brasil: Elaboração do autor.

Mas geralmente, quando se fala em concentração industrial, surge a questão da regulação antitruste e práticas anticompetitivas. Uma importante contribuição da ciência econômica para a implementação da regulação antitruste deriva da teoria dos custos de transação (Williamson, 1985). A operacionalização da noção de custos de transação permite analisar em que circunstâncias os movimentos de integração, bem como a realização de contratos que restringem substancialmente a conduta das partes e/ou estabelecem vínculos de reciprocidade ao longo das cadeias produtivas constituem, frequentemente, inovações institucionais que buscam gerar ganhos de eficiência e não limitar a concorrência.

A fragmentação na indústria brasileira de laticínios gera uma guerra brutal na captação de leite, sobretudo em momentos de oferta restrita. Essa concorrência por produtores de leite frequentemente acaba provocando incremento de volatilidade nos preços ao produtor. Além disso, o custo de administração deste processo é muito alto, gerando desgastes excessivos nas empresas.

Uma consolidação moderada poderá trazer alguns benefícios para o Brasil, inclusive possibilitando uma maior inserção internacional. Uma das características do comércio mundial de *commodities* é que a competição ocorre via preço, saindo na frente quem possuir maior competitividade. Para tanto, a escala de produção é fator determinante nesta disputa, além é claro da competitividade em custo na matéria-prima.

Obviamente a consolidação na indústria de laticínios movimentará toda a cadeia produtiva, com reflexos importantes sobre os produtores. Aspectos como qualidade da matéria-prima e práticas sustentáveis no processo de produção, por exemplo, tendem a ser eliminatórios na captação de leite.

## Valorização da qualidade e dos sólidos no leite

No âmbito da qualidade do leite, apesar dos avanços recentes, o País ainda deverá passar por grandes transformações. A qualidade do leite brasileiro está muito abaixo dos padrões verificados em outros países, o que acaba refletindo em menor rendimento industrial dos derivados, redução da vida de prateleira e logicamente na menor qualidade do produto final.

A diferença mais marcante entre o leite brasileiro e o de alguns países encontra-se na Contagem Bacteriana Total (CBT), ou seja, os cuidados básicos de higiene na ordenha estão extremamente precários (Tabela 4). Comparando-se CBT em amostras da Clínica do Leite com o resultado médio da Nova Zelândia, verificam-se números quase 16 vezes superiores. Observando as amostras analisadas pela Embrapa Gado de Leite, no entanto, esse número chega a ser 36 vezes pior. Portanto, independentemente do parâmetro ou da fonte utilizados, a qualidade do leite no Brasil ainda está ruim.

A instituição da IN 51, do sistema de coleta a granel e da rede leite foram fundamentais no início do processo, mas agora torna-se necessário um esforço coletivo da cadeia produtiva, começando pela indústria de transformação. O sistema de pagamento por qualidade e por sólidos no leite ainda é embrionário e a grande maioria dos laticínios do País não valoriza estes itens na formação do preço ao produtor. Além disso, existem laticínios que pagam por qualidade, mas os valores adicionais não chegam a estimular investimentos. Por fim, somente um número reduzido de empresas possui um sistema de pagamento de leite mais desenvolvido e que valoriza atributos de qualidade.

**Tabela 4.** Qualidade do leite: Brasil e países selecionados.

Indicadores	Clínica do Leite <sup>1</sup>	Embrapa Gado de Leite <sup>2</sup>	EUA	NZ	ARG	UK
Gordura (%)	3,63	3,71	3,7	4,68	3,62	4,06
Proteína (%)	3,21	3,27	3,4	3,7	3,29	3,28
CBT (mil UFC/mL)	283	648	25	18	67	30
CCS (mil céls/mL)	343	393	290	246	330	196

<sup>1</sup>12.266 produtores – DelvoTest; CBT e CCS – média geométrica.

<sup>2</sup>189.229 amostras para Gordura, Proteína e CCS; 189.310 amostras para CBT. Média geométrica para todos os indicadores.

Fonte: Machado (2009), Souza (2010) (Os dados do Laboratório de Qualidade do Leite da Embrapa Gado de Leite foram cedidos pelo pesquisador Guilherme Nunes de Souza e não estão publicados).

Algumas iniciativas neste sentido já começam a surgir. Já existem empresas no setor apoiando o fomento aos produtores de animais que produzem leite com maior teor de sólidos. No entanto, a velocidade de consolidação dessa tendência irá depender da política de valorização de sólidos e de qualidade. Somente quando os produtores receberem um valor realmente significativo para estes atributos é que eles irão investir nisso. Por enquanto, a escolha é por um animal que produza mais leite e não por um animal que retorne mais sólidos.

A indústria precisa perseguir o incremento de sólidos no leite, pois isso a torna mais competitiva, já que um leite com mais sólidos reduz o custo logístico (menos água) e melhora a conversão industrial. Segundo levantamentos da *Dairy Partners Americas* (DPA), o leite na Nova Zelândia possui 17% a mais de sólidos em relação ao leite brasileiro, o que o torna mais competitivo (BARROS, 2010). Todavia, para alcançar este objetivo e superar essa deficiência competitiva o aspecto fundamental trata-se de uma metodologia de precificação do leite ao produtor que considere o volume de sólidos. Além disso, os trabalhos de melhoramento genético animal com sêmens melhoradores de sólidos, readequação nutricional e bem-estar animal que viabilizem a expressão destas características serão fundamentais no processo de melhoria da matéria-prima no Brasil.

### Novos produtos e processos

À medida que se avança nos conceitos de cadeia produtiva, as demandas são repassadas de forma mais rápida do consumidor para o produtor. Diante disso, algumas alterações estão sendo percebidas no perfil do consumidor e que conseqüentemente irão pautar mudanças de estratégia na indústria, sendo o objetivo aqui de descrever sucintamente algumas tendências.

- *Conveniência*: é percebido que ao longo das últimas décadas a rotina diária das famílias está mais corrida. As mulheres, que antes dispunham

boa parte do seu tempo cuidando do lar, agora estão muito mais focadas na vida profissional, apoiando a família em inúmeras atividades, inclusive financeiras. Além disso, nos grandes centros urbanos a alimentação no lar se torna cada vez mais difícil em função da dificuldade de tempo e deslocamento. Portanto, as famílias estão tendo cada vez menos tempo para preparar uma refeição, ir a uma loja, etc. Foi neste ambiente que o leite UHT ganhou seu espaço e tendências dessa natureza devem continuar a ocorrer nas próximas décadas.

- *Mudança no perfil demográfico da população*: duas grandes tendências são percebidas no perfil demográfico da população brasileira. Uma delas é o aumento na expectativa de vida e a outra a diminuição da taxa de fecundidade. Em 1980, a expectativa de vida do brasileiro ao nascer era de 62 anos, devendo atingir 78 anos em 2030. Em relação à taxa de fecundidade o recuo também é acentuado, chegando apenas a 1,5 filho por mulher em 2030. Ou seja, famílias com dois filhos ou mais serão menos frequentes. Portanto, o resultado da combinação destas duas variáveis será um envelhecimento gradativo da população, sendo necessário criar produtos direcionados a este público. Em 2030, um em cada três brasileiros deverá ter mais de 50 anos (Tabela 5).
- *Maior preocupação com a saúde*: essa é uma tendência global em que os consumidores estão interessados em saber o que estão comprando e comendo no âmbito de segurança, qualidade e funcionalidade, entre outros aspectos. Existe um crescente interesse pelo papel desempenhado na saúde por alimentos que contêm componentes que influenciam em atividades fisiológicas ou metabólicas, ou que sejam enriquecidos com substâncias isoladas de alimentos que possuam uma destas propriedades, os quais estão sendo chamados alimentos funcionais. É certamente uma tendência

**Tabela 5.** Perfil da população brasileira: esperança de vida, fecundidade e envelhecimento.

Ano	Esperança de vida ao nascer (anos)	Taxa de fecundidade (filhos por mulher)	População com 50 anos ou mais (%)
1980	62,6	4,1	12,2
2010	73,4	1,8	19,4
2030	78,2	1,5	31,4

Fonte: IBGE. Elaboração do autor.

em que a indústria de laticínios já iniciou seus investimentos e certamente continuará expandindo nas próximas décadas.

- **Responsabilidade social:** neste ponto, verifica-se também um crescimento das exigências do consumidor quanto a preocupações éticas e ambientais. O novo consumidor não ficará satisfeito apenas em saber que o produto é gostoso, que a empresa que o produziu não polui ou ao menos se empenha em poluir menos, mas exigirá produtos oriundos de uma empresa responsável diante de toda a sociedade.

Além dos aspectos anteriormente mencionados, vale destacar que nas gôndolas dos supermercados as opções de consumo são imensas e que o leite está competindo também com outros produtos, por exemplo, as bebidas à base de soja. Neste sentido, é preciso destacar os aspectos funcionais e nutricionais do leite e buscar estratégias de diferenciação de produtos, por meio de qualidade, marcas, rastreabilidade e aspectos relacionados à multifuncionalidade da cadeia produtiva do leite. Todas estas tendências, em maior ou menor grau, deverão ocorrer nos próximos anos, já que a exigência do consumidor vai ao sentido de reconhecer, da forma mais objetiva possível, os atributos de sustentabilidade existentes em cada produto comprado.

### Tamanho do mercado interno

No âmbito do tamanho do mercado interno para lácteos e seu potencial, o Brasil se destaca no panorama mundial com uma população de 191 milhões de habitantes, devendo atingir 200 milhões nos próximos três ou quatro anos. Isso equivale à soma da população da Alemanha, França e Espanha em conjunto. Além disso, o consumo *per capita* de lácteos ainda é baixo para o padrão de países mais desenvolvidos, o que indica uma grande oportunidade de crescimento.

Obviamente não se pode perder de vista que o pilar de competitividade relacionado ao tamanho do mercado está justamente em conseguir escala de produção no produto que se pretende exportar. Ou seja, é importante ter fábricas grandes para leite em pó, leite condensado, etc. No País, encontramos fábricas com capacidade de processamento de 1 milhão de litros/dia, mas muitas vezes estas fábricas ope-

ram com o processamento inferior a 500 mil litros/dia. Para avançar na exportação de *commodities* torna-se fundamental ampliar a escala de produção, já que a rentabilidade unitária desse tipo de produto em geral é baixa. Isso indica que, como mencionado anteriormente, o processo de concentração que vem ocorrendo no Brasil deverá continuar, até porque a indústria de lácteos brasileira ainda é fragmentada em relação ao padrão internacional.

### Custos de produção

Quando se trata do custo da matéria-prima, tem-se um fator fundamental para a competitividade internacional dos lácteos brasileiros. Para a fabricação de leite em pó, por exemplo, cerca de 80% do valor gasto refere-se ao custo da matéria-prima. Portanto, conseguir leite a preços baixos é fundamental para viabilizar a exportação de leite em pó. Historicamente, o Brasil figura entre países de baixo custo de produção de leite, mas entre 2006 e 2010, perdeu participação relativa no cenário mundial. Uma parte desse desempenho se deveu à forte valorização do real diante do dólar e outras moedas. Ademais, verifica-se uma melhoria muito lenta no uso apropriado dos fatores de produção como terra e mão-de-obra, por exemplo. Ou seja, a eficiência produtiva nas propriedades leiteiras está baixa.

Em diversos levantamentos realizados pela Embrapa Gado de Leite em diferentes regiões do Brasil, verificaram-se disparidades elevadas nos custos de produção e baixo desempenho técnico nas fazendas de leite. Também ficou evidente a diferença de produtividade média por vaca/dia de lactação, resultado do diferencial tecnológico empregado nos sistemas de produção, mesmo em nível regional. Vale ressaltar que a média de produção por vaca/dia na grande maioria das fazendas está aquém de 10 litros. É justamente esta variável que deverá proporcionar competitividade no longo prazo, ou seja, é fundamental o incremento de produtividade em todos os fatores de produção.

O Brasil possui características singulares para a produção de leite, mas a eficiência precisa ser melhorada. Alguns dos principais exportadores de leite em pó, como Nova Zelândia, Argentina e Austrália, optaram por sistemas a pasto e elevada escala de produção. Isto é perfeitamente possível no Brasil e, além disso, existe aqui uma grande vantagem comparativa

adicional, referente à oferta de alimento concentrado. Isso coloca o País em uma condição muito favorável, com sistemas de produção flexíveis.

### **Padrões sanitários/ambientais que geram confiança dos importadores**

A pecuária brasileira (carne e leite) é acusada de inúmeras falhas. Sabe-se que algumas acusações procedem, mas inúmeras outras são infundadas. A questão chave é criar padrões que gerem confiança nos clientes. É importante salientar que no mundo atual a velocidade de circulação da informação é muito alta e qualquer escândalo rapidamente se espalha.

O leite é considerado um dos alimentos mais puros e saudáveis. Porém, nem sempre esta é a imagem repassada ao grande público. O último escândalo mais robusto vivenciado pelo setor ocorreu no final de 2007: operação Ouro Branco. Na ocasião, a imagem do produto brasileiro foi prejudicada em função da adição de substâncias não permitidas ao leite, tornando-o impróprio para o consumo humano. É fundamental atuar na melhoria da qualidade do leite, da fazenda ao consumidor.

Ainda nas questões sanitárias não se pode esquecer que até hoje existem problemas com febre aftosa, tuberculose e brucelose. A febre aftosa chegou ao Brasil por volta do ano de 1870. Ou seja, já se passaram 140 anos do primeiro caso e o País ainda não conseguiu se estabelecer como livre de febre aftosa sem vacinação.

Por fim, no caso do meio ambiente existe muita informação imprecisa, muito lobby e terrorismo. Mas uma coisa é certa: a agricultura brasileira não está conseguindo mostrar à sociedade (nacional e internacional) sua importância, bem como seus desafios, problemas e méritos. Criou-se um estigma de que se é do setor agrícola é extrativista, é ruim e causa danos ao meio ambiente. A realidade de boa parte da agricultura nacional é bem diferente. O setor agrícola produz, alimenta, mantém o homem no campo e reduz a pressão de migração para os grandes centros urbanos. É só observar os números do agronegócio brasileiro para ver sua importância na geração de emprego, no produto interno bruto e nas exportações.

Além disso, existem diferenciais a serem mostra-

dos. No caso da pecuária de leite (e mesmo na de corte) os sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta ou mesmo integração lavoura-pecuária são exemplos em busca de sustentabilidade, com possibilidade de agregação de renda, diversificação de risco, redução no uso de terra, sequestro de carbono, etc.

Além disso, existem diferenciais a serem mostrados. No caso da pecuária de leite (e mesmo na de corte) os sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta é um exemplo em busca de sustentabilidade, com possibilidade de agregação de renda, diversificação de risco, redução no uso de terra e sequestro de carbono, etc.

### **Existência de estratégias bem definidas de abertura de mercado e promoção comercial**

Por último, na questão de abertura de mercado e promoção comercial o trabalho a ser feito também é longo. Atualmente, na cadeia produtiva do leite essa tarefa está sendo realizada principalmente por ações individuais, das próprias empresas, sem uma atuação coletiva. Como as ações são pontuais, o seu efeito também é limitado e ocorre sempre visando o curto prazo. É interessante aproveitar os projetos da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), buscando promoção da imagem por meio de feiras internacionais, missões especiais e outros eventos que salientam os principais atributos dos produtos lácteos brasileiros.

É necessário delinear estratégias para a cadeia como um todo, pensando inclusive na criação de uma marca para o País. No *site* da Apex encontram-se inúmeros projetos para carnes, açúcar e álcool, biscoito, cafés, etc., entretanto nada para o leite. Será que não seria a hora de criar a *Brazilian Dairy*? E a criação de uma associação brasileira dos exportadores de leite e derivados, como ocorre nos setores de carnes, café e açúcar? É preciso avançar na promoção da imagem do leite brasileiro, fortalecer a presença do País nos fóruns internacionais alimentares e alcançar o objetivo de ser um grande exportador de lácteos. A realização de acordos bilaterais de comércio com países importadores de produtos lácteos poderá auxiliar bastante para a consolidação das exportações brasileiras.

## Referências

- BARROS, M. **Uma visão de negócios sobre o futuro da cadeia do leite – Brasil e Mundo**. Palestra apresentada ao CONGRESSO NACIONAL DA GESTÃO DO AGRONEGÓCIO, Chapecó, 2010.
- BUCHARDI, H.; HEMME, T.; WESSELING, L.; BECKER, L. IFCN Ranking – milk processors by milk intake. In: IFCN Dairy Conference, 10., 2009, Tumba, Sweden. **Proceedings...** Tumba: IFCN, 2009.
- CARVALHO, G. R. O retrato do mercado nacional. **Revista Leite & Derivados**, v. 19, n. 118, p. 22-28, 2010.
- DIAS, J. C. **500 anos de leite no Brasil**. São Paulo: Calandra Editorial, 2006.
- MACHADO, P. F.; CASSOLI, L. D. **Qualidade do leite no Brasil vs outros países produtores e exportadores**. 2009. Palestra apresentada no 1º Fórum DPA sobre Competitividade dos Lácteos Brasileiros, São Paulo, 2009.
- MARTINS, P. C. **Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite**. In: ZOCCAL, R.; CARVALHO, L. A.; MARTINS, P. C.; ARCURI, P. B.; MOREIRA, M. S. P. A inserção do Brasil no comércio internacional de lácteos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005. p. 11-30.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Balança comercial brasileira**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>>. Acesso em: 20 julho 2010.
- NASSAR, A. M.; NOGUEIRA, S.; KASSAMA, B. **Exportações Brasileiras de Produtos Agrícolas: Quão Distante está o Leite de Outras Commodities?** Palestra apresentada no FÓRUM DPA SOBRE COMPETITIVIDADE DOS LÁCTEOS BRASILEIROS, 1., São Paulo, 2009.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institution of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

**Circular  
Técnica, 102**

Exemplares desta edição podem ser adquiridos na:  
Embrapa Gado de Leite  
Rua Eugênio do Nascimento, 610 – Bairro Dom Bosco  
Fone: (32)3311-7400  
Fax: (32)3311-7401  
E-mail: sac@cnpgl.embrapa.br

1ª edição  
1ª impressão (2010): 1.000 exemplares



**Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**



**Comitê de  
publicações**

Presidente: *Rui da Silva Verneque*  
Secretária-Executiva: *Inês Maria Rodrigues*  
Membros: *Alexandre Magno Brighenti dos Santos, Alziro Vasconcelos Carneiro, Carla Christine Lange, Carlos Renato Tavares de Castro, Francisco José da Silva Léo, Juliana de Almeida Leite, Luiz Sérgio de Almeida Camargo, Marcelo Dias Muller, Marcelo Henrique Otênio, Marcos Cicarinni Hott, Maria Gabriela Campolina Diniz Peixoto, Marlice Teixeira Ribeiro, Sérgio Rustichelli Teixeira, Wadson Sebastião Duarte da Rocha*

**Expediente**

Supervisão editorial: *Glauco Rodrigues de Carvalho*  
Tratamento das ilustrações e editoração eletrônica:  
*Carlos Alberto Medeiros de Moura*