

## Cadeia produtiva do leite no Brasil

## Cenários para 2020

Antonio Thiago Benedete da Silva<sup>1</sup>James T. C. Wright<sup>2</sup>Marcelo P. Carvalho<sup>3</sup>Renata Giovinnazzo Spers<sup>4</sup>

O SETOR leiteiro poderá ser a nova estrela do agronegócio brasileiro até o fim da próxima década, diante das profundas transformações observadas na sua cadeia produtiva, como:

- Mudança no *mix* de produtos;
- Maior participação do leite longa vida no mercado formal de leite fluido, de 9,6% para 76% entre 1992 e 2006, segundo dados da Associação Brasileira do Leite Longa Vida;
- Incremento do resfriamento do leite na propriedade;
- Granelização do transporte.

A produção de leite no Brasil cresce continuamente, passando de 18,5 bilhões de litros em 1996 para 24,6 bilhões em 2005, ou seja, um acréscimo de 33% na quantidade produzida, de acordo com os dados de 2006 do IBGE.

O estudo *Cenários para o Leite em 2020* teve como objetivo prospectar as possibilidades, oportunidades, políticas públicas, decisões empresariais e tendências de mercado e tecnologia, no horizonte 2020. O trabalho envolveu a participação estruturada de 119 especialistas nas várias regiões do País, incluindo produtores, representantes de governo, pesquisadores e representantes de associações de diversas áreas de atuação no segmento lácteo.

Foram considerados quatro cenários:

1. Crescimento continuado, mas heterogêneo;
2. Leite, a nova estrela do agronegócio;
3. O futuro desperdiçado;
4. Agricultura familiar e competitiva

As variáveis fundamentais dos cenários são:

**Causais:**

- Fatores sócio-ambientais;
- Legislação sanitária e econômica;
- Consumo no mercado interno e mercado informal;
- Preços internacionais, importação e exportação

**Intermediárias:**

- Número de laticínios;
- Relação entre indústria e produtores;
- Leite captado por cooperativas;
- Fornecedores de matéria-prima;
- Qualidade e produtividade de produção;
- Produção regional;
- Impacto da cana-de-açúcar e outras culturas

**Resultantes:**

- Perfil da produção do leite no Brasil e quantidade produzida.

**Primeiro cenário: Crescimento continuado, mas heterogêneo**

- Resultado das forças atuantes e já conhecidas;
- Considerado o cenário mais provável;
- Aumento da produção segundo as taxas históricas, superior ao aumento do consumo;
- Superávit estrutural de produção destinado ao mercado externo, exportações esporádicas;
- Concentração na produção e na indústria;
- Heterogeneidade dos sistemas produtivos e da qualidade do leite produzido;

- Nível de inovação suficiente para desenvolver o mercado de forma competitiva;
- Iniciativas envolvendo sustentabilidade de longo prazo, como o *marketing* institucional.
- Qualidade da matéria-prima evolui;
- Comercialização sob canais não-oficiais, especialmente em regiões de fronteira.

**Segundo cenário:****Leite, a nova estrela do agronegócio**

- Boas perspectivas no Brasil e no mundo;
- Fortes investimentos em novas plantas industriais;
- Aumento da produção a taxas acima da média histórica;
- Excedentes consideráveis para exportação;
- Inserção do Brasil no mercado internacional;
- Contornos próximos aos verificados em outros países como Nova Zelândia e Estados Unidos, produção ancorada na escala e na eficiência de custos, alta concentração na cadeia produtiva e redução na participação de pequenos produtores.

**Terceiro cenário:****O futuro desperdiçado**

- Setor não conseguirá superar a contento os atuais desafios;
- Agrava-se o conflito entre os elos da cadeia produtiva;
- Inviabilidade das iniciativas de cooperação para o crescimento sustentável da atividade;

- Produção crescerá notadamente nas áreas de fronteira;
- Falta de opção econômica dos agricultores;
- Produção cresce a taxas menores do que a média histórica;
- Pequeno superávit exportável;
- Pouca alteração do *status* brasileiro no mercado internacional.

#### Quarto cenário:

##### Agricultura Familiar e Competitiva

- A produção crescerá acima da tendência histórica, especialmente na Região Sul, que quase se equiparará à Região Sudeste em quantidade produzida.
- O enfoque na agricultura familiar é a principal diferença;
- Cenário mais desejado pelos participantes;
- Maior importância das cooperativas;
- Boa relação entre os elos da cadeia produtiva;
- Viabilidade de ações setoriais, como o *marketing* institucional e a inovação, inclusive em ações colaborativas pré-competitivas;
- Aproveitamento das oportunidades de mercado com a retomada do crescimento global;
- Produtores de grande porte encontrarão nas grandes processadoras um

mercado crescente, estimulando o investimento em escala e qualidade.

Pelas análises desenvolvidas, a conclusão inicial é de que as perspectivas são favoráveis ao setor. Mesmo a previsão de um futuro desperdiçado, certamente indesejável, embute lições importantes, como a necessidade da melhor integração da cadeia, com ações conjuntas e estruturadas, além de maior preocupação com a qualidade do leite, para evitar a baixa competitividade do setor no futuro. Já os cenários contrastados 2 e 4 são muito positivos e implicam desenvolvimento superior ao verificado nos últimos anos.

De maneira geral, a tendência é de concentração na indústria, em maior ou menor grau, antecipando um período de consolidação no setor. Para o Sebrae, cuja missão é apoiar e promover o empreendedorismo com base nas pequenas e microempresas, isso representa um desafio significativo de apoio e articulação dos produtores. De outro lado, há numerosas oportunidades em nichos de mercado, ancorados em produtos com atributos cada vez mais procurados pelo consumidor, além do desenvolvimento do cooperativismo como meio de assegurar a competitividade.

Para as cooperativas, há dois caminhos possíveis:

1. Assim como ocorre em diversos países, as cooperativas se concentram cada vez mais no suprimento de leite, na qualidade da matéria-prima e na gestão do produtor. A indústria fica responsável pelo processamento da matéria-prima, transformação e comercialização (e, provavelmente, com a maior fatia da agregação de valor);
2. A verticalização da atividade, com desafios consideráveis para o setor. Há crescente concentração na indústria, com geração de grandes conglomerados. O dinamismo do processo leva à entrada de novos grupos e à necessidade de escala para produção de *commodities*. A escolha estratégica deve estar focada na excelência operacional e nos investimentos em *marketing* e Pesquisa & Desenvolvimento.

Alianças estratégicas, por meio da criação de blocos de cooperativas com maior fôlego e saúde financeira, parecem ser a alternativa para manter ou ampliar a captação de leite, e competir no mercado.

Os cenários de longo prazo fornecem informações de grande valia para as empresas:

- Anteciparem ameaças e oportunidades, a tempo de serem tratadas favoravelmente;
- Criarem as condições para as forças e fraquezas serem dimensionadas em cada um dos cenários;
- Desenvolverem produtos, ativos e relacionamentos favoráveis;

O objetivo da formulação dos cenários não é o de adivinhar o futuro, mas sim o de habilitar as empresas, produtores e os agentes públicos a criarem políticas resilientes às incertezas e contratempos que o futuro certamente reserva. É um instrumento que ajuda na condução do setor sempre na direção de um cenário em que as potencialidades se realizam. ■

#### Brasil: cadeia produtiva do leite; principais variáveis quantitativas

| Variáveis                | Unidade            | Cenário atual | Cenários 2020 |      |       |      |
|--------------------------|--------------------|---------------|---------------|------|-------|------|
|                          |                    |               | 1             | 2    | 3     | 4    |
| Produção                 | Bilhões de litros  | 24,6          | 40,2          | 50,0 | 34,0  | 50,0 |
| Rebanho leiteiro         | Milhões de cabeças | 20,6          | 23,0          | 20,0 | 22,0  | 20,0 |
| Produtores por laticínio | Mil                | 5,4           | 4,0           | 3,0  | 5,0   | 4,0  |
| Produção regional        | Sudeste            | 39 %          | 33%           | 35%  | 32%   | 32%  |
|                          | Norte              | 7 %           | 10%           | 8%   | 11%   | 10%  |
|                          | Nordeste           | 12%           | 12%           | 12%  | 13%   | 12%  |
|                          | Sul                | 27 %          | 29%           | 28%  | 28%   | 30%  |
|                          | Centro-Oeste       | 15%           | 16%           | 17%  | 16%   | 16%  |
| Consumo per capita ano   | Quilos             | 130           | 167           | 190  | 150   | 190  |
| Exportação               | Bilhões de litros  | 0,615         | 4,8           | 10,0 | 1,7   | 10,0 |
| Importação               | Bilhões de litros  | 0,604         | 1,0           | 1,5  | 0,621 | 1,5  |

Fonte: Carvalho *et al*, *Cenários para o Leite no Brasil 2020*, Embrapa Gado de Leite.

1 Mestrando do PPGA da FEA – USP e pesquisador do Profuturo

2 Professor da FEA USP e coordenador do Profuturo – Programa de Estudos do Futuro

3 Diretor Executivo da AgriPoint e coordenador do MilkPoint

4 Professora Doutora da Fundação Instituto de Administração – FIA