

O Brasil tem se consolidado como um importador líquido de lácteos. Todavia, o país tem condições excepcionais de produção de leite como a disponibilidade de fontes de alimento e o vasto rebanho, mas os custos que incidem sobre a cadeia como um todo, tem tornado o país pouco ou nada competitivo. Assim, à luz da teoria econômica quais variáveis da demanda e da oferta podem ser manuseadas tendo a indústria como agente para o desenvolvimento da cadeia de lácteos brasileira?

A demanda é dirigida pelos preços do produto e do substituto ou complementar, pela renda, pelas expectativas futuras, pelo hábito alimentar e pelo tamanho da população. Dessas variáveis, a indústria pode trabalhar a questão do preço e também o hábito alimentar. Para tanto precisa aumentar a escala e a eficiência produtiva para permitir baixar preços dos produtos. Precisa ainda conhecer e atender o mercado, influenciando-o via ferramentas de marketing. Nesse sentido, trabalhar as questões de diferenciação e novos produtos, nichos, marcas e hábitos alimentares é o caminho recomendável.

A oferta, por sua vez, é dirigida notadamente pelo custo dos fatores de produção, tecnologia e objetivos corporativos. O custo dos fatores de produção, no caso da matéria prima leite, indica a necessidade de uma estratégia de longo prazo para a fidelização dos fornecedores - produtores de leite. A questão da fidelização do fornecimento do leite é condição *sine qua non* de sobrevivência à medida que o processo de concentração na indústria e na produção primária toma corpo. Uma estratégia de fidelização requer fornecimento de serviços especializados, assistência técnica continuada e pagamento diferenciado pela fidelidade. Deve-se pagar ainda por volume, qualidade e sólidos; sendo esse último, essencial para a produtividade dos processos industriais.

A outra variável é a da tecnologia, que promove qualidade e produtividade. Estar atendo às mudanças tecnológicas e estabelecer parceria com

instituições de ensino e pesquisa de forma a manter sua tecnologia atualizada, e promover a capacitação do pessoal se torna especial para o desenvolvimento.

Outra variável relevante são os objetivos corporativos de longo prazo. Deve-se explicitar o *Market share* desejado e como será obtido. O mercado doméstico está afeito à renda, sua distribuição e aumento, todos fora da alçada da indústria; sendo uma variável independente. Para uma expansão robusta há de se buscar a demanda externa, via comércio internacional. Uma estratégia vitoriosa considera as características do mercado e variáveis como preço, padrão de qualidade, *mix* de produtos e relações comerciais de longo prazo. Vendas esporádicas atendem a objetivos conjunturais, mas não contribuem para o *share* no mercado internacional.

Nesse contexto, um trabalho integrado entre as indústrias criando, caracterizando e divulgando uma marca brasileira, como o Goodairy Brazil, que é uma parceria Viva Lácteos e APEX, são de grande importância para o fortalecimento da imagem do Brasil no exterior e promoção das exportações.

Por fim, o governo precisa agir no “custo Brasil” e nas ações diplomáticas para tornar a cadeia produtiva do leite exportadora líquida de lácteos. O nosso enorme potencial produtivo não pode ficar atrelado ao avanço da demanda no País; o caminho é a exportação.

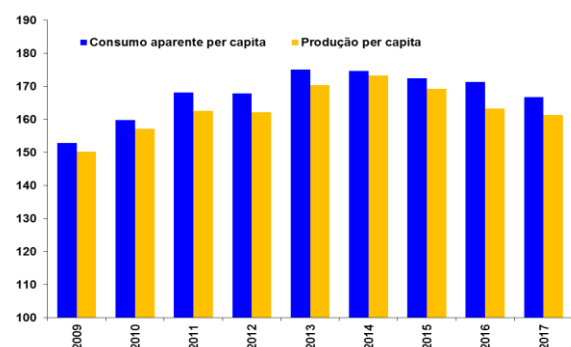


Figura 1. Consumo aparente e produção per capita de leite no Brasil de 2009 a 2017 (em litros / habitante / ano)

Fonte: IBGE/Pesquisa Pecuária Municipal - MDIC/Aliceweb