



ESTUDO DE MERCADO

ENCADEAMENTO PRODUTIVO:

CADEIA DO LEITE

EXPEDIENTE

© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610).

Informações e Contato

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

Unidade de Acesso a Mercados

Rua Horácio César, 64 Dois de Julho
CEP: 40.060-350 – SEBRAE/BA

☎ (71) 3320-4494

✉ contato.uam@ba.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Antonio Ricardo Alvarez Alban

Diretor-Superintendente
Adhvan Novais Furtado

Diretor Técnico
Lauro Alberto Chaves Ramos

Diretor de Atendimento
Franklin Santana Santos

Unidade de Acesso a Mercados
José Nilo Meira | *Gerente*
Alessandra Giovana F. da S. de O. Borges | *Gerente Adjunta*

Anderson dos Santos Teixeira | *Analista I*

Diogenes de Souza Silva | *Analista I*

Rodrigo Bouza | *Estagiário*

Coordenador
José Nilo Meira

Fotografias e Imagens
Banco de Imagens

Sumário

Apresentação	7
Introdução	7
Mercado	8
METODOLOGIA	10
Objetivo	10
Fase Quantitativa	12
Fase Qualitativa	15
Identificação dos perfis dos consumidores	16
RESULTADOS	17
Porte das empresas	17
Atividades das empresas pesquisadas	17
Atuação das empresas	18
Motivo da escolha do local do estabelecimento	18
Tempo de mercado	18
DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO	19
Análise SWOT	19
Gargalos do segmento	20
Ações recomendadas	21
ENDIVIDAMENTO DO SEGMENTO	22
Buscou crédito nos últimos 12 meses	22
Motivo da obtenção de empréstimo	22
Possui dívida atualmente com instituição financeira formal	22
Possui dívida atualmente de modo informal	22
O que a dívida representa para a empresa	23

FORNECEDORES	24
Produtos essenciais.....	24
Serviços essenciais	24
Produtos de apoio	25
Serviços de apoio	25
CLIENTES	26
Composição da carteira de clientes.....	26
O consumidor de leite	26
Canais de venda utilizados	27
Fidelidade dos clientes	27
AMBIENTE COMPETITIVO.....	28
Quantidade de concorrentes no mercado em comparação com o ano passado.....	28
Quantidade de concorrentes daqui a um ano em relação a hoje	28
Substitutos diretos e indiretos.....	28
Legislação	30
O segmento antes e depois da crise.....	31
Como está o segmento em relação ao ano de 2015	31
Como está a empresa em relação ao ano de 2015	31
Metas para investimento e expansão.....	32
Planos em relação a investimentos para o negócio nos próximos dois anos	32
No que pretende realizar investimentos.....	32
Pretende buscar crédito em instituições financeiras para realizar os investimentos	33
Fatores de sucesso e insucesso.....	33
Investimentos necessários.....	33
Novas possibilidades de negócios	34
INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	35
TENDÊNCIAS.....	36
ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO	38
Estratégias de diferenciação.....	39
Conheça os principais municípios.....	40
Capacidade produtiva e de vendas das empresas que atuam no segmento	41
Quantidade de funcionários	41

Volume médio de produção e vendas.....	41
Demanda atual em relação à capacidade de atendimento da empresa	41
Investimentos em capacidade produtiva ou de atendimento do negócio em comparação a 2015	42
Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015	42
ATENÇÃO, EMPRESÁRIO! CONHEÇA AS PRINCIPAIS FONTES DE APOIO DO SETOR.....	43
TRILHAS DE ATENDIMENTO	45
Referências	48

A photograph of a man in a cap and overalls milking a cow in a dairy farm. A large milk can is in the foreground. The image has a blue tint and a white diagonal shape in the top left corner.

ENCADEAMENTO PRODUTIVO:
**CADEIA
DO LEITE**

Apresentação

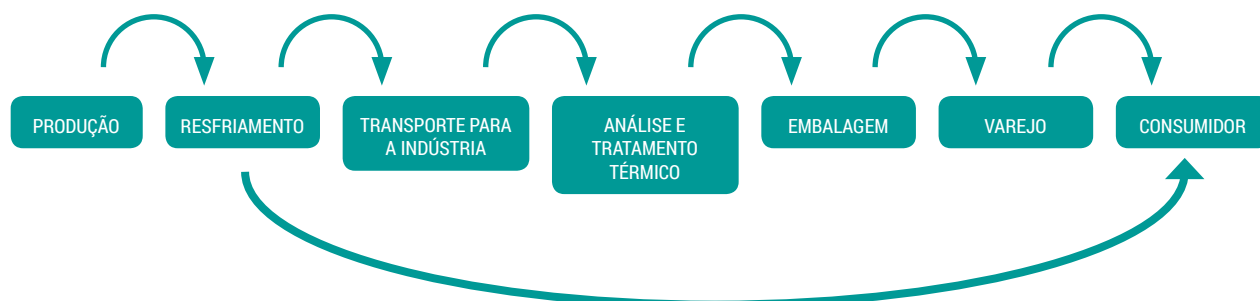
Analisar o mercado de atuação faz com que o empresário otimize esforços e invista energia em ações que realmente façam a diferença no seu negócio. Para isso, é preciso avaliar atentamente as características de comportamento do segmento em relação ao que está acontecendo no mercado interno e externo. Munido de informações relevantes, o empresário pode se preparar para aproveitar as oportunidades e criar estratégias para enfrentar possíveis desafios. As informações contidas no Estudo de Mercado voltado à cadeia do leite buscam facilitar o entendimento e expor a percepção dos empresários do setor. Dessa forma, ampliando as informações sobre o setor na Bahia, tem-se maior sustentação nas tomadas de decisões que impactam os resultados operacionais dos negócios.

Introdução

A utilização do leite como alimento já era uma realidade da espécie humana no ano 3.000 a.C. Entretanto, o formato moderno de empresas de laticínios surgiu em meados do século XIX. Com a revolução industrial, as técnicas e os procedimentos foram aperfeiçoados, fortalecendo cada vez mais este mercado. Um exemplo disso é o processo de pasteurização, criado em 1864. Toda essa evolução resultou em um leite mais seguro e saudável.

A cadeia do leite e de seus derivados é bastante abrangente e representa um importante papel para a sociedade, por conta da geração de emprego e renda. Também é importante fonte de alimento, uma vez que o leite é considerado a principal fonte de cálcio da nutrição humana.

No geral, a cadeia produtiva se comporta da seguinte forma:



Na fazenda, o produtor ordenha o leite do animal. Após essa etapa, encaminha-o para resfriamento, o qual acontece em câmaras específicas para isso. Quando pronto, o leite resfriado é transportado até a indústria, que irá efetuar diversas análises e tratamentos térmicos. Dando continuidade ao processo, a bebida é embalada e encaminhada para o varejo, onde é comercializada para o consumidor final. Esse processo é longo e envolve diversos intermediários. Entretanto, há outra opção mais vantajosa para o produtor: comercializar o leite logo após o processo de resfriamento.

A etapa de produção tem bastante relação com a pecuária de leite, que é a criação de gado e outros animais visando à produção de leite, e essa é uma atividade bastante relevante no Brasil. Apesar de ser possível produzir leite de outros animais, o foco do estudo está nas vacas leiteiras, por serem mais representativas no país.

No ano de 2015, o Brasil tinha 47.961 empresas de criação de bovino leiteiro, 748 empresas de preparação de leite, 2.559 empresas de fabricação de laticínios e 4.762 comércios de laticínios e frios. A grande maioria delas está concentrada no Estado de Minas Gerais.

Os empreendedores desse segmento têm perspectivas positivas, principalmente pelo fato de possuírem demanda constante do produto. Entretanto, a quantidade de consumo desse produto pode sofrer grande influência da economia, que acaba afetando a renda da população. Diante disso, é importante que empresários envolvidos na cadeia compreendam o cenário em que estão inseridos, os fatores que limitam o desenvolvimento e as potencialidades que fortalecem a cadeia.

Mercado

- Dados de junho de 2016 indicam que o consumo mundial de leite aumentou cerca de 8% nos últimos cinco anos.
- O Brasil é o país que teve maior crescimento na produção de leite nos últimos 15 anos — mais de 104% desde o ano de 2000.
- O país produziu 35 bilhões¹ de litros de leite no primeiro semestre de 2016, sendo o quinto maior produtor de leite do mundo.
- A expectativa é que, para 2020, o Brasil produza 45.843 bilhões de litros.
- 98% da produção de lácteos atendem ao mercado interno, sendo leite, soro de leite e queijos os principais produtos.
- A região sudeste lidera a produção de leite com 40,4%, seguida das regiões Sul (37,2%), Centro-Oeste (12,7%), Nordeste (5,2%) e Norte (4,6%).
- A raça mais utilizada para produção de leite é a Holandesa (74%) e, em segundo lugar, vem a Girolando (31%).
- Os principais custos na produção são com a alimentação das vacas, onde são utilizados pasto, silagem (capim seco) e ração, que podem ser utilizadas soja, polpa cítrica ou caroço de algodão.
- As importações brasileiras giram em torno de 10% da produção interna.
- Os principais produtos importados são: Leite UHT e leite em pó, soro de leite e queijos.
- Os países de origem das importações de produtos lácteos são Argentina (48%) e Uruguai (43%).
- Os principais produtos exportados são leite, leite condensado, creme de leite e manteigas.
- E os principais destinos desses produtos são Venezuela (55%) e Arábia Saudita (8%).
- A Bahia é o 5º estado com mais empresas de criação de bovinos leiteiros, representando 4,51% do total.

¹ Dados de atualizados até junho de 2016

- A Bahia é o 8º estado com mais empresas na atividade de preparação de leite, representando 4,41% do total.
- A Bahia é o 5º estado com mais empresas na área de fabricação de laticínios, representando 6,17% do total.
- A Bahia é o 3º estado com mais empresas atuando em comércio de laticínios e frios, representando 8,84% do total.

Pontos de atenção!



A produção de leite pode gerar uma diversidade de produtos – leite condensado, iogurte, creme de leite, queijo, leite em pó, manteiga, requeijão e doce de leite. Além do processo industrial comum, esses produtos também podem ser feitos por processos artesanais, expandindo, assim, o número de oportunidades de negócios nessa área.



Fonte: Shutterstock

METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do Estudo de Mercado, a metodologia foi dividida em três etapas: uma fase de entrevistas quantitativas e duas fases de entrevistas qualitativas. As entrevistas quantitativas fornecem uma visão mais abrangente do público a ser estudado, permitindo análises segmentadas por tipo de empresa (ME, MEI, EPP e, quando necessário, Produtor Rural) e por setor/segmento de atuação. É a técnica indicada para mensurar questões mais objetivas e permitir a criação de indicadores capazes de estabelecer comparativos entre diferentes perfis. As entrevistas qualitativas permitiram aprofundar questões mais sensíveis e explorar itens que requerem maior detalhamento.

Objetivo

O objetivo da pesquisa é propor estratégias de mercado, de comercialização e sugerir trilhas de atendimento para ME, MEI, EPP e Produtores Rurais que compõem a cadeia produtiva de 27 diferentes segmentos no Estado da Bahia.

São objetivos específicos:

- Levantar os principais produtos e/ou serviços e suas características.
- Evidenciar os principais nichos que compõem o mercado.
- Apontar as principais empresas e grupos participantes do mercado.
- Verificar a representatividade econômica do segmento (participação na economia local, estadual, nacional e mundial).
- Indicar os principais gargalos do segmento.
- Investigar a cadeia produtiva, a cadeia de valor, os canais de distribuição e os fornecedores de produtos.
- Descrever os clientes, suas características, comportamentos e critérios de compra.
- Identificar novos entrantes representativos para o mercado.
- Localizar produtos substitutos diretos e indiretos.
- Analisar as tendências e oportunidades futuras de mercado.
- Apresentar a densidade empresarial da Bahia.

Setores e segmentos pesquisados

A pesquisa contemplará pequenos negócios pertencentes aos seguintes setores e segmentos:

Setor: Agronegócio

Segmentos:

- Caprinocultura leiteira
- Produção de Pólen
- Produção de Própolis
- Produção de Morango
- Produção de Banana
- Produtos Orgânicos
- Horticultura
- Piscicultura
- Chocolate *Gourmet* (Região de Ilhéus)

Setor: Comércio e Serviços

Segmentos:

- Varejo de Alimentos: Mercadinhos
- Varejo de Alimentos: Açougue
- Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar
- Serviços de Reparos Residenciais (alvenaria, chaveiro, automação residencial, hidráulica, pintura etc.)
- Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética
- Reciclagem de Resíduos
- Madeira e Móveis Planejados
- Reparação de Veículos Automotores

Setor: Economia criativa

Segmentos:

- Produção audiovisual

Setor: Indústria

Segmentos:

- Indústria da Moda – Gemas e Joias
- Confeções
- Panificação
- Couro e Calçados

Setor: Encadeamento produtivo

Segmentos:

- Produção de Energia Fotovoltaica
- Hospitais (como âncoras)
- Produção de Alimentos e Bebidas
- Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)
- Cadeia do Leite

Fase Quantitativa

A primeira fase da pesquisa será composta de entrevistas quantitativas, realizadas por telefone com questionário majoritariamente estruturado (contendo a maior parte das questões fechadas). As características desta fase da pesquisa estão descritas a seguir.

Amostra: 1.000 casos.

Público: proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP e, quando for necessário, Produtores Rurais.

Abrangência: foi estabelecido como critério entrevistar responsáveis por pequenos negócios localizados em municípios em que há sede do Sebrae. Dessa forma, são considerados na pesquisa 27 municípios, incluindo a capital. São eles: Alagoinhas, Barreiras, Brumado, Camaçari, Euclides da Cunha, Eunápolis, Feira de Santana, Guanambi, Ilhéus, Ipiaú, Irecê, Itaberaba, Itabuna, Itapetinga, Jacobina, Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Paulo Afonso, Porto Seguro, Salvador, Santo Antônio de Jesus, Seabra, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas, Valença e Vitória da Conquista.

Duração da entrevista: o questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, com um tempo de aplicação médio de 30 minutos.

Metodologia amostral:

A amostra foi desenvolvida de forma proporcional à população de empresas de interesse, de acordo com as seguintes etapas:

1. A partir de uma listagem contendo mais de 300 mil microempresas (ME), microempreendedores individuais (MEI) e empresas de pequeno porte (EPP) do Estado da Bahia, coletadas por meio da fonte Receita Federal, foram selecionadas empresas que correspondessem aos 27 segmentos de atuação pesquisados e que estivessem instaladas nos 27 municípios pesquisados. Esse filtro gerou um universo de pesquisa de 117.969 empresas.
2. A amostra de 1.000 casos foi distribuída entre os 27 segmentos de negócio de forma proporcional ao universo de empresas em cada segmento, de acordo com os seguintes critérios:

Tamanho do segmento	Tamanho da amostra
Menos de 1.000 empresas	20 entrevistas
1.000 a 4.999 empresas	35 entrevistas
5.000 a 9.999 empresas	55 entrevistas
10.000 empresas ou mais	100 entrevistas

De acordo com a metodologia apresentada, foi realizada a seguinte distribuição de casos, que será aplicada para a realização das entrevistas:

Segmentos	Universo	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	27385	100
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	24479	100
Produção de Alimentos e Bebidas	13769	100
Confeções	7969	55
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	7303	55
Produção audiovisual	5539	55
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	5428	55
Reparação de Veículos Automotores	4893	35
Hospitais	4143	35
Serviços de Reparos Residenciais	3147	35
Madeira e Móveis Planejados	3065	35
Varejo de Alimentos: Açougue	3032	35
Cadeia do Leite	2208	35
Indústria da Moda – Gemas e Joias	991	20
Panificação	958	20
Reciclagem de Resíduos	845	20
Couro e Calçados	713	20
Produção de Morango	639	20
Chocolate <i>Gourmet</i> (Região de Ilhéus)	169	20
Piscicultura	123	20
Horticultura	40	20
Produção de Energia Fotovoltaica	21	20
Produtos Orgânicos	23	20
Produção de Banana	27	20
Produção de Pólen	20	20
Produção de Própolis	20	20
Caprinocultura leiteira	20	20
	117969	1000

3. Dentro de cada segmento de atuação, foram selecionados casos de forma aleatória para participar da pesquisa.
4. Para os segmentos com baixa disponibilidade de contatos (menos de 200 contatos), foram realizadas pelo menos cinco tentativas de contato com cada empresa, objetivando atingir a amostra planejada.

Significância estatística:

A amostra da fase quantitativa proposta garante uma margem de erro de 3,1%, para mais ou para menos, para estimativas com 95% de confiança, considerando a amostra total de 1.000 empresas pesquisadas.

Para cada uma das categorias de empresa pesquisadas (ME, MEI, EPP ou produtores rurais), foi possível obter estatísticas representativas de cada grupo. Considerando-se uma amostra mínima de 100 casos, e considerando que o universo de empresas em cada categoria seja muito vasto, pode-se garantir que a margem de erro para estatísticas calculadas para cada categoria será inferior a 9,8% para mais ou para menos, com 95% de confiança.

Para cada um dos 27 segmentos pesquisados, foi alocada uma amostra de, pelo menos, 20 casos - conforme a disponibilidade de casos verificada no universo de empresas de cada segmento. A amostra de pelo menos 20 casos por segmento é suficiente para fornecer uma análise exploratória destes, bem como uma comparação exploratória entre os diferentes segmentos.

Dessa forma, o número de empresários entrevistados na fase qualitativa é apresentado na tabela a seguir:

Segmentos	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	125
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	110
Produção de Alimentos e Bebidas	105
Confeccões	56
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	24
Produção audiovisual	18
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	55
Reparação de Veículos Automotores	35
Hospitais	35
Serviços de Reparos Residenciais	35
Madeira e Móveis Planejados	35

Varejo de Alimentos: Açougue	35
Cadeia do Leite	20
Indústria da Moda – Gemas e Joias	20
Panificação	21
Reciclagem de Resíduos	20
Couro e Calçados	20
Produção de Morango	20
Chocolate <i>Gourmet</i> (Região de Ilhéus)	20
Piscicultura	33
Horticultura	28
Produção de Energia Fotovoltaica	20
Produtos Orgânicos	20
Produção de Banana	30
Produção de Pólen	20
Produção de Própolis	20
Caprinocultura leiteira	20
	1000

Fase Qualitativa

A segunda fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira etapa quantitativa e foi validado posteriormente com o Sebrae/BA, antes da sua aplicação. As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

Amostra: 85 casos, sendo 3 por segmento e 4 entrevistas piloto para validação da guia de discussão.

Público: proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP ou produtores rurais, quando couber.

Abrangência: Bahia (capital e interior), contendo os 27 segmentos citados anteriormente.

Duração: 75 min a 90 min.

Crítérios para filtro de recrutamento:

Os entrevistados foram selecionados a partir da pesquisa quantitativa e sua escolha foi orientada por critérios como:

- Tempo mínimo do negócio: 5 anos.
- Localização do negócio: foram priorizados aqueles entrevistados que se encontram na região de maior concentração da atividade econômica em questão.
- Avaliação geral do Cenário Econômico e do Negócio: foram selecionados três entrevistados que apresentam, a partir da análise dos dados quantitativos, percepções diferenciadas a respeito do cenário para o desenvolvimento da atividade econômica de sua empresa.

Significância estatística:

Considera-se suficiente, para exploração de informações de cunho qualitativo, a amostra de três entrevistas por segmento. Isso porque se trata da segunda fase da pesquisa (que já tem dados levantados) e de questionário exaustivo realizado com empresários que pertencem a um mesmo contexto. A intenção da pesquisa qualitativa é identificar tendências e percepções subjetivas a respeito do fenômeno investigado, dispensando grandes amostras e comprovação estatística.

Optou-se por entrevistas em profundidade, devido a alguns fatores que caracterizam o presente estudo:

- Os respondentes desta pesquisa são Empresários ou Gerentes de Pequenos Negócios de diferentes regiões do Estado da Bahia. Este cenário inviabilizaria a reunião do público-alvo em um único local e horário. As entrevistas em profundidade permitiram que estas fossem agendadas no horário mais conveniente para o respondente e, sendo telefônicas, facilitaram reagendamentos e retornos para possíveis esclarecimentos.
- O estudo em questão apresenta uma variedade ampla de objetivos, sendo que parte deles requer maior detalhamento e relato de experiências por parte dos respondentes. Tais objetivos - como razões para maiores ou menores investimentos no negócio, percepção mais otimista ou pessimista do segmento, obstáculos e oportunidades identificadas para desenvolvimento da empresa - não poderiam ser abarcados somente através da etapa quantitativa, exigindo uma metodologia exploratória. A pesquisa qualitativa, além de responder a objetivos que não poderiam ser cobertos pela fase quantitativa, permitiu que o respondente detalhasse e embasasse achados importantes da primeira fase, de modo mais consistente e de forma que seja possível compreender determinadas opiniões e orientar ações do SEBRAE de maneira específica para cada segmento.

Identificação dos perfis dos consumidores

A terceira fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone, para identificação dos clientes dos empresários entrevistados, com o intuito de descobrir suas características, comportamentos e critérios de compra. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira fase qualitativa.

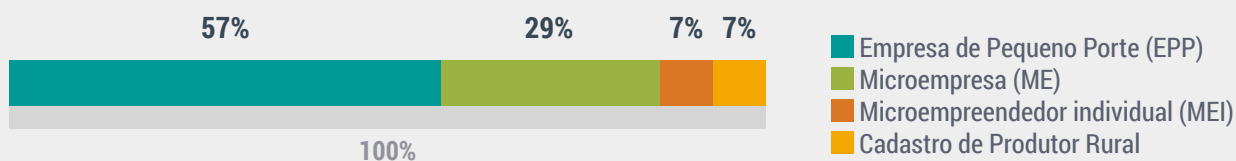
RESULTADOS

As empresas da cadeia de leite se dividem em produção, industrialização e comércio do produto e seus derivados. A seguir, o CNAE das empresas pesquisadas:

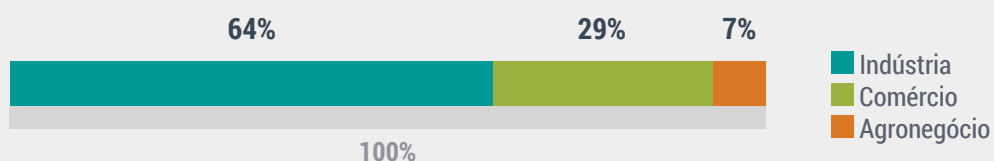
CNAE	Descrição CNAE	Amostra
4721-1/03	Leite e produtos derivados do leite; comércio varejista	29%
1051-1/00	Leite; pasteurização de	29%
1052-0/00	Produtos derivados do leite; fabricação de	21%
1052-0/00	Laticínios (produtos do leite)	14%
0151-2/02	Leite de vaca; produção de	7%

Porte das empresas

Em relação ao porte das empresas pesquisadas, a maioria delas (57%) está enquadrada no porte de Empresa de Pequeno Porte (EPP). A principal atividade das empresas da pesquisa é relacionada à indústria do leite e seus derivados.

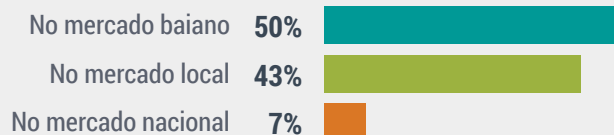


Atividades das empresas pesquisadas



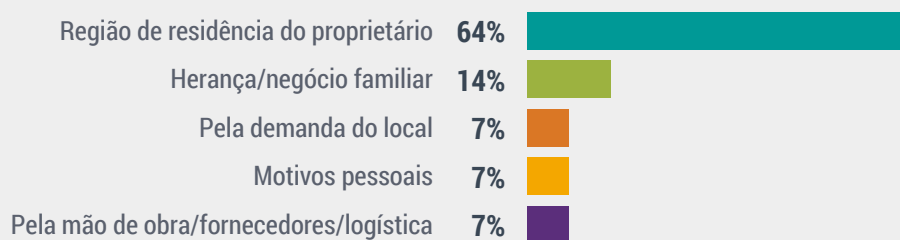
Atuação das empresas

Metade das empresas atua no mercado local e baiano. Em menor escala, algumas empresas atuam em outros estados do Nordeste, e há também uma parcela que tem negócios com outros estados brasileiros.



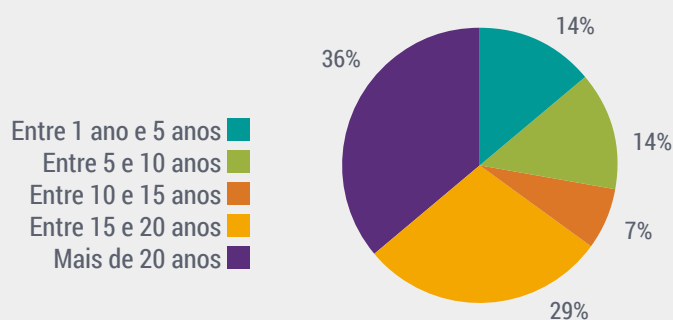
Motivo da escolha do local do estabelecimento

O principal motivo para a escolha do local do estabelecimento é o fato de o proprietário já residir naquela região. Apenas 14% dos empresários afirmaram ter escolhido o local em função da demanda do local ou de fatores propícios para o negócio, como disponibilidade de mão de obra, fornecedores e boa logística disponível.



Tempo de mercado

O tempo de mercado varia consideravelmente entre as empresas pesquisadas. Contudo, 65% delas estão abertas há mais de 15 anos, demonstrando boa tradição no mercado em que atuam.



DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO

A seguir, será apresentado o diagnóstico do segmento, que consiste na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças relacionadas ao segmento). Os itens internos são de responsabilidade e controle dos empresários. Já os aspectos externos não podem ser controlados pelo empreendedor. Essa análise facilita a visão do todo. Os empresários podem avaliar suas condições atuais e estabelecer estratégias para atuar no mercado em diversas situações.

Análise SWOT

Ambiente interno

Forças	Fraquezas
Preços competitivos	Mão de obra desqualificada
Alto valor agregado ao produto	Alimento perecível
Clientela diversificada	Viroses e doenças infecciosas nos rebanhos de gado de leite
Rentabilidade	Dificuldades na obtenção de créditos
Produção certificada	

Ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
Diversificação de produtos.	A continuidade da crise econômica atual, diminuindo a demanda de clientes do setor, dificultando a manutenção do capital de giro e trazendo novos concorrentes ao mercado.
Crescimento da rastreabilidade de produtos no mercado.	Os períodos de clima seco.
Exportação de produtos.	A alta carga tributária.
Incentivos governamentais, por meio de crédito para o setor com juros mais baratos e longo prazo de pagamento, incentivo para exportação, disponibilização de profissionais agrônomos para orientar os produtores rurais e expansão das empresas para outras regiões.	A concorrência entre os pequenos negócios e grandes empresas do setor, deixando-as em defasagem caso não estejam fortalecidas em associações ou cooperativas.
Introdução de novos produtos derivados do leite no mercado.	A concorrência desleal: empresas que oferecem produtos com menor preço para conquistar o mercado, e muitas vezes são empresas informais.

Melhora da economia no país de forma que aumente a demanda para este setor.

A dificuldade em conseguir matéria-prima principal para a fabricação dos queijos e derivados, pois a produção de leite vem caindo nas regiões.

A possível entrada de leite subsidiado de outros países, que pode ser mais barato que o produto local.

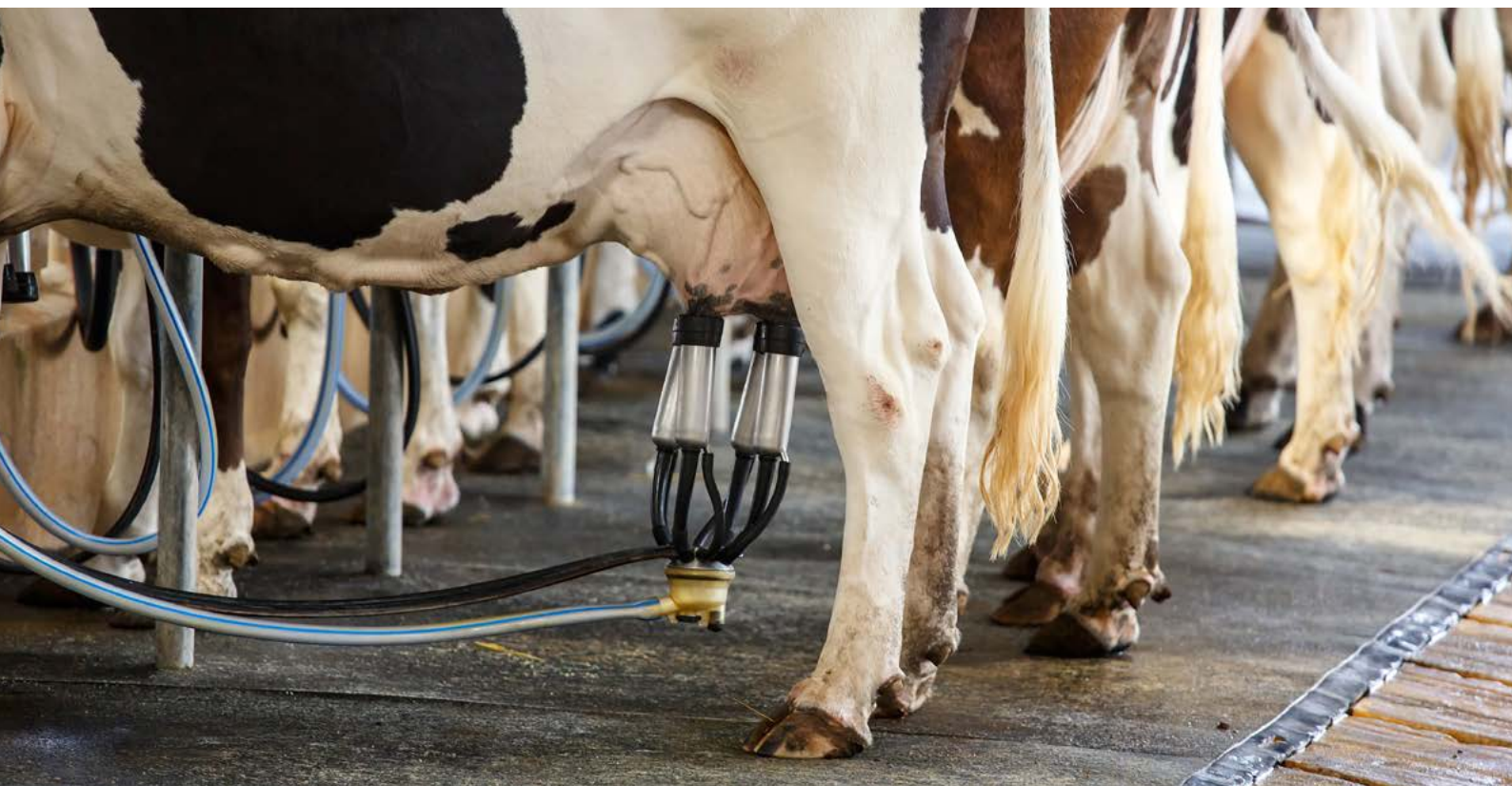
Aumento de fornecedores de leite, para minimizar os períodos de falta do produto.

A instabilidade dos fornecedores, que vendem para outros compradores por critério apenas de preço.

Gargalos do segmento

Gargalos do segmento são dificuldades que devem ser enfrentadas pelos empresários como forma de fortalecer o negócio. No segmento da cadeia de leite, muitos empresários relataram que um dos gargalos está na obtenção de novos maquinários e equipamentos, por conta do alto investimento necessário, que muitas vezes se torna inviável ao pequeno negócio. Por isso, muitas vezes, esse tipo de empresário acaba utilizando máquinas antigas, ficando defasado diante da concorrência. Outro tipo de gargalo citado pelos empresários e identificado no mercado é a realidade de muitas fazendas, que sofrem com falta de tecnologia e mesmo com falta de energia elétrica. Isso dificulta a implementação de inovações que poderiam melhorar todo o processo e a qualidade do produto final.

Empreendedor, lembre-se de empregar as forças para aproveitar melhor as oportunidades do mercado e minimizar o impacto das ameaças.



Fonte: Shutterstock

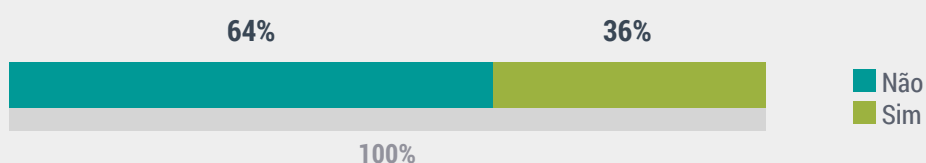
AÇÕES RECOMENDADAS

- Busque capacitar-se para melhorar a gestão da propriedade rural, aprimorar os processos e implementar novas técnicas da cadeia produtiva do leite. Como dica, confira os cursos do [EAD Sebrae](#), [Embrapa Gado de Leite](#) e [SENAR](#).
- Leia o artigo sobre as [formas de incentivo a funcionários](#) para a atividade leiteira e procure opções que se adaptem à realidade da sua fazenda.
- Participe de feiras e eventos do setor. Um deles é o [Congresso de zootecnia de precisão, que acontecerá em abril de 2017. Outros eventos podem ser visualizados na agenda disponibilizada no portal MilkPoint](#).
- Fique atento ao que a legislação dispõe para embalagens de leite. Acesse o material clicando [aqui](#) e confira.
- Invista em embalagens de qualidade, isso potencializará o ganho em toda a cadeia de produção, distribuição, venda e consumo do produto.
- Conheça as normas sanitárias e tecnológicas para embalagens de produtos lácteos, para isso clique [aqui](#).
- A lei de âmbito federal, conhecida como [Lei do Bem](#), disponibiliza isenções de empresas que buscam melhores práticas nos processos e produtos, fazendo a utilização de novas tecnologias, pesquisas e desenvolvimento.
- Confira os eventos do setor de embalagem disponibilizados pela Associação Brasileira de Embalagem (Abre) - acesse clicando [aqui](#). Além disso, no portal da associação, há os mais diferentes [cursos](#) envolvendo embalagens para todos os níveis.
- Procure associações e cooperativas na região. Essas instituições tornam os produtores mais fortes no mercado, auxiliam no processo de exportação e compartilham ações que podem melhorar a qualidade dos produtos.
- Confira a [RepiLeite](#), Rede Social temática sobre a cadeia produtiva do leite, lá você poderá conferir e debater novas ideias sobre o assunto, além de conhecer tendências de mercado e até firmar novas parcerias.
- Participe de eventos! Assim, será possível conhecer novas técnicas e tecnologias, observar as ações de seus concorrentes, os novos mercados de atuação e até mesmo firmar parcerias estratégicas. Confira os próximos eventos nos portais [Expofeiras](#), [ACCB](#), [Agroevento](#), [Revista Leite](#) e [MilkPoint](#).
- Aprenda como elaborar um [Plano de Acesso a Crédito](#) para sua empresa por meio do material disponibilizado pelo Sebrae na Rede de Atendimento ao Empreendedor.
- Aprenda a gerir sua propriedade leiteira e conheça detalhes sobre controle, manejo e qualidade do leite no [Guia prático de produção intensiva de leite](#), do Sebrae.

ENDIVIDAMENTO DO SEGMENTO

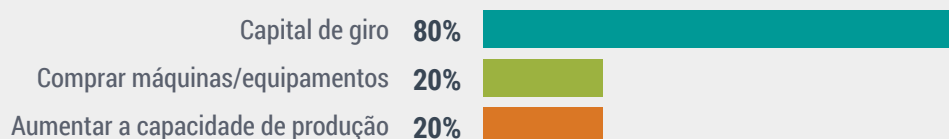
Buscou crédito nos últimos 12 meses

Em relação ao endividamento das empresas do segmento, a maioria afirma que não buscou crédito junto a instituições financeiras nos últimos 12 meses.



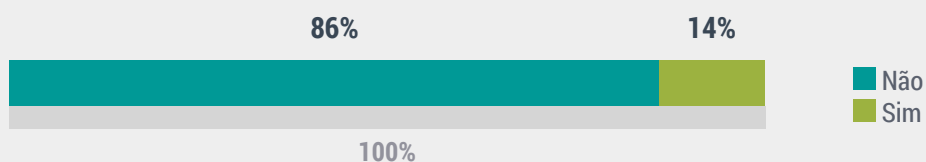
Motivo da obtenção de empréstimo

Das empresas que buscaram crédito no último ano (36%), 80% delas afirmam que o empréstimo foi destinado para capital de giro.



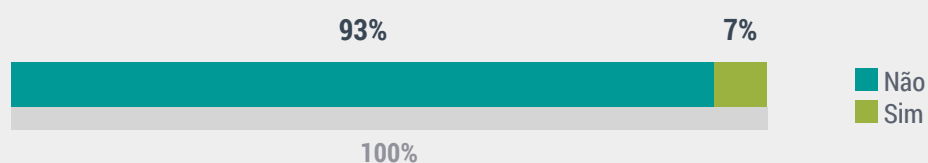
Possui dívida atualmente com instituição financeira formal

Das empresas pesquisadas, 14% possuem alguma dívida com instituição financeira formal atualmente, e 7% delas afirmam possuir dívida informalmente, com amigos, parentes ou agiotas.

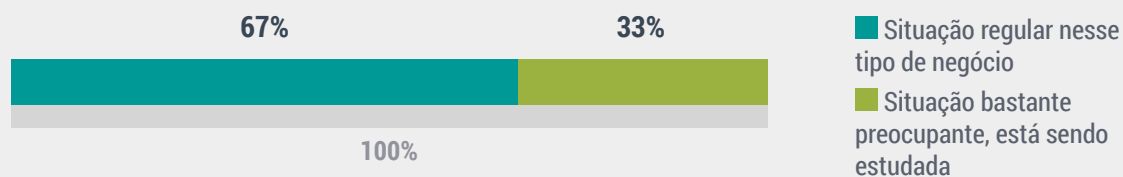


Possui dívida atualmente

A maioria dos empresários que possuem dívida atualmente afirma que a situação financeira da empresa é regular em negócios como o seu.



O que a dívida representa para a empresa



67% dos empresários afirmam que a previsão é quitar a dívida em dois anos ou mais.
Outros 33% têm previsão de quitar a dívida em até 6 meses.



Fonte: Shutterstock

FORNECEDORES

Produtos essenciais

Como produtos essenciais para o seu negócio, os empresários destacam:

- leite;
- iogurte;
- queijo;
- açúcar;
- coalho;
- fécula de mandioca;
- milho e soja, para a alimentação dos animais;
- requeijão;
- sal;
- saborizantes.

Fornecedores estaduais e nacionais

As empresas contam, em média, com oito fornecedores para esses produtos, sendo que, para o leite, os empresários chegam a contar com 50 fornecedores. 39% deles estão localizados em outras regiões do país, que é o caso dos fornecedores de queijos e iogurtes; 35% estão no Estado da Bahia, que são os fornecedores de leite, de milho e de soja; e 26% estão na mesma cidade, os quais também são fornecedores de leite.

Satisfação com fornecedores

Os empresários se mostram satisfeitos com esses fornecedores, sendo que a média de satisfação é de 4, em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeitos).

Serviços essenciais

Os serviços considerados essenciais para o funcionamento de suas empresas são:

- energia elétrica;
- água;
- queijeiros;
- coletores;
- manutenção de máquinas e equipamentos;
- telefone;
- auxiliar de produção;
- caldeireiro;
- conferente;
- embalador;
- internet;
- locação de caminhão frigorífico;
- logística;
- preparador de iogurtes;
- recepcionista;
- serviços de limpeza.

Fornecedores nacionais e regionais

Em média, os empresários contam com três fornecedores para cada um dos serviços essenciais. A maioria desses fornecedores (70%) está localizada no mesmo município onde estão as empresas pesquisadas; e 27% deles estão localizados em outros municípios do Estado da Bahia.

Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com estes fornecedores é de 4,1, em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), o que também demonstra uma boa satisfação neste quesito.

Produtos de apoio

Os produtos de apoio são produtos que não são os protagonistas do negócio, mas dão suporte à venda do produto principal ou são incorporados ao serviço final, em busca de aumentar o lucro do negócio. Os produtos de apoio destacados pelos empresários do segmento são (em ordem decrescente de menções):

- embalagem para produtos;
- material de limpeza;
- material de escritório;
- açúcar;
- bobina;
- copo plástico;
- veículos para distribuição;
- combustível.

Fornecedores nacionais e regionais

Para estes produtos, os empresários contam, em média, com três fornecedores por produto. Destes, 50% estão localizados no município do negócio; 33% estão em outros municípios do estado; 13% estão em outros estados brasileiros e 4% em outros estados do Nordeste.

Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com estes fornecedores é de 3,9, em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), o que também demonstra uma boa satisfação.

Serviços de apoio

Os principais serviços de apoio destacados para a atividade são (em ordem decrescente de menções):

- contabilidade;
- telefone;
- auxiliar de escritório;
- internet;
- logística;
- manutenção de máquinas;
- laboratório.

Fornecedores nacionais e regionais

Neste caso a maioria das empresas do segmento conta com 2 fornecedores para cada serviço, sendo que todos esses fornecedores estão localizados no município da empresa.

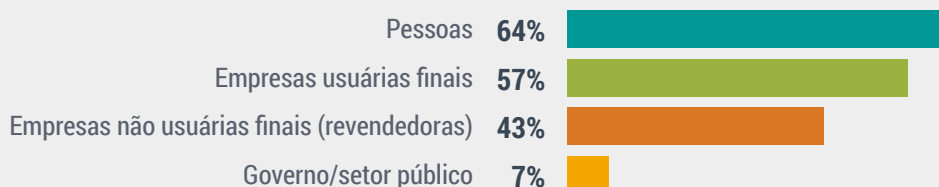
Satisfação com fornecedores

A média de satisfação dos empresários com os fornecedores dos serviços de apoio é de 4,2, o que, tal qual acontece em relação aos outros fornecedores, também demonstra uma satisfação boa.

CLIENTES

Composição da carteira de clientes

A maioria das empresas pesquisadas tem como clientes principais pessoas físicas (64%) e pessoas jurídicas (57%). Empresas que revendem os produtos também formam uma grande parte dos clientes das empresas da cadeia do leite, sendo que esses clientes representam 43% da carteira.



Como a cadeia de leite é composta por empresas de diferentes atividades, é normal que os clientes também apresentem perfis diferentes. Como foi observado nas etapas que envolvem a cadeia, tanto o produtor quanto o varejo podem ter a pessoa física como principal cliente, por isso ele aparece com maior representatividade. Entretanto, o próprio varejo, de grande ou pequeno porte, também pode ser considerado um cliente, já que ele compra do produtor. Por fim, também é possível observar que na cadeia existem intermediários, e as empresas que compram o produto para revender também são clientes. Já o governo se apresenta como cliente por conta de programas de incentivo no agronegócio. Alguns editais e licitações envolvem a compra de produtos agropecuários, como o leite da vaca.

O consumidor de leite

O leite é uma fonte de alimento bastante presente na família dos brasileiros, e seu consumo pode ser utilizado para diferente fins. Uma [pesquisa](#) realizada em Juazeiro/BA mostra como os consumidores finais utilizam essa bebida (observando que o mesmo consumidor pode ter indicado mais de uma utilização para o produto):

- 97,3% utilizam para consumo direto;
- 40,15% utilizam para preparação de bolos;
- 29,53% utilizam para preparação de vitaminas;
- em menor quantidade, é utilizado para preparações de mingau, doce de leite, queijo e sorvete.

Além disso, foi constatado que, nessa região, o tipo de leite mais consumido é o leite em pó, representando 46,10% do total.

Para o empresário, é importante entender como os consumidores de leite utilizam o alimento, a fim de que seja possível traçar estratégias. Entretanto, também é necessário compreender que existe uma

parcela da população evitando cada vez mais o consumo de leite de vaca e optando por produtos substitutos.

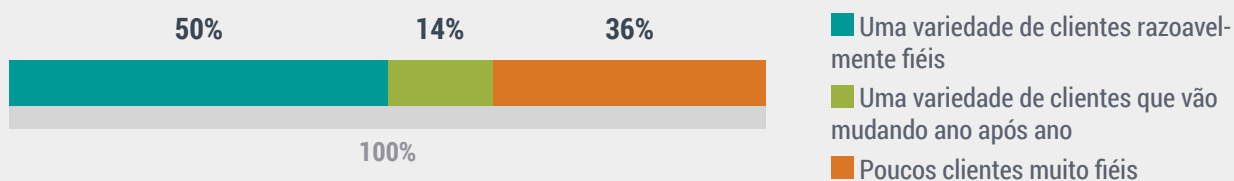
Canais de venda utilizados

O principal canal de venda é o varejo local ou regional, o que se explica por se tratar de um produto muito perecível, que deve ser consumido rapidamente e não transportado por muito tempo. Um terço das empresas ainda utiliza o canal de atacado para vender seus produtos.



Fidelidade dos clientes

Os clientes das empresas pesquisadas são, em maior parte, razoavelmente fiéis, isto é, compram seus produtos com alguma frequência. Boa parte é composta por uma base de poucos clientes fiéis, e outra parte é composta de clientes que mudam de ano para outro, o que ajuda a manter a demanda sempre constante.

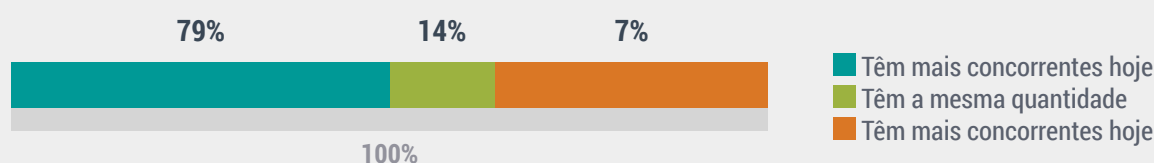


Fonte: Shutterstock

AMBIENTE COMPETITIVO

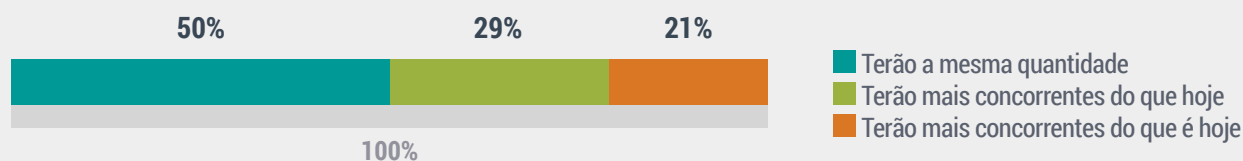
O mercado da cadeia produtiva do leite é bastante competitivo, e muitos empresários acreditam que, com o tempo, mais concorrentes surgirão. Um dos motivos que pode justificar essa opinião é o fato de outros países incentivarem essa atividade mais que o Brasil, dando força a produtores internacionais e, consequentemente, fazendo o Brasil importar esse produto, mesmo tendo capacidade produtiva suficiente para produzi-lo. Portanto, além das outras empresas nacionais envolvidas nas cadeias, outros países também podem ser considerados futuros concorrentes.

Quantidade de concorrentes no mercado em comparação a 2015



Quantidade de concorrentes daqui a um ano em relação a hoje

Em relação ao futuro da concorrência, a maior parte das empresas acredita que, em um ano, haverá a mesma quantidade de concorrentes no mercado, enquanto quase um terço delas acha que haverá mais do que há atualmente. Outra parte também acredita que menos empresas vão estar concorrendo daqui a um ano. As opiniões são bastante diversas, o que pode ser explicado pela diferença de regiões de atuação das empresas pesquisadas, e também por conta da incerteza em relação ao futuro do segmento.



Substitutos diretos e indiretos

Na cadeia de leite, os substitutos diretos podem ser todos os outros tipos de leite existentes, além do proveniente da vaca. Alguns deles são:

- Leite de inhame
- Leite de quinoa
- Leite de soja
- Leite de arroz
- Leite de amaranto
- Leite de aveia
- Leite de coco

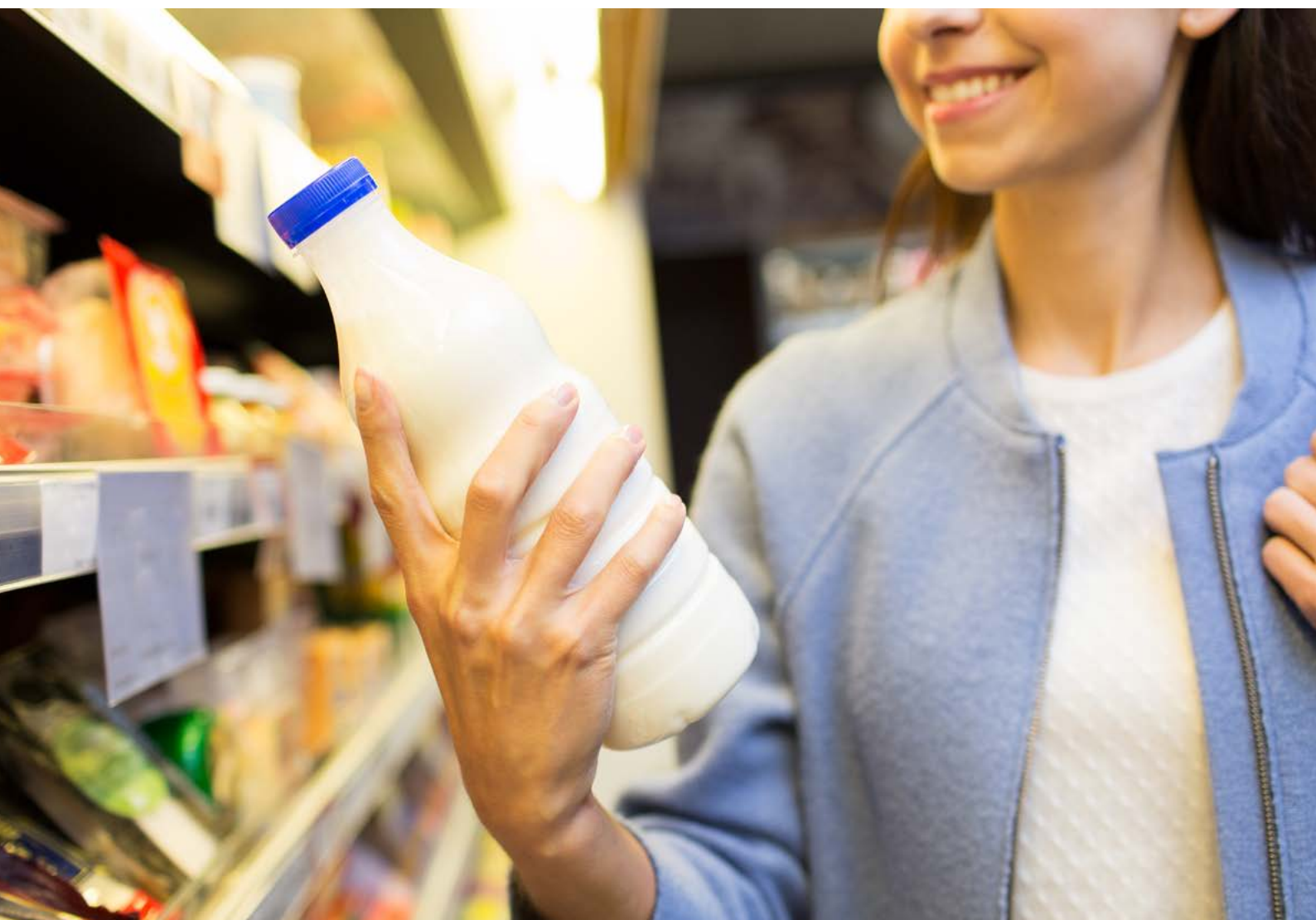
Já os substitutos indiretos podem ser considerados todos os outros tipos de bebidas, como sucos, chás e água, ou outros tipos de laticínios, como iogurte e queijo sem lactose, por exemplo.

A palavra do empresário

“Não conseguimos acompanhar a tecnologia, a forma de produção, as novas fórmulas e maquinários. Tem produtos que precisam de certas máquinas para serem produzidos, e quando chegam novos maquinários no mercado a coisa complica, porque é muito caro. A gente não tem acesso à tecnologia, não consegue comprar, não consegue financiamento. Hoje tenho pasteurizador, caldeira, câmara fria, iogurteira e centrífuga. Não tenho homogeneizador, mas sei que se eu colocasse na minha linha de produção eu teria um produto melhor, pois impacta em qualidade.”

“Usamos um ‘sistema de informação’ que os vendedores têm em mãos. Cada vendedor possui um computador no caminhão ligado a esse sistema. Não temos outras tecnologias.”

“A tecnologia do nosso setor é forte na produção/equipamentos. Antigamente, a pasteurização era lenta e diferente, e hoje temos mais qualidade e mais agilidade. Oportunidades são os tanques de refrigeração, por exemplo, antes a gente tinha que pegar o leite até às 10 da manhã no máximo, se passasse disso não dava para fazer um produto de qualidade ou até perdia tudo. Hoje tem tanque de refrigeração nas fazendas, mas não conseguimos essa melhoria porque não tem energia em todas as fazendas, então não tem tanque.”



Fonte: Shutterstock

LEGISLAÇÃO

- Além da legislação e da fiscalização comum a todas as empresas, como a trabalhista e a fiscal, as empresas do segmento são fiscalizadas pela Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB), que estabelece de uma série de [disposições técnicas e administrativas](#) para toda a cadeia do leite.
- Para realizar a legalização junto ao Departamento de Meio Ambiente Estadual, é necessária a obtenção das licenças ambientais para instalação e operação da atividade e, caso seja necessário o desmatamento da área, deve-se solicitar licença ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA).
- Inspeção e vistoria dos equipamentos e instalações pelo Serviço de Inspeção Vegetal da Delegacia Federal de Agricultura (DFA/SIV).
- Ministério da Agricultura - Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal ([RIISPOA](#)): estatui as normas que regulam, em todo o território nacional, a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal.
- Demais [legislações específicas do setor de alimentação animal](#).

A palavra do empresário

“Não estou lembrando o nome. Temos um contador na empresa que lida com tudo isso. Acho legislação positivo, tem que ter um controle, uma fiscalização para que não haja trambique.”

“Aqui na Bahia é ADAB, e para a fábrica de Minas é outro órgão federal que permite comercializar em todos os estados. A gente só tem ADAB aqui, que permite comercializar só dentro do estado e eu não entendo isso, porque meu produto está apto para as pessoas do meu estado consumirem, mas não está apto para fora do estado. Acho que deveria ter um órgão só que fiscalizasse um todo. Não separado por estado. Se meu produto tem qualidade para este estado, deveria ter para outros consumirem.”

79% dos empresários entrevistados concordam que o governo deveria criar mais leis que facilitem o desenvolvimento do setor, mesmo que isso signifique uma exigência maior ou custos mais altos.



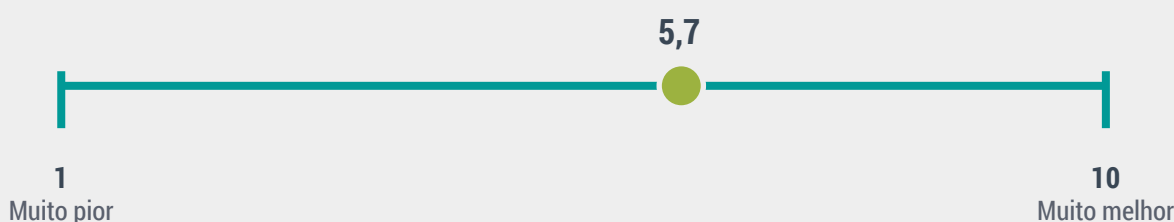
Fonte: Shutterstock

O SEGMENTO ANTES E DEPOIS DA CRISE

Como está o segmento em relação ao ano de 2015

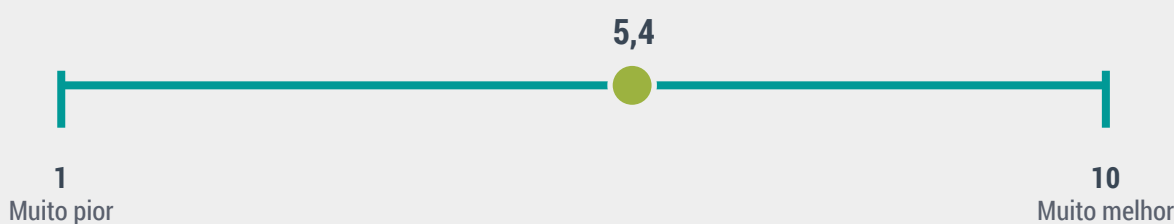
Os empresários pesquisados acreditam que as atividades da cadeia produtiva de leite apresentam melhorias, quando comparadas ao ano de 2015. Entretanto, o otimismo é tímido, e isso pode ser justificado pela incerteza em relação à economia do país e ao aumento da concorrência, principalmente com a importação de lácteos de outros países.

Os empresários acreditam que o segmento melhorou levemente em comparação a 2015, sendo a média de melhora de 5,7, em uma escala de 1 (muito pior) a 10 (muito melhor).



Como está a empresa em relação ao ano de 2015

A avaliação das empresas foi um pouco inferior, sendo que os empresários acreditam que suas empresas melhoraram um pouco menos que o setor em relação a 2015, com uma média de 5,4, em uma escala de 1 a 10.



Todos os empresários do segmento da cadeia de leite afirmam que seus negócios foram afetados pela crise. 64% dos entrevistados afirmam que a crise afetou gravemente o seu negócio, e 36% relatam que sua empresa foi afetada de forma moderada.

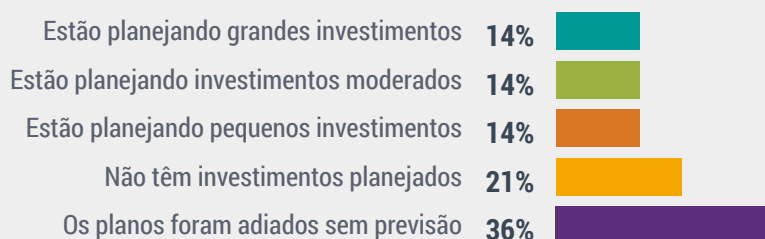
A palavra do empresário

“Impactou no aumento da inadimplência do mercado e do custo de produção, a nossa margem caiu muito. Para mim, mudou nos últimos três anos. Demitimos funcionário ano passado, diminuimos rota de venda, área de abrangência da empresa, reduzimos essa área.”

METAS PARA INVESTIMENTO E EXPANSÃO

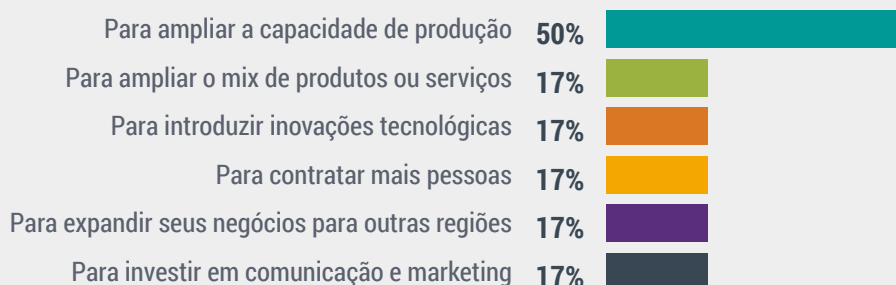
Planos com relação a investimentos para o negócio nos próximos dois anos

A maior parte dos empresários pesquisados (43%) tem planos de investimento para os próximos dois anos, os quais se dividem em pequenos, moderados e grandes investimentos. Dos empresários, 21% afirmou que não tem planos, e 36% afirmaram que os planos de investimentos foram adiados, sem previsão de retomada.



No que pretende realizar investimentos

Questionou-se os empresários que estão planejando investimentos para quais fins os recursos serão utilizados. A seguir estão as respostas obtidas.



Pretende buscar crédito em instituições financeiras para realizar os investimentos

Sobre o meio de obter recursos para realizar os investimentos planejados, 67% das empresas afirmaram que pretendem buscar crédito junto a alguma instituição financeira.

Os principais pontos de atenção destacados pelos empresários do segmento foram os seguintes:

- investir em mão de obra, pois sempre há dificuldade de encontrar profissionais qualificados no setor;
- criar uma boa logística e relacionamento com fornecedores. Há dificuldade de fornecedores nas regiões e muitas vezes os fornecedores têm o poder de escolher seus compradores, e acabam escolhendo por diferenças pequenas de preço;
- planejar e rever o processo produtivo, para sempre buscar formas de diminuir os custos de produção e se manter competitivo no mercado;
- procurar inovações no mercado e tentar adequar-se a elas;
- unir o segmento pode representar melhoras nos investimentos e disponibilidade de crédito para todas as empresas.
- 33% dos empresários afirmaram que não pretendem buscar crédito junto a bancos ou financeiras.

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

Os investimentos para abrir uma empresa da cadeia do leite podem variar, dependendo da atividade e tamanho do negócio.

- Localização: esse tipo de negócio não necessariamente exige um ponto com alto fluxo de pessoas, que geralmente são pontos mais caros, a não ser que a atividade seja a comercialização do produto e seus derivados.
- Estrutura: estima-se que são necessários R\$ 3.000,00 para reforma e aquisição de mobiliário; R\$ 10.000,00 para aquisição do material inicial semi-industrial, contendo equipamentos e matérias-primas para uma produção inicial de 50 litros de leite.

Os valores citados são previsões baseadas em entrevistas com empresários do segmento. Eles apresentam aproximações e podem variar bastante de acordo com o tamanho do negócio, a localização e a atividade principal.

NOVAS POSSIBILIDADES DE NEGÓCIOS

Antes de identificar novas possibilidades de negócios na cadeia produtiva de leite, é preciso entender que, em um mercado competitivo, a qualidade não é mais um diferencial, é algo imprescindível, portanto, é um fator que todas as atividades devem priorizar. Além disso, é preciso estudar as opções e se preparar para as necessidades de demanda.

- A implantação de parque industrial para produção de derivados é mais uma oportunidade. O Estado da Bahia conta com polos estruturados para a produção de leite, possui plantas industriais já instaladas e áreas propícias para expansão da atividade.
- Leite Verde. Oportunidade de negócio no setor, listada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, propondo a produção de leite no Oeste do estado com produtividade de 35.000 l/ha.
- O aumento do consumo de produtos *light* e *diet*, que atendem a um público composto por pessoas com hipertensão, diabetes e obesidade, é um mercado a ser explorado pela cadeia, que pode oferecer um produto com essas características - ou também voltadas para quem não pode consumir glúten e lactose.
- Diversificação e inovação nos derivados, oferecendo produtos de maior qualidade como os derivados gourmet, utilizados principalmente em receitas de gastronomia.
- *E-commerce*. Uma pesquisa da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) mostrou que, em 2014, a expansão do *e-commerce* foi de 27% frente ao ano anterior, movimentando quase R\$ 40 bilhões no país. Além disso, apenas 1% do comércio eletrônico brasileiro é composto pelo setor de alimentos e bebidas. Algumas possibilidades de nichos de mercado, como a venda de caixas com alimentos crus e receitas sofisticadas para o preparo pelo consumidor, podem ser boas oportunidades para os produtores de derivados de leite.



Fonte: Shutterstock

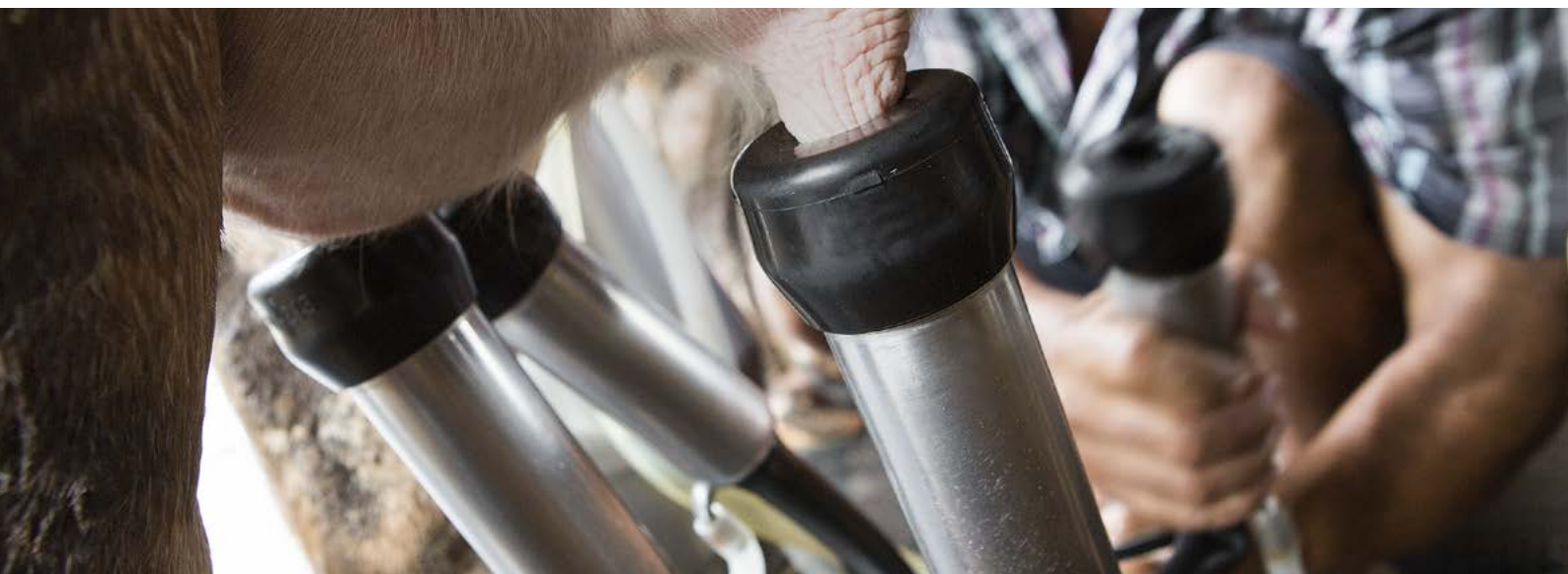
INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

É possível identificar inovações tecnológicas em todas as etapas da cadeia de leite, por isso, é importante acompanhar as novidades do mercado e avaliar como elas poderiam impactar os pequenos negócios da cadeia de leite. As inovações tecnológicas podem estar na criação dos animais, no processo de ordenha, nas ferramentas e métodos adotados no resfriamento e/ou no transporte, na comercialização do produto no varejo, entre outros.

Conheça algumas inovações desse mercado:

- Uma empresa australiana desenvolveu um processo que permite a comercialização do leite logo após a ordenha. O leite cru retirado é colocado diretamente em uma garrafa, e fica por horas lá sofrendo intensa pressão da água. Isso elimina as bactérias patogênicas e garante qualidade à bebida. Para entender melhor o processo, acesse o portal da empresa [Made by Cow](#).
- Uma empresa na Holanda desenvolveu uma enzima capaz de facilitar a digestão de produtos lácteos, visto que muitos consumidores estão optando por substitutos sem lactose. Com essa inovação, o leite da vaca pode ser utilizado normalmente, e atende a esse novo perfil de consumidor.
- Os produtos derivados de leite são, quase que na totalidade, produtos alimentares, entretanto, uma inovação tecnológica permite a utilização da caseína do leite (encontrada no leite da vaca) no desenvolvimento de plásticos. Embora seja algo que ainda está em protótipo, os pesquisadores dos Estados Unidos afirmam que, em três anos, isso já será realidade no mercado. Por isso, é importante acompanhar essa e outras inovações, que podem expandir o leque de oportunidades no segmento.

Os entrevistados afirmam que a implantação de inovação e tecnologia nos seus negócios garantem mais agilidade e qualidade. Entretanto, muitos deles precisam buscar fortalecimento junto a outras empresas do setor para conseguirem adquirir e implantar essas inovações em seus negócios.



Fonte: Shutterstock

TENDÊNCIAS

Algumas tendências estão se popularizando e podem impactar os empreendedores do segmento.

- **Alimentos à base de leites direcionados para crianças** - as crianças são as principais consumidoras da bebida, estarão sempre em alta, por isso invista em inovações que abranjam esse público.
- **Lácteos como fonte de energia** – devido às rotinas cada vez mais agitadas, a população deve buscar cada vez mais produtos que forneçam o suporte energético do qual necessitam. Por essa razão, investir em produtos que sejam enriquecidos de fontes de energia é uma boa alternativa de negócio para os próximos anos.
- **Produtos *fitness*** - uma vez que os hábitos saudáveis estão em crescimento e a população ativa que pratica cotidianamente exercícios físicos deve se multiplicar, é atraente para os negócios desenvolver produtos lácteos que contemplem essa onda *fitness*.
- **Produtos sem lactose** - esses produtos já são uma realidade expressiva de vendas no setor e devem continuar em crescimento. Invista em novos produtos ou no desenvolvimento de receitas que dispensam a adição de lactose nos alimentos.
- **Produtos que valorizam os hábitos saudáveis, mas que tenham a praticidade semelhante aos *fast foods*** - são produtos com baixo teor de gordura, considerando os aspectos nutricionais e de saúde.
- Entre 2012 e 2015, o **mercado de leite orgânico** teve um crescimento de aproximadamente 30% e, nesse último ano, o mercado mundial do segmento representou 11% do mercado global de alimentos e bebidas orgânicas. Diante desse cenário, é demonstrada a relevância do setor que deve continuar em expansão nos próximos anos.
- **Produtos baseados nos princípios do *Food Service*** – mercado de refeições preparadas fora de casa, para o consumo imediato. Os empresários do setor podem investir nesse mercado, sendo fornecedores para os que atuam na preparação dessas refeições, destacam-se aqui os produtores de queijos. Mas também podem ser responsáveis pela preparação das refeições, com a inclusão dos alimentos à base de leite.
- Desenvolvimento de produtos segmentados, que valorizem grupos particulares. Como apontado anteriormente – leite orientado para crianças, para o público *fitness*, intolerantes à lactose etc. A aposta é investir em públicos específicos e reduzidos, visto que a população não está mais consumindo de forma genérica, mas sim com gostos e atitudes heterogêneas.
- Empreendedor, acesse o material elaborado pelo Sebrae: [Cenários para o leite e derivados na região Nordeste em 2020](#).

A photograph of a man in a cap and overalls milking a cow in a farm setting. A large white milk can is in the foreground. The image has a blue tint and a white diagonal shape in the top left corner.

ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

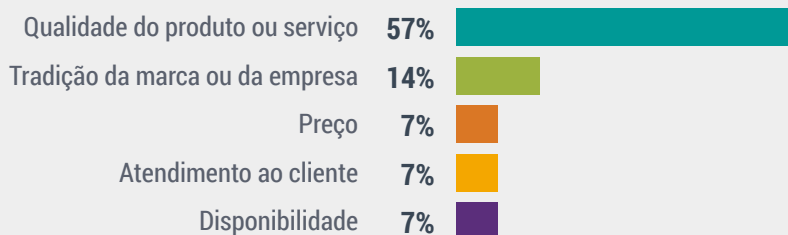
A cadeia produtiva do leite se dá basicamente pelo processo que envolve produtores, indústria e mercado consumidor. Com base nisso, alguns pontos estratégicos merecem destaque e foram identificados a partir das pesquisas.

- Em relação à coleta do leite nas fazendas e/ou recebimento do produto pelos fornecedores, foi identificado que a maioria dos empresários compra o leite de pequenos produtores em fazendas locais.
- Os laticínios e indústrias que produzem os derivados analisam a matéria-prima e, se aprovada, encaminham-na para o processo.
- O processo produtivo depende de cada indústria.
- Para produzir iogurte, o leite é encaminhado para iogurteira e passa por todo o processo padrão. Após a produção, os produtos são encaminhados diretamente para a comercialização, tendo em vista que são altamente perecíveis.
- O transporte para o varejo geralmente é feito por veículo próprio da empresa.
- Há poucas perdas ou devoluções de produtos para as empresas. Quando acontece, geralmente, é porque o produto não foi vendido e acabou vencendo nas prateleiras. Nesses casos, a empresa recolhe essas sobras no momento que entrega outros lotes para o varejo.
- Produtores de leite encontram nas cooperativas uma forma rentável e direta de comercializarem para a indústria. Elas funcionam como o elo na relação produtor e indústria. No Sistema de Inteligência Setorial (SIS), do Sebrae SC, é possível acessar o Boletim de Tendências sobre [Cooperativismo e atividade leiteira](#).
- A variação do preço do leite é um dos pontos mais importantes para os produtores na hora da negociação. Entre os fatores de influência, estão: aspectos climáticos, mudanças no mercado, custos dos insumos, energia e mão de obra, investimentos em tecnologia e mudanças no comportamento de consumo. O SIS disponibiliza o Relatório de Inteligência sobre a [Variação do preço pago ao produtor do setor lácteo](#).
- A agregação de valor no setor lácteo está diretamente relacionada aos novos produtos que estão em ascensão no mercado, como o leite aromatizado, produtos zero lactose, entre outros. As embalagens também exercem papel importante nessa agregação, como pode ser visto no Boletim sobre [Embalagens diferenciadas](#).

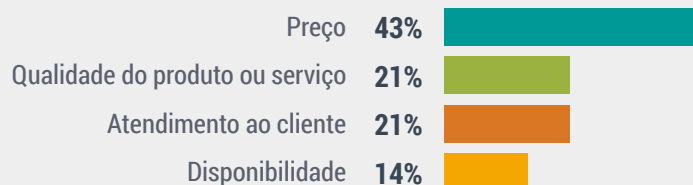
Estratégias de diferenciação

As estratégias de diferenciação que os empresários utilizam para se destacarem das concorrentes são, principalmente, em relação à qualidade do produto e ao serviço prestado no atendimento ao cliente. Os empresários elencaram os três atributos que consideram mais importantes para atraírem seus clientes em seus negócios, e os resultados estão a seguir. Destacam-se nesses *rankings* os atributos de “qualidade do produto”, “preço” e “prazo de entrega”, que foram bem citados nos três *rankings*.

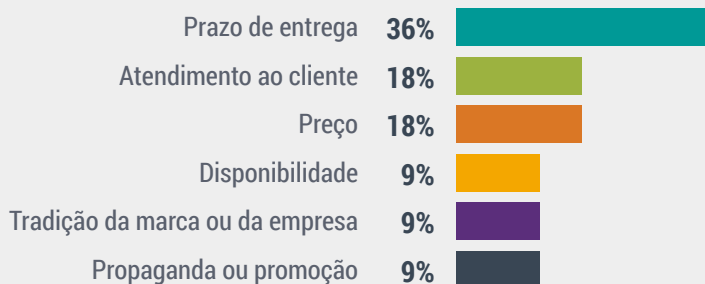
Atributo mais importante



Segundo atributo mais importante



Terceiro atributo mais importante



CONHEÇA OS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS

As empresas pesquisadas se situam majoritariamente nas cidades de Salvador, Feira de Santana, Guanambi e Irecê.

Salvador	29%
Feira de Santana	21%
Guanambi	14%
Irecê	14%
Barreiras	7%
Itabuna	7%
Jequié	7%

Segundo o Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Leite da Bahia (Sindileite/BA), a Bahia produz 40% da produção de leite do Nordeste, ou 700 milhões de litros por ano. Apesar disso, o consumo do produto no estado supera a produção, atingindo a marca de um 1,2 bilhão de litros por ano.

O estado baiano possui o 3º maior rebanho leiteiro e a 7ª maior produção de leite do Brasil, contando com mais de 180 empresas que geram cerca de 50 mil empregos em toda a cadeia do leite. O estado ainda possui polos estruturados para a produção de leite, plantas industriais já instaladas e áreas propícias para expansão da atividade. Nos últimos quatro anos, a Bahia incrementou em 25% a produção de derivados.

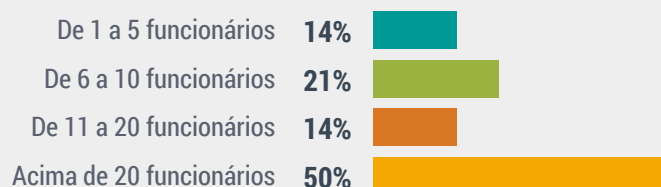
Os principais Territórios de Identidade da Bahia em produção de leite são o Extremo Sul, Itapetinga, Litoral Sul, Médio Rio de Contas, Portal do Sertão e Vitória da Conquista. As demais regiões também produzem, mas contam com baixa especialização no setor e muitos períodos de seca, o que atrapalha a produção agroindustrial.

As empresas pesquisadas em sua maioria não estavam situadas nessas regiões com mais tradição no produto, o que pode ser um indicador da necessidade de maiores investimentos nessas áreas.

CAPACIDADE PRODUTIVA E DE VENDAS DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO SEGMENTO

Quantidade de funcionários

A média de funcionários das empresas pesquisadas é de 26, com empresas operando com até 71 pessoas. Apenas uma empresa pesquisada do segmento afirmou possuir filial, sendo que possui duas filiais além da matriz.



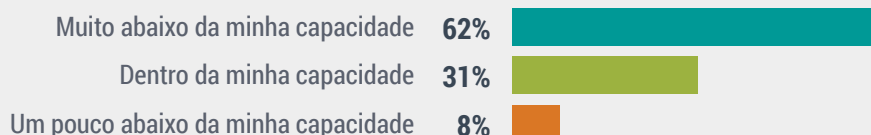
Volume médio de produção e vendas

O volume médio de produção e vendas do segmento em um mês típico, por atividade, é:

- Agronegócio: 1 tonelada de leite.
- Indústria:
 - a. 400 litros de leite.
 - b. 29 toneladas de derivados de leite.
- Comércio: 870 unidades de leite e derivados.

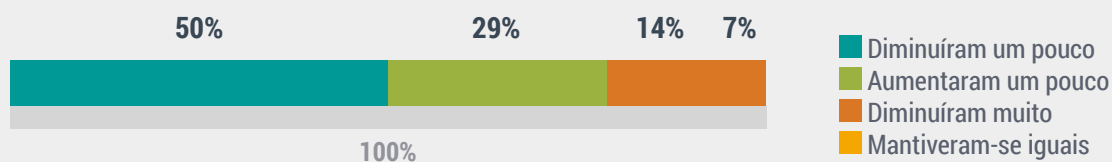
Demanda atual em relação à capacidade de atendimento da empresa

A maioria das empresas afirma estar operando muito abaixo de sua capacidade máxima de produção ou vendas. Um terço delas diz que está dentro de sua capacidade máxima.



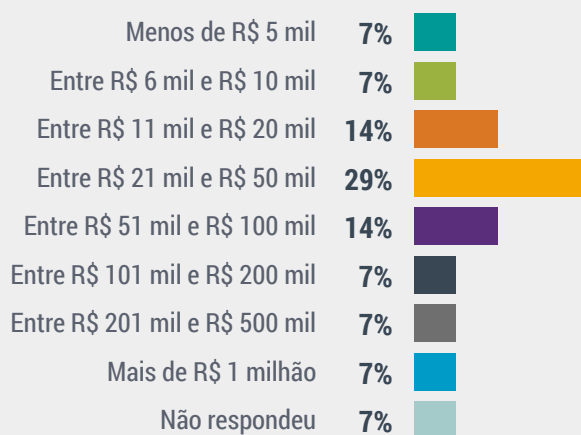
Investimentos em capacidade produtiva ou de atendimento do negócio em comparação

Em comparação com 2015, a maioria das empresas (64%) afirma que seus investimentos em capacidade produtiva diminuíram. Um terço delas diz que os investimentos nesse quesito aumentaram.



Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015

Os valores investidos pelos empresários em capacidade produtiva ou de atendimento variam bastante entre as empresas pesquisadas. A maioria (57%), porém, concentra-se em valores de R\$11 até 100 mil.



ATENÇÃO, EMPRESÁRIO! CONHEÇA AS PRINCIPAIS FONTES DE APOIO DO SETOR

- O [Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária \(Inovagro\)](#) apoia o incentivo tecnológico para a pecuária de leite, entre outras linhas, por meio da incorporação de inovação para as propriedades rurais. O desenvolvimento é feito pelo Inova Empresa-Agro, com ações de implantação definidas pelo Mapa e pela Embrapa.
- O [Programa de Alimento Seguro](#), na cadeia do leite, é resultado de uma parceria entre o Sistema “S”, Embrapa e Mapa, com o objetivo de melhorar a qualidade do leite e controlar a segurança dele em toda a cadeia produtiva. Para mais informações sobre o programa, [clique aqui](#).
- O Banco do Brasil, vinculado e credenciado ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), trabalha com várias linhas de crédito para o agronegócio. O [Programa de Sustentação do Investimento \(PSI\)](#) possibilita o financiamento para a aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, que sejam fabricados no Brasil e credenciados pelo BNDES, para produtores rurais e cooperativas (pessoa física e jurídica).
- Criado em 1996, o [Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar \(Pronaf\)](#) tem como objetivo promover e fortalecer o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar brasileira. Entre as possibilidades de financiamento estão projetos individuais ou coletivos, com taxas de juros baixas, se comparadas a outros tipos e modalidades de financiamento.
- O [Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural – PRONAMP](#) tem o intuito de promover o aumento da renda e a geração de empregos no campo.
- O Banco do Nordeste oferece uma linha específica para [Micro e Pequenas Empresas](#). Com a intenção de apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios e da região, são oferecidos alguns produtos:
 - a. [Capital de giro](#): soluções financeiras para o dia a dia do negócio.
 - b. [Financiamentos](#): com as menos taxas e os maiores prazos do mercado.
 - c. [Crédito Comercial](#): trata da antecipação de recursos para aumentar o saldo em Caixa.
 - d. [Crédito para facilitar](#): soluções financeiras para o dia a dia da empresa.
 - e. [Investimentos](#): que tratam de aplicações e maior rentabilidade.
 - f. [Seguridade e serviços](#): com a segurança do banco a favor da empresa.
 - g. [Fórum permanente MPE](#): que contribui para o melhor atendimento às MPE.

A photograph of a man in a cap and overalls milking a cow. In the foreground, there is a large white milk can. The image has a blue tint and a white diagonal shape in the top left corner.

TRILHAS DE ATENDIMENTO

TRILHAS DE ATENDIMENTO

Com base nas ações necessárias ao desenvolvimento da cadeia de leite, foi estabelecido o conjunto de soluções Sebrae para cada um dos grupos prioritários selecionados.

Trilhas de atendimento Sebrae/BA				
Nome do Segmento	O caso deste segmento é ilustrado por empresas e produtores relacionados à cadeia de leite. Esses negócios atendem o mercado B2B.			
Setor: segmento	Correlação de foco entre portes e mercado			
Cadeia do leite		B2C (entre empresa e consumidor, utilizando e-commerce)	B2B (entre empresas)	B2G (entre empresa e governo)
	MEI (Micro Empreendedor Individual)	Não possui	x	Não possui
	ME (Micro Empresa)	Não possui	x	Não possui
	EPP (Empresa de Pequeno Porte)	Não possui	x	Não possui
	PR (Produtor Rural)	Não possui	x	Não possui
Premissas básicas para acesso ao mercado				
Premissas básicas	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Logística (Armazenamento, Distribuição, Capacidade de Produção e Atendimento).	O transporte é feio de forma particular, pelas próprias empresas, muitas vezes não é adequado, ocasionando perda dos produtos.	Buscar parcerias com outros empresários, para que as cargas e os custos possam ser divididos, garantindo a qualidade do transporte.	Oficina SEI Unir forças para melhorar; Praticando o associativismo Na Medida; Oficina Gerenciar no Campo; Redes associativas – Despertando para o associativismo no Campo.	Essencial

Premissas básicas para acesso ao mercado

Premissas básicas	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Política de comercialização	Canais de comercialização com o cliente	Possuir diversos canais de comercialização com o cliente, como venda direta e indireta e mista.	Sebrae Mais Orientações em Vendas; Programa SEI - Vender; A importância da embalagem nos seus negócios; Sebrae Mais Gestão da Inovação.	Recomendável
	Preços competitivos no mercado. Os produtos substitutos diretos e indiretos com preços menores são mais procurados, caso a renda dos clientes caia por um determinado período.	Avaliar o impacto dos preços praticados em relação à continuidade da empresa no mercado. O empresário deve buscar melhorias em processos e ampliar as negociações com fornecedores e clientes finais.	Sebrae Mais Gestão Financeira; Programa SEI - Formar preço; Central de Negócios.	Essencial
	Empresas que vendem produtos mais baratos que o de mercado, normalmente empresas na informalidade.	Buscar estabelecer parceria com outros empresários e produtores rurais, garantindo espaço maior e compartilhado de exposição de produtos. Além disso, vender em diferentes canais, com um mix maior de produtos, e certificá-los com selos de qualidade, pode auxiliar na concorrência	Oficina SEI Unir forças para melhorar; Praticando o associativismo Na Medida; Sebrae Mais Orientações em Vendas; Programa SEI - Vender.	Recomendável
Análise SWOT e Concorrência	Mudança de hábitos da população.	Oferecer um mix diversificado de produtos, atentar nas tendências e na mudança de comportamento da população.	Implementação do Planejamento na Medida; Análise do Ambiente Externo: identificando oportunidades na medida; Marketing na Medida; Pesquisa de mercado	Essencial
	Víroses e doenças infecciosas aos rebanhos de gado de leite.	Acompanhar e monitorar os rebanhos e os locais de produção.	Serviço Técnico; Implementação do Planejamento na Medida;	Essencial
Tecnologia	Falta de acesso à Internet e falta de energia elétrica nas zonas rurais limitam o uso de tecnologias.	Buscar apoio em linhas de financiamento ou associações para investir em tecnologia ou atuar com fornecedores que ofereçam suporte tecnológico.	Sebrae Mais orientações em compras e estoques, Oficina Credinegócio; Palestra sobre cooperativismo de Crédito, Sebraetec	Essencial

Mercado				
Acesso a mercado	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Venda pessoal	Listar contatos primários para venda dos produtos	Participar de feiras e eventos da área para ampliar a rede de relacionamento	Sebrae Mais Orientações em Vendas; Programa SEI - Como atender para vender mais; Como divulgar o seu negócio Programa SE; Atraindo clientes através de sua marca - Programa SEI	Essencial
Propaganda e publicidade	Realizar ações de divulgação dos produtos	Buscar ações no e-commerce, associações e cooperativas e oferecer produtos com valor agregado.		Recomendável
Inovação e Diferenciação				
Inovação		Soluções empresariais	Soluções Sebrae	
Novos Maquinários		Utilização desses equipamentos reduz a mão de obra e otimiza o tempo, para isso, se necessário, deve-se buscar financiamentos e conhecimento técnico para o uso com eficiência.	Sebrae Mais Orientações em Vendas; Programa SEI - Como atender para vender mais; Como divulgar o seu negócio Programa SEI; Atraindo clientes através de sua marca - Programa SEI;Missões empresariais, Acesso a feiras; Sebratec – Implantação de E-commerce	
Softwares de gestão integradas		Melhorar a capacidade de gestão das empresas para torná-las mais competitivas no mercado.		
Produtos agregados		Monitorar o comportamento do consumidor e verificar quais produtos estão sendo demandados.		

Referências bibliográficas

BANCO DO NORDESTE. **Micro e Pequenas Empresas**. 2016. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br/mpe>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

DSM mostra inovações no maior evento mundial de produtos lácteos. Grupo Publique. 2016. Disponível em: <<http://www.publique.com/blog/dsm-mostra-inovacoes-no-maior-evento-mundial-da-industria-de-produtos-lacteos/>>. Acesso em: 07 jan. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA. **Consumo de leite supera a produção na Bahia**. 2015. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/Noticia/2858/consumo-de-leite-supera-a-producao-na-bahia.aspx>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

FREITAS, Eduardo de. **Pecuária**. Mundo Educação. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/pecuaria.htm>>. Acesso em: 01 jan. 2017.

O LEITE é o principal alimento fonte de cálcio para a nutrição humana. Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará. 2016. Disponível em: <<http://faec.org.br/novo/o-leite-e-o-principal-alimento-fonte-de-calcio-para-a-nutricao-humana/>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

O MERCADO clandestino de leite no RS. Arco Jornalismo Científico e Cultural. 2016. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/arco/Digital/Noticia.php?Id_Noticia=184>. Acesso em: 10 jan. 2017.

PADUA, Natasha. **Plástico de leite: é comestível e inovador**. Eat Innovation. Disponível em: <<http://eatinnovation.com/language/pt/plastico-de-leite-comestivel-inovador/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Invista na Bahia – Agroindústria**. 2016. Disponível em: <<http://www.sde.ba.gov.br/Pagina.aspx?pagina=agronegocios>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **A Bahia em números**. 2016. Disponível em: <<http://www.sde.ba.gov.br/Pagina.aspx?pagina=abahiaemnumeros>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA, IRRIGAÇÃO, PESCA E AQUICULTURA. **Nota Técnica**. Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/not_notatecnicaiteite.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

SOARES, Fernanda Uhlmann. Análise da cadeia produtiva leiteira. Universidade Federal de Goiás. 2012. Disponível em: <http://ppgca.evz.ufg.br/up/67/o/Seminario_I_-_Prof._Fernando_Uhlmann_Soares-_DINTER.pdf?1352805440>. Acesso em: 02 jan. 2017.

ZOCHE, Fernando et al. **Perfil do consumidor de leite no município de Juazeiro – Bahia – Brasil**. Nutritime. Disponível em: <http://www.nutritime.com.br/arquivos_internos/artigos/Artigo_219_PERFIL_DO_CONSUMIDOR_DE_LEITE_NO_MUNICIPIO_DE_JUAZEIRO.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ZOCAL, Rosângela. **Brasil e o comércio internacional de lácteos**. Balde Branco. 2016. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/brasil-e-o-comercio-internacional-de-lacteos/>>. Acesso em: 24 dez. 2017.