



queijos nacionais

série mercado

ESTUDOS DE MERCADO SEBRAE/ESPM 2008

Sumário

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae 2008

Adelmir Santana

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor – Presidente

Luiz Carlos Barboza

Diretor Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

Luis Celso de Piratininga Figueiredo

Presidente Escola Superior de Propaganda e Marketing

Francisco Gracioso

Conselheiro Associado ESPM

Raissa Rossiter

Gerente Unidade de Acesso a Mercados

Juarez de Paula

Gerente Unidade de Atendimento Coletivo – Agronegócios e Territórios Específicos

Patrícia Mayana

Coordenadora Técnica

Laura Gallucci

Coordenadora Geral de Estudos ESPM

Fátima da Costa Lamar

Coordenadora Carteira Leite e Derivados

Ione Almeida

Pesquisadora ESPM

Reynaldo Dannecker Cunha

Revisor técnico ESPM



série mercado

E S T U D O S D E M E R C A D O S E B R A E / E S P M

S E T E M B R O D E 2 0 0 8

queijos nacionais

Sumário

ESPM

SEBRAE

Índice

I. Panorama Atual do Mercado de Queijos Nacionais	6
1. Introdução	7
1.1. Coleta de Informações	7
2. Histórico do Queijo	7
2.1. Classificação em Função de Atributos de Diferenciação	7
2.2. Mercado	7
2.3. Produção por Tipo de Queijo.....	9
2.3.1. Queijos Artesanais	11
2.3.2. Queijos Regionais – Principais Regiões Produtoras.....	12
2.3.3. Queijos Especiais	13
3. Dimensão do Mercado Brasileiro	14
3.1. Consumo de Queijos	14
3.2. Distribuição do volume por classe social e composição dos domicílios.....	15
3.3. Hábitos de Consumo	16
3.4. Tendências de consumo	18
3.5. Produtos Substitutos	19
4. Produtos	19
4.1. Mussarela	19
4.2. Prato	19
4.3. Requeijão.....	20
4.4. Minas Frescal.....	20
4.5. Minas Padrão	20
4.6. Parmesão.....	21
4.7. Queijo de Coalho	21
II. Diagnóstico do Mercado de Queijos	24
1. Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas	25
2. Matriz PFOA	26
2.1. Possíveis Ações	27
2.1.1. Governo.....	29
2.1.2. Instituições	29
2.1.3. Produtores.....	30
2.1.4. Mercado	30
3. Estratégia Competitiva para o Setor	31
4. Considerações Finais	32



I. Panorama Atual do Mercado de Queijos Nacionais





1. Introdução

Este Sumário é parte integrante da Análise de Mercados Setoriais do SEBRAE e tem como propósito apresentar um panorama sobre o mercado de queijos nacionais, permitindo aos empresários de micro e pequenas empresas se desenvolver, crescer e lucrar com maior segurança e tranquilidade, apoiados em informações que possibilitam a melhoria na qualidade da tomada de decisões gerenciais.

1.1. Coleta de Informações

As informações contidas no conjunto de relatórios foram obtidas, primordialmente, por meio de dados secundários, em âmbito regional e nacional, *com foco no mercado interno de queijos nacionais*.



2. Histórico do Queijo

2.1. Classificação em Função de Atributos de Diferenciação

Conforme detectado por meio de dados primários junto a especialistas do setor, utiliza-se o termo *commodity* (produto básico, primário, simples) para se referir aos queijos largamente comercializados e de menor valor agregado, de forma a diferenciá-los dos queijos fundidos, processados e finos.

A partir desses critérios, surge a seguinte classificação:

- *Commodities*: Prato, Mussarela, Minas Frescal e Queijo Ralado;
- Fundidos: fatiados, porcionados, tabletes, ingredientes culinários;
- Processados: *Cream Cheese*, Requeijão Cremoso, *Petit Suisse*;
- Queijos Finos: *Camembert*, Parmesão, Provolone, Gorgonzola.

2.2. Mercado

O mercado de queijos apresenta uma forte característica que é a existência de um grande número de pequenos e micro laticínios que atuam regionalmente e fora do âmbito do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura – SIF. O predomínio desses pequenos produtores dificulta a obtenção de informações oficiais sobre a produção total de queijos no Brasil, uma vez que não há um registro oficial do que é produzido por essas MPEs informais.

A produção sob inspeção do SIF, conforme projeções feitas por especialistas do setor e pela Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ), representa aproximadamente 60% do total de queijos produzidos no Brasil¹.

1 Para maiores detalhes, vide entrevistas nos anexos do relatório completo.

Conforme a Tabela 1, a produção de queijos por empresas legalizadas foi de 572 mil toneladas em 2006, tendo crescido 5,2% quando comparada a 2005.

Considerando que o mercado informal equivale a 40% do total da produção de queijos no Brasil, pode-se estimar que a produção informal tenha sido da ordem de 380 mil toneladas em 2006, o que significa um mercado total da ordem de 952 mil toneladas.

Tabela 1 – Produção brasileira de queijos (*) – volumes em 1.000 toneladas

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006**
Volume 1000 ton.	191,7	206,6	248,6	286,2	318,5	350,4	376,0	402,8	423,8	449,6	477,3	477,3	500,0	543,5	572,0
Var. %	3,0	7,8	20,3	15,1	11,3	10,0	7,3	7,1	5,2	6,1	6,2	0,0	4,8	8,7	5,2

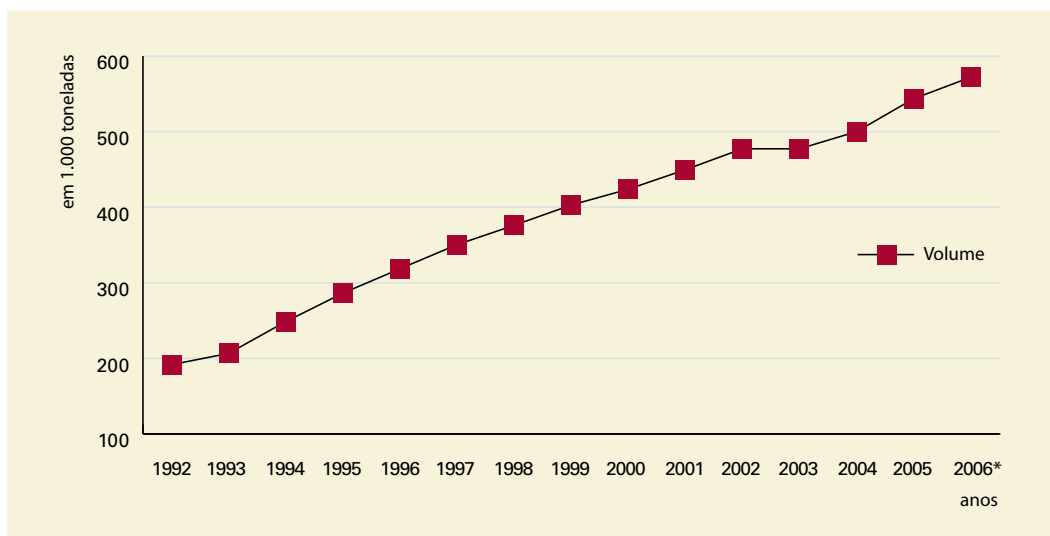
Fonte: SIPA (Sistema Integrado de Agroecológica); ABIQ (Associação Brasileira das Indústrias de Queijos); Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).
Nota: * Inclui Queijos Especiais; ** informação atualizada: fonte ABIQ.

O mercado de queijos apresentou um crescimento expressivo a partir de 1994, ano do Plano Real, que gerou aumento do poder de compra do consumidor das classes mais baixas. Em 1994, o mercado cresceu 20,3% em relação ao ano anterior, passando de 206,6 mil tons em 1993 para 248,6 mil tons em 1994.

Nos anos subsequentes (95 a 97), o mercado de queijos continuou apresentando índices de crescimento elevados mas, a partir de 2000, com a queda no ritmo de crescimento da economia brasileira, as taxas de crescimento do mercado de queijos se mantiveram praticamente estáveis, num patamar em torno de 6% ao ano.

Entre 2002 e 2006, este mercado cresceu cerca de 20%, passando de 477.300 tons para 572.000 tons.

Gráfico 1 – Evolução da produção brasileira de queijos (*) – volumes em 1.000 toneladas



Fonte: SIPA (Sistema Integrado de Agroecológica); ABIQ (Associação Brasileira das Indústrias de Queijos); Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Nota: * Inclui queijos especiais; ** informação atualizada: fonte ABIQ.

Quanto ao dimensionamento do mercado em valores, a ABIQ estima que, em 2006, o faturamento das empresas sob inspeção federal foi da ordem de R\$ 3,7 bilhões, um crescimento de cerca de 5,7% em relação a 2005, cujo faturamento foi de aproximadamente R\$ 3,5 bilhões.

Em relação ao total das vendas do varejo ao consumidor (pessoas físicas ou jurídicas), o Euromonitor International² apresenta um resultado de mais de R\$7,7 bilhões em 2006, conforme gráfico 2 e tabela 2, a seguir.

Gráfico 2 – Vendas de queijo no varejo em valor (milhões de reais) – 2001/2006*

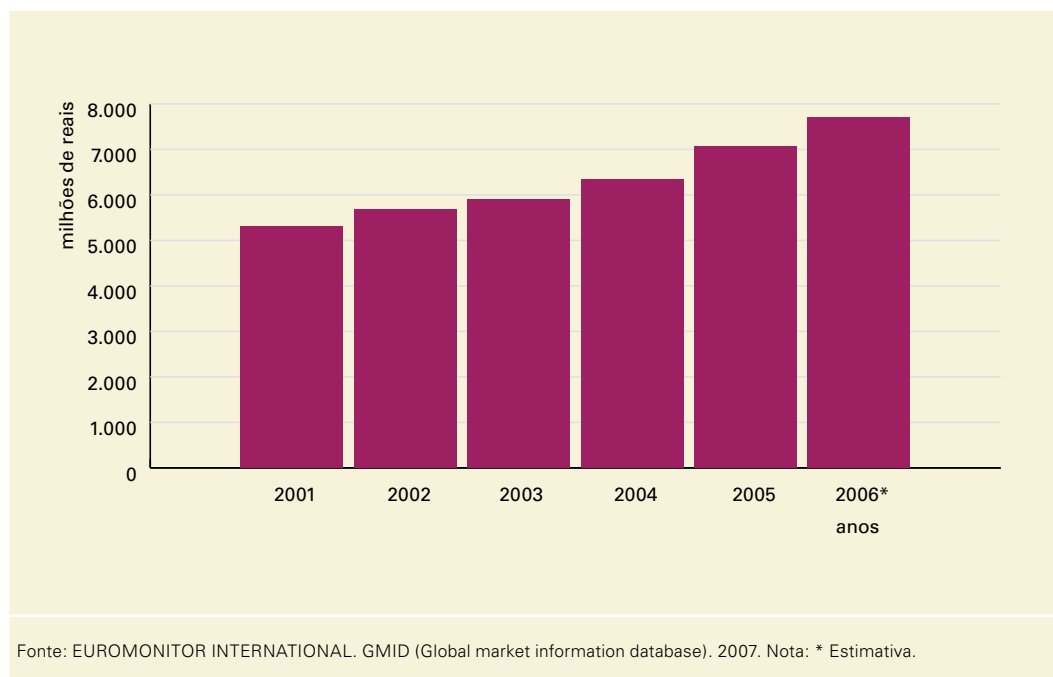


Tabela 2 – Vendas de queijo no varejo em valor (milhões de reais) – 2001/2006* (em milhões de reais)

Total	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (*)
QUEIJOS	5.303,1	5.691,0	5.895,3	6.345,4	7.058,2	7.716,4

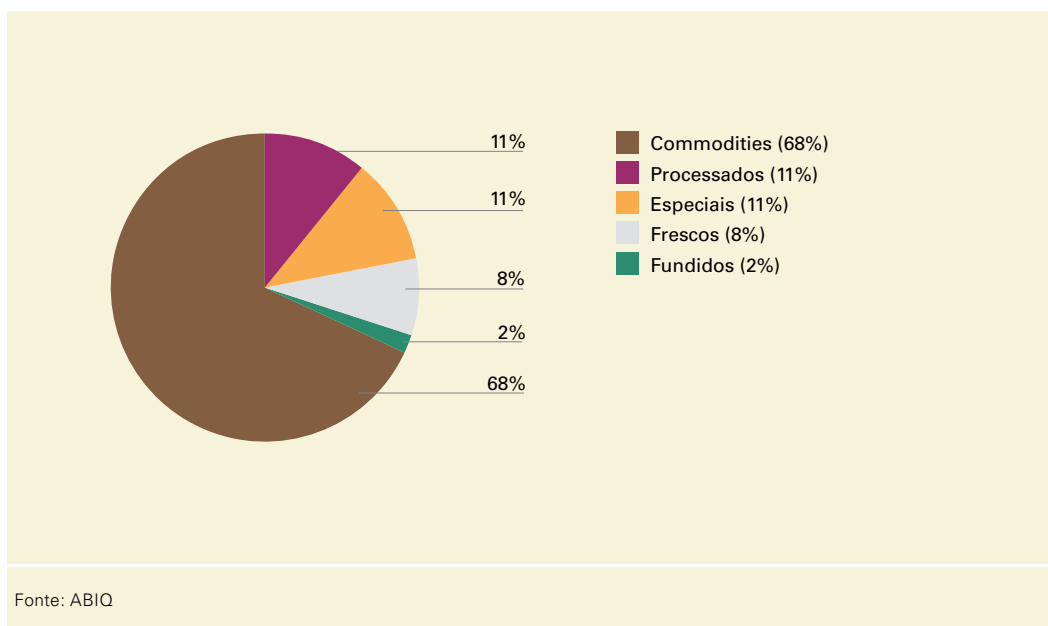
Fonte: EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2007. Nota: * Estimativa

2.3. Produção por Tipo de Queijo

Quando considerado o critério de diferenciação para classificação de queijos e respectiva estimativa de participação no mercado, observa-se que o segmento de *commodities* liderou a produção nacional com 68,4% de participação em 2005 (vide gráfico 3 e tabela 3).

² Empresa européia de Consultoria e Pesquisa de Mercado que faz levantamentos de várias categorias de produtos em vários países. As estimativas elaboradas por essa empresa levaram em conta estatísticas locais oficiais (IBGE p.ex.), associações do varejo, pesquisas junto a empresas locais e referem-se ao volume estimado de vendas, em valor, por parte do varejo.

Gráfico 3 – Produção por tipo de queijo – 2005 (em %)



Seguem-se os queijos processados (Requeijão Cremoso, Petit Suisse e Cream Cheese) com 11%, e os Especiais, com 10,7%. O segmento de Queijos Frescos, cujo principal representante é o Minas Frescal, responde por 8,2% do volume total e o de fundidos, por 1,6% da produção nacional.

Na tabela 3 constam os volumes em toneladas, relativos ao total do mercado e a cada segmento – *Commodities*, Processados, Especiais, Frescos e Fundidos; pode-se, também, observar os volumes relativos aos tipos de queijo que compõem cada segmento. Os valores percentuais referem-se à participação de cada item mencionado em relação ao mercado total.

Tabela 3 – Produção brasileira por tipo de queijo (volume em toneladas e %)

	1992		1994	1995		2002	2004	2005	
	Volume	Partic.	Volume	Volume	Partic.	Volume	Volume	Volume	Partic.
	(ton.)	%	(ton.)	(ton.)	%	(ton.)	(ton.)	(ton.)	%
MERCADO TOTAL	191.706	100	248.626	286.200	100	477.300	499.863	543.548	100
		V%			V%				V%
Commodities	118.000	62	157.200	184.580	64	321.800	337.890	372.000	68
Mussarela	61.000	31,8	73.200	84.180	29,4	137.800	144.690	159.000	29,3
Prato	45.000	23,5	54.000	59.400	20,8	97.600	102.480	113.000	20,8
Requeijão Culinário	12.000	6,3	30.000	41.000	14,3	86.400	90.720	100.000	18,4
Processados	20.249	11	29.594	33.997	12	54.017	55.654	60.000	11
Cream Cheese	394	0,2	472	570	0,2	1.650	1.815	2.000	0,4
Requeijão Cremoso	9.836	5,1	17.100	19.000	6,6	29.435	30.907	34.000	6,3
Petit Suisse	10.019	5,2	12.022	14.427	5,0	22.932	22.932	24.000	4,4
Frescos	20.707	11	23.941	26.193	9	40.550	42.578	44.436	8
Minas Frescal	15.700	8,2	17.378	19.086	6,7	27.500	28.875	30.000	5,5
Minas Frescal Ultrafiltrado	455	0,2	1.200	1.350	0,5	4.300	4.515	4.750	0,9
Cottage	122	0,1	146	175	0,1	550	578	636	0,1
Ricota	4.430	2,3	5.217	5.582	2,0	8.200	8.610	9.050	1,7
Fundidos (*)	3.160	1,6	3.946	4.248	1,5	7.834	8.379	8.780	1,6
Especiais	29.590	15,4	33.945	37.182	13,0	53.099	55.362	58.332	10,7
Varição % do Mercado (**)	3,0		20,4	15,1		6,2	4,7	8,7	

Fonte: Embrapa/SIPA/ABIQ. Nota: (*) inclui fatias/porções/tabletes/cremosos; (**) crescimento em relação ao ano anterior.

2.3.1. Queijos Artesanais

“Artesanal”, segundo o Dicionário Larousse da Língua Portuguesa, é aquilo que “é elaborado segundo os métodos tradicionais, individuais”, e também “o que é feito através de meios rudimentares, às vezes sem qualquer método; que apresenta feitura grosseira”

Para efeito desse relatório, o termo “artesanal” será utilizado nas duas conotações acima que, de certa forma, se sobrepõem. Assim, serão denominados *artesanais* os produtos com as seguintes características:

- Os queijos cuja produção mantém métodos ou processos tradicionais, seguem a legislação vigente e são assim denominados pelos fabricantes; e
- Os queijos cuja produção segue os métodos tradicionais, porém de forma rudimentar, à margem da legislação vigente, sem controle de qualidade, sendo comercializados, na maioria das vezes, de maneira informal.

No Brasil, a maior parte dos produtores de queijos artesanais se inclui na segunda categoria. Estima-se que este segmento represente 40% do volume total de queijos produzido no Brasil e que seja composto basicamente de queijos artesanais, segundo informações obtidas por meio de entrevista com especialistas do setor e informações disponíveis na *internet*³.

Segundo o Programa SEBRAE de Artesanato, é a seguinte a definição de artesanal ou típico no que se refere a produtos alimentícios: [...] produtos típicos são, em geral, produtos alimentícios processados segundo métodos tradicionais, em pequena escala, muitas vezes em família ou por um determinado grupo⁴.

Já os profissionais ligados ao setor que foram entrevistados definem queijos artesanais de formas distintas e até contraditórias. Para alguns, **artesanal** refere-se à tradição e, portanto, na sua produção deve ser preservada a forma tradicional de preparo, ou seja, com o leite cru que lhe confere a característica de sabor próprio. Para outros, **artesanal** inclui a manutenção da tradição, mas com uma produção que obedeça à legislação atual e com a utilização de leite pasteurizado. Para outros, ainda, a produção em pequena escala é uma variável importante e que completa a definição de **artesanal**.

A fim de unificar uma visão sobre o tema, existem atualmente no Brasil vários estudos sendo desenvolvidos com o apoio de instituições como: **SEBRAE** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), **SENAI** (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), **OCEMG** (Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais), **EMATER** (Empresa de Assistência Técnica e Rural), **EMBRAPA** (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e **IMA** (Instituto Mineiro de Agropecuária), entre outras. O objetivo é conseguir que o queijo artesanal brasileiro obedeça à legislação vigente, sem perder as características tradicionais de sua origem.

2.3.2. Queijos Regionais – Principais Regiões Produtoras

Quando se considera queijos artesanais, o mais lembrado é o Queijo Minas. Entre os vários queijos produzidos artesanalmente, destacam-se aqueles que já se tornaram conhecidos como típicos de determinadas regiões ou estados e/ou cujos nomes são associados a um tipo de queijo específico.

Assim, a denominação dos queijos muitas vezes é ligada ao nome do município de sua origem ou ao seu local de maior produção. As principais regiões produtoras e respectivos queijos artesanais são os seguintes:

3 Para maiores detalhes, vide Referências e Anexos do relatório completo.

4 Programa SEBRAE de Artesanato - Termo de Referência de Março de 2004.

- Minas Gerais: **Serra da Canastra ou Canastra, Serro, Serra do Salitre, Alto Parnaíba ou Cerrado e Queijo Araxá** (os mais famosos são Canastra e Serro, devido ao sabor diferenciado e características históricas).

Em Minas Gerais há, ainda, a produção do queijo parmesão artesanal, na região do Suacuí e, no norte do Estado, a produção de Mussarela Cabacinha.

- Nordeste: **Queijo de Manteiga (AL) e Queijo de Coalho** – este último muito presente em todo NE, com características marcantes em Feira de Santana (BA), Garanhuns (PE), Interior do Ceará, Batalha (AL) e alguns municípios do RN.
- Sul (produzidos na região da Serra Catarinense e Serra Gaúcha): **Serrano e Colonial** (este último é um queijo originário do Brasil, com sabor mediamente picante e período de maturação de 30 dias. Existem dois tipos de queijo Colonial: o tradicional e outro com uma cobertura feita com vinho ou vinagre, que deixa o queijo com coloração externa vermelha)

2.3.3. Queijos Especiais

Os chamados queijos especiais ou *finos* correspondem a aproximadamente 11% do volume total produzido. É um segmento que vem se consolidando no mercado brasileiro (de 2002 a 2005 cresceu 9,8 % em volume) junto a consumidores mais exigentes e de maior poder aquisitivo. As classes A e B são responsáveis por 71% do volume de queijos especiais consumido nos domicílios.⁵

São diversos os queijos especiais — principalmente de origem europeia — que vêm sendo incorporados ao cardápio brasileiro. Isto se deve aos investimentos feitos por alguns fabricantes e também à maior difusão da culinária étnica, impulsionado pelo hábito de comer fora de casa (seja como lazer ou por necessidade).

Dentre os queijos especiais, o mais produzido é o parmesão. Suas versões Forma e Ralado apresentam volumes de produção similares – respectivamente, 13.630 t e 12.700 t em 2005. Embora com volumes de produção bem menores que o parmesão, os queijos gorgonzola e *gruyère* apresentaram índices de crescimento expressivos nos últimos anos, conforme mostra a tabela 4.

Tabela 4 – Produção de queijos especiais (volume em tons e %)

	2000	2004	2005	Participação 2005 (%)	Varição 2005/2000 (%)
Volume Total	47.715	55.363	58.332	100	22,2
Parmesão (*)	21.120	24.598	26.330	45	24,7
Provolone	6.500	7.220	7.220	12	11,1
Montanhês	2.785	3.224	3.400	6	22,1

⁵ Fonte: LATIN PANEL. Painel de lares: mercado de queijos. jun. 2001/maio 2003. Disponível em: <<http://www.latinpanel.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2007.

	2000	2004	2005	Participação 2005 (%)	Varição 2005/2000 (%)
Reino	2.750	3.100	3.100	5	12,7
Estepe	1.856	2.153	2.260	4	21,8
Gorgonzola	1.700	2.266	2.490	4	46,5
Gouda	1.372	1.663	1.750	3	27,6
Gruyère	1.092	1.386	1.520	3	39,2
Outros Especiais	8.540	9.753	10.262	18	20,2

Fonte: Embrapa/SIPA/ABIQ. Nota: (*) inclui forma, ralado e fracionado.



3. Dimensão do Mercado Brasileiro

3.1. Consumo de Queijos

Não se observa no Brasil uma forte cultura ligada ao consumo de queijos. O hábito alimentar brasileiro inclui queijos basicamente no café-da-manhã (desjejum) e, eventualmente, no lanche que substitui o jantar, conforme informações da pesquisa Hábitos Alimentares⁶ e diversos artigos sobre tema.

A penetração, isto é, o percentual de domicílios que compra algum produto da categoria de queijos nos lares brasileiros, é relativamente alta – 68% em 2003. Contudo, como será visto mais adiante, o volume consumido por pessoa, no lar (consumo per capita no domicílio) ainda é muito baixo.

Tabela 5 – Índices de penetração por tipo de queijo (em %)

Tipo de queijo	Porcentagem
Requeijão	39
Queijo Ralado	28
Queijos Brancos	22
Queijos Especiais	7
Porcionados	2
Total	68

Fonte: LATIN PANEL, jun. 2002/maio 2003.

3.2. Distribuição do volume por classe social e composição dos domicílios

Analisando o consumo por classe social, observa-se que praticamente 50% do volume é consumido pelas classes sociais de maior poder aquisitivo (classes A e B) e por lares com a presença de filhos adolescentes e/ou adultos, principalmente para requieijão, conforme o gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição do volume por classe social – Brasil

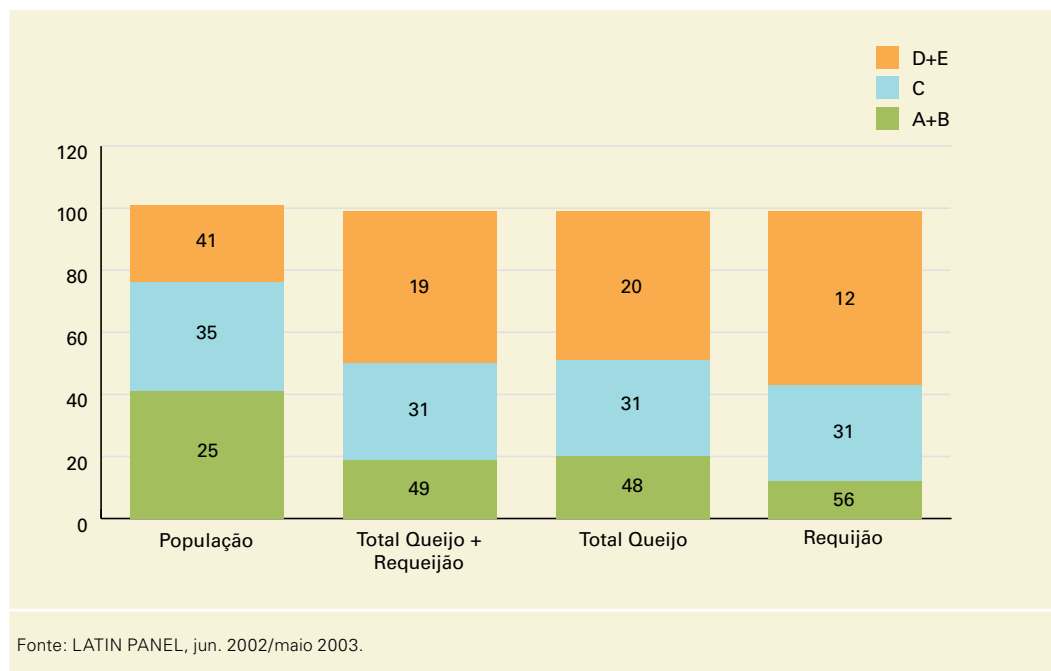
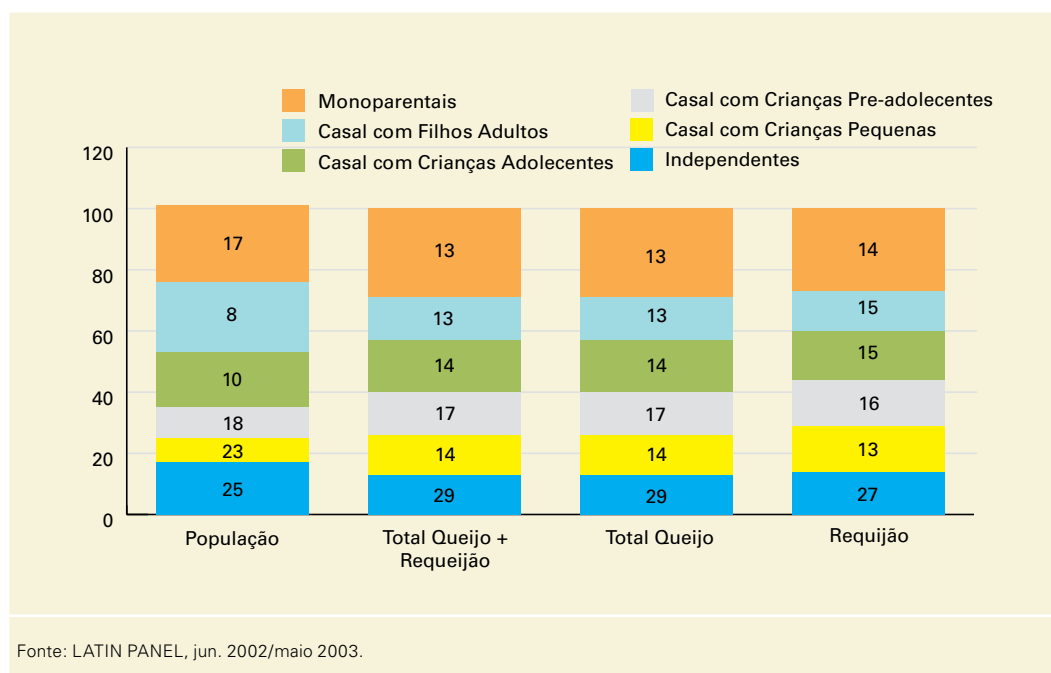


Gráfico 5 – Distribuição do volume por composição familiar – Brasil



Cabe lembrar que o consumo total de queijos é fortemente influenciado pelo consumo fora do lar (restaurantes/*fast food*) e pelo *consumo indireto* (pratos prontos ou semi-prontos).

3.3. Hábitos de Consumo

Com relação ao hábito de consumo de queijos, nas tabelas 6 e 7 verifica-se que:

- A “dobradinha” – café com leite e pão com manteiga e/ou margarina constitui-se no alimento básico do desjejum brasileiro. Apenas 22% do total da amostra declarou consumir queijo no café-da-manhã; esse consumo no café-da-manhã é um pouco mais elevado em Belém (28,3%), na região Nordeste como um todo (24,6%) e em Brasília (23,6%);
- Quase metade dos entrevistados (45,7%) declara comer/tomar lanche (refeição mais leve, típica de final de semana) como substituto do jantar;
- Nos lanches de final de semana, há um nítido predomínio de sanduíches e pizzas; em ambos os casos, a presença do queijo, em geral, e especificamente da mussarela é uma constante;
- Poucos declararam ter o hábito de consumir queijo no jantar (2,5%).

Tabela 6 – Hábitos de consumo de queijos

Alimentos mais consumidos no café da manhã	%	Dias da semana nos quais costuma lanche	%
Café	85%	Segunda-feira	6%
Pão Francês	76%	Terça-feira	6%
Leite	73%	Quarta-feira	8%
Manteiga	28%	Quinta-feira	8%
Margarina	22%	Sexta-feira	39%
Queijo	22%	Sábado	76%
Bolacha Salgada	15%	Domingo	57%
Achocolatados	15%	não sabe	7%
Sucos Diversos	13%		
Frutas	11%		
Pão	11%		
Bolacha Doce	7%		
Presunto	6%		

Alimentos mais consumidos no café da manhã	%	Dias da semana nos quais costuma lanchar	%
Ovos	6%		
Pão de Forma	6%		
Mortadela	6%		
BASE (total que costuma lanchar)	976	BASE (total que costuma lanchar)	976

Fonte: TOLEDO & ASSOCIADOS. Estudo sobre hábitos alimentares. São Paulo, 2006.

Tabela 7 – Produtos utilizados no preparo de lanches

Produtos mais utilizados	%
Pão	67%
Queijo	46%
Presunto	41%
Hambúrguer	21%
Salsicha	18%
Maionese	17%
Mortadela	16%
Mussarela	14%
Pizza	14%
BASE (total que costuma lanchar)	976

Fonte: TOLEDO & ASSOCIADOS, 2006.

No Brasil, o queijo não é considerado um produto de primeira necessidade. Trata-se de uma categoria de alta elasticidade/renda⁷, ou seja, nos momentos de crise ou dificuldade financeira, o queijo é uma das categorias a ser cortada da lista de compras.

Assim, o queijo é o sexto produto mais mencionado (12%) como passível de ser descartado em caso de dificuldade financeira, como pode ser visto na tabela 8.

7 A elasticidade-renda da despesa indica a relação entre a variação relativa na despesa e a variação relativa na renda. Se, por exemplo, a elasticidade-renda da despesa de um consumidor fosse igual a 0,3, um aumento de 10% na renda causaria aumento de 3% na despesa com esse produto. Definição extraída do "Diagnostico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais – 2005". Belo Horizonte: FAEMG, 2006.

Tabela 8 – Produtos que descartaria em caso de aperto financeiro

Bolachas	31%
Carnes	28%
Refrigerantes	22%
Doces/Chocolates	18%
Iogurtes/Bebidas Lácteas	16%
Queijos	12%
Enlatados	11%
Macarrão	10%
Sobremesas Prontas	8%
BASE (total da amostra)	2136

Fonte: TOLEDO & ASSOCIADOS, 2006.

3.4. Tendências de consumo

A partir de diversas fontes consultadas para o desenvolvimento deste estudo, foram detectadas importantes tendências que podem ser aplicadas ao mercado de queijos:

- Valorização de produtos que apresentem apelo como *saudáveis*;
- Aumento do consumo de produtos com baixos teores de gordura e açúcar;
- Busca de produtos que propiciem prazer sensorial (sabor);
- Diminuição do tempo disponível para o preparo das refeições;
- Pouco tempo para dedicar à alimentação, favorecendo a portabilidade dos alimentos;
- Aumento no hábito de comer fora de casa (não apenas por lazer, mas devido à distância trabalho/escola/casa);
- Aumento do consumo de alimentos prontos ou semi-prontos;
- Valorização dos alimentos com apelos funcionais, ou seja, que apresentem atributos ligados a questões nutricionais e de saudabilidade;
- Aumento do uso culinário do queijo;
- Valorização de produtos naturais que remetam ao campo e à fazenda;
- Envelhecimento da população e aumento da oferta de alimentos adequados a este público.

3.5. Produtos Substitutos

Considerando-se o queijo como alimento e suas propriedades intrínsecas, podem-se considerar o leite e os iogurtes como seus substitutos diretos.

Como produtos substitutos também podem ser incluídos o leite de soja, que vem ganhando mercado principalmente entre consumidores com intolerância a lactose (o açúcar naturalmente contido no leite de vaca) e o queijo de soja, embora pouco difundido.

Existe também um segmento da população que, por questões filosóficas, não consome qualquer produto de origem animal – os *vegans*. Neste caso, também, os queijos feitos à base de soja substituem os queijos tradicionais.

Na preparação de sanduíches, há muitas alternativas que poderiam substituir o queijo, mas os frios (presunto, mortadela e salame, entre outros) se apresentam como os mais difundidos; por outro lado, também podem ser complementares ao uso de queijo nos sanduíches.

Para passar no pão, torrada ou biscoito, disputam espaço com os queijos *espalháveis* (requeijão, *Cream Cheese* etc.) sobretudo geléias, patês, maioneses e manteiga e/ou margarinas.

Os queijos também são consumidos puros, como aperitivo. Neste caso, os substitutos incluem uma gama variada de opções: frios, azeitona, amendoim, frutas secas, salgadinhos, legumes crus (cenoura, pepino...) entre outros.



4. Produtos

Para um bom entendimento do mercado, segue-se uma breve descrição dos itens mais produzidos e consumidos no Brasil, bem como um resumo comparativo:.

4.1. Mussarela

É de origem italiana e tem como características ser um queijo de massa semidura e filada (esticada e rejuntada). A massa deve permanecer em repouso até que acidifique para ser esticada e rejuntada a quente, o que provoca a superposição de camadas. Os principais usos da mussarela são predominantemente culinários, sendo utilizado em pizzas, saladas, sanduíches, recheios de massa etc.

4.2. Prato

É um queijo brasileiro, um dos primeiros produzidos no Brasil por emigrantes dinamarqueses. Com massa semi-cozida, sem olhaduras e de textura untuosa e macia, permite fatiamento fino. Produzido em formato retangular para facilitar seu fatiamento, não possui casca. Apresenta facilidade de manuseio e bom derretimento. Muito utilizado em sanduíches, seu sabor suave permite boa combinação com frios e carnes no preparo de sanduíches quentes ou frios.

4.3. Requeijão

Reconhecidamente brasileiro, o requeijão teve como precursora a marca Catupiry. É um queijo em forma de creme, facilmente espalhável; seu sabor suave e lácteo é muito apreciado pelas crianças e adolescentes. Deve ser mantido sob refrigeração.

Nos anos mais recentes, houve uma alteração na formulação do produto e nas embalagens por parte de vários fabricantes. A principal alteração se refere à adição de soro, no lugar do leite, tornando o produto uma “especialidade láctea”, conforme denominação nas próprias embalagens. Os copos de vidro foram substituídos por copos plásticos, verificando-se também uma redução na gramatura líquida do produto. Tais diferenças, contudo, raramente são percebidas pelo consumidor.

O produto é também comercializado na forma de *requeijão culinário*. Neste caso, sua textura é mais espessa, passível de ser cortada e visualmente granulosa. Apresentado em bisnagas plásticas ou potes, boa parte dele destina-se a grandes consumidores (como bares, lanchonetes e, sobretudo, pizzarias). É consumido no café da manhã ou em lanches, no pão, em torradas, bolachas, puro ou acompanhado de frios e geléias.

4.4. Minas Frescal

Os chamados queijos frescos são produzidos mundialmente. No Brasil, esse tipo de queijo fresco foi denominado de Minas Frescal; acredita-se que tenha sido o primeiro tipo de queijo fabricado no Brasil. Queijo de massa crua, feito com leite de vaca pasteurizado, além de não ser cozido, não passa por maturação, sendo embalado e comercializado logo após sua produção. É um queijo, portanto, de vida útil/validade baixa, apenas 21 dias em embalagem fechada e sob refrigeração, devendo ser consumido em até 5 dias após a abertura da embalagem. Muito consumido principalmente no café da manhã, puro ou com pães e biscoitos, também é adequado para acompanhar doces e compotas. Devido ao seu baixo teor de gordura é bastante associado a dietas alimentares.

4.5. Minas Padrão

Assim como o Minas Frescal, acredita-se que tenha sido um dos primeiros tipos de queijos fabricado no Brasil no Estado de Minas Gerais. O queijo Minas Padrão é também conhecido como Minas Curado, Minas Prensado e Minas Pasteurizado.

O queijo minas padrão é feito a partir do leite de vaca pasteurizado. Após a enformagem, a massa é salgada e maturada por aproximadamente 30 dias. Sua massa é densa e firme, com cor branco-creme, podendo apresentar pequenas olhaduras internas. Seu sabor é mais acentuado que o do minas frescal e levemente ácido. Apresenta casca fina com coloração ligeiramente amarelada. É bastante consumido no café da manhã, puro ou com pão; também acompanha doces em massa, principalmente goiabada e compotas. Na culinária, é utilizado no preparo de pão de queijo, pastéis, *risoles*, entre outros.

4.6. Parmesão

Originário da região de Parma, na Itália, é um dos queijos mais consumidos mundialmente. Feito de leite de vaca pasteurizado, para sua fermentação agrega-se soro-fermento (guardado da produção anterior), coalho natural e fermentos termo-resistentes. É um queijo de maturação longa – um ano, período durante o qual sua massa pode apresentar a formação de grãos de lactose cristalizada, característicos deste tipo de queijo e que atestam a boa qualidade do produto. A longa maturação lhe confere o sabor picante, tão apreciado. É um queijo de massa cozida e salga longa (11 dias), que favorece a formação da casca espessa. Não precisa de refrigeração.

Seu consumo no Brasil é muito difundido como *queijo ralado*, acompanhando massas e outros pratos. Também é consumido puro, em pedaços ou lascas, como aperitivo.

4.7. Queijo de Coalho

Originário do Nordeste do Brasil, o início de sua produção remonta há mais de 150 anos, com a chegada do gado bovino trazido pelos portugueses. O nome Coalho advém do uso de coalho natural na sua fabricação. No Nordeste, está entre os principais tipos de queijos artesanais comprovadamente incorporados à cultura regional, mas que vem ganhando espaço na região Sudeste. A maior parte da fabricação é artesanal e o queijo é feito com leite cru. Em função do grande consumo deste queijo, em vários Estados do Nordeste já existe uma legislação específica para sua produção. Nacionalmente, já está estabelecida a sua identidade e os requisitos mínimos de qualidade que deverão ser cumpridos, por meio do Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Produtos Lácteos para o Queijo de Coalho. Este regulamento define como queijo de coalho aquele que se obtém por coagulação do leite, seja por meio de coalho ou de outras enzimas coagulantes apropriadas, complementada ou não pela ação de bactérias lácteas selecionadas.

Apresenta consistência semi-dura, elástica, textura compacta, sem olhaduras ou aberta com olhaduras mecânicas. A cor é uniforme, branca amarelada; o sabor é brando, ligeiramente ácido e salgado; o odor, ligeiramente ácido, como o de coalhada fresca; a casca é fina e não muito bem definida. Pode ser encontrado na forma de “palito” – que é o queijo com um palito espetado na barra de queijo, pronto para ser assado ou frito.

É um produto muito consumido pelo nordestino, principalmente frito, no café da manhã; também é consumido assado na brasa. Constitui-se em importante ingrediente no preparo de pratos típicos da região Nordeste, como baião-de-dois, tapioca e canjica. Nas praias da região Sudeste, é cada vez mais comum encontrar vendedores ambulantes que assam o queijo coalho na brasa e o oferecem aos banhistas.

Tabela 9 – Comparativo de origem, usos e características dos principais tipos de queijos

Produto	Origem	Característica Principal	Usos	Tipo De Leite	Gado
Mussarela	Itália meridional	Massa semi-dura e filada	Culinário	Pasteurizado	Vaca e búfala
Prato	Brasil	Massa semi-cozida e macia	Sanduíches	Cru ou pasteurizado	Vaca
Requeijão	Brasil	Processado e espalhável	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha) e culinário	Pasteurizado	Vaca
Minas Frescal	Mundial (primeiro queijo produzido no Brasil)	Massa crua	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha) e doces	Pasteurizado	Vaca
Minas Padrão (Processado ou Pasteurizado)	Brasil (MG)	Massa densa e firme	Café da manhã e lanche (com pão e bolacha), doces e culinário	Pasteurizado	Vaca
Parmesão	Itália (Parma)	Massa cozida e de salga longa	Culinário (ralado) ou puro (lascas)	Pasteurizado	Vaca
Coalho	Brasil (NE)	Massa semi-cozida ou cozida, semi-dura e elástica	Puro (frito ou assado) e culinário	Cru	Vaca
Petit Suisse	França	logurte à base de queijo	Sobremesa e lanche	Pasteurizado	Vaca

Fonte: Elaboração do revisor, baseado nas diversas pesquisas realizadas para a construção do relatório.



II. Diagnóstico do Mercado de Queijos



Com objetivo de desenvolver considerações diagnósticas sobre o mercado de queijos, buscou-se o suporte de modelos conceituais, visando uma compreensão mais sistematizada dessa realidade.

A análise das informações contidas neste relatório foi realizada à luz dos seguintes modelos: a estratégia competitiva em indústrias fragmentadas, estratégias competitivas genéricas e a matriz PFOA.



1. Estratégia Competitiva em Indústrias Fragmentadas

Um mercado é representado por um ambiente de indústrias fragmentadas quando apresenta numerosas indústrias que competem entre si, mas nenhuma possui parcela expressiva do mesmo ou exerce qualquer influência no resultado desse mercado.⁸

O mercado de queijos é composto por inúmeros produtores de pequeno porte, que representam cerca da metade da produção total dessa categoria de produto.

De acordo com Porter, o que caracteriza este mercado é **a ausência de líderes que possam influenciar o mercado como um todo**. Vale dizer que a indústria fragmentada encontra-se em vários setores da economia, como prestação de serviços e produtos agrícolas.

Esse tipo de mercado pode ser composto por empresas que apresentam produtos ou serviços diferenciados ou não diferenciados. Este último é o caso do atual estágio dos produtores de queijos artesanais que vendem praticamente o mesmo tipo de queijo, ou seja, sem nenhuma diferenciação. Como exemplo, pode-se citar os milhares de produtores mineiros que vendem queijo minas frescal.

Segundo Porter, a fragmentação pode ser superada por meio dos fatores descritos a seguir:

Gerar Economia de Escala

No caso dos produtores de queijo, a economia de escala pode ser encontrada na organização em cooperativas ou qualquer outro modelo associativo; isto, até certo ponto, já ocorre em alguns projetos desenvolvidos pelos órgãos ligados ao setor.

Padronizar as diferentes necessidades do mercado

A superação da fragmentação do mercado também pode ser alcançada com a padronização dos produtos, gerando uma redução expressiva dos custos de produção. Isto leva os compradores a valorizarem o produto pela padronização e pela garantia de qualidade.

A padronização dos produtos oferece uma produção adequada às normas de qualidade, em maior quantidade e com menores custos, permitindo ao pequeno produtor alcançar um maior valor para o seu produto.

⁸ Fonte: PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Neutralizar os aspectos que mais contribuem para a fragmentação

Uma ação nesse sentido é neutralizar um ou mais aspectos que interferem nesta fragmentação. No caso dos pequenos produtores de queijos, um aspecto de destaque é a falta de recursos e de habilidades. Nesse sentido, uma possibilidade é trabalhar com políticas públicas voltadas para investimentos estratégicos, tanto em recursos materiais como no desenvolvimento dos treinamentos para capacitação.

Como outra ação, o movimento cooperativista pode auxiliar no desenvolvimento de seus próprios canais de logística, estabelecendo o entrepostos para estoque, transporte e distribuição da produção – outro importante aspecto que contribui para a fragmentação.

Gerar Maior valor agregado

De modo geral, as indústrias fragmentadas desenvolvem produtos ou serviços difíceis de serem diferenciados. Atualmente, é exatamente o que ocorre com os pequenos produtores do queijo artesanal, cujos produtos não têm diferenciação.

Desta forma, uma estratégia eficaz consiste na diferenciação do produto, associando-o à tradição local e às características específicas da produção original e artesanal. Esta diferenciação, a partir da construção do conceito do selo de origem (certificação “DOC”), pode gerar maior margem de lucro, a qual não é alcançada com os produtos atuais.



2. Matriz PFOA

A realização do diagnóstico do setor, à luz da análise da matriz PFOA, representa uma ferramenta útil para que se possa compreender de forma mais clara o mercado e os caminhos a serem seguidos. É importante salientar que esta análise que deve ser elaborada continuamente.

A construção da matriz visa trabalhar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas nas quais se identificam oportunidades. Inicialmente é necessário examinar as forças e fraquezas, como também os fatores externos positivos (oportunidades) e os negativos (ameaças).

Figura 1 – Matriz PFOA

Potencialidades

- Grande variedade de tipos de queijos produzidos localmente;
- Domínio de várias tecnologias de produção de diferentes tipos de queijos;
- Boa capacidade de produção instalada sob inspeção federal (SIF);
- Apelo histórico e cultural dos queijos artesanais;
- Queijo percebido como alimento nutritivo e saudável por boa parte da população brasileira.

Fragilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Produção muito pulverizada; • Baixo índice de produtividade do leite; • Falta de recursos/baixo poder de investimento por parte dos produtores pequenos/artesanais para se adequar à legislação e aos padrões mínimos de qualidade exigidos pelo mercado interno; • Dificuldade no acesso ao crédito, minimizando o investimento industrial em equipamentos; • Grande número de pequenos produtores com baixa profissionalização, baixo domínio da tecnologia de produção e, muitas vezes resistentes, à adoção de “boas práticas de fabricação” (BPF), especialmente no mercado informal; • Tamanho do mercado informal (40%), muitas vezes colocando no mercado produtos de baixa qualidade e baixo valor agregado; • Ausência de capacitação/habilitação para exportar por parte do pequeno produtor, frente aos rígidos pré-requisitos impostos pelos países importadores; • Alto custo da matéria-prima básica, o leite; • Alto custo do leite como gargalo para exportação do leite; • A margem de rentabilidade do setor de queijos é baixa, inclusive em função do custo do leite; • Baixa visibilidade internacional; • Baixa diferenciação dos queijos de origem brasileira.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Grande produção de leite possibilitando futura queda no custo da matéria-prima básica; • Mercado não saturado, com potencial de crescimento, desde que haja oferta de produtos focados e com preços adequados aos mercados-alvo e às classes sociais; • Fornecimento ao segmento de food service, cujo crescimento é grande, sobretudo nos grandes centros; • Potencial da demanda internacional no médio/longo prazo, devido à saturação da capacidade de produção principalmente na União Européia, Nova Zelândia e Austrália; • Valorização de produtos artesanais pelo consumidor; • Movimento de valorização dos produtos regionais; • Forte tendência de consumo de produtos associados à imagem de saúde, como diet e light, propiciando o lançamento de novos produtos ou até foco nesses segmentos; • Crescimento do mercado de luxo no Brasil e do consumo de queijos nacionais finos e diferenciados
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da importação de queijos, dependendo de taxas cambiais e de negociações sobre barreiras comerciais entre o Brasil e outros países; • Redução de barreiras alfandegárias a produtos importados; • Presença constante de intermediários e/ou atravessadores no canal de distribuição assumindo etapas da cadeia produtiva nas quais os pequenos produtores não conseguem atuar; • Mercado informal (não SIF) • Possibilidade de crises econômicas com perda de poder de compra da população, levando à queda do consumo do produto, considerado dispensável; • Substituição de produtos lácteos por produtos de menor valor nutricional e/ou menor preço, como derivados de soja. • Barreiras internacionais frente a produtos lácteos/queijos brasileiros (a legislação ligada às especificações técnicas e/ou controles de qualidade é bastante rígida, especialmente na União Européia); • Indústria do álcool (plantio de cana) tomando espaço das pastagens e, conseqüentemente, afetando a produção de leite; • Legislação não harmônica: municipal x estadual x federal • Tributação alta atinge indistintamente grandes e pequenos produtores, desestimulando a legalização das operações (ou seja, saída da informalidade) destes últimos; • Hábitos limitados de consumo de lácteos e derivados, agravado pelo baixo nível de renda dos consumidores brasileiros; • Questões fiscais e burocráticas como gargalo, mesmo no mercado interno; • Forte tendência ao consumo de produtos associados à imagem de saúde, como diet e light reduzindo o potencial de consumo de queijos que não se enquadrem nessas categorias; • Aumento da produção do leite pode levar à integração vertical para frente, estimulando entrada de novos concorrentes (atuais produtores de leite) e aumentando a concorrência no setor.
Fonte: Adaptação do revisor ao material elaborado pela autora.	

2.1. Possíveis Ações

A análise das oportunidades e ameaças detectadas sugere uma série de alternativas de planos de ação que poderão ser implementados; a seguir algumas opções:

- Para reversão do baixo consumo per capita
 - Campanhas institucionais de divulgação e informativas visando estimular o consumo, ressaltando as características nutricionais do produto;
 - Lançamento de produtos menos elaborados (e, portanto, mais baratos) voltados aos consumidores das classes C, D e E;
 - Lançamento de queijos diferenciados com foco em consumidores de produtos premium; a melhoria de produto deve incluir sua apresentação intrínseca (formatos, ingredientes adicionados etc.) e extrínseca (embalagens, ponto de venda e alinhamento de preço);
 - Ampliação do investimento em marketing e propaganda – localmente, como iniciativa individual de pequenos produtores, ou regionalmente, como iniciativa de associações, cooperativas e outros órgãos regionais de incentivo;
 - Programas (federais/estaduais) de combate à fome. A inclusão de queijos commodities em programas de alimentação contribuiria para a nutrição, além de expandir o hábito de consumo.

- Para aproveitar o crescimento do segmento *food service*
 - Criar estratégias de fomento a novos usos culinários para queijos;
 - Elaboração de cardápios promocionais incentivando uso dos queijos artesanais;
 - Desenvolvimento de concursos junto a instituições de ensino (responsáveis pela formação de cozinheiros e chefes), restaurantes e bares.

- Para aproveitar o potencial da demanda internacional (ações para médio/longo prazo)
 - Fomento das exportações;
 - Produção e exportação de queijos típicos brasileiros com adição de componentes ligados à saudabilidade (Ex.: “Coisas da Amazônia”);
 - Associar características regionais ao posicionar produto junto ao mercado externo.

- Para incentivar a valorização do produto artesanal e regional pelos consumidores
 - Melhoria de qualidade do produto artesanal e conseqüente agregação de valor ao produto;
 - Trabalhos de certificação de origem;
 - Incluir atividades sobre o queijo no calendário regional (exposições, degustações, concursos para consumidor final, datas comemorativas etc.);
 - Estímulo ao turismo regional e inclusão do queijo como tema para visita de fazendas, cursos de produção de queijo, venda direta durante visita às fazendas.

- Para aproveitar o crescimento do mercado “de luxo” no Brasil.

- Tendência alimentar de busca de prazer, ligado ao sabor, como estratégia de posicionamento para queijos diferenciados e finos;
- Investimento em segmento de queijos especiais/finos, com lançamento de produtos diferenciados, com preparo cuidadoso e apresentação e sabores impecáveis.

Considerando-se todos os aspectos citados na matriz (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), pode-se dizer que, para o fortalecimento deste setor e para seu desenvolvimento sustentável, identificam-se quatro públicos principais de interesse como principais “personagens” desse cenário: governo, instituições, produtor e mercado.

2.1.1. Governo

O papel do governo é fundamental como incentivador deste setor no desenvolvimento de políticas públicas, que venham determinar as seguintes ações:

- Abertura de financiamentos para investimento em equipamentos, melhoria de rebanho, manejo e capacitação;
- Estabelecimento de legislação que permita ao pequeno produtor concorrer com maior grau de igualdade frente aos grandes produtores dentro do mercado nacional;
- Revisão da questão tributária para o pequeno produtor incentivando, desta forma, sua legalização (saída da informalidade) e facilitando seu fortalecimento;
- Aumentar o grau de fiscalização sobre empresas que atuam de forma irregular, desincentivando a atuação informal e promovendo melhoria geral da imagem dos produtos oriundos da produção artesanal.

2.1.2. Instituições

Considerando-se a característica fragmentada deste setor, o papel de instituições como SEBRAE, Emater, IMA, SENAI e ITC, entre outras, é fundamental para a organização e o desenvolvimento do mercado.

Embora já existam movimentos exercidos por algumas instituições com forte poder de coalizão e disseminação, como já citado anteriormente, devido à grande extensão territorial brasileira e às condições geográficas, há muito espaço para trabalhos de associativismo, que alcancem o numeroso grupo de pequenos produtores rurais e exerçam um papel de fortalecimento da sua vontade política e econômica de progredir.

Desta forma, cita-se como providencial:

- A criação de cooperativas voltadas para produtores de queijos artesanais, com o objetivo de gerar massa crítica e, automaticamente, criar condições de ganho de escala, bem como força de negociação junto a fornecedores e compradores;
- A criação de comitês de educação profissionalizante que possam levar ao produtor a capacitação técnica, desde a simples noção de manejo do rebanho até a produção do queijo,

segundo padrões de qualidade necessários para que os produtos tenham valor agregado;

- A criação de comitês com objetivo de estabelecer padrões de ação para que o conceito “DOC” possa ser uma regra para os queijos artesanais, e não uma exceção. Ou seja, que efetivamente se estabeleça este conceito no país, como já aconteceu com os setores de vinho e cachaça.

2.1.3. Produtores

Pode-se dizer que a melhor opção para o pequeno produtor é a preservação de sua tradição histórica de produção artesanal, desenvolvendo, porém, a profissionalização do negócio.

Esta ação demanda, além de recursos financeiros, a capacitação da mão-de-obra envolvida na produção, bem como a compreensão administrativa do negócio. Portanto, é necessária a busca da informação e formação, principalmente das boas práticas, além do entendimento mercadológico do setor.

O produtor necessita que seu queijo seja não só diferenciado pelo modo de fabricação histórico e artesanal, mas, sobretudo, pelo padrão de qualidade, embalagem e rótulo, de forma que possam passar ao consumidor a imagem de um produto artesanal de qualidade e diferenciado.

Para tanto, o pequeno produtor deve procurar apoio nas instituições que exercem papel de orientação e formação, além de procurar estabelecer contato com seus pares para se fortalecer através do associativismo.

A melhoria desse setor e, conseqüentemente, do seu principal agente, o produtor, deve passar necessariamente pela educação e, acima de tudo, pela vontade política de melhorar sua produção, visando também à obtenção de ganhos financeiros.

Além disso, ao atuar de forma conjunta e organizada, pode minimizar a ação de atravessadores, ao assumirem seu papel na cadeia produtiva, levando o produto a intermediários que possam atingir o público-alvo desejado.

2.1.4. Mercado

Este é um mercado que apresenta um grande potencial, na medida em que o consumo per capita é baixo, mas que acena com potencial de crescimento do consumo nas classes C e D.

Somado ao isso, é um produto que tem boa valorização em termos de nutrição, apoiado, sobretudo, na imagem de sua matéria-prima básica (leite), produto importante para a população desde a fase infantil.

Os consumidores, por sua vez, estão abertos a novidades, bem como aos apelos de produtos “do campo”, “da fazenda”, “artesanal” que remetem ao conceito de natural e até mesmo ao período da infância.

Essa característica pode ser mais bem explorada especialmente junto ao segmento de con-

sumidores de produtos finos, que valorizam imagem, exclusividade, especialidade e “experiências sensoriais diferenciadas”.

Assim, percebe-se que há uma motivação latente para este tipo de produto e o queijo se enquadra perfeitamente dentro deste contexto. Portanto, tem-se um mercado receptivo a um produto mais elaborado, com maior valor agregado.

Cabe ao produtor organizar-se para que este produto possa chegar às mãos do consumidor, livre do atravessador e com uma qualidade assegurada.



3. Estratégia Competitiva para o Setor

Porter⁹ identificou três estratégias genéricas de competição: liderança no custo total, enfoque e diferenciação, em meio a alvos segmentados ou de maior abrangência (vide figura 1). Essas podem ser usadas em conjunto ou isoladamente para criar uma posição sustentável a longo prazo.

Para explicar essa matriz faz-se necessário mencionar que “estratégia competitiva” representa ações ofensivas ou defensivas empreendidas pela empresa para criar uma posição sustentável e, principalmente, obter lucro, ou seja, retorno sobre o capital investido.

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual uma empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

Outra opção é a estratégia competitiva de diferenciação, em que a empresa busca diferenciar seu produto ou serviço criando algo que seja considerado único. Para isso, a empresa precisa investir em pesquisa e desenvolvimento, distribuição, recursos humanos, imagem e, sobretudo, qualidade.

A terceira é a estratégia competitiva de foco (enfoque) que significa a indústria escolher um alvo restrito, ou seja, um determinado grupo comprador ou um mercado geográfico, entre outros, seja por meio de maior eficiência de custo, seja por diferenciação. Esta estratégia baseia-se na premissa de que a empresa é capaz de atender esse alvo mais eficazmente do que os concorrentes.

No caso dos pequenos produtores de queijo, a estratégia competitiva de enfoque mais diferenciação é a mais indicada. Ela implica em diferenciar o produto, por exemplo, criando uma imagem de marca através da associação do queijo à sua origem, história e tradição regional; além de agregar valor aos atributos funcionais, isso destaca os atributos emocionais ligados ao produto e, portanto, estabelece diferenciais para o consumidor frente à concorrência.

Esta possibilidade de diferenciação poderia vir suportada pelo conceito 'DOC', criado na Europa e também já utilizado no Brasil para os vinhos.

Figura 2 – Estratégias genéricas de competição (Porter)

		Vantagem estratégica	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No Âmbito de Toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um Segmento Particular	Enfoque	
			
<small>Fonte: Elaboração do autor, baseado em PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.</small>			



4. Considerações Finais

O mercado de queijo industrializado composto pelas grandes corporações vem se desenvolvendo nos últimos anos e crescendo continuamente.

No entanto, ainda existe espaço promissor e favorável ao crescimento, dado o baixo consumo de queijo pela população brasileira, aliado ao valor nutricional deste alimento.

Para um maior consumo da categoria, indica-se a realização de campanhas de incentivo como as que foram feitas para outras categorias de alimentos com excelentes resultados.

Este é um trabalho que cabe a três públicos de interesse: governo, instituições e produtores. Estas campanhas teriam, além do cunho mercadológico, um conteúdo educativo e social, pois a conscientização quanto à importância de uma alimentação nutritiva também é importante e necessária para a população.

O produtor precisa se organizar individualmente para buscar melhorias em seu conhecimento, capacitação, preparo produtivo e mercadológico. Complementarmente, é importante sua organização coletiva – através de movimentos associativos – pois esta vai ajudá-lo no desenvolvimento individual. Os movimentos associativos também podem garantir ganhos de escala, dada a característica fragmentada deste mercado.

O produtor deve manter o foco de seu *know how* de produção artesanal original e valorizá-lo através do uso do conceito "DOC", denominação de origem controlada. Esta denomina-

ção de origem é uma alternativa adequada para uma produção artesanal que agregue valor ao produto e lhe confira um importantíssimo conceito de marca.

Entretanto, para atuar no mercado respeitando a força dos grandes *players* existentes e reconhecendo suas próprias limitações, o pequeno produtor deve considerar a adoção da estratégia competitiva com foco em diferenciação.

As instituições devem continuar a buscar o apoio governamental, para que os projetos se disseminem com maior força junto aos produtores. Este trabalho necessita de divulgação pelos meios adequados, pois o público-alvo (produtores) é muito pulverizado. Recomenda-se o uso da mídia local como fonte de incentivo à adoção e a participação nos projetos existentes e futuros.

Finalizando, deve-se destacar o papel das instituições, que deverá ser decisivo para obtenção do apoio das políticas públicas, como já acontece em alguns estados e, deste modo, conseguir os investimentos indispensáveis ao desenvolvimento e ao crescimento deste setor e de seus pequenos produtores artesanais.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebrae.com.br



www.espm.br