

## LACTALIS: UM MODELO PARA UM CRESCIMENTO RENTÁVEL E SUSTENTÁVEL<sup>1</sup>

*“Se acredita que o meio ambiente é menos importante do que a economia, tente aguentar a respiração enquanto conta o seu dinheiro”.*  
**Guy R. McPherson. Científico americano.**

A Lactalis, a empresa familiar fundada em 1933, era líder mundial do setor lácteo e décima empresa alimentar mundial. Para 2033, ano em que fez o primeiro século de vida, tinha sido definido como objetivo desenvolver um modelo de negócio rentável e sustentável. Um desafio de grande magnitude, considerando o seu volume de negócio, que em 2023 chegava perto dos 30 mil milhões de euros.

A nível global, o desafio era desenvolver o seu modelo de negócio mantendo o êxito que tinha conquistado até então. Não só em termos económicos, mas também nas dimensões social, ambiental e de boa governança, reafirmando os valores da empresa e inspirados pelo seu próprio propósito: nutrir o futuro.

Na Lactalis, eram ambiciosos e tinham clara a estratégia 2023-2033, mas também enfrentavam desafios que iam muito mais além dos objetivos marcados e que estavam relacionados com a própria sobrevivência a longo prazo do setor em que operavam (o lácteo).

Entre os desafios e ameaças mais relevantes, encontravam-se a hiperregulação ambiental, a disparidade nos prazos e nos objetivos entre os países comunitários, a desconexão entre a regulação e o ponto de partida de muitos agentes do setor (especialmente, do setor primário), a falta de relevo geracional e a deterioração da imagem de produção animal ou a redução do consumo per capita dos produtos lácteos. Tudo indicava que o setor lácteo estava em risco.

A nível local, em Espanha e perante esse panorama, levantavam-se várias questões: Seriam capazes de cumprir os seus objetivos? A velocidade da mudança era adequada? Quais seriam as consequências da hiperregulação? Que futuro esperava o setor lácteo?

---

<sup>1</sup> Tradução do caso original titulado “Lactalis: un modelo para el crecimiento rentable y sostenible”. escrito pelos professores Enrique Garrido e Rocío Reina., para seu uso en clase. O tradutor é o único responsável pela exatidão da tradução. Copyright © janeiro 2025. Fundación San Telmo.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org

Que tipo de relação devia ser desenvolvida com os produtores? Os esforços em sustentabilidade poderiam ser monetizados? Qual era o futuro das embalagens? Era possível ser sustentável sem falhar na tentativa?

## LACTALIS NO MUNDO

A Lactalis era propriedade da família Besnier e estava localizada em Laval, Mayenne, França. Após a compra da Parmalat, em 2011, a Lactalis tornou-se o primeiro grupo mundial de alimentos lácteos e, em 2023, na primeira empresa alimentar em França, ultrapassando a Danone. Ao grupo pertenciam marcas como Président, Galbani, Kraft, Lactal, Itambé ou a já mencionada Parmalat e marcas espanholas como Puleva, Flor de Esgueva, El Ventero, Gran Capitán, Ram, Lauki ou Chufi. Além disso, graças a uma *joint venture* com a Nestlé, fabricava e comercializava iogurtes e sobremesas lácteas da Leiteira, Nestlé Gold ou Sveltesse. No Anexo 1, é apresentado um resumo das grandes conquistas da história do grupo Lactalis.

Os princípios fundamentais do grupo eram o desempenho, dar prioridade ao foco local e o compromisso coletivo. A Lactalis era líder mundial em Denominações de Origem Protegidas<sup>2</sup> (DOP). O seu compromisso era preservar, transmitir e manter a riqueza e variedade dos gostos locais e as especialidades regionais. Estavam orgulhosos da sua paixão pelo leite e do tratamento respeitoso que dispensavam a matéria-prima, com foco na qualidade e na excelência

A Lactalis era a segunda compradora de leite a nível mundial, com 22.600 milhões de litros<sup>3</sup>. Tinha relação com mais de 430 000 criações de gado a nível mundial e operava 271 fábricas (de queijo, leite, iogurte, natas e manteiga) em 52 países. Tinha uma equipa de 85.500 pessoas e presença comercial em mais de 150 países. Em 2023, o grupo tinha faturado 29.500 milhões de euros (é possível ver a distribuição no Anexo 2).

## LACTALIS EM ESPANHA

A Lactalis em Espanha faturou em 2022 1513 milhões de euros, recolheu cerca de 900 milhões de litros de leite de mais de 1600 produções de vacas, ovelhas y cabras; e empregava 2500 pessoas nas suas 8 fábricas<sup>4</sup>. O investimento para a melhoria das suas instalações e processos foi elevado nesse ano para mais de 22 milhões de euros. As suas principais linhas de negócio eram o leite, o queijo e os iogurtes e sobremesas lácteas, distribuídas em mais de 1000 referências de produtos no mercado.

Desde a compra de uma queijaria de Villalba em 1983, para fabricar em Espanha o seu célebre camembert Président (uma das insígnias da empresa), a empresa ia evoluindo

---

<sup>2</sup> Através de 38 DOP no mundo (28 em França), eram elaborados produtos tão icónicos como Camembert de Normandie, Livarot, Roquefort, Gorgonzola, Parmigiano Reggiano, Feta e Queijo Manchego.

<sup>3</sup> Fornecidas por mais de 6 milhões de animais produtores de leite (vaca, cabra, ovelha e búfala).

<sup>4</sup> 4 de leite, 3 de queijos e uma de iogurtes e sobremesas frescas.

com a sociedade espanhola e sustentando o seu desenvolvimento com base em quatro compromissos fundamentais: com a qualidade dos seus alimentos lácteos; com o desenvolvimento dos territórios em que estava presente (através do investimento constante nas suas fábricas e na criação de emprego estável); com as pessoas (consumidores e trabalhadores) e com a sustentabilidade.

A empresa foi evoluindo e consolidando-se no mercado espanhol, apoiando-se nos seus princípios básicos: a ambição em melhorar continuamente; a procura permanente de maior e melhor qualidade dos produtos e a inovação (tanto em produtos, como na produção e na gestão). No Anexo 3, é possível ver com mais detalhe a evolução histórica da Lactalis em Espanha. Ignacio Elola<sup>5</sup>, que tinha sido CEO do Grupo Lactalis Iberia até março de 2024, quando foi nomeado diretor comercial global da empresa, refletia sobre a Lactalis<sup>6</sup>:

*“Cada dia trabalhamos na elaboração de propostas que abrangem as necessidades dos consumidores, oferecendo ao mercado alimentos de grande qualidade e variedade e fornecendo tecnologias inovadoras para o desenvolvimento do setor lácteo em Espanha. E tudo isso graças aos nossos produtores colaboradores e a uma equipa humana que fazem parte da família Lactalis. Sem eles e sem todas as pessoas que, em algum momento, fizeram parte desta empresa, não teria sido possível tornar-nos no maior grupo lácteo em Espanha”.*

## O SETOR LÁCTEO EM ESPANHA

O setor lácteo era estratégico para Espanha a nível económico e social. Segundo os últimos valores de 2022, faturava 12.700 milhões de euros anuais e proporcionava 70.000 empregos diretos. As indústrias lácteas forneciam mais de 9.500 milhões de euros em volume de negócio, empregando mais de 30.000 pessoas, 8,5% do total de setor alimentar. Ao longo de 2022, cerca de 18.400 produtores realizaram entregas de leite em Espanha, 11.000 de vaca, 2960 de ovelha e 4440 de cabra.

A parte produtora do setor lácteo encontrava-se com dois graves problemas em 2024: o fecho constante de produtores e a questão ambiental. Em relação ao primeiro, durante os últimos anos, o número de quintas no ativo não tinha deixado de baixar: em abril de 2015 eram 17.000 de produtores de bovino e seis anos depois, em abril de 2021, o valor tinha baixado para 11.200 (-35%). Não obstante, a produção láctea tinha crescido ligeiramente, o que indicava que o setor estava a concentrar-se, que também, de modo geral, ia profissionalizando cada vez mais a sua atividade.

---

<sup>5</sup> Também era Presidente da FENIL (a patronal láctea) e ex-Presidente da InLac (la interprofissional do setor lácteo na qual participam tantos os produtores como a indústria transformadora).

<sup>6</sup> Doravante, as referências também correspondem a Ignacio Elola, salvo se indicado em contrário.