

A pequena produção, imperfeições de mercado e a gestão na pecuária de leite

Vanessa da Fonseca Pereira
Analista da Embrapa

Na busca por permanecer e crescer na atividade leiteira, os pequenos produtores lidam cotidianamente com questões ligadas à eficiência técnica, as quais envolvem a gestão dos recursos produtivos e as relações com o mercado. Ao mesmo tempo, precisam avaliar a escala e o escopo mais eficientes das atividades. Isso inclui decisões sobre o tamanho do rebanho e as atividades que são realizadas na propriedade. A terceirização de etapas do processo produtivo é uma opção para aqueles que buscam aumentar a produção sem elevar muito os custos. Como exemplo, um número cada vez maior de produtores opta por transferir para parceiros especializados a produção de alimentos, como silagem, ou a criação de bezerras. Ao se especializar em produzir leite, o produtor reduz a estrutura produtiva e, conseqüentemente, tem menor necessidade de

investimentos, além de garantir a qualidade dos processos, que passam a ser realizados por especialistas.

Dados do Censo Agropecuário de 2006 mostram que a participação de pequenos produtores é marcante na pecuária de leite no Brasil. Essa realidade é ilustrada na Figura 1, que representa os 931.215 que afirmaram vender ou beneficiar leite e são pouco menos de 70% dos 1,3 milhões de estabelecimentos que produziram leite em 2006. A Figura mostra que os estabelecimentos com volume inferior a 50 litros por dia eram responsáveis por 70% da produção de leite vendida ou beneficiada. Apesar disso, a produção se concentrava nos estratos de maior produção diária. Tal fato chama a atenção para a tendência de elevação da escala produtiva.

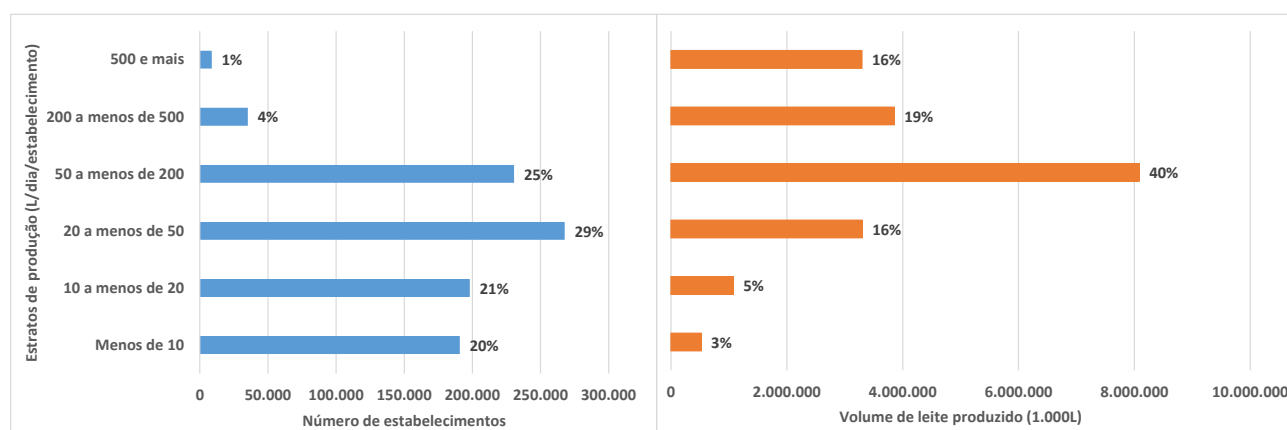


Figura 1. Distribuição dos estabelecimentos que beneficiaram ou venderam leite e do volume produzido por estrato de produção diária, 2006

Fonte: Adaptado de Zoccal et al. (2015)

Embora sejam a maioria no Brasil, os produtores de menos de 50 litros diários enfrentam um conjunto de imperfeições de mercado, que se manifestam por diferentes mecanismos. As condições de negociação de

insumos e de produtos dependem do volume transacionado. Em geral, os grandes produtores conseguem pagar menos pelos insumos e receber mais pelo produto, além de ter melhores taxas de juros e

maior prazo para pagar. As imperfeições dos mercados de insumos e produtos beneficiam os grandes produtores e fazem com que a margem dos pequenos seja relativamente menor. Ao mesmo tempo, por possuir mais recursos, os grandes produtores têm acesso à assistência técnica de melhor qualidade. De forma similar, os grandes possuem melhores condições de acessar as fontes de financiamento. Essas diferenças são potencializadas pelas assimetrias educacionais.

No conjunto, essas condições assimétricas beneficiam os grandes produtores também na adoção de tecnologias, uma vez que eles têm acesso facilitado pelos recursos disponíveis e avaliam melhor os benefícios e riscos de aplicar as inovações. Tem-se, portanto, uma esperada diferenciação nas chances de se alcançar eficiência técnica e de escala produtiva, o que reflete em diferentes competitividades.

Nesse contexto, a gestão aparece como um componente essencial para o enfrentamento das imperfeições de mercado, afinal, seu objetivo é fazer com que a empresa gere os resultados almejados por meio dos recursos produtivos. Algumas orientações básicas merecem consideração dos produtores e serão ressaltadas a seguir.

O ponto de partida da gestão é sempre um bom diagnóstico da situação atual. Portanto, é importante que os produtores conheçam sua propriedade, saibam quais são os recursos utilizados e seus custos, além de saber a produção que é gerada com aquela estrutura em vigor, bem como a que poderia ser obtida com o uso ótimo dos recursos. Para tanto, o registro das informações é imprescindível. É ele que permite acompanhar as atividades, em busca de identificar os pontos críticos. Ao fazer os registros, tem-se a possibilidade de avaliar a evolução ao longo do tempo e, possivelmente, comparar a situação individual com a de outras propriedades. Aqui, merece destaque a capacidade de os produtores observarem outros produtores e, a partir disso, aprender e adotar práticas novas. Pode-se dizer que o uso de *benchmarks* tem grande potencial para os pequenos produtores no Brasil, dada a existência de produtores com diferentes níveis de

eficiência. A heterogeneidade é marcante mesmo entre produtores de pequeno porte.

De posse das informações organizadas, o produtor pode implementar análises simples como a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (FOFA). Essa matriz de fatores internos e externos à propriedade fornece direcionamentos de ações para a solução de problemas e o aproveitamento de oportunidades. Internamente, deve-se atentar para os recursos materiais e financeiros, as pessoas, a qualidade do produto gerado, a qualidade e as falhas dos processos envolvidos na produção, na negociação e na logística dos insumos e produtos, buscando identificar os problemas que aparecem com mais frequência e aqueles que implicam em maiores perdas para a propriedade. A análise externa engloba o ambiente onde a empresa rural atua, ou seja, fatores sob os quais o produtor não exerce influência. Aqui, há de se considerar tendências do mercado consumidor, políticas públicas (legislação ambiental e de sanidade, por exemplo), comportamento dos concorrentes e tendências econômicas, entre outros fatores.

Tão importantes quanto o diagnóstico da situação atual são a definição dos objetivos da atividade leiteira na propriedade e a escolha das variáveis e dos parâmetros que indiquem como o produtor está evoluindo em relação aos objetivos que traçou. A limitação dos recursos – identificada no diagnóstico – deve ser considerada na definição dos objetivos e metas. Aumento da renda familiar, redução dos custos de produção, participação de novos mercados e ganhos de qualidade são exemplos que podem direcionar os objetivos das atividades.

O delineamento do diagnóstico e a definição dos objetivos são a base da primeira etapa do ciclo de gestão: o planejamento. De maneira genérica, planejar é definir o caminho a ser seguido para chegar no ponto esperado: um plano de ação. No processo de planejamento, é de grande importância que se considere a relação de dependência entre os resultados de amanhã e as ações de hoje. Embora pareça natural, essa constatação simples é capaz de direcionar os esforços para ações que

não seriam seguidas, pois teriam custo elevado no curto prazo e benefícios expressivos, mas que só seriam desfrutados no médio ou longo prazo. A avaliação relativa dos custos e resultados ao longo do tempo visa

a aumentar as chances de que o produtor permaneça e cresça na atividade.

Na sequência do planejamento, o ciclo envolve a ação (colocar o plano em prática), a checagem (acompanhamento e avaliação do realizado em relação ao planejado) e as ações de correção de falhas e de redirecionamento do plano. Não se pode dizer que alguma dessas etapas seja o fim do ciclo, pois o mesmo ocorre de forma iterativa. A ideia de melhoria contínua permeia todo o ciclo, representado na Figura 2.

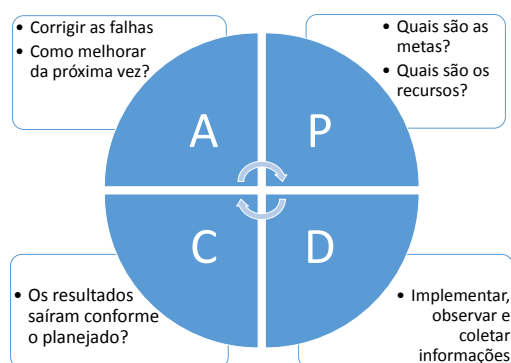


Figura 2 – Ciclo PDCA

Seguramente, há algumas variáveis institucionais que podem contribuir para que os pequenos produtores consigam crescer na atividade nesse contexto de imperfeições de mercados. A assistência técnica é a principal delas. A orientação profissional pode ser muito útil nas variadas e complexas decisões que o produtor de leite precisa tomar no seu dia a dia. De forma similar, a participação em treinamentos e a busca por informações qualificadas pode melhorar a qualidade das decisões. A participação em cooperativas também é um meio de

superação de imperfeições. Melhor condição de compra de insumos, garantia de compra do produto e conhecimento antecipado do preço minimizam as incertezas e, possivelmente, resultam em menor achatamento das margens de preço. A contratação de crédito via programas de financiamento da atividade é outro fator importante. Nesse caso, é importante que a aplicação dos recursos siga as orientações técnicas, de forma a ser um meio de impulsionar o alcance dos resultados definidos no planejamento.

Referências

ZOCCAL, R.; PEREIRA, V.P.; OLIVEIRA, O.; ALMEIDA, M. A pecuária de leite no Brasil: quantificação e caracterização dos produtores. In: 53º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2015, João Pessoa.