

O que falta na cadeia produtiva do leite nacional para que a integração dê certo?

João Cesar de Resende e Duarte Vilela

Introdução

Nas últimas décadas tanto a suinocultura quanto a avicultura nacionais alcançaram níveis de produtividade e eficiência comparáveis aos obtidos nos principais países concorrentes do mundo. Isto foi o resultado da coordenação de toda a cadeia e do uso de uma estratégia de produção fundamentada na parceria entre produtores e a indústria. Empresas privadas e cooperativas estão continuamente avançando nas tecnologias de criação e industrialização e aperfeiçoando a logística de abastecimento dos insumos e dos produtos gerados na cadeia. Também a prospecção de mudanças nos mercados com desdobramentos e eventos passíveis de afetar o fluxo do comércio tem sido uma prática amparada por significativos investimentos em sistemas de informação. Desta forma, mesmo enfrentando barreiras comerciais, as exportações brasileiras destes dois produtos têm experimentado rápido e sustentável crescimento graças à eficiente articulação entre os dirigentes dos diversos segmentos das cadeias e entre a cadeia como um todo e o Governo. A organização da cadeia, fruto principalmente da integração entre unidades de produção primária e o segmento industrial, deu destaque e importância dos dois setores no agronegócio brasileiro. No cenário mundial, abriu definitivamente os mercados, que vêm sendo conquistados de forma cada vez mais sólida graças à qualidade do produto e à eficiência no processo produtivo. A integração permitiu uma rápida melhoria nos aspectos gerenciais e nos índices zootécnicos das unidades de produção, trazendo também maior eficiência na logística de distribuição de insumos de produção e de produtos acabados.

Não resta dúvida de que a integração possibilitou a organização destas duas cadeias produtivas, trouxe progresso tecnológico, permitiu ganhos de escala, melhor poder de negociação no mercado,

aspectos que, no conjunto, imprimiram elevado nível de modernização e competitividade ao setor.

Se focar a cadeia produtiva do leite, é possível verificar aspectos opostos. A cadeia não é tão bem organizada, o processo de modernização tem sido lento e a defasagem tecnológica é ainda significativa.

Uma questão que se levanta é a seguinte: por que a cultura de integração, que funciona de forma tão eficiente nas cadeias produtivas dos suínos e dos frangos, ainda não foi adotada ou experimentada na cadeia produtiva do leite? O que falta nesta cadeia produtiva, principalmente entre os segmentos da produção primária e da indústria, para que um processo similar de integração seja adotado e venha a surtir os efeitos produzidos na cadeia dos suínos e frangos?

O objetivo deste texto é iniciar esta discussão. Com os argumentos levantados, a partir deste primeiro texto, serão produzidos em sequência outros textos nos quais se pretende discutir o assunto com as lideranças do setor.

A integração nas cadeias da avicultura e da suinocultura

No sistema de integração predominante na avicultura (principalmente a de corte) e na suinocultura, os produtores disponibilizam o espaço físico, o galpão, os equipamentos, a mão de obra operacional (própria ou contratada) e o aparato gerencial. A indústria integradora fornece os animais (pintos ou matrizes), a ração, os medicamentos, energia e o importante e imprescindível serviço de assistência técnica. Assume ainda a logística, que envolve o abastecimento de insumos para a unidade produtora e a distribuição dos suínos ou das aves acabadas para os locais de abate e deste para os pontos de distribuição interna ou para os terminais

de exportação. Como parte dos acordos legais entre a integradora e integrada compromissos são assumidos. Entre eles estão detalhes predefinidos da construção civil e dos equipamentos que devem ser obedecidos atendendo a um conjunto de características e padrões de dimensionamento, conforto ambiental e localização. A unidade produtora deve ainda produzir mediante critérios de manejo e coeficientes técnicos mínimos estabelecidos e com metas negociadas com a integradora. Por outro lado, a integradora assume o capital de giro necessário para sustentar a atividade desde o início da criação do animal até o momento da geração das receitas oriundas da venda do produto final processado e embalado. Desta forma, é possível concluir que a integração entre os dois segmentos envolve um negócio bem-sucedido em que a unidade integrada suporta os custos fixos (juros e depreciação do capital investido em animais, espaço físico, construções, equipamentos e maquinário), manutenções, mão de obra e gerência. A integrada possui, de maneira geral, os animais e a terra. A capacidade das partes para financiar os compromissos assumidos e atender aos requisitos técnicos fundamenta e mantém a sustentabilidade econômica ao negócio.

Considerações para um modelo de integração na cadeia do leite

Um primeiro ponto a considerar é que unidades produtoras de leite possuem características distintas das características das unidades produtoras de frangos e suínos. Diferem, por exemplo, na duração do ciclo produtivo, em quantidade de unidades, dispersão geográfica, tamanho, estrutura de investimento, necessidade de terras, uso de equipamentos, mão de obra e estrutura gerencial. Portanto, é natural que o modelo em uso na suinocultura e avicultura precisa

passar por adequações para ser implementado com mais possibilidade de sucesso na cadeia do leite.

Um segundo ponto é a questão do volume de capital de giro a ser assumido pela integradora para financiar a fazenda produtora integrada. A participação da indústria deve ser reavaliada, levando em conta que os custos fixos relativos da produção de leite são maiores do que na produção primária de frangos e de suínos. Um ponto evidente é a participação do custo de oportunidade da terra que, na produção de leite é de se esperar, tem um peso maior no custo final. Portanto, a necessidade relativa de investimento em terra é um dos muitos pontos que precisam ser avaliados e considerados, no intuito de se adequar a transportar a cultura da integração para a cadeia produtiva do leite.

Para levantar a discussão seguem algumas considerações preliminares para adendos, ponderações e análise do leitor, inclusive quanto a sua validade.

- A produção de leite é uma atividade mais complexa e envolve muito mais variáveis do que a produção de suínos e frangos, tanto no aspecto tecnológico quanto no gerencial. Haja vista que o produtor de leite é também um agricultor que necessita ser eficiente tanto na produção de leite quanto na produção de alimentos, principalmente de volumosos. A integração, se considerada nos exatos moldes praticados para os suínos e frangos, pode não funcionar tão bem se não levar em conta esta questão.
- A participação dos custos fixos nos custos totais é maior na produção de leite se comparado com produção de frangos e suínos. Esta característica deve ser ponderada e avaliada nos contratos.
- O preço real da terra apresenta comportamento ascendente e deve continuar assim. Trata-se



de uma tendência que pode desfavorecer ou favorecer os produtores de leite em uma possível negociação de contratos de integração.

- Na integração os insumos produtivos, em grande parte, são adquiridos e pagos diretamente pela integradora. Em grandes volumes podem ser adquiridos em condições mais favoráveis de preços, tendo em vista o ganho em poder de barganha da indústria ao negociar maiores quantidades, por exemplo, de soja, milho, minerais, vacinas, medicamentos e doses de sêmen.
- O planejamento de longo prazo ganha maior consistência para os dois lados envolvidos na integração. Os preços dos insumos e produtos acabados podem ser estabelecidos (e mantidos dentro de certo período) mediante contratos da indústria processadora com seus fornecedores e compradores. Os insumos de produção podem ser negociados previamente e em condições mais vantajosas por meio de contratos de compra e venda com grandes atacadistas e distribuidores. Ou até mesmo diretamente com produtores maiores de soja, milho e outros grãos básicos da ração do gado leiteiro. As negociações da integradora com a indústria fornecedora pode se dar nesta mesma linha no momento de adquirir outros insumos tais como fertilizantes, medicamentos e sêmen.
- A modernização tecnológica da produção de leite pode evoluir mais rapidamente com a verticalização, uma vez que os contratos diretos entre os dois segmentos da cadeia estabelecem metas técnicas para os principais índices técnicos, produtivos e reprodutivos da atividade. Os produtores são forçados a modernizar. De um lado estão comprometidos com as metas negociadas com a indústria e de outro vislumbram melhor resultado econômico para a atividade.
- Os gargalos da disponibilidade e da qualidade da mão de obra, cada vez mais limitantes na atividade leiteira, continuam por conta dos produtores que, no entanto, passam a buscar soluções apoiados por uma assistência técnica de boa qualidade disponibilizada pela integradora. O registro e organização de informações produtivas e financeiras, fundamentais para apoiar e orientar decisões, adquire outro patamar e padrão de qualidade a partir da presença mais constante dos profissionais especialistas nas fazendas.
- Os produtores de leite resolvem os problemas com a falta de capital de giro, maior limitante para o crescimento rápido e simplificado da produção leiteira do País. Passam ainda a contar com uma assistência técnica de boa qualidade, inclusive disponibilizando indicadores produtivos e financeiros para apoiar as necessárias avaliações periódicas da atividade.
- A atividade leiteira segue um modelo mais complexo, no entanto mais flexível, do que os modelos de produção de suínos e de frangos. Em eventual alteração na matriz de preços dos insumos e produtos (leite e seus subprodutos), que possam refletir nas margens da atividade, os produtores podem, dentro de certos limites, optar por dietas alternativas. Por exemplo, mediante a orientação do especialista, podem optar por um manejo nutricional das vacas em lactação mais focado em pastagem, com mais alimentos volumosos e menor conteúdo de grãos.

Conclusão

Já existe uma indústria no Brasil testando com alguns de seus produtores, de forma bastante pioneira, uma iniciativa muito próxima à integração. Esta iniciativa deverá ser tomada como estudo de caso para identificar possíveis gargalos e

necessidades de ajustes no modelo de integração já existente na suinocultura e avicultura, de forma a adequá-lo ao agronegócio do leite. Devem ser também investigados fundamentos que levaram ao insucesso experiências brasileiras anteriores, erros que poderiam ser evitados e correções que poderiam ser feitas. O relacionamento entre os produtores e a indústria, praticado na cadeia produtiva do leite em outros países, também deve ser estudado.

Um exemplo é o caso da China, onde as grandes indústrias são também produtoras de leite.

O objetivo deste primeiro texto foi iniciar a discussão e colher argumentos e opiniões de lideranças, produtores e estudiosos da produção de leite sobre um possível processo de integração nesta cadeia. Com as contribuições e ponderações compartilhadas pelos interessados, outras discussões serão publicadas em sequência.