

A PEQUENA PRODUÇÃO LEITEIRA NO ESTADO DE SÃO PAULO: considerações sobre a organização e gestão dos negócios

Eloisa Elena Bortoleto¹
Valquiria da Silva²

1 - INTRODUÇÃO

A globalização econômica, a abertura dos mercados e a crescente regionalização comercial ampliaram a concorrência dos setores produtivos para além das fronteiras nacionais, abalaram os alicerces das políticas públicas tradicionais e tornaram a competitividade condição necessária para a sobrevivência dos agentes econômicos.

Embora aplicada ao conjunto da economia brasileira, os reflexos dessa “nova” realidade têm sido mais perversos sobre a pequena produção, conduzindo, no caso específico da agricultura, à sua exclusão, em função dos frágeis mecanismos de defesa e menor capacidade de reação imediata determinada pelas transformações.

As principais limitações dessa categoria de produtores podem, em geral, ser apresentadas resumidamente como a seguir:

- 1 - produção em pequena escala: uma das principais tendências do mercado atual têm sido a de produção em maiores escalas por estabelecimento, por área, por animal, etc., resultando em termos globais numa relação de oferta crescente versus número de produtores decrescente. Isso significa que a chance de sobreviver é menor para aqueles produtores menos capitalizados e/ou com áreas aproveitáveis reduzidas;
- 2 - decisão de produção e comercialização individualizada: embora não seja característica exclusiva da pequena produção, a prática de associativismo ou de cooperativismo no setor

agropecuário³ é significativamente restrita. Além disso, o baixo grau de instrução dos produtores deste grupo aliado à desinformação generalizada diante de mecanismos básicos de assistência e fomento são pontos de estrangulamento importantes no processo de tomada de decisão;

- 3 - dificuldade de acesso aos programas setoriais de apoio: o isolamento do produtor, a baixa capacidade de auferir renda e a dificuldade em oferecer bens normalmente exigidos como garantias reais freqüentemente impedem o acesso desses produtores à obtenção de financiamento - seja para a produção, seja para investimentos ou comercialização - visto que embora sua definição seja pública, sua implementação depende de agentes privados.

Particularmente no que se refere à pequena produção leiteira, essas dificuldades tornaram-se mais acentuadas a partir dos anos noventa, devido às bruscas e profundas transformações experimentadas pela respectiva cadeia produtiva no Brasil, tanto em termos estruturais como operacionais⁴. A dinâmica de mercado vem atuando no sentido de selecionar os produtores de leite por escala de produção, qualidade da matéria-prima e profissionalismo na gestão dos negócios. Associando esse novo contexto às características do processo produtivo do pequeno produtor e à crise conjuntural de excesso de oferta e baixos preços do leite, pode-se afirmar que, em se mantendo a situação atual, grande parcela dessa categoria, que é significativa, será expulsa do mercado formal ou então remetida à condição

¹Engenheira Agrônoma, Mestre, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola.

²Engenheira Agrônoma, Doutora, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola.

³Exceções são observadas, principalmente, nos segmentos citrícola e suco-alcooleiro.

⁴Cabe destacar a importância assumida pela desregulamentação do mercado, pelo vertiginoso crescimento da oferta de leite longa vida e pela concentração nos segmentos de processamento e distribuição.

de subsistência, acarretando sérios problemas de ordem social e de saúde pública.

O objetivo deste artigo é de, no decurso de uma breve explanação dos principais entraves existentes na pequena produção de leite no Estado de São Paulo, refletir sobre sua realidade presente e trazer um conjunto de sugestões que possam contribuir tanto no trabalho de organização dessa categoria de produtores quanto para uma melhor gestão empresarial da atividade, atenuando assim o seu processo de expulsão.

2 - CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO LEITEIRA NO ESTADO DE SÃO PAULO

Historicamente a Região Sudeste se posicionou como a maior produtora de leite no País, com destaque para a supremacia tanto regional como nacional do Estado de Minas Gerais (Tabela 1). Até 1995, o segundo lugar cabia ao Estado de São Paulo, quando então começou a alternar essa posição com Goiás, passando à quarta colocação no *ranking* nacional em 1999, ano em que sua produção ficou inferior, inclusive, à gaúcha.

De 1990 a 1999 o Estado de São Paulo apresentou uma taxa de crescimento da produção de leite negativa de -0,22% a.a., enquanto que nesse mesmo período, Goiás cresceu a uma taxa de 7,93% a.a. (Tabela 2), e sua participação no total nacional produzido evoluiu de 6,8% em 1975 para 10,8% em 1999. O expressivo deslocamento da produção leiteira para o Centro-Oeste está relacionado à ampla gama de investimentos que vêm sendo realizado principalmente em Goiás para alavancar a produção estadual, cujas ações envolvem aspectos relacionados à mudança na estrutura produtiva no sentido de maior especialização do rebanho, à gestão do negócio e à organização dos produtores, entre outros.

No caso paulista, especificamente, os resultados apresentados estão intrinsecamente ligados às características estruturais da produção leiteira local frente às novas exigências do mercado nacional. O alto custo de produção da matéria-prima, os baixos preços pagos aos produtores, a falta de união entre eles e a grande concorrência oferecida pelo leite longa-vida são fatores apontados por inúmeros especialistas como principais causas da emigração do rebanho leiteiro de São Paulo. Ressalte-se, no entanto, que há

ainda grande potencial para a volta do crescimento da atividade, visto ser o Estado de São Paulo o maior centro consumidor do País. Para esse mercado, que inclui parcela de alto poder aquisitivo, há vantagens competitivas, por exemplo, para o produto de melhor qualidade, mais perecível e que exige, portanto, transporte refrigerado.

Conforme BORTOLETO (1998)⁵, de modo geral, os principais gargalos que persistem no segmento produtivo primário da cadeia produtiva do leite no Estado de São Paulo são: dispersão da produção, rebanho com baixa especialização e produtividade, escassez de mão-de-obra especializada, baixo nível tecnológico e organizacional de parcela significativa de criadores, cultura individualista do produtor, serviços de inspeção sanitária e de controle de qualidade do leite deficientes, gestão ineficiente dos negócios evidenciada pela carência de controles zootécnicos e econômicos da atividade, entre outros. O tradicionalismo se, por um lado, representa uma vantagem locacional por exprimir especialização e experiência na atividade, por outro, pode tornar-se fator impeditivo para incorporação de novos procedimentos técnicos desejáveis para promover o desenvolvimento sustentado, constituindo-se, portanto, em sério problema a ser enfrentado. Em se tratando da pequena produção há que se acrescentar a baixa escolaridade dos produtores, a produção em pequena escala e a reduzida capacidade de captação de recursos para investimentos.

A influência e a importância da pequena produção no quadro ora apresentado podem ser constatadas no trabalho de DIAS (1998)⁶, que teve como referência o Censo Agropecuário 1995-96. Assim, em termos de tamanho da propriedade a pecuária leiteira paulista concentrava-se em áreas superiores a 10 hectares e inferiores a 100 hectares (aproximadamente 63,0% do número de informantes), que respondiam por 47,0%

⁵BORTOLETO, E. E. Planejamento estratégico para o setor leiteiro paulista. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CALEGAR, G. M. (Eds.). Identificação de restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro nacional: região Sudeste. *Anais... Juiz de Fora, MG: MCT/CNPq/PADCT/EMBRAPA, set. 1998. p. 55-61.*

⁶DIAS, P. M. M. Leite de São Paulo: alguns indicadores de mudança. *Balde Branco*, São Paulo, v. 35, n. 408, p. 57-61, out. 1998.

da produção leiteira⁷. ZOCCAL et al. (2001)⁸, utili-

⁷Se consideradas as propriedades com menos de 10 hectares essa participação se eleva para 80,0% para um volume produzido de 52,4%.

⁸ZOCCAL, R. et al. Mapeamento georreferenciado de mudanças ocorridas na pecuária leiteira em São Paulo, no período 1985 a 1996. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CALEGAR, G. M. (Eds.). Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento. **Anais...** Juiz de Fora, MG: EMBRAPA-Gado de Leite, 2001. p. 303-314.

TABELA 1 - Produção Brasileira de Leite, Regiões e Principais Estados, 1975-1999
(% sobre o total em mil litros)

Região	1975	1980	1985	1990	1993	1996	1999
Norte	0,6	1,3	3,0	3,9	4,7	4,2	5,0
Nordeste	13,6	14,1	12,9	14,1	10,8	12,7	10,7
Sudeste	53,8	50,8	50,1	47,8	47,0	45,0	44,8
Minas Gerais	29,6	28,8	30,1	29,6	29,0	30,2	30,4
São Paulo	16,8	16,5	14,6	13,5	13,1	10,7	10,0
Sul	22,5	23,0	21,9	22,5	23,6	22,9	24,2
Paraná	7,0	7,1	8,0	8,0	8,7	8,2	9,0
Rio Grande do Sul	10,3	11,1	9,3	10,0	10,2	10,0	10,3
Centro-Oeste	9,5	10,8	12,1	11,7	13,9	15,2	15,3
Goiás	6,8	8,0	8,6	7,4	9,0	10,8	10,8
Brasil	7.947.373	11.162.247	12.174.495	14.484.411	15.600.879	18.515.381	19.070.035

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir de cálculos efetuados com base nas estatísticas do IBGE (www.ibge.gov.br).

TABELA 2 - Taxa de Crescimento Médio Anual da Produção de Leite, Regiões e Estados Selecionados, 1990-99
(%)

Região	Taxa de crescimento
Sudeste	2,70
Minas Gerais	3,96
São Paulo	-0,22
Sul	3,95
Centro-Oeste	6,42
Goiás	7,93
Brasil	3,30

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir de dados da pesquisa.

zando a mesma base de dados, mostraram que a escala média de produção de leite para o Estado de São Paulo, em 1996, foi de 60 litros/estabelecimento/dia. Com exceção das mesorregiões de Ribeirão Preto, Campinas, Vale do Paraíba e Araraquara, que alcançaram 121 litros, 113 litros, 111 litros e 87 litros, em média, respectivamente, as 11 demais registraram índice médio de apenas 40 litros diários. Este último dado representa cerca de 61,5% do volume total produzido, o que revela a significativa participação da pequena produção no estado.

3 - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO: pilares fundamentais no alicerce da atividade leiteira em pequenas propriedades no Estado de São Paulo

As atividades rurais, além do conser-

vadorismo explicado por razões sociológicas, têm características específicas, que podem ser resumidamente divididas como de produção e de mercado. Das peculiaridades do primeiro grupo fazem parte o clima, a dependência de condições biológicas, os ciclos de produção, etc, que reduzem a previsibilidade e a eficiência dos negócios da agricultura, ao mesmo tempo em que ampliam os seus riscos.

Quanto às características específicas do mercado, salvo raras exceções, podem ser citadas: a) existência de grande número de produtores, em que um sozinho tem pouco ou nenhum poder de influenciar o preço ou a oferta de um produto/matéria-prima, portanto, a entrada ou a saída de um agente do mercado passa despercebida; b) muitos produtos são *commodities*, ou seja, são pouco diferenciados entre si; c) os itens apresentam demanda constante e oferta irregular (estacionalidade) em função de variações climáticas e biológicas; e d) produtores possuem baixo poder de barganha perante fornecedores, por um lado, e dos compradores, por outro, mais organizados e menos numerosos.

No mundo moderno e competitivo, é reconhecida a supremacia da ação coletiva sobre a ação individual, a qual permite obter ganhos de escala por meio da aquisição conjunta de insumos (maiores quantidades permitem negociar melhores preços e condições de pagamento, incluindo o financiamento) e de serviços (principalmente de orientação técnica, não apenas no processo produtivo mas também sobre os mercados e de controle sanitário em unidade de pequeno porte). Possibilita, também, um melhor gerencia-

mento da comercialização (negociação coletiva inibindo a ação de “atravessadores”, infra-estrutura para estocagem, etc.), ampliação das oportunidades para agregação de valor, como, por exemplo, pela instalação de pequenas agroindústrias e/ou aumento do poder de barganha tanto na esfera privada (mercado) quanto pública (políticas setoriais).

Ressalte-se que, em se tratando de pequenos produtores de leite, a defasagem na capacidade de negociação com os outros segmentos da cadeia produtiva se amplia, o que reforça a importância do associativismo para aquela parcela de pecuaristas. Bons exemplos nesse sentido são os Estados de Goiás, Minas Gerais e Rio Grande do Sul que, na atual conjuntura de crise vivida pelo setor, estão melhores preparados para enfrentar os principais desafios.

A viabilização de grupos de produtores em torno de objetivos comuns pode ser obtida via parceria com instituições que, hoje em dia, possuem eficientes ferramentas de apoio à cooperação, tais como: SEBRAE, SENAR, Federação da Agricultura, Sindicatos Rurais, Institutos de Pesquisa e Universidades.

Mesmo em grupo, é fundamental que o pequeno produtor de leite tenha participação ativa na defesa dos seus interesses. Por outro lado, como responsável por uma atividade inserida num mercado cada vez mais competitivo é essencial que ele seja profissional e sobretudo esteja aberto às mudanças. A velocidade das transformações exige que um empresário rural tenha clareza sobre alguns pontos como os destacados a seguir: a) quem manda é o cliente, consumidor, cujas exigências/tendências devem ser levadas em conta na tomada de decisão; b) muitos produtos agropecuários têm apresentado crescente diferenciação entre si, como, por exemplo, “deslactosados”, “orgânicos”, “transgênicos”, “*diet*”, etc.; c) a rapidez e a imprevisibilidade das mudanças determinam que os dirigentes rurais precisam estar cada vez mais atentos às oportunidades, independentemente de onde elas surjam.

Um dos principais entraves ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite tem sido a forma de gerenciamento das propriedades, já que em geral não é realizado nenhum tipo de acompanhamento técnico-econômico. O monitoramento da atividade (índices de produtividade/zootécnicos, cômputo de gastos e receitas, entre outros), quando bem feito, é capaz de

apontar erros e deficiências decorrentes da aplicação de tecnologia. Assim, a melhor receita para o produtor de leite é adequar o progresso tecnológico na produção às técnicas de gestão.

4 - SUGESTÃO DE PROCEDIMENTOS TÉCNICOS À PEQUENA PRODUÇÃO DE LEITE PAULISTA

Encontram-se disponíveis em universidades e centros de pesquisa um grande estoque de técnicas de produção. Todavia, considerando a forte restrição de recursos financeiros no caso de pequenos produtores de leite, procurou-se selecionar alguns procedimentos que já vêm sendo utilizados com relativo sucesso, pois contribuem para reduzir os custos de produção e melhorar a *performance* produtiva e a capacidade de obter renda.

4.1 - Alimentação do Rebanho e Manejo de Pastagem

4.1.1 - Manejo do pasto

O emprego correto de rotação de piquetes e o conhecimento das principais aptidões regionais da forragem resultam no melhor aproveitamento das pastagens. Associados à manutenção adequada do solo, assegurarão maior valor nutritivo da gramínea e, portanto, menor necessidade de suplementação alimentar dos animais, com concentrado. Além disso, a rotação do pasto ajuda a manter baixa a população de parasitas.

4.1.2 - Nutrição do rebanho

Quanto maior a produção do animal, maior deve ser o nível de suplementação, contudo, evitar receitas universais com relação à formulação de dietas alimentares. A quantidade e a qualidade da suplementação devem variar de acordo com a produtividade do rebanho e também com a qualidade e quantidade do volumoso disponível. Na utilização de alimentos alternativos, como polpa cítrica, caroço ou farelo de algodão, farelo de soja, milho triturado, etc., é importante levar em consideração a relação entre qualidade nutricional e custo competitivo.

4.2 - Reprodução e Sanidade Animal

4.2.1 - Monitoramento da reprodução

Redução do intervalo entre partos pelo fornecimento de alimentos de melhor qualidade no início e final da lactação e no período seco da vaca, antecipação da idade do primeiro parto⁹, planejamento da parição para o mês de fevereiro¹⁰ e emprego de inseminação artificial com controle do cio contribuem para aumentar a produtividade por animal.

4.2.2 - Sanidade animal e prevenção

Controle preventivo de ectoparasitas e de endoparasitas, por ser o método mais eficiente tanto no combate à infestação de carrapatos como para o controle de vermes. Destaque-se que a vermifugação preventiva deve ser realizada durante os dois primeiros anos de vida dos animais e nas fêmeas, no parto.

4.3 - Higiene e Qualidade da Matéria-Prima

4.3.1 - Higiene antes, durante e pós-ordenha

Implementação de padrões mínimos de higiene na operação de ordenha, tais como: lavagem de mãos e antebraços do ordenhador, limpeza dos tetos e posterior secagem com toalhas de papel descartável, dispensa dos primeiros jatos de leite em caneca de fundo preto, e, após a ordenha, desinfecção dos tetos com solução apropriada, fornecimento de alimentação para evitar que o animal se deite e limpeza do local são procedimentos simples que reduzem riscos de contaminação do leite e permitem um melhor controle de mastite.

⁹Em todo o Brasil, de modo geral, o primeiro parto ocorre em média aos quatro anos, quando a idade mais indicada é de 30 a 34 meses para fêmeas mestiças e de 24 a 28 meses para as puras.

¹⁰Com a parição no mês de fevereiro, o pico da produção ocorrerá por volta de abril e, assim, os animais atravessarão o período de balanço energético negativo ainda com relativa oferta de forragem. Este procedimento simples auxilia na diminuição do anestro (ausência de cio).

4.3.2 - Manutenção da qualidade da matéria-prima

Resfriamento do leite a 4°C logo após a ordenha, descarte do leite obtido com vacas que estão sendo submetidas a tratamentos com antibióticos e manutenção do local de ordenha sempre limpo e seco garantem um produto de melhor qualidade e, portanto, atendem às exigências atuais do mercado.

5 - TRANSFERÊNCIA DA INFORMAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO PRODUTOR

Uma outra questão sempre em discussão e que deve ser abordada diz respeito à transferência do progresso tecnológico à produção. Se existe estoque desse “insumo” em universidades e centros de pesquisa, por que muitas vezes essas informações não alcançam os produtores? Ou ainda, quando chegam até eles por que alguns têm êxito e outros não, com a mesma tecnologia adotada?

As recomendações técnicas e organizacionais apresentadas evidenciam que os conhecimentos necessários para conduzir as desejadas transformações no sistema produtivo do pequeno produtor de leite encontram-se disponíveis e são, de modo geral, de fácil aplicação e baixo custo de implementação. O problema está, muitas vezes, na dificuldade de repasse desses avanços técnicos, conforme tem sido constatado pelo fraco desempenho dos indicadores setoriais para esse segmento. Nesse sentido, viabilizar sua transferência é, na realidade, outro grande desafio a ser enfrentado.

Tradicionalmente, essa difusão é realizada pelo serviço de assistência técnica, predominantemente pública, mas para que melhores resultados sejam obtidos faz-se necessário alterar o padrão vigente. De um lado, estão os produtores rurais que vêem esse serviço como sendo função prioritária do Estado e, portanto, gratuito. Além do que, devido a experiências desastrosas do passado, esse segmento produtivo criou resistência e descrédito com relação a propostas de mudanças e assim, no geral, tem postura conservadora e desconfiada. Por outro lado, encontram-se técnicos que atuam nessa área, que nem sempre possuem formação, conhecimento e motivação necessários para agirem como agentes

de transformação. Completando esse quadro, podem ocorrer conflitos de objetivos entre produtores e prestadores de serviços. De acordo com MONTARDO (2001)¹¹, os técnicos têm como preocupação aumentar a produção e a produtividade, o que necessariamente não implica maior rentabilidade econômica que é o alvo a ser atingido pelos produtores. Ou seja, é fundamental definir sistemas de acompanhamento e de assistência técnica que dêem atenção não só ao rebanho, mas também às expectativas do produtor.

Do ponto de vista da mudança não importa que a prestação de serviço seja pública ou privada, mas sim que seja eficiente. O problema da capacidade de pagamento desse serviço pelo pequeno produtor pode ser contornado pela contratação coletiva, via formação de: grupos informais, associações, cooperativas, condomínios, entre outros. A falta de confiança do produtor, já comentada, pode ser resgatada por meio de palestras com especialistas, dias de campo e demonstração de resultados, visitas a outras propriedades bem sucedidas, a universidades e instituições de pesquisa, além de cursos dirigidos para cada linha de percurso do leite, de acordo com necessidades específicas.

Criar critérios para avaliar o desempenho do serviço prestado é condição básica para corrigir os problemas ligados à inadequação de formação e conhecimento dos agentes técnicos envolvidos, pois atuará como fator de estímulo para a busca de cursos atualizados sobre o tema. Além disso, a prática de avaliação sistemática do desempenho dos indicadores de produtividade, zootécnicos e financeiros evidenciará, para produtores e prestadores de serviço, se os objetivos estão sendo alcançados.

Uma alternativa mais recente é a implementação de programas institucionais visando a capacitação gerencial e técnica do pequeno produtor, conforme previsto no Plano Nacional de Qualidade do Leite. Iniciativas nesse sentido têm sido tomadas em alguns Estados brasileiros, como no caso de Minas Gerais¹², Goiás, Rio

Grande do Sul e, mais recentemente, São Paulo¹³ onde, normalmente, as ações são tratadas em parceria com os setores público e privado, podendo envolver as agências fomentadoras com produtores, cooperativas, sindicatos, agroindústria local, universidades, institutos de pesquisa e órgãos públicos de extensão rural. Os resultados, ainda que parciais, são muito positivos e animadores e mostram que o princípio básico que orienta essas ações - sensibilizar antecipadamente os produtores que farão parte do programa sobre sua importância e benefícios - é fundamental para garantir que o canal entre o serviço de assistência e a esfera produtiva seja eficiente.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a reversão do quadro de estagnação da produção paulista e a atenuação do processo de alijamento da pequena produção na cadeia produtiva do leite, tornando-a auto-sustentável e competitiva, exigem hoje uma atuação da política pública mais ampla do que os tradicionais instrumentos voltados para o setor, e que contribuíram - de meados dos anos sessentas até o final dos setentas - para promover a denominada modernização da agricultura brasileira. Além do que, sua condução deve respeitar a especificidade e os diferentes interesses que compõem o universo agrícola, pela definição de programas setoriais e políticas comerciais que atendam corretamente as necessidades de cada segmento produtivo. No caso específico do pequeno produtor de leite, isso significa atuar no sentido de auxiliá-lo na organização da produção, na alteração do padrão atual de gestão dos negócios (mudança de mentalidade), para favorecer uma maior transferência de conhecimentos, além de apoiá-lo com recursos creditícios em condições diferenciadas e de acordo com a sua capacidade financeira.

Ressalte-se, todavia, que num contexto de globalização e de sérias restrições orçamentárias, como a brasileira, não se deve esperar grandes mudanças a curto prazo. Nesse momento,

¹¹MONTARDO, O. de V. Assistência técnica institucional. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mercado/analise>. Acesso em: 19 jun. 2001.

¹²Como exemplos, tem-se a atuação do Programa Educampo, criado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Também, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) implantou na região de Muriaé o seu Projeto de Agricultura Familiar para atender o segmento leiteiro.

¹³No Estado de São Paulo, os programas têm implantação mais recente e, assim como em Minas Gerais, estão sendo conduzidos pela EMBRAPA, inicialmente nos Municípios de São Carlos, Jales e Votuporanga, e pelo SEBRAE-SP em parceria com a Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo.

torna-se fundamental que o produtor de leite, em particular o pequeno, conscientize-se do seu pa-

pel de integrante da cadeia produtiva e reivindique participação ativa e direta nas decisões, sejam elas internas ou externas ao seu sítio/estabelecimento. Esse é o grande passo para permitir seu sucesso enquanto líder e responsável pela atividade/empresa rural e integrar-se de forma concreta no processo competitivo do agronegócio do leite.