

Laticínio Independência

Preparado por Alberto Lanari Ozolins. ESPM¹

Recomendado para as disciplinas de: Análise de Ambiente, Planejamento Estratégico, Agronegócio, Engenharia Agrícola, Economia, Administração e Marketing, Administração da Empresa Familiar.

RESUMO

O case principia por apresentar o dilema do proprietário do Laticínio Independência sobre como perenizar o seu negócio frente à concorrência e a globalização que se aproxima: disputar a preço, a preferência dos produtores de leite como é a praxe de mercado? Como conseguir a fidelidade dos pequenos produtores? Foi estudando a história da evolução do ambiente rural brasileiro que o proprietário teve uma ideia de investir na sustentabilidade destes produtores assistindo-os para melhorar a técnica e gestão do seu negócio. Ao conhecer o projeto Balde Cheio, Alberto, proprietário do laticínio, entendeu que a solução passava por dois pontos críticos: motivar o produtor a estabelecer um Plano de negócios na propriedade produtora e identificar uma tecnologia de aumento de produtividade alinhada com a cultura cabocla. A favor desta proposta está o fato de já haver um histórico de sucesso na aplicação desta metodologia no campo. Seria a decisão de se colocar a competitividade e a perenidade do negócio do Laticínio Independência na massa de produtores tradicionais de leite do Laticínio a melhor solução?

Outubro/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

INTRODUÇÃO

Sustentabilidade. Hoje todo negócio politicamente correto tem este tema presente nas mensagens associadas à marca, nos discursos e, também, em muitas das declarações de missão e visão das empresas, sendo até citado como “motor do empreendimento”. Para os sócios do Laticínio Independência a sustentabilidade tinha o significado de buscar a perenidade do seu negócio em um mercado cada vez mais consolidado. Os fatos falavam por si. O laticínio estava com seu volume de captação estagnado já há cerca de dois anos, o faturamento não crescia como desejado e chegava a notícia de que um novo laticínio estava instalando-se no município vizinho, trazendo a ameaça da perda de parte de seus fornecedores para a concorrência. A “urgência” para que o Laticínio Independência se posicionasse se fazia presente. A argumentação de Alberto Ozolins, sócio gerente do empreendimento, havia chamado a atenção da direção: “para garantir a captação de leite num cenário cada dia mais competitivo, a estratégia mais adequada deveria ser a fidelização do produtor ao laticínio, com investimentos na assistência técnica para a melhoria da produção de leite”.

Mesmo aceitando a ideia, a direção estava dividida entre duas alternativas na disputa com a concorrência pela compra da produção: a dos grandes produtores, que costumam usar a técnica de confinamento para a produção de leite, e a dos pequenos produtores. A dúvida estava ligada principalmente aos fatos de que, diferentemente dos grandes produtores, os pequenos produtores estão geograficamente pulverizados, em pequenas propriedades, produzindo leite “a pasto”, com baixo volume, sem uma qualidade constante e têm seu volume de produção reduzido durante a entressafra. Este quadro levava a uma tendência: pequenos produtores ficando cada vez mais deficitários e, portanto, em número cada vez menor. Seria possível reverter essa tendência?

O cenário da produção de leite

O temor do Laticínio Independência em adotar uma estratégia de “ataque frontal” a um inimigo cada vez maior e mais poderoso (em 2011 os laticínios multinacionais estavam se consolidando no mercado brasileiro) levou Alberto a pesquisar como esse tema havia evoluído no Brasil e em outros países para – quem sabe? – desenvolver uma alternativa. No Brasil a estrutura produtiva de leite produz 29 bilhões de litros/ano (crescendo cerca de 2% ao ano) em cerca de 1,3 milhões de propriedades distribuídas em 5.000 municípios, que ocupam 4 milhões de trabalhadores (mão de obra contratada) e cerca de 50% do volume de produção está concentrada em algo como 100.000 propriedades leiteiras. Enquanto na Argentina a produção é de cerca de 9 bilhões de litros de leite/ano (um volume que mais que triplicou nos últimos 20 anos), com o número de produtores decrescendo de centenas de milhares para cerca de 40.000 produtores: um país onde se verificava como verdadeira a máxima “produção de leite não é coisa para pequenos produtores”. E se questionou: seria a política escolhida pela Argentina uma boa decisão para a região de atuação do Laticínio Independência? As pesquisas¹ mostraram no Estado de Minas Gerais (responsável por mais de um terço da produção nacional) que 4,4 % dos entrevistados produziam leite por ser um negócio lucrativo e que 95,6 % produziam leite porque possibilitava uma renda mensal, por não saberem fazer outra coisa ou, ainda, porque combinava com outra atividade na propriedade.

Seria uma oportunidade atrelar a perenidade do negócio do Laticínio Independência à melhoria da produção e à sustentabilidade de pequenos produtores rurais? Existiria uma tecnologia disponível para reverter esse quadro? E, sendo possível esse direcionamento estratégico, como ficaria a questão social da sua aceitação (ou não) pelo pequeno produtor?

O Sítio da Casa Grande, em Camanducaia-MG

A família Lanari, descendente de italianos, chegou ao Brasil por volta de 1880 e se instalou em Minas Gerais para plantar milho numa grande fazenda próxima a Matozinhos. Esses imigrantes, ao contrário de outros que foram trazidos para trabalhar em colônias estruturadas com o apoio do governo brasileiro (daí serem chamados de colonos), também vieram para produzir alimentos a serem “exportados para outros Estados”, para ocupar territórios e assim ajudar o governo a refrear a (até então) descontrolada “posse da terra”.

Hoje, passados mais de 150 anos, a família Lanari se dispersou, mas a ligação com a terra continua no sangue. A “Casa Grande”, localizada no sul de Minas Gerais, produzia leite e tinha essa atividade como sua única fonte de renda e vinha sendo administrada conforme o bom senso e os ensinamentos recebidos dos produtores vizinhos mais velhos na lida do leite. O fato concreto é que, em 2008, a propriedade passava por sérias dificuldades financeiras. Sofria com o clima por suas duas distintas estações, a da seca e das chuvas em um local a 1.400 m de altura, na Serra da Mantiqueira, bastante fria durante os meses de inverno. O pasto que não brotava e o excesso de trabalho para cuidar de 60 ha de terra faziam o Sr. Lanari considerar, como “uma questão de tempo”, ter que vender a propriedade antes que as dívidas acabassem com o que lhe restava. Persistente, e com uma visão contrária à do restante da família vivendo ao redor, ele sempre acreditou que seria possível viver da terra, certamente não como os seus antepassados fizeram, mas de uma forma mais moderna, usando novas tecnologias. E por isso mesmo, sempre procurou atualizar-se, fosse lendo ou conversando com os vizinhos, fosse assistindo programas de temas rurais na televisão ou copiando soluções que tinham funcionado bem em outras propriedades da região. A tentativa era a de descobrir um caminho que o levasse a melhorar de vida. Essa estratégia, entretanto, não estava levando à melhoria do seu desempenho.

Num certo domingo, o Sr. Lanari assistia a um programa do Globo Rural na TV, como sempre fazia após a ordenha, quando viu uma reportagem que chamou sua atenção. O programa de TV falava do Projeto Balde Cheio, desenvolvido pela Embrapa Sudeste, e da esperança de uma vida melhor para a atividade leiteira. O técnico mostrava na TV que o produtor poderia viver bem mesmo em pequenas propriedades, produzindo muito, com qualidade e, principalmente, ganhando dinheiro. Desconfiado, o Sr. Lanari pensou se essa não seria “mais uma daquelas novidades que, passados alguns meses, as pessoas somem no ar deixando para os produtores apenas o prejuízo...”. Ao ficar sabendo que o técnico iria fazer uma visita a uma propriedade em Jacaré, ele foi ao seu encontro; e chegando à propriedade da Dona Glória se apresentou ao moço que conversava do projeto com um grupo de produtores. Após o “dia de campo” foi fácil fazer o convite para que fosse feita uma visita à sua propriedade, mas a decisão de participar do projeto, nem tanto.

O primeiro contato com o Projeto aconteceu na sua propriedade em março de 2008, com a tão esperada visita do técnico do Balde Cheio. Nessa ocasião a produção era de 150 litros de leite por dia, vendida ao laticínio local, que reclamava da qualidade do leite e também da queda do volume de produção na época do inverno. O leite dos Lanari estava sendo produzido por um rebanho composto por 13 vacas em lactação, quatro vacas secas, 12 novilhas e bezerras e quatro bezerros. O leite era colocado em latões de 50 litros até serem levados ao laticínio. Durante o verão, o gado pastejava a forrageira Tifton 85 e braquiária Decubens, disponíveis à vontade aos animais, mas no inverno, o pasto não conseguia atender à demanda e a alimentação tinha que ser complementada. O Sr. Lanari já havia tentado de tudo: ração industrial, milho, silagem de milho, cana de açúcar, todas com altos custos. Todos os 32 ha da propriedade estavam comprometidos com a atividade leiteira e, ainda assim, faltava alimento para o sustento dos animais no período de seca, quando então a produção de leite caía pela metade ou mais. No inverno, mesmo com o aumento sazonal do preço do litro de leite pago pelo Laticínio a questão era a renda gerada ser ou não suficiente para sustentar a família. A

figura 1 apresenta o retrato do sítio dos Lanari em 2008, muito semelhante ao encontrado em inúmeras propriedades de produtores de leite em Minas Gerais.

Figura 1. Retrato econômico, financeiro e zootécnico do Sítio Casa Grande

Despesa com Custeio	R\$/ano	22.376,43
Investimento	R\$/ano	3.333,04
Custeio + Investimentos	R\$/ano	25.709,47
Receita Total	R\$/ano	30.997,15
Leite Vendido	litros/ano	63.821
Leite Produzido	litros/ano	67.092
Média Diária de Produção de Leite	litros/dia	184
Vacas em Lactação	%	76,9
Vacas em Lactação por Área	vacas/ha	1,0
Vacas em Lactação no Rebanho	%	76,9
Produtividade da Terra (com equivalente leite)	litros/ha.ano	5.971
Preço Médio do Leite	R\$/l	0,409
Fluxo de Caixa (diferença entre a receita total e a despesa total)	R\$/ano	5.287,68
Margem Bruta por Área (com remuneração do proprietário)	R\$/ha.ano	293,90
Lucro (com remuneração do proprietário)	R\$/ano	-8.260,82
Porcentagem da receita total comprometida com as despesas do custeio	%	72

Se o futuro da família Lanari fosse vender o sítio, ela iria viver do quê?

A evolução tecnológica

A transmissão de conhecimentos de pai para filho tem sua origem no sistema tradicional de produção camponês de há mais de 1.000 anos, denominado de policultura-pecuária. É considerada uma sábia combinação de diferentes técnicas entre um grande número de atividades agrícolas e de criação animal. Nesse sistema toda a arte do bom camponês consiste em trabalhar com o mais amplo leque de culturas e criações, integrá-lo em um sistema que utilize ao máximo os subprodutos de cada produção para as outras (manejo integrado), a fim de que, pela diversidade de produtos, seja obtida uma segurança de produção de sua safra, apesar das intempéries e das desigualdades das colheitas. Para isso são necessárias múltiplas competências: independência, manutenção de certa autonomia em relação à sociedade, uma organização que leve em conta a importância estrutural dos grupos domésticos, o uso do escambo e, com ele, uma autonomia econômica relativa. Isso tudo dentro de uma sociedade de interconhecimentos, isto é, de uma coletividade na qual cada um conhece todos os demais e todos os aspectos da personalidade dos outros. Essa forma de ser exige um trabalho intensivo, uma multiplicidade de tarefas que requer muita leveza na organização do trabalho.

Dentro dessa lógica, o camponês é um artesão independente que, além de saber organizar a ajuda de familiares, envolve-se em atividades produtivas e conhece, também, o “tempo biológico” da natureza. E, por atuar como uma unidade independente, sua linha de conduta não pode ser ditada do exterior e ele tem que ser plenamente responsável e, sobretudo, impor essa disciplina com cuidados minuciosos a todo instante. O camponês tem, pois, uma cultura própria que se refere à tradição, inspirada nas regras de parentesco, de herança e das formas de vida local.

O camponês brasileiro surgiu a partir do fim da década de 1820, durante o processo de colonização do Brasil, quando o trabalho livre efetivamente começou no Brasil, com a imigração de trabalhadores europeus para as três províncias, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Mas o trabalho livre apenas conseguiu se estabelecer plenamente a partir de 1870, nas fazendas de café de São Paulo, Rio de Janeiro e mais tarde Minas Gerais, com um novo tipo de sistema de parceria, chamado “colonato”. A riqueza brasileira cresceu (e muito) até a crise de 1929, quando o setor agrícola deixou de ser uma finalidade das políticas governamentais. Lançado o programa de substituição de importação de produtos industriais e agrícolas (1936) as políticas se voltaram para uma forte industrialização e para a agricultura de produto para exportação, especialmente cana-de-açúcar e café.

Com o crescimento industrial intensificado, aconteceu a migração da população rural dos pequenos municípios para os grandes e o País começou a enfrentar agudos problemas de desabastecimento alimentar. É por essa razão que, no período de 1956 a 1962, a agricultura e a pecuária passaram a receber incentivos à mecanização, à utilização de fertilizantes e à expansão da produção. A produção do setor, no entanto, ainda permanece condicionada à expansão da área cultivada e com seus procedimentos tradicionais: uso de força animal, uso intensivo da força de trabalho e baixa produtividade. Apenas no final da década de 1960, com o advento da produção intensiva e a introdução de novas técnicas e tecnologias de produção agrícola (Revolução Verde) fortemente incentivada pelos financiamentos subsidiados é que esse quadro foi radicalmente afetado. A pressa para a adoção dos novos métodos de produção, por outro lado, levou à diminuição da demanda da força de trabalho e à abertura do caminho para a o êxodo rural em massa, com a rápida formação dos cinturões de pobreza ao redor das cidades – a chamada “exclusão social”.

Essas são as razões que levaram a maioria dos “caboclos” remanescentes e descendentes a ficar espalhada em diferentes atividades rurais, isolados em áreas mais distantes. E, culturalmente, ainda amarrados à tradição, inspirada nas regras de parentesco, de herança e das formas de vida local. Um pesquisador da Embrapa, Artur Chinelato, desenvolveu uma teoria e dela desenvolveu um projeto ao qual deu o nome de Balde Cheio, propondo que a questão da produção de leite fosse iniciada pelo estabelecimento de um processo feito a quatro mãos (técnico e proprietário), que deveria ser iniciado com o estabelecimento de um objetivo de volume de produção para somente então fazer a discussão evoluir para o que fazer com a área de pastejo, tamanho do plantel, aquisição de produtos de tecnologia, em outras palavras: um plano de negócio. Seriam essas técnicas ideais para o gerenciamento rumo à viabilização econômica dos agricultores atuais? O negócio de uma fazenda deveria ser gerenciado da mesma forma (mesmos parâmetros de eficiência técnica, gerencial e organizacional) que um negócio da indústria ou de uma empresa de serviços?

De acordo com o Projeto Balde Cheio, à semelhança de qualquer atividade industrial, o desempenho de fazendas assistidas com essa tecnologia teria o seu efeito avaliado no tempo em relação ao plano de negócios traçado. Esse plano, além de contemplar a meta de produção, deveria também incluir o acompanhamento da efetividade das decisões tomadas nos meios de produção: a produtividade por área e a produção de leite por animal.

A série histórica de uma amostra de 45 fazendas, tomada ao acaso e participantes do Balde Cheio em todo o Brasil, estratificadas de acordo com o nível de produção diária, apresenta a produção diária das fazendas, a renda bruta obtida com a atividade devida e também a média diária de produção por vaca do rebanho (vaca “ordenhada”).

Figura 2. Desempenho das fazendas assistidas pelo Projeto Balde Cheio.³

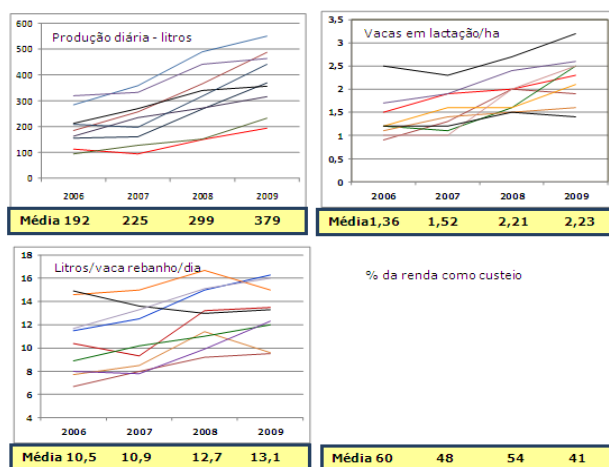
Meses assist.	Área ha	VL /ha	L/vaca rebanho	Renda R\$/ha	Despesa ^A R\$/ha	Custeio/Renda %	Invest/renda %	Fluxo ^B caixa R\$/ha
Produção 102 a 132 litros / dia (10 fazendas)								
12,2	10,3	1,3	8,8	3.293	1.426	40	11,7	121
Produção 139 a 181 litros / dia (10 fazendas)								
16,0	9,4	2,7	9,1	7.204	3.362	48	22,3	244
Produção 192 a 281 litros / dia (12 fazendas)								
30,5	11	2,0	11,7	7.586	3.775	46	16	162
Produção 306 a 396litros / dia (12 fazendas)								
31,3	12,5	2,3	11,7	8.276	4.386	48	19	285
Produção 427 a 627litros / dia (11 fazendas)								
36,8	15,5	2,1	14,4	9.613	5.097	56	10,6	300

VL – vacas em lactação A- Despesas de custeio B- Fluxo caixa mensal

(3) Fonte: Cooperideal, 2009

Existe alguma melhoria no fluxo de caixa depois de pagas todas as despesas operacionais e de investimento? E qual é o comprometimento da renda para pagamento das despesas de custeio para o grupo de fazendas? Existe algum ponto de equilíbrio produção/despesas a partir do qual se obteria a viabilidade do negócio do leite? Existem sobras de recursos para investimentos? Quais os índices de desempenho zootécnico a serem perseguidos para se obter um efetivo aumento na produção diária de leite e do número de vacas em lactação? Sem compreender o significado de todos esses termos, o Sr. Lanari ficava perdido nesta “sopa de números”. E como acreditar em alguma coisa que não se entende?

Figura 3. Efeito do Projeto Balde Cheio sobre os indicadores de intensificação



Fonte: Cooperideal, 2009

A visita ao sítio dos Lanari

A direção do Laticínio Independência tinha tomado conhecimento da existência do Projeto Balde Cheio por meio de jornais e, assim, escolheu a propriedade dos Lanari para conhecer de perto o significado do projeto para um produtor familiar. Chegando ao Sítio Casa Grande, ouviu o relato da angústia para se decidir a adoção (ou não) da metodologia de gestão. O Sr. Lanari lembrou que, ao ser perguntado pelo técnico do Projeto se o iria adotar, a família havia enfrentado uma enorme desconfiança. Isso por que da última vez em que a família havia trabalhado com a assistência técnica as ações tinham apresentado resultados econômicos pouco significativos para o esforço realizado e os resultados econômicos e financeiros da propriedade não haviam tido a evolução esperada e, tampouco, sustentada no tempo. Lembrou que à época, a propriedade estava recebendo R\$ 0,48/litro produzido e a renda bruta era 90% consumida para pagar as despesas. Assim, novamente, para se decidir sobre que rumo dar à sua propriedade, o Sr. Lanari havia enfrentado o dilema: teria a família dinheiro suficiente para investir? Quanto tempo iria levar para aumentar a produção? Podia-se acreditar que o Projeto Balde Cheio seria o programa certo a ser adotado? No que acreditar? A única coisa que o Sr. Lanari tinha certeza era de que precisava aumentar a renda.

Foi apenas após muita conversa do técnico do Balde Cheio com toda a família. Ficou claro como o Projeto iria mudar a propriedade a ponto de fazer o interesse da família em melhorar o negócio ser maior do que a resistência para seguir em frente. A família Lanari continuava dividida entre os que apostavam no estabelecimento de um plano de negócio como norte a ser seguido e os que continuavam inseguros em acreditar que “aquela sopa de números mostrada pelo técnico iria fazer aumentar a renda do sítio”. Assim, o técnico do Projeto convidou toda a família para visitar algumas propriedades de vizinhos, estruturadas como Unidades de Demonstração e então ter a oportunidade de conversar com outros produtores participantes do Projeto Balde Cheio. A expectativa do técnico era de que, ao ver e conversar com outros produtores, aos poucos as dúvidas da família Lanari fossem sendo substituídas pela esperança, pois o Balde Cheio defende a tese de que somente se o produtor e sua família quiserem e se motivarem para o projeto é que a questão cultural de “resistência ao novo” se resolve. Seria uma evolução natural para um produtor familiar rural adotar um plano de negócio como uma ferramenta de mudança do manejo na propriedade?

Retornando ao Laticínio

Após a visita aos Lanari, a direção do Laticínio Independência passou a perceber que poderia haver uma nova alternativa de solução para o seu desafio de aumentar a captação de leite, além da produção de leite estabulada e do produtor familiar de leite tradicional: o Projeto Balde Cheio. O próximo passo seria o de apresentar e convencer todos os sócios na próxima reunião do conselho, a ocorrer dentro de 15 dias, da opção de se ancorar na sustentabilidade na produção familiar o aumento da captação de leite. Mas, e o produtor? Será que outros técnicos do Projeto seriam tão bem-sucedidos em convencer os produtores? E, se o fossem, será que essas novas práticas consolidadas como um sistema de produção ambientalmente sustentável realmente levariam a uma produção em maior escala? Com mais qualidade? Aumentando a renda do produtor? E qual seria o risco da decisão de alavancar o negócio do Laticínio por meio de uma vantagem competitiva ainda não explorada. Seria essa a decisão correta? Seria esse um risco aceitável?

Referências

CAMARGO, Artur c.; Sitio Esperança. 1ª. Edição – Londrina, CONFEPAR, 2008.

SCHARMER, Claus Otto. Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro. Rio de Janeiro ELSEVIER 2010.

KOTHLER, Phillip; JATUSRIPITAK Somkid; MAESINCEE Suvit. O Marketing das Nações: uma abordagem estratégica para construir riquezas nacionais. São Paulo: FUTURA 1997.

KUNSCH, MARGARIDA MARIA KROHLING. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: SUMMUS 2003.

HAVILLAND, W.A. Cultural Anthropology. Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovitch, 1993.

LACKI, Polan. O Livro dos pobres rurais – disponível em < <http://www.polanlacki.com.br/agro-br/contato.html>> acesso em 14 jun. 2011.

EMBRAPA – O projeto Balde Cheio disponível em <www.cppse.embrapa.br> acesso em 14 jul. 2011.

MILK POINT – LBR Ajusta a operação disponível em< <http://www.milkpoint.com.br/mercado/giro-lacteo/lbr-ajusta-operacao-e-ira-investir-72450n.aspx>> acesso em 14 jun. 2011.

GONÇALVES E.; NOVO L.M. Andre; CAMARGO C. ARTUR; RIBEIRO M. Walter – Planejamento de uma propriedade leiteira disponível em <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/48101> acessado em 27/agosto/2011.

DORNELAS, Jose. Como escrever um bom Business Plan - disponível em http://foruns.bc.unicamp.br/empreen/evento17/unicamp_pn.pdf.

SEBRAE - Como elaborar um Plano de Negócios disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf) acesso em 31 de agosto 2011.