

Laticínio independência e o desenvolvimento rural sustentável

Preparado por Alberto Lanari Ozolins. ESPM¹

Julho/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

O tema sustentabilidade – um tema antigo, mas da ordem do dia – está presente nas mensagens associadas a marcas e discursos contemporâneos politicamente corretos.

Em 2011, após avaliar o cenário do mercado, os sócios do Laticínio Independência resolveram trabalhar a questão da produtividade para enfrentar a concorrência. O argumento então utilizado por Alberto Ozolins, sócio gerente do empreendimento, é que a fidelização do produtor, pelo investimento na assistência técnica, com o objetivo de aumentar o volume de produção e sua renda, com tecnologias sustentáveis, seria a estratégia adequada para ganhar maior força. No entanto, a direção estava apenas parcialmente convencida dessa ação, já que a captação de leite envolvia tanto grandes produtores, produzindo com a técnica “confinamento”, quanto pequenos produtores, pulverizados em pequenas propriedades produzindo “a pasto”. Havia, também, o receio do crescimento das áreas de plantação da cana-de-açúcar tomando espaço da produção leiteira.

Desde os primórdios da atividade do homem relacionada à alimentação, perseguem-se melhores índices de produtividade e de tonelagem por área plantada. No início colhendo e depois plantando em locais próximos à sua moradia, o homem obtinha os alimentos suficientes para a sua alimentação e a da sua prole. Evoluindo, passou a plantar para a sua comunidade e a efetuar trocas com as comunidades vizinhas sempre utilizando áreas próximas do seu local de moradia para o plantio, até que, nos dias de hoje, a preocupação passou a ser produzir para exportar para quem quiser comprar e ao menor preço unitário possível. O ponto comum da atividade agrícola ao longo do tempo é a fome: alimentar o homem, produzir mais, melhorar a sua qualidade de vida e, com a globalização e a maior competitividade, alcançar produtividade cada vez maior para gerar excedentes exportáveis. Mas o Brasil não mais exporta alimentos para matar a fome, a exportação tem outros objetivos.

Em números absolutos, o Banco Mundial apresenta quadros indicando que a pobreza mundial continua a crescer. A Organização Mundial da Saúde afirma que a fome, medida pela quantidade de proteína ingerida diariamente, se alastra, e a ONU alerta para um cenário de mudanças climáticas e de escassez de água em todo o planeta que irá afetar negativamente o atual e já difícil quadro agrícola mundial. No mercado, aprecia-se o valor e não o custo e assim o produtor se vê cada vez mais recebendo menos, ao ponto de a maior porcentagem da pobreza mundial estar localizada no campo.

Cenário – A história do desenvolvimento rural brasileiro

HISTÓRICO

A história rural brasileira pode ser contada por meio do registro das lutas para chegar ao espaço próprio na economia e na sociedade brasileira, que hoje encontra um total de 1,8 milhão de estabelecimentos rurais entre “patronais” e “familiares”.

Pelos idos do século 16, a ocupação das terras brasileiras foi regulada pelas sesmarias (Capitanias Hereditárias), nas quais o Rei de Portugal fazia uma concessão de lotes de terras (doação) nas colônias a particulares, para o desenvolvimento de atividades agropecuárias de exportação. A pecuária leiteira do Brasil nasceu em 1532, com a expedição colonizadora de Martim Afonso de Souza.

A falta de demarcações gerava inúmeras situações de conflito social: as oligarquias locais se apossavam de terras públicas, comercialização de terras de forma irregular, aumento das propriedades (sesmarias) em nome de membros da família ou amigos, e tiravam partido de certas relações do poder (que não se limitavam apenas à escravidão). Somente em 1699, houve uma primeira tentativa de ordenar a distribuição fundiária.

Quadro 1 - Resumo dos períodos históricos

1500-1700	1700-1800	1800-1850	1850-1900	1900-1929
Descobrimento	Colônia	Independência	Império	República Velha
Sesmarias & Ocupação Territorial	Ocupação & Conflitos	Reestruturação & Fim de Sesmarias	Lei das Terras & Colonato	Economia das Fazendas
Capitanias Hereditárias	1ª Tentativa de Ordenamento agrário	2ª Tentativa de Ordenamento agrário	Ordenamento agrário e trabalho livre	Exportação da produção agrícola

1929-1950	1950-1960	1960-1985	1985-1990	1990-hoje
Crise 1929	Êxodo rural	Regime Militar	Estado de Direito	Sec. 21
Substituição de Importados	Indústrias & Revolução Verde	Expansão das Fronteiras	Agricultura familiar	Sustentabilidade
Início da atividade Industrial	Desajuste estrutural histórico	"Purgatórios" nas cidades	A luta dos sem-terra	Desenvolvimento Sustentável

O início da colonização tinha um cunho eminentemente extrativista com a total predominância da mão de obra escrava. Nas décadas de 1830 e 1840 (pós-Independência) ocorreu a pressão inglesa (1831) para pôr fim ao comércio escravagista. Teve início a produção de café e o interesse dos fazendeiros pela substituição da mão de obra escrava (em extinção) por imigrantes europeus. Foi promulgada a Lei das Terras de 1850, que regulamentou a compra e venda de terras pelo governo, pondo fim à figura da "posse".

O trabalho livre efetivamente começou no Brasil com a imigração de trabalhadores europeus e iniciou-se em três províncias do Sul a partir do fim da década de 1820: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O trabalho livre conseguiu estabelecer-se plenamente a partir de 1870 nas fazendas de café de São Paulo e do Rio de Janeiro, com um novo tipo de sistema de parceria, chamado "Colonato". Resolvidas a questão da mão de obra das fazendas e a questão da terra, a economia brasileira viveu um "período de glória", embasada na produção agrícola ligada ao consumo e à alimentação, como açúcar, café, milho, cacau, tabaco e também algodão, todos colhidos nas dependências das grandes fazendas produtoras, que davam abrigo, trabalho e alimentação para cerca de 25 milhões de brasileiros.

Com a crise de 1929 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 para os grandes municípios e o País começou a enfrentar agudos problemas de desabastecimento alimentar.

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, mas a produção do setor ainda permaneceu 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.

Por outro lado, a pressão para a adoção desses novos métodos de produção levou à diminuição da demanda da força de trabalho e à abertura do caminho para o êxodo rural em massa, com a rápida formação dos cinturões de pobreza ao redor das cidades – a chamada exclusão social. Como consequência dessa sucessão de eventos concomitantes, a maioria dos “caboclos” remanescentes e descendentes ficou espalhada em diferentes atividades rurais, isolados em áreas mais distantes. Assim o Brasil tem uma estrutura de produção de leite única: a atual produção de leite brasileira, de 29 bilhões de litros/ano, é provida por cerca de 1,3 milhão de fazendas produtoras de leite, distribuídas em 5.000 municípios, que abrigam quatro milhões de trabalhadores (mão de obra contratada) com cerca de 50% do volume de produção concentrada em algo como 100.000 leiteiras, enquanto a Argentina, que produz cerca da metade do volume brasileiro, tem cerca de 40.000 produtores. O retrato obtido por uma pesquisa realizada no Estado de Minas Gerais (responsável por mais de um terço da produção nacional) mostra que apenas 4,4% dos entrevistados produziam leite por ser um negócio lucrativo. Os outros 95,6% produziam leite por este possibilitar uma renda mensal, por não saberem fazer outra coisa ou, ainda, porque combinava com outra atividade na propriedade. Tomando outro Estado como exemplo, o Paraná, os números mostram que pouco mais de 30% produzem leite por ser um negócio lucrativo e 13% produzem para subsistência.

O setor agropecuário leiteiro

O ano de 2011 começou com os principais jornais brasileiros noticiando aquisições estrangeiras, fusões, bem como a entrada de bancos de investimentos no setor agropecuário, especialmente o leiteiro. A sensação não era de surpresa, mas de excitação e de inquietação. A globalização, aliada às mudanças climáticas, estava fazendo o seu papel de mola consolidadora. Para uma fazenda produtora de leite situada no Sul de Minas Gerais, tudo era muito diferente: o ambiente rural, os costumes, a cultura, as pessoas, o movimento, a arrecadação do município e o convívio com as famílias produtoras de leite e o volume de produção do laticínio que não crescia.

Desde que foram adquiridas as terras da Fazenda Independência, em 1990, a argumentação do setor era de que “produção de leite não é coisa para pequenos produtores”. Por que? Por que excluir? Essa afirmação, ao invés de desmotivar ou mudar o set de objetivos o estimulava a avaliar se não seria essa uma oportunidade para enfrentar o movimento de consolidação do mercado.

1. Leite como negócio

Historicamente, o leite é um produto de consumo local, cuja produção e consumo crescem com o aumento da renda familiar da região. Essa característica faz com que a relação entre produção e exportação de excedentes se mantenha inalterada ao longo do tempo, tal qual é hoje: como os gastos com alimentação perfazem parte significativa da renda das famílias, eventuais aumentos de preços de alimentos geram retração considerável na demanda. Um exemplo que ilustra e explica que o fenômeno não é típico do Brasil, foi o ocorrido em 2007: o aumento significativo de preços no mercado externo gerou um estímulo à produção global. Como esse aumento de volume não foi consumido localmente, o excedente precisou ser exportado.

TABELA 1
PRODUÇÃO MUNDIAL E NOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES
DE LEITE EM MIL TONELADAS POR ANO

	2009	2010	2011	
Países	1000 toneladas por ano			Var.
1º - União Europeia	137.720	138.220	138.720	0,36%
2º - Estados Unidos	85.874	87.450	88.690	1,42%
3º - Índia	45.140	47.155	48.969	3,85%
4º - China	29.625	30.328	31.780	4,79%
5º - Rússia	32.600	31.740	31.400	-1,07%
6º - Brasil	28.795	29.948	30.846	3,00%
7º - Nova Zelândia	17.397	16.897	18.642	10,33%
8º - México	11.036	11.342	11.500	1,39%
9º - Argentina	10.350	10.600	11.070	4,43%
10º - Ucrânia	11.610	11.192	10.812	-3,40%
Mundo	580.482	587.009	598.974	2,04%

Fonte: USDA/Bigma – elaboração: Bigma Consultoria

Considerando que os maiores compradores de leite são os países em desenvolvimento, o aumento de produção fez saturar rapidamente o pequeno mercado externo (cuja dimensão em 2010 era o de uma vez e meia a produção brasileira). Como os preços altos tendem a desestimular o consumo nos países importadores, a saturação do mercado ocorreu de forma ainda mais rápida.

Segundo a Associação Nacional dos Produtores de Leite (ANPL), a produção anual de leite no mundo se aproxima dos 600 bilhões de litros, sendo que o Brasil representaria pouco mais de 5,15% da produção total gerando um faturamento anual equivalente a cerca de R\$ 21 bilhões. Tendo em vista que o mercado internacional é relativamente pequeno, ele se torna uma importante referência sobre competitividade e custos produtivos.

Nesse ponto, Alberto Ozolins, analisando o Laticínio Independência diz: “O problema não está diretamente ligado à exportação, mas sim aos seus meios e à ociosidade. Para tanto há a necessidade de produção em escala, apoio logístico e suporte das autoridades. A dificuldade está em melhorar padrões e aumentar a produção no nível que se encontra, seja comercial, social ou tecnologicamente”.

2. Mercado de leite

O mercado do leite é composto pelo leite propriamente dito e por seus subprodutos de valor agregado: pasteurizado ou em pó, transformado em queijos, em iogurtes, em manteiga e em creme de leite. Além disso, é utilizado na indústria de alimentos, em massas, em doces e em outros produtos. A partir de 1 litro (ou 1 kg) de leite, produzem-se vários outros subprodutos lácteos que, somados em peso de produtos lácteos, resulta em uma soma maior do que 1 kg (soro, bebidas lácteas, ricota, outros). Apenas como referência, os preços externos estão abaixo de US\$ 0,25/kg de leite.

O gráfico 1 mostra a relação entre o nosso preço em dólar e a variação da taxa de câmbio. Percebe-se que, a partir de 2002, o leite se dolarizou: a variação da taxa de câmbio explica muito do preço do leite em US\$ no mercado interno.

Preço do leite brasileiro em US\$/litro x Taxa de câmbio (US\$/R\$)

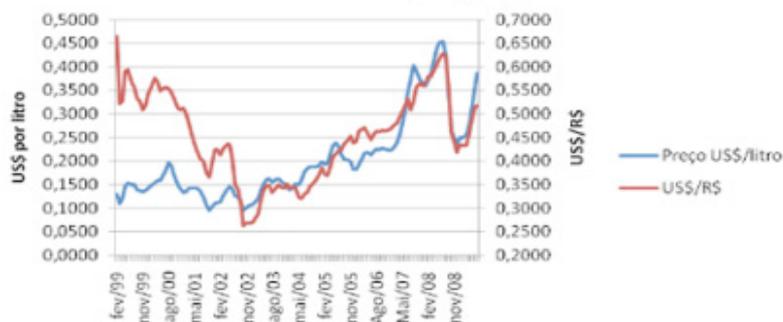


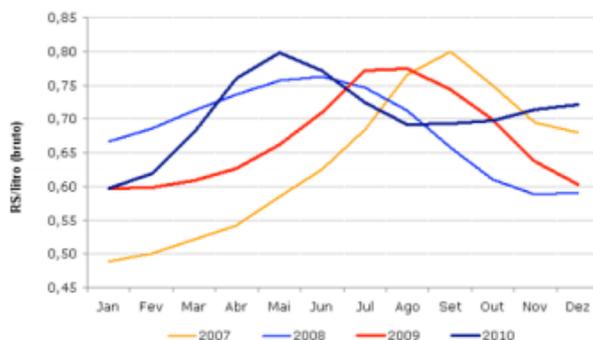
Gráfico 1

A tendência de produção de leite para os próximos anos é de um aumento mundial do volume produzido em mais de 2,0% (FAO e USDA/BIGMA, 2010), principalmente nos países em desenvolvimento onde existem condições climáticas favoráveis para a atividade, permitindo o pastejo dos animais na maior parte do ano, que diminui os custos de alimentação, mão de obra e de capital empregado. A tendência de produção de leite para os próximos anos é de um aumento mundial do volume produzido em mais de 2,0% (FAO e USDA/BIGMA, 2010), principalmente nos países em desenvolvimento onde existem condições climáticas favoráveis para a atividade, permitindo o pastejo dos animais na maior parte do ano, que diminui os custos de alimentação, mão de obra e de capital empregado.

O retrato da pecuária leiteira de 2010 é mostrado abaixo em números:

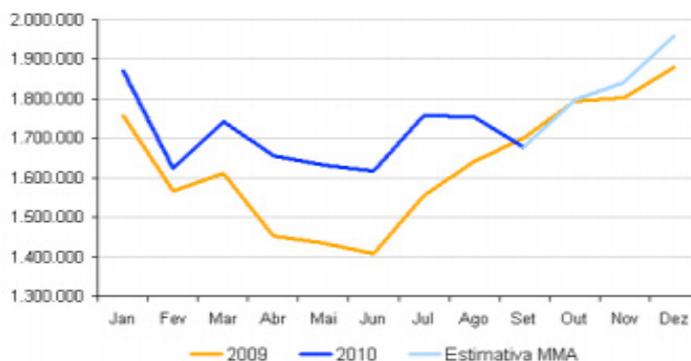
Gráfico 1: Média nacional

Preços ao produtor (R\$/litro)



Fonte: Cepea/Elaboração: MIRPoint

Gráfico 3. Sazonalidade na Captação de Leite



Fonte: Pesquisa Trimestral do Leite (IBGE) e MMA

Gráfico 4. Sazonalidade do consumo

Deficit ou excesso de consumo mensal (acumulado, em milhões de litros) - Supondo estoques iniciais de 600 milhões de litros

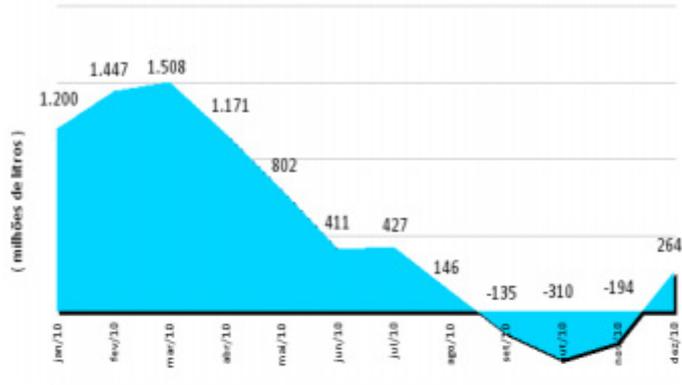
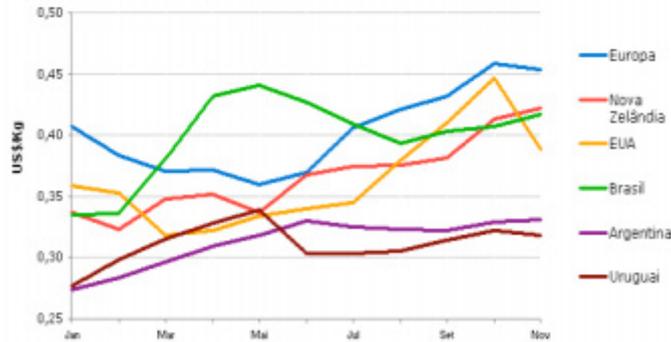


Gráfico 5. Evolução mundial dos preços

Preços do litro de leite ao produtor em diversos países (em US\$)



Fonte: LTO Nederland, Infortambo e Cepea/Elaboração: MilkPoint

(*) Valores até novembro/2010

3. Concorrência

Há várias formas de se competir no mercado. Como uma característica específica, o leite é uma commodity perecível e, também, dependente da disponibilidade de um clima favorável e de uma boa infraestrutura na região produtora, como eletricidade, bons serviços e boas estradas, ou seja, enfrenta a concorrência dos meios de produção. O maior apelo para esse movimento é a logística: um fator crítico de sucesso para o setor. Assim, mesmo áreas muito pequenas (com 2 a 3 hectares típicas da pequena produção de leite) têm nesses últimos anos sofrido a interferência da produção da cana-de-açúcar: o produtor arrenda ou vende a terra para um vizinho que esteja consolidando o território e se muda para outro local.

A sequência de mapas apresentados nas figuras que se seguem demonstra a “coincidência” de interesses por localizar a produção em municípios mais acessíveis e melhor estruturados quanto à sua infraestrutura e prestação de serviços. A exceção é o Rio Grande do Sul, que concentra investimentos em leite, mas não ainda em cana.

Fonte: NIPE-UNICAMP

Figura 1. Plantas de laticínios: atual (em preto) e novas plantas (em amarelo).

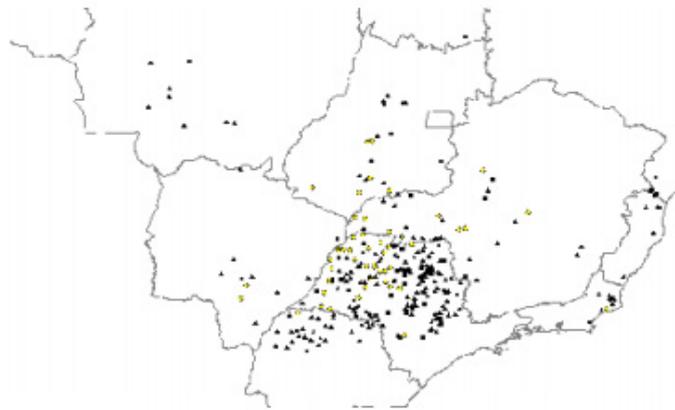


Figura 2. Concentração da produção de leite, a partir dos dados do IBGE.

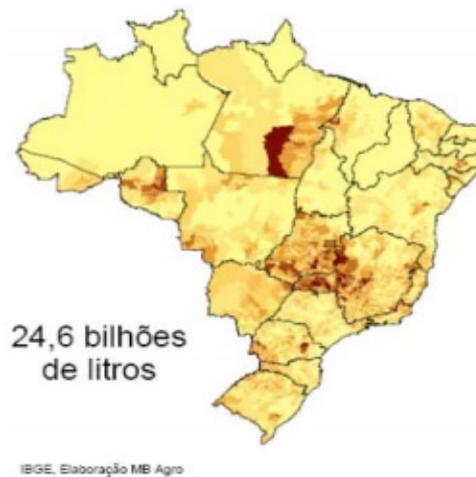


Figura 3. Localização de novos laticínios ou ampliações de laticínios existentes



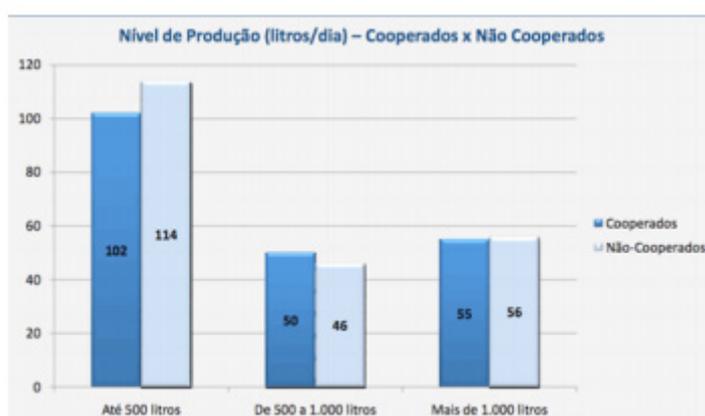
Para enfrentar essa concorrência há o caminho clássico do aumento da produtividade para patamares semelhantes ou superiores ao da concorrência: o pagamento por volume, regularidade e qualidade, promovendo escala e pro-fissionalização da produção primária e o custo da mão de obra "per si" e entre as propriedades de uma mesma região com suas questões ligadas ao ônus devido à legislação trabalhista. Nesse aspecto, a produção de leite, nas propriedades com alto índice de mão de obra familiar tem vantagens; hoje se reconhece que muitas

das regiões que crescem em produção apresentam propriedades tipicamente familiares.

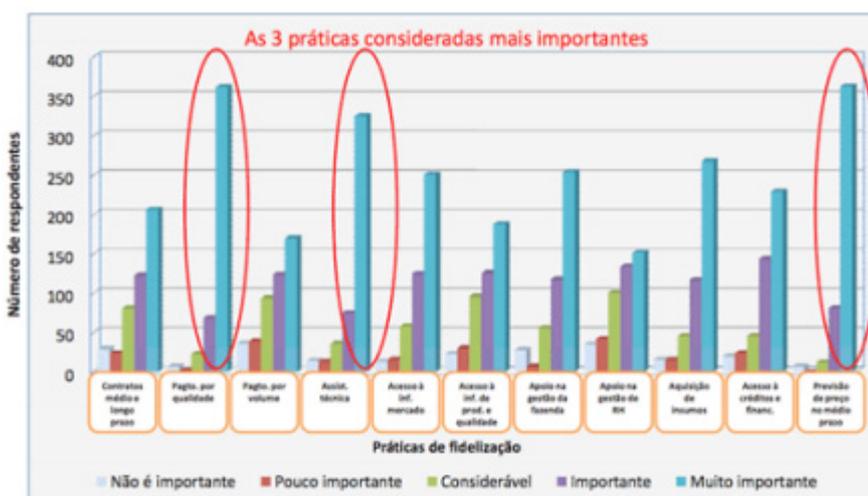
4. Comercialização

Um movimento observado na indústria é o de se estabelecer uma relação de mais longo prazo com seus fornecedores, por meio de práticas de fidelização e, estas quando são bem-sucedidas, permitem um maior envolvimento na gestão da propriedade e na melhoria da qualidade, o que resulta em um melhor rendimento industrial e maior flexibilidade no mix de produtos. Já os produtores recebem mais incentivos para a profissionalização e maior segurança para investimentos na atividade. Por fim, a cadeia como um todo ganha pela maior profissionalização, respostas mais rápidas às demandas do mercado, instituições mais fortes e maior solidez quanto à expansão.

Foi realizada uma pesquisa pelo Milk Point, com 463 respondentes, produtores cooperados e não cooperados (207 x 216, respectivamente), bem como em relação ao porte – 216 produtores abaixo de 500 litros e 197 acima de 500 litros.



Fonte: Palestra de José Rezende, PwC, Interleite 2010



Fonte: Palestra de José Rezende, PwC, Interleite 2010

O resultado identificou como as três práticas mais valorizadas:

1. O pagamento por qualidade
2. A assistência técnica e
3. A previsão de preços no médio prazo

Enquanto assistência técnica tem peso elevado, apoios na gestão e, principalmente, no que se refere à gestão de pessoas (recursos humanos) tiveram pontuação menor, talvez um indício de que o produtor coloque nos aspectos técnicos um peso superior ao imputado aos aspectos gerenciais como fator determinante do sucesso na atividade.

5. O Cenário em 2020 – tendências

Tabela 1. Cenários para o leite no Brasil em 2020.

	Valores de 2005	Cenário 1: "Crescimento continuado, mas heterogêneo"	Cenário 2: "Leite, a nova estrela do agronegócio"	Cenário 3: "O futuro desperdiçado"	Cenário 4: "Agricultura familiar e competitiva"
Produção anual em 2020, em bilhões de kg	24,60	40,25	50,00	34,40	50,00
Taxa de crescimento ao ano, %	3,4 (média 15 anos)	3,4	5,0	2,2	5,0
Consumo per capita, kg/pessoa/ano	138	167	190	150	190
% do leite exportado	2,4	12	20	5	20
Quantidade exportada em bilhões de kg/ano	0,6	4,8	10,0	1,7	10,0
% de leite sob inspeção	66,3	80	82	75	82
Produtividade, kg vaca/ano	1200	1750	2500	1545	2500
% aumento anual	-	2,5	5,0	1,8	5,0
% do leite captado pelas cooperativas	40	40	45	30	50
% do leite das cooperativas vendido sem processamento	30	20	25	30	20
% do leite no Sudeste	38,8	33,0	35,0	32,0	32,0
% do leite no Sul	26,6	29,0	28,0	28,0	30,0
% do leite no Nordeste	12,1	12,0	12,0	13,0	12,0
% do leite no Centro-Oeste	15,4	16,0	17,0	16,0	16,0
% do leite no Norte	7,1	10,0	8,0	11,0	10,0

1. CENÁRIO 1: Crescimento continuado, mas heterogêneo

É considerado o cenário tendencial, isto é, aquele que, no seu conjunto, o setor entende como mais provável, sendo resultado das forças atuantes e já conhecidas.

- A produção no País cresce de acordo com taxas históricas e superiores ao aumento do consumo, resultando em um superávit estrutural destinado ao mercado externo que atingiria, em 2020, quase 5 bilhões de litros ao ano
- Permanece a tendência de concentração na produção e se intensifica a concentração na indústria

- O setor mantém um nível de inovação suficiente para desenvolver o mercado de forma competitiva e logra algum sucesso em iniciativas envolvendo sustentabilidade do setor, como o marketing institucional
- A qualidade da matéria-prima evolui
- A informalidade ainda persiste em níveis razoáveis.

A partir desse primeiro cenário e levando em conta as diferentes percepções dos especialistas acerca do futuro, foi possível trabalhar com dois cenários (2 e 3) contrastados.

2. CENÁRIO 2: Leite, a Nova Estrela do Agronegócio

Respondendo às boas perspectivas para o setor no Brasil e no mundo, são:

- Realizados fortes investimentos em novas plantas industriais
- Isso estimula o aumento da produção de leite a taxas significativamente acima da média histórica
- Os excedentes para exportação serão consideráveis, atingindo 10 bilhões de litros de leite ao ano em 2020 • O Brasil se inserirá definitivamente no mercado internacional
- A concentração na produção será significativa e o mercado operará com um mínimo de interferência governamental
- A região Sudeste continuará sendo a principal região produtora, seguida da região Sul, que diminuirá a diferença

Nesse cenário, o leite adquire contornos mais próximos dos verificados em outros países, como Nova Zelândia e Estados Unidos, com produção ancorada na escala e na eficiência de custos.

3. CENÁRIO 3: O Futuro Desperdiçado

- O setor não conseguirá superar como deveria os atuais desafios
- O conflito entre os elos se mantém ou aumenta, inviabilizando iniciativas consideradas importantes para o crescimento sustentável da atividade
- A ausência de coordenação setorial impede a organização do setor, o automonitoramento e a execução de ações em prol da sustentabilidade futura da atividade
- A produção crescerá notadamente nas áreas de fronteira, muito mais por falta de opção de agricultores sem assistência e alternativas econômicas do que por atratividade como negócio • As fraudes e a sonegação se tornam comuns, afastando empresas inovadoras e multinacionais, que optarão por investir em outros segmentos
- O setor não se articulará em entidades de representação e pouco influenciará a regulamentação técnica relativa aos alimentos e às políticas públicas

A produção crescerá a níveis menores do que a média histórica e o superávit exportável será relativamente pequeno, pouco alterando o status brasileiro no mercado internacional.

4. CENÁRIO 4 – (desejado pelos participantes) Agricultura Familiar e Competitiva

- O setor irá crescer mais do que na média histórica
- Esse crescimento estará ancorado na agricultura familiar, principalmente na região Sul, que quase se equipará à região Sudeste em quantidade produzida
- As cooperativas crescem em importância, o relacionamento entre os elos se harmoniza
- O setor consegue, através de ações setoriais, como o marketing institucional e a inovação, aproveitar as oportunidades de mercado existentes
- As crescentes exigências ambientais e sanitárias serão bem assimiladas pelo setor, permitindo ampla inserção internacional
- O país terá destaque em novas tendências que se consolidarão, como a produção de leite orgânico e a produção ambientalmente sustentável
- O governo terá um papel importante na reestruturação do sistema oficial de extensão e na disponibilização de crédito para a agricultura familiar
- Haverá espaço para produtores de grande porte, que encontrarão nas grandes processadoras um mercado crescente, estimulando o investimento em escala e qualidade

O desafio da pecuária leiteira brasileira nos dias atuais está inserido no mundo globalizado, onde a disputa acontece com os empreendimentos que têm uma presença agressiva e permanente, e não marginal ou oportunista. E o Brasil, não porque se quer, mas porque é uma condição inerente à nossa pecuária leiteira, tem enormes vantagens comparativas em relação aos grandes países exportadores de lácteos, reconhecidas não apenas por nós, mas também pelas maiores autoridades no assunto: a capacidade de produção instalada. Assim a questão que fica é o mercado a ser conquistado e a inteligência para fazê-lo.

Avaliando os cenários, Alberto entende que seu Laticínio tem tudo para crescer e que este ciclo somente não acontecerá se a sua estratégia continuar virada de costas para as oportunidades que o mercado oferece, achando-o fora do seu alcance. Em suas palavras: “Existem inúmeras oportunidades no mercado. O ambiente pode não ser continuamente propício, mas nos indica caminhos. Nosso grande desafio, tal como numa fábrica, é identificá-los, aplicar nosso conhecimento e buscar o crescimento”.

A Fazenda Independência coloca o questionamento de como se aproveitar a oportunidade de toda essa disponibilidade ainda latente do nosso Brasil rural. Sua grande preocupação é como criar um “novo rural” que alavanque as vantagens competitivas inexploradas e, finalmente, se o Laticínio Independência está ou não perante uma situação inédita para alavancar o seu negócio. Como realizá-la?