

2 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE

A noção de Sistema Agroindustrial (SAG) abarca as atividades agropecuárias não apenas na etapa de produção (atividades que ocorrem dentro da propriedade rural, ou seja, “dentro da porteira agrícola”, que é a produção em si), mas também os segmentos situados antes e depois da porteira da fazenda, como as atividades de distribuição de suprimentos agropecuários (insumos), máquinas e implementos, de armazenamento e distribuição dos produtos. Envolve também a transformação industrial e a comercialização.

Isso significa que o agronegócio ultrapassa os limites da propriedade rural para envolver todos os que participam direta ou indiretamente do processo de levar os alimentos aos consumidores, ou seja, engloba as pessoas e empresas que fornecem insumos, processam os produtos agropecuários, manufaturam os alimentos e fibras, transportam e vendem estes produtos aos consumidores.

Os segmentos do SAG não se limitam a uma região, estado ou país. A combinação do SAG com a globalização faz com que os cenários internacional, nacional, estadual e local exerçam maior ou menor influência sobre cada um dos seus segmentos e afetem o seu gerenciamento.

O sistema agroindustrial do leite passou por grandes impactos nos anos 90 em decorrência da desregulamentação e da abertura do mercado, que permitiram que indústrias estrangeiras competissem no mercado interno. Daí a importância de o assunto gerenciamento abordar o setor leiteiro desde o cenário internacional até o local.

2.1 CENÁRIO INTERNACIONAL

A produção mundial de leite de vaca em 2007 foi de 561 bilhões de litros, envolvendo uma enorme quantidade

de produtores, distribuídos por todo o mundo, com grande diversidade de processos produtivos. Países mais desenvolvidos ou com maior emprego de tecnologia, em geral, possuem produtividade mais elevada e maior escala de produção.

2.1.1 COMO O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE MUNDIAL PODE AFETAR O PRODUTOR DE LEITE NO BRASIL?

Em países europeus e nos Estados Unidos a atividade leiteira conta com elevados subsídios. Os subsídios têm a finalidade de manter a produção de leite em condições atrativas onde outras atividades podem ser mais lucrativas. Além disso, são mecanismos de controle de estoques estratégicos de derivados lácteos naqueles países.

Os subsídios geram excesso de produção de leite em pó, por exemplo. Colocado no mercado internacional, este produto vem parar no Brasil a preços às vezes menores do que o produto nacional. Comprado pelo mercado varejista, pressiona para baixo o preço do leite em pó nas indústrias e, em consequência, o preço do leite pago ao produtor.

2.1.2 CONHEÇA UM POUCO DA DINÂMICA DO MERCADO DE LÁCTEOS NO MUNDO

Estima-se que entre 5% e 10% do leite produzido no mundo seja destinado à comercialização internacional. Entre 1992 e 2006, a Europa apresentou recuo de participação na oferta global, enquanto a América do Norte manteve participação estável. Houve evolução de participação da Ásia, que subiu de 16% para 24%. Nos países da América Latina e Caribe, a participação na produção foi de 12% em 2006, ante 10% em 1992 (Gráfico 2).

Figura 1 – Mercado Internacional

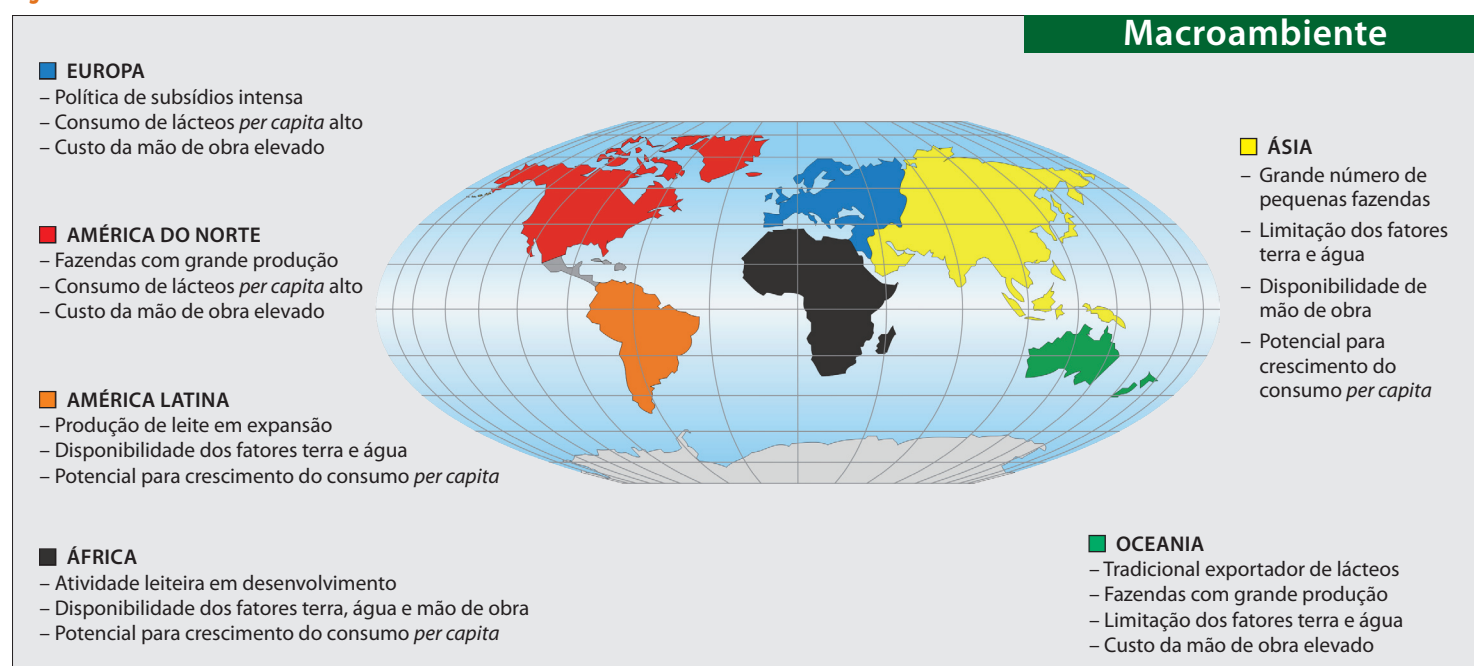
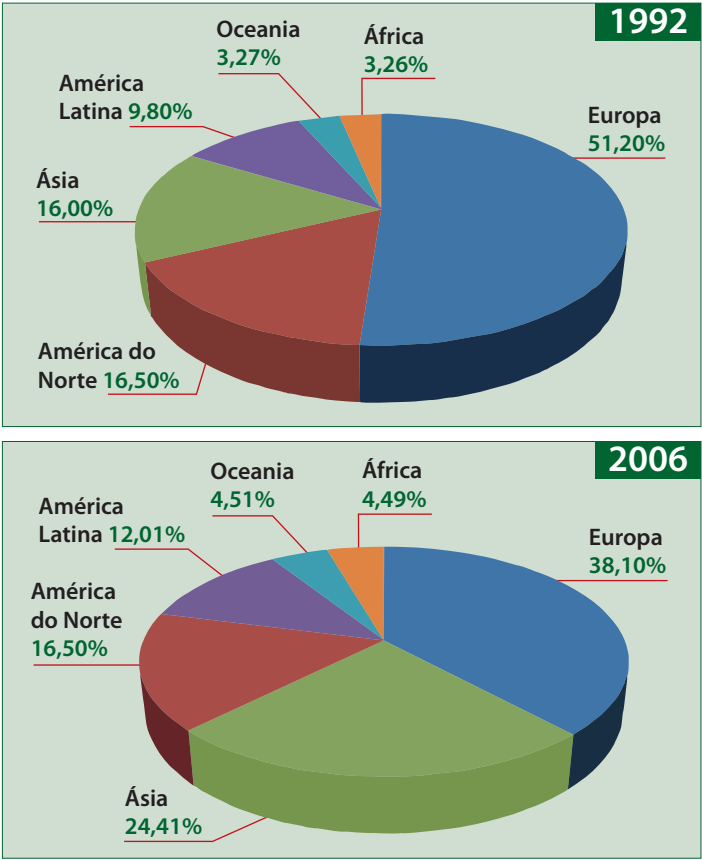


Gráfico 2 – Evolução da participação de regiões mundiais no mercado internacional de lácteos



2.2 CENÁRIO NACIONAL

No Brasil, a pecuária leiteira teve impulso com a vinda da família real, em 1808. Os derivados lácteos foram definitivamente incluídos na culinária brasileira.

Até meados do século XX, a atividade leiteira teve um papel secundário, de subsistência, na economia brasileira. Não havia busca de ganhos de eficiência, pois a pecuária leiteira não era afetada pela visão comercial que norteou outras atividades agrícolas, principalmente a cana-de-açúcar e o café.

Porém, a partir de 1946, iniciou-se um processo de regulamentação da atividade no Brasil, com o estabelecimento de critérios sanitários de processamento e distribuição do leite e de seus derivados. O Estado passou a definir preços de comercialização tanto para o produtor pelo leite *in natura* quanto para o consumidor pelo leite pasteurizado.

O processo de transformação intensificou-se a partir de 1991, com a abertura comercial, a desregulamentação de preços e a migração da produção leiteira. A busca de eficiência ultrapassou o nível da fazenda e chegou aos outros segmentos do sistema agroindustrial. No segmento de transporte do leite até a usina de beneficiamento, foi rapidamente disseminada a coleta a granel, com a utilização de caminhões isotérmicos. No segmento industrial, o objetivo de melhorar o desempenho tem levado os principais laticínios a investirem em novas plantas comerciais, principalmente nas Regiões Centro-Oeste e Sul.

No segmento de distribuição/varejo ocorreram modificações quantitativas e qualitativas, e, com a redução das taxas de inflação, houve aumento da demanda por produtos lácteos. Uma segunda transformação refere-se à mudança do tipo de leite fluido consumido. O leite até então comercializado no varejo em saquinhos plásticos foi substituído na preferência do consumidor pelo leite longa vida. Outra transformação diz respeito aos canais de distribuição, quando os supermercados substituíram as padarias como principais pontos de venda de leite.

De importador de leite até o início dos anos 2000, o Brasil assumiu a condição de exportador após 2006, com vocação natural para ganhar novos mercados internacionais. Em 2007, o Brasil, a França e a China, juntos, ocuparam o quinto lugar como maiores produtores de leite no mundo, representando 5% da produção mundial.

A produção de leite no Brasil é feita por cerca de um milhão de produtores, distribuídos por todo o território nacional, mas com processos produtivos heterogêneos entre diferentes regiões.

Quadro 1 – Macroambiente nacional do setor leiteiro

Macroambiente – Brasil
– Intensificação da produção de grãos e leite no Centro-Oeste e Sul.
– Concentração do consumo no Sudeste e regiões litorâneas.
– Implantação acelerada de tanques de expansão e transporte do leite a granel.
– Substituição de culturas – por exemplo, a expansão da cana-de-açúcar em São Paulo.
– Redução da mão de obra disponível e crescimento do leite onde predomina a exploração familiar.
– Elevação do custo de energia.
– Maiores exigências quanto à produção ambientalmente sustentável.

2.3 CENÁRIO LOCAL

O ambiente operacional da UPL consiste em um conjunto de variáveis que se relacionam com os objetivos do gerente e que são necessárias ao seu funcionamento.

Ecossistema ou bioma (clima, aptidão do solo, vegetação, relevo), disponibilidade e preparo da mão de obra, níveis salariais, política, leis, nível de organização dos produtores, comércio e etnia são partes deste complexo de variáveis locais.

Esse conjunto de variáveis condiciona o processo produtivo e exerce grande influência sobre a UPL. Cinco setores principais podem ser destacados:

Fornecedores – recursos para o funcionamento da UPL: mão de obra, insumos, assistência técnica, consultoria;

Consumidores – cooperativas, agroindústrias, varejistas, consumidor final;

Concorrentes – menos importantes se o produto for leite para processamento, porém mais importantes se o leite for processado na propriedade;

Parceiros – outras UPLs como parceiras na venda de produtos ou compra de recursos em conjunto;

Regulamentadores – instituições e órgãos do governo, associações e sindicatos, que impõem restrições ou controles às atividades da UPL.

Mudanças no âmbito nacional e internacional influenciam diretamente o segmento da produção primária de leite e a profissionalização do produtor.

A Figura 1 ilustra o cenário do setor leiteiro no contexto do mercado internacional, entretanto, no mercado nacional há outros condicionantes, conforme sumarizado no Quadro 1 com referência ao Brasil e, como exemplo, no Quadro 2, em relação ao Estado de Minas Gerais. Observa-se que o gerente, isoladamente, não consegue influenciar o macroambiente, todavia, é necessário que tenha informações de toda a cadeia produtiva e dos programas e das políticas públicas do governo, visando facilitar as tomadas de decisão na exploração da sua propriedade.

Quadro 2 – Macroambiente estadual do setor leiteiro

Macroambiente – Estado de Minas Gerais
– Estado com maior produção de leite.
– Estado com maior número de produtores.
– Estado com alta concentração de laticínios.
– Alta diversidade de instituições de pesquisa, ensino e extensão.
– Produção mais próxima dos maiores centros de consumo.
– Vasta rede de rodovias.

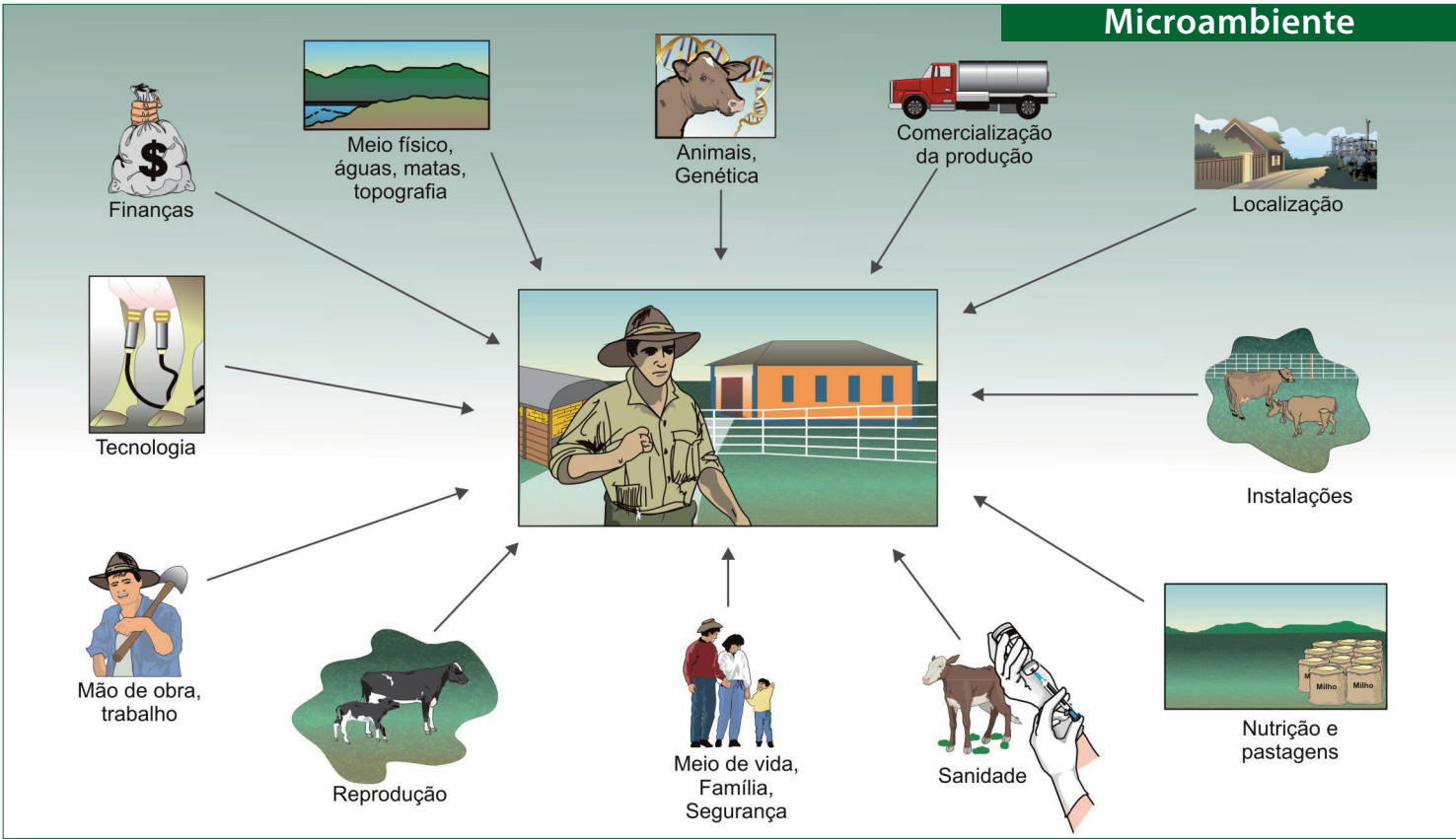
2.4 UNIDADES DE PRODUÇÃO DE LEITE (UPL)

Não há receita única para o gerenciamento de uma UPL: cada fazenda é diferenciada.

A realidade da UPL não pode estar dissociada dos ambientes que a cercam, conforme mostra a Figura 2. Cabe ao gerente entender o todo e fazer a melhor combinação para alcançar os objetivos e metas da UPL.

Em termos de classificação, uma UPL pode ser um latifúndio ou uma empresa capitalista, familiar, camponesa ou híbrida; de acordo com o sistema de produção, ela pode ser extensiva ou intensiva a pasto, ou com gado confinado.

Figura 2 – Microambiente



▼ UPL EXTENSIVA

Pode ter tamanhos variáveis e diferentes escalas de produção.



As áreas de produção de forrageiras são extensas ou pouco divididas e recebem cuidados insuficientes para poder expressar seu melhor potencial de produção.

Esse conjunto de características costuma vir acompanhado de instalações, manejo e tecnologias mais simples e mão de obra menos especializada.

▼ UPL INTENSIVA A PASTO

Pode ter tamanho e escala de produção variáveis. Entretanto, o solo e as forrageiras recebem cuidados visando suprir as necessidades para apresentarem melhor produção em quantidade e qualidade.



Os pastos são subdivididos, e o período de pastejo depende da biologia da planta ou de um esquema pré-determinado com poucos dias de ocupação.

Em geral, o gado é mestiço ou de raças especializadas para a produção de leite. As instalações são adequadas para trabalhar com o gado por várias horas durante a ordenha. Faz uso de suplementação com alimentos concentrados ou volumosos. Requer mão de obra bem treinada.

▼ UPL COM GADO CONFINADO

As áreas de produção de forragem para corte recebem cuidados para expressar seu potencial máximo para produção.

O rebanho é formado por animais de raça especializada para produção de leite, de alta genética e com elevado potencial produtivo.



As instalações permitem manter os animais, principalmente as vacas, confinados por 24 horas. Os equipamentos também são mais sofisticados e caros. A mão de obra precisa ser especializada.

A UPL intensiva tem subclassificações, como semiconfinada ou semi-intensiva.