

1

Volume

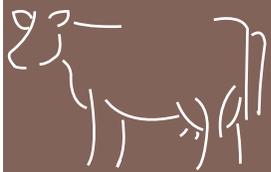
Bovinocultura de Leite

Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



FUNDAÇÃO
BANCO DO BRASIL



Editorial

BANCO DO BRASIL

ROBSON ROCHA
Vice-Presidente Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável

RODRIGO SANTOS NOGUEIRA
Gerente-Geral da Unidade Desenvolvimento Sustentável

Gerentes Executivos
BENILTON COUTO DA CUNHA
MAURÍCIO MESSIAS
WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

RAIMUNDO NONATO SOARES LIMA
Gerente de Divisão

Assessoras Seniores
LUIZA CRISTINA MEDEIROS DE SABÓIA E SOUZA
MAURA DE FÁTIMA FERNANDES DE OLIVEIRA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA AGRICULTURA

MARCIO CORDEIRO RANGEL
Consultor

PATRICIA PORTO e FABIANE DE ARAÚJO ALVES BARROSO
Projeto Gráfico e Diagramação

FOTOS
MARCIO CORDEIRO RANGEL
BANCO DE IMAGENS IICA

Brasília, setembro de 2010

1

Volume

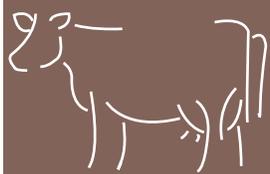
Bovinocultura de Leite

Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



FUNDAÇÃO
BANCO DO BRASIL



Apresentação

A **Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas** é uma iniciativa que integra a Cooperação entre a Fundação Banco do Brasil - FBB, o Banco do Brasil – BB e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA para o Aprimoramento da Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS do Banco do Brasil e outras parcerias.

Para fundamentar a publicação da **Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas** o trabalho cuidadoso dos consultores buscou assegurar a continuidade da metodologia de intervenção proposta no Roteiro Orientador para a Qualificação dos Planos de Negócios DRS – PN DRS. Os PN DRS estão estruturados com os elos recursos naturais/insumos, produção, beneficiamento/processamento e comercialização considerando capacitação, saúde/segurança, infraestrutura, planejamento e controle como transversais a todos os elos. Como condicionantes de qualidade dos PN DRS são considerados os fatores: organização, assistência técnica, financiamento ou crédito e ações de inclusão social.

Os cadernos que compõem a Série estão assim organizados:

Volume 1 - Bovinocultura de Leite;

Volume 2 - Fruticultura: Açaí;

Volume 3 - Fruticultura: Banana;

Volume 4 - Fruticultura: Caju;

Volume 5 - Apicultura;

Volume 6 - Aquicultura e Pesca;

Volume 7 – Ovinocaprinocultura; e

Volume 8 – Reciclagem.

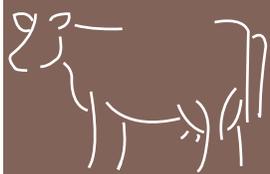
Cada volume é composto por duas partes:

- Parte 1** visão geral da cadeia e sugestões de atuação com base no trabalho realizado pelos consultores para as áreas rural e urbana.
- Parte 2** proposta elaborada pela gerência de estratégia e metodologia DRS da Unidade Desenvolvimento Sustentável - UDS, a ser discutida e implementada pelas Superintendências Estaduais do Banco do Brasil e seus parceiros, nos Estados.

As publicações da Série devem ser entendidas e utilizadas como instrumento de orientação respeitando as particularidades regionais, locais e das unidades produtivas.







SUMÁRIO

BOVINOCULTURA DE LEITE – PARTE 1

13	1. O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL - DRS
14	2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA BOVINOCULTURA DE LEITE
14	2.1 Mundial
15	2.2 Brasileira
16	2.3 Mercado
16	2.3.1 Externo
17	2.3.2 Interno
17	2.3.3 Perspectivas
18	2.4 Elos da Cadeia Produtiva
20	2.4.1 Principais potencialidades e desafios
22	3. FATORES DE COMPETITIVIDADE DA CADEIA
22	3.1 Aspectos ambientais – Impactos gerados pela bovinocultura de leite e soluções de manejo
23	3.2 Atualização tecnológica
25	3.2.1 O projeto Balde Cheio
25	3.2.1.1 Passo a passo para implementação do projeto Balde Cheio
27	3.2.2 Sistema gerencial e organizacional
29	4. GESTÃO E MONITORAMENTO
29	4.1 Capital Social
30	4.2 Critérios de Monitoramento
31	5. COMERCIALIZAÇÃO
33	6. CAPACITAÇÃO

34	7. PARCEIROS POTENCIAIS
41	BOVINOCULTURA DE LEITE – PARTE 2
41	PROPOSTA DE ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL
43	1. PREMISSAS
43	2. OBJETIVO GERAL
43	2.1 Objetivos Específicos
43	3. AÇÕES SUGERIDAS
45	4. MODELO DE ATUAÇÃO
46	5. PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS
46	6. MODELO DE GOVERNANÇA
47	6.1 Gestão Estadual
48	6.2 Gestão Local
50	7. RESULTADOS ESPERADOS
51	7.1 Indicadores Sugeridos
53	APÊNDICE – PLANOS DE NEGÓCIOS DRS DO BANCO DO BRASIL EM BOVINOCULTURA DE LEITE
57	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

LISTA DE FIGURAS

14	Figura 1 - Produtividade média de leite (kg de leite/vaca/dia) e variação
19	Figura 2 - Cadeia produtiva
21	Figura 3 - Fatores produtivos no sistema
42	Figura 4 - Visão sistêmica da proposta
45	Figura 5 - Mercado
50	Figura 6 - Modelo de governança
54	Figura 7 - Planos de Negócios em implementação na bovinocultura de leite

LISTA DE SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CATI/SP – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral do Estado de São Paulo

CNA - Confederação Nacional da Agricultura

Contag - Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Emater - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

Epamig/MG - Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

FETAG - Federação dos Trabalhadores na Agricultura

IPA/PE - Instituto Agronômico de Pernambuco

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA - Ministério de Desenvolvimento Agrário

MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

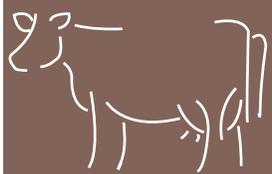
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Seescop - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural





BOVINOCULTURA DE LEITE

PARTE 1

1. O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL - DRS¹

Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS é uma estratégia negocial do Banco do Brasil - BB, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural.

Propõe-se a:

- Promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda;
- Democratizar o acesso ao crédito;
- Impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- Contribuir para melhorar os indicadores de qualidade de vida;
- Solidificar os negócios com micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos.

A atuação do Banco do Brasil com a Estratégia Negocial DRS se dá por meio do apoio a atividades produtivas, com a visão de cadeia de valor,

¹ www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf

identificadas como potencialidades nas diferentes regiões onde o Banco do Brasil está presente. A Estratégia DRS apóia o desenvolvimento de atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios familiares, comércio, serviço e indústria).

A metodologia de atuação prevê a sensibilização, mobilização e capacitação de funcionários do BB e de parceiros, e a elaboração de um diagnóstico participativo, abordando a cadeia de valor das atividades produtivas apoiadas e identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e potencialidades, dentre outros.

Com base no diagnóstico, é elaborado o Plano de Negócios DRS, no qual são definidos os objetivos, as metas e as ações (por elo da cadeia produtiva) para implementação.

A metodologia prevê, ainda, o monitoramento das ações definidas nos Planos de Negócios e a avaliação de todo o processo².

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA BOVINOCULTURA DE LEITE

2.1 Mundial

Os maiores produtores de leite bovino no mundo são EUA, Índia, China, Rússia, Alemanha, Brasil e Nova Zelândia que, juntos, produzem 48% do leite mundial. Quando se consideram os 20 países mais produtivos, o volume de produção atinge 74% do leite mundial. A Figura 1 apresenta a produtividade média dos principais produtores mundiais em 2008 e 2009.

Figura 1 - Produtividade média de leite (kg de leite/vaca/dia) e variação

País	2008	2009	Variação %
EUA	25,44	25,73	1,14
Canadá	23,00	23,06	0,27
Taiwan	16,80	17,50	4,19
União Européia	15,33	15,37	0,30
Austrália	15,04	14,89	-1,02
Argentina	12,87	13,25	2,97
China	10,93	10,96	0,25
Ucrânia	10,18	10,24	0,55
Rússia	9,09	9,27	2,00
Brasil	4,74	4,88	3,01
México	4,30	4,39	1,95
Índia	3,14	3,21	2,36
MÉDIA	9,40	9,51	1,10

Fonte: USDA/Scot Consultoria

² Ver Caderno da Universidade Corporativa para Aprimoramento dos Planos de Negócios, 2008

Países como China, Índia, Nova Zelândia e Brasil aumentaram significativamente a sua produção de leite nos últimos anos, bem como sua participação no cenário mundial, enquanto países como França, Alemanha e Rússia diminuíram sua produção, o que permitiu que novos países produtores de leite viessem a se estabelecer no mercado internacional.

Os anos de 2007 e 2008 foram caracterizados pela alta do preço do leite em pó no mercado internacional, favorecendo a exportação. Com isso o saldo da balança comercial de lácteos, em 2008, foi positivo em US\$ 298 milhões.

O leite fluido e derivados frescos têm pouca participação no comércio mundial devido à perecibilidade e aos custos de transporte. Entretanto, este comércio vem aumentando devido ao leite Longa Vida e a ampliação do mercado de queijos.

O comércio leiteiro mundial é dominado pela Comunidade Européia e pelos Estados Unidos, mas, nos dois casos, as exportações representam basicamente excedentes de uma estrutura produtiva cuja dinâmica depende de subsídios e protecionismo.

Os principais países importadores de lácteos do Brasil (dados de 2006) são Venezuela (22%), Angola (10%) e África do Sul (9%); e os principais produtos de exportação são o leite condensado e o leite em pó. O leite é um dos produtos mais sensíveis no contexto da integração do MERCOSUL e sua competitividade é afetada pela política tarifária.

2.2 Brasileira

O Brasil é o sexto produtor mundial de leite, com 1,3 milhões de produtores de leite e produção de 27,5 bilhões de litros/ano, movimentando R\$ 64 bilhões/ano e empregando 4 milhões de pessoas.

Os principais produtores são os Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo, Paraná e Santa Catarina, que, em 2008, foram responsáveis por 81,7% do total produzido no País.

O leite está entre os seis primeiros produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionalmente obtidos, como o café beneficiado e o arroz. O agronegócio do leite e seus derivados, onde o Brasil se posiciona como o sexto produtor mundial, desempenha um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população. Para cada dólar de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite, há acréscimo de, aproximadamente, cinco dólares no Produto Interno Bruto-PIB, o que coloca o agronegócio do leite à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil.

Entretanto, o sistema de produção de leite no país é considerado de baixa rentabilidade para o produtor rural. Apesar de o Brasil ser considerado um dos grandes produtores mundiais de leite, sua pecuária não pode ser considerada de modo geral como especializada, devido à grande heterogeneidade de sistemas de produção, onde a pecuária leiteira altamente tecnificada convive com a pecuária extrativista, com baixo nível tecnológico e baixa produtividade. Estima-se que 2,3% das propriedades leiteiras são especializadas e atuam como empresa rural eficiente. Entretanto, 90% dos produtores são considerados pequenos, com baixo volume de produção diária, baixa produtividade por animal e pouco uso de tecnologias.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a produção média das vacas no Brasil é de 1.240 litros/vaca/ano e a lotação média está em apenas uma vaca/hectare. Embora existam, no País,

alguns grupos de produtores que podem ser classificados como eficientes, a maioria, ainda permanece com baixos índices de eficiência técnica, e por conseqüência, econômica. Enquanto em 2009, a produtividade média dos EUA e Canadá foi de 25,73 e 23,06 kg de leite/vaca/dia, respectivamente, no Brasil a média foi de apenas 4,88 kg de leite/vaca/dia.

Não obstante a caracterização do sistema de produção leiteira com índices deficientes e pouco explorados, a produção do país aumentou 44%, no período de 1980 a 1993, e o número de vacas e a produtividade aumentaram 18% e 20% respectivamente. Isso mostra que, apesar da produtividade do rebanho leiteiro brasileiro ser muito inferior ao seu potencial, ela vem aumentando consideravelmente nos últimos anos. Mas houve diminuição na quantidade de leite produzido em relação ao número total de vacas: os baixos valores persistem devido à manutenção de sistemas extrativistas, sem aplicação de conceitos científicos para a produção, associado à existência de um grande número de vacas secas (em período não produtivo), causada pela baixa eficiência reprodutiva e pela falta de persistência na lactação.

2.3 Mercado

2.3.1 Externo

A partir do ano de 2000, o Brasil iniciou acesso ao mercado internacional, alcançando, em 2007 e 2008, saldo positivo na balança comercial de lácteos devido, principalmente, a fatores como: alta do preço do leite em pó no mercado internacional, redução da produção mundial de leite e câmbio favorável da moeda nacional. De maneira geral, do que é comercializado no mercado externo, o leite em pó responde por aproximadamente 50%, a manteiga e o creme de leite são responsáveis por valores próximos a 30% e os queijos pelos 20% restantes.

No ano de 2008, o Brasil exportou 500 milhões de dólares em produtos lácteos, mas em 2009 foi deficitário na balança externa de lácteos. Enquanto em 2009, com a crise econômica, ocorreu a valorização do real frente ao dólar e a baixa do preço do leite em pó no mercado externo, as exportações ficaram em baixa, correspondendo a 70% do que foi comercializado em 2008. As importações de lácteos, por sua vez, aumentaram 24% na comparação com 2008, ocasionando o déficit da balança brasileira de lácteos em US\$114,15 milhões.

Em 2008 a Venezuela absorveu 52,4% da venda brasileira de leite. A redução da demanda por leite em pó pela Venezuela, em 2009, pesou significativamente no resultado das exportações brasileiras, respondendo por apenas 19% do volume exportado.

Quanto à importação, a entrada de leite a partir dos países vizinhos foi tema de grandes discussões ao longo do ano de 2009. A Câmara de Comércio Exterior (Camex) decidiu impor uma barreira à importação de produtos lácteos da Argentina. Grande parte deste resultado foi influenciada pela entrada expressiva de leite em pó proveniente da Argentina e do Uruguai no País, a preços abaixo do mercado internacional, nos primeiros quatro meses de 2009. Diante disso, foi firmado um compromisso, no final de abril, entre os pecuaristas brasileiros e o Centro da Indústria Leite Argentina, para limitar as exportações do produto em pó para o Brasil em até 2,5 mil toneladas por mês, entre abril até dezembro/2009.

Da mesma forma, desde abril de 2009, está em vigor o sistema de licenças não automáticas para importações de leite em pó do Uruguai. Os dois países responderam por 88% do volume de importações de leite em pó pelo Brasil.

INFORMES DO JORNAL VALOR ECONÔMICO E DO SITE MILKPOINT (2010)

Existe uma proposta diferenciada de ação que está sendo estruturada, junto a algumas cooperativas de leite: as centrais de cooperativas (Itambé, de Minas Gerais, Centroleite, de Goiás, Confepar, do Paraná e as também mineiras Cemil e Minas Leite) negociam a união de suas operações, que poderá criar a maior cooperativa de leite da América Latina, com um faturamento de R\$ 4 bilhões por ano.

Em busca de fortalecimento de seus negócios, as cooperativas miram-se nos exemplos bem-sucedidos da neozelandesa Fonterra e da americana DFA - Dairy Farmers of America, ambas resultados de fusões de cooperativas de leite. Juntas, as cinco centrais cooperativas brasileiras terão uma captação de pouco mais de 7 milhões de litros de leite por dia, bem acima dos 5,2 milhões de litros captados pela DPA (joint venture entre Nestlé e a Fonterra) e dos 4,5 milhões de litros captados pela Perdigão (Brasil Foods). Os números se referem a 2008, quando a DPA e Perdigão ficaram em primeiro e segundo lugares, respectivamente, no ranking de captação da associação Leite Brasil.

Nos últimos anos, grandes investimentos em plantas industriais estão sendo feitos em regiões de expressiva produção de leite, assim como nas proximidades dos novos mercados consumidores, como é o caso da região Nordeste, fruto da inclusão social e melhoria de renda das classes menos favorecidas.

2.3.2 Interno

A comercialização do leite e de seus derivados no Brasil ocorre, fortemente, vinculada ao mercado interno. Dos 28,5 bilhões de litros de leite produzidos, no ano de 2009, cerca de 80% são provenientes de 6 Estados: Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

O leite fluído representa 35% do que é produzido no Brasil, sendo que o mercado de leite

UHT (Ultra High Temperature /leite longa vida) representa, atualmente, mais de 80%, alcançando 5,5 bilhões de litros e movimento de R\$ 9 bilhões, no ano de 2009. O consumo de leite longa vida no país cresceu entre 3% e 3,5% no ano de 2009 e é previsto o crescimento de 4% a 5% na demanda em 2010. O restante da produção de leite no Brasil é destinado à produção de queijo (33%), leite em pó (26%) e outros (6%), como as bebidas lácteas e iogurtes, conforme dados relativos ao ano de 2008.

Há 20 anos, o mercado de leite no Brasil estava concentrado nas mãos das cooperativas, as quais detinham cerca de 60% da produção formal, enquanto as empresas e laticínios detinham 40% do mercado. Atualmente o mercado de produtos lácteos está concentrado nas empresas e laticínios (mais de 60%), cabendo às cooperativas de leite o restante da produção (menos de 40%). Como pode se notar, a situação se inverteu, fato decorrente da maior competitividade das empresas e laticínios.

Grandes empresas estão adquirindo outros laticínios menores, grupos de outras áreas estão se inserindo no mercado de lácteos, fusões e parcerias entre empresas estão ocorrendo e muitas cooperativas foram fechadas ou somente fazem um papel de repassadora de leite para empresas maiores.

2.3.3 Perspectivas

Segundo o USDA (United States Department of Agriculture), a produção de leite em 2010 na União Européia deve ficar próxima dos níveis de 2009. Isso porque os produtores europeus estão se recuperando do período de baixa do ano passado. Nos Estados Unidos a expectativa de queda de 1% na produção de leite se deve à liquidação das vacas leiteiras, com tendência de diminuição do rebanho na ordem de 2,4% em função dos preços não atrativos nos anos anteriores.

Também segundo estimativa da FAO, as compras da Venezuela, um dos principais clientes de lácteos do Brasil, devem aumentar 17,7%

Para fortalecer e potencializar a comercialização de leite e seus derivados no mercado internacional é necessário:

- Competitividade de preço e qualidade do produto;
- Erradicação de resíduos e contaminantes;
- Erradicação da brucelose e tuberculose;
- Linhas de crédito para renovação construção/instalação de novas plantas industriais;
- Sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia produtiva;
- Apoio às empresas e cooperativas para o procedimento de acesso ao mercado externo, além de ações de marketing e de política.

em 2010, após recuo de 32% em 2009 frente ao ano anterior. Entretanto, eventuais políticas intervencionistas nas importações venezuelanas podem ainda limitar as compras externas daquele país neste ano. Segundo, Nogueira Neto, analista do mercado de lácteos e presidente da Federação Panamericana de Leite (FEPALE), o governo do Brasil e a iniciativa privada necessitam atuar em conjunto para abrir o mercado de três importantes importadores: México, China e Rússia (BOURROUL, 2010).

As exportações brasileiras tendem a aumentar em 9% em 2010, segundo previsão feita pela FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação), representando uma leve recuperação das vendas externas após queda significativa em 2009.

O aumento das exportações brasileiras contribuirá para escoar o excedente da produção interna e favorecer a sustentação dos preços ao produtor e de derivados no mercado doméstico

em 2010. Caso essa projeção se confirme, o Brasil exportará, neste ano, 70,2 mil toneladas, considerando os dados de exportação divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex).

Essa competitividade é gerada pelo fato do país possuir baixos custos de produção, pois dispõe de condições climáticas favoráveis para o pleno crescimento das forrageiras durante a maior parte do ano. O Brasil possui vantagens naturais sobre outros países, o que possibilita o baixo custo de produção de grãos, impactando no custo de produção de leite, e isso favorece a escolha pelo Brasil na hora de investir no mercado de lácteos. Ainda possui custos proporcionalmente mais baixos de mão-de-obra em potencial enorme para o aumento da produtividade de leite.

2.4 Elos da Cadeia Produtiva

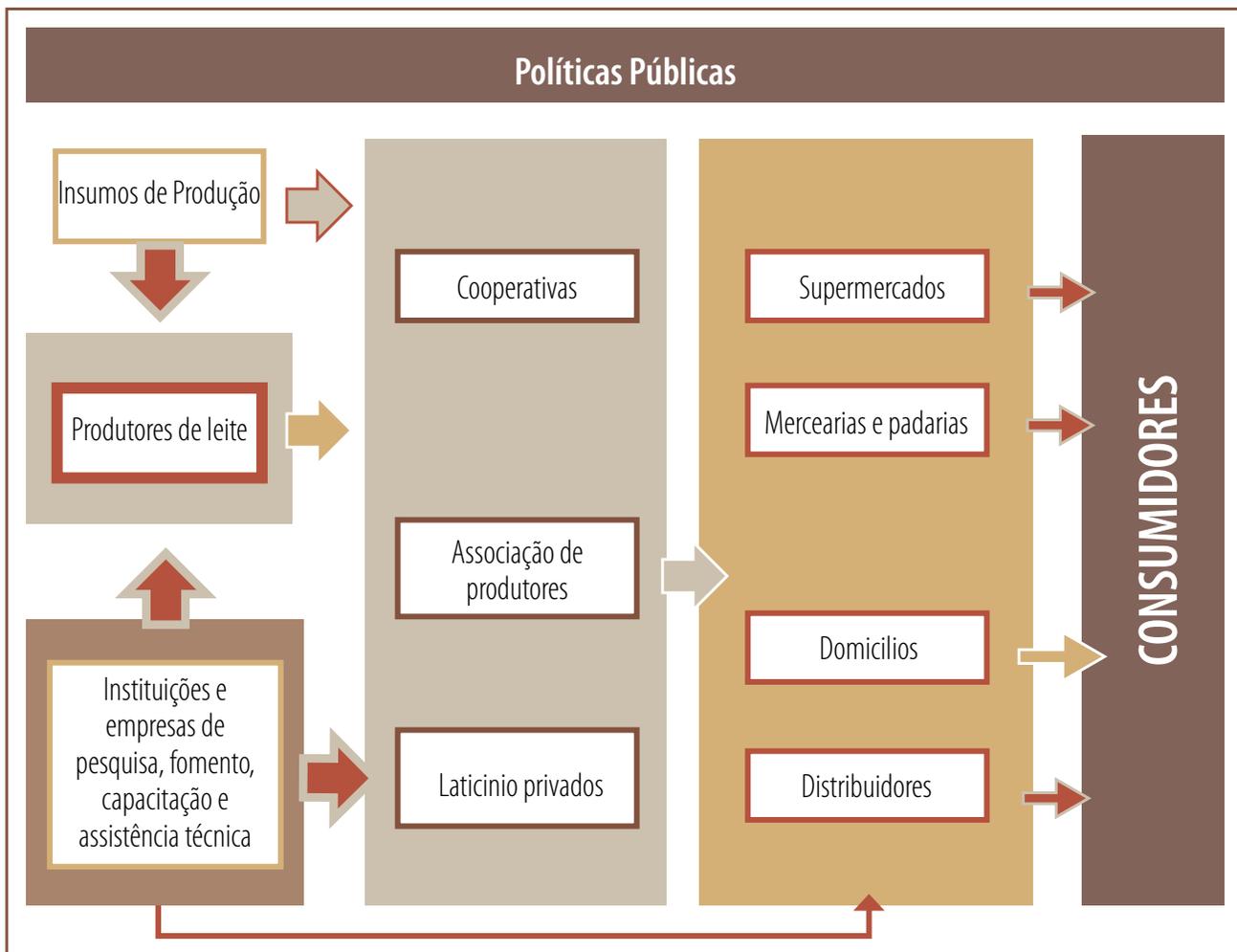
A Cadeia Produtiva do Leite envolve:

- a) **Insumos de produção:** onde estão contempladas as empresas fornecedoras:
 - de medicamentos veterinários, adubos e fertilizantes, defensivos químicos, sal mineral, sementes e mudas, energia elétrica, material genético, equipamentos de ordenha e refrigeração, máquinas agrícolas, etc.;
 - de embalagens, refrigeração, maquinário para indústrias e laticínios, fermentos lácteos, energia elétrica e energia térmica, veículos para coleta, transporte e armazenamento, insumos em geral, dentre outros.
- b) **Unidades de produção primária:** onde se estima que sejam cerca de 1,3 milhões de propriedades agrícolas, em uma cadeia que envolve cerca de 4 milhões de pessoas no Brasil.
- c) **Unidades de comercialização intermediária:**
 - Associações de produtores de leite, que atuam fazendo o processo de refrigeração do leite e/ou coleta de

forma coletiva, para comercialização do leite junto a cooperativas e laticínios, e realizando compra coletiva de insumos e contratação de serviços de assistência técnica e outros.

- Cooperativas de leite, setor composto por um quadro de cerca de 300 a 350 atuantes, onde é adquirido quase 40% do leite formal produzido no Brasil.
- d) **Unidades de beneficiamento/transformação:** Laticínios privados, empresas de portes diferenciados, responsáveis pela aquisição e beneficiamento de cerca de 60% da produção de leite formal do Brasil.
- e) **Instituições e empresas de pesquisa, fomento, capacitação e assistência técnica:** Embrapa, Emater, EPAMIG/MG, Cati /SP, IPA/PE, CONTAG, FETAG, SEBRAE, SENAR, CNA, OCB/SEESCOOP, Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), BNDES, Banco do Brasil, instituições financeiras, Conselhos Estaduais de Política Leiteira, Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável, Câmaras setoriais, Sindicatos, entre outras.
- f) **Unidades de comercialização final:** redes atacadistas, supermercados, empresas de alimentos padarias, lanchonetes, bares e restaurantes. (Ver Figura 2)

Figura 2 – Cadeia produtiva



2.4.1 Principais potencialidades e desafios

Potencialidades - Os recursos destinados a trabalhos de pesquisa científica são escassos, mas não impediram, até o momento, o desenvolvimento de propostas tecnológicas de grande relevância para o setor. Existe uma realidade diferenciada no sistema produtivo, em que há utilização de tecnologias desenvolvidas no Brasil, que utilizam a potencialidade das pastagens tropicais, com técnicas, manejo adequado e orientações de planejamento que permitem a obtenção de maior produtividade, com baixo custo de produção, possibilitando maior renda líquida por hectare/ano.

A bovinocultura de leite no Brasil apresenta grande potencial, a população bovina oferece amplas oportunidades genéticas. Ações envolvendo o melhoramento genético do rebanho leiteiro, a melhoria da qualidade e disponibilidade da alimentação animal, além da capacitação e acompanhamento técnico junto ao produtor são determinantes para o processo de evolução da atividade e aumento da rentabilidade do sistema produtivo.

Trabalhos de pesquisa e aplicação de conhecimento tecnológico em fazendas leiteiras do Brasil têm mostrado que o potencial para produzir leite é muito grande e que pode ser melhorado. As pequenas propriedades familiares podem se tornar viáveis economicamente com o emprego de técnicas intensivas de produção de leite e podem gerar grandes benefícios econômicos e sociais ao País: aumento da renda familiar e da oferta e, conseqüentemente, dos níveis de emprego e da fixação do homem ao campo.

Desafios - Na atividade da bovinocultura de leite em geral, os fatores que limitam o desenvolvimento da cadeia produtiva de leite estão relacionados com os aspectos geopolíticos e sociais da região da qual faz parte e, é assim caracterizado:

- a) Condução da atividade de forma pouco profissional. Processos de gerenciamento e planejamento pouco aplicados;
- b) Unidade produtiva não é considerada uma empresa ou trabalhada com visão sistêmica;
- c) Produtividade e rentabilidade baixa;
- d) Pouca apropriação e uso de tecnologia ;
- e) Política governamental para o setor;
- f) Abastecimento de insumos;
- g) Canais de comercialização;
- h) Genética do rebanho;
- i) Organização da cadeia produtiva;
- j) Preço de produto;
- k) Assistência técnica;
- l) Acesso a mercados;
- m) Linhas de financiamento;
- n) Capacitação e treinamento;
- o) Incentivo fiscal;
- p) Fiscalização dos órgãos competentes;
- q) Geração de renda mensal insatisfatória.

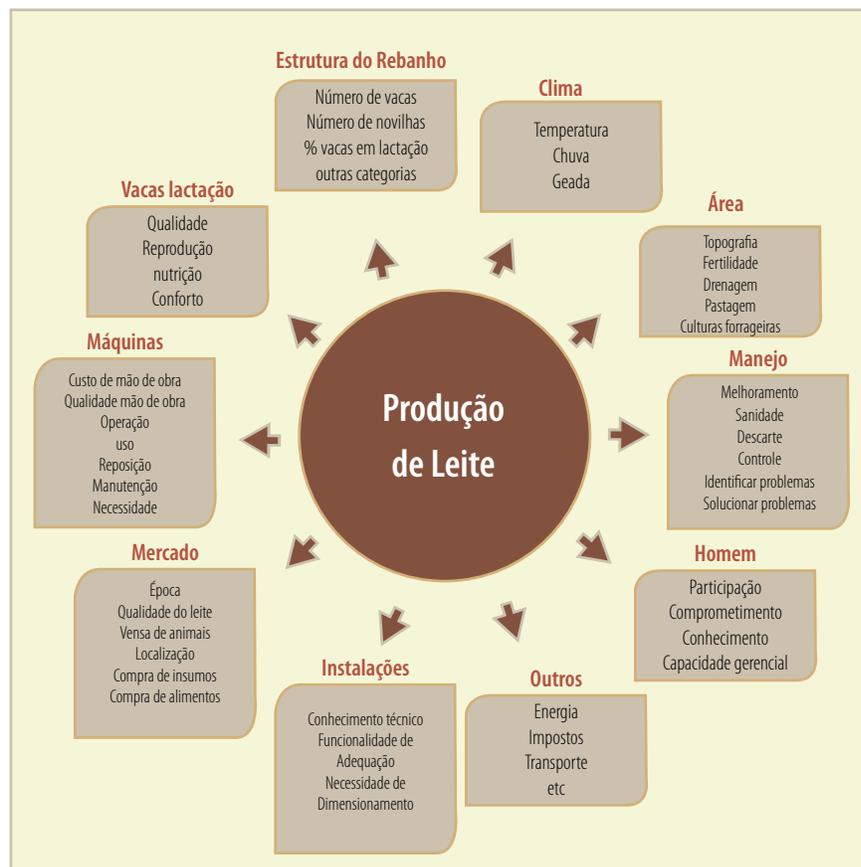
Considerando a produção primária como o elo mais fragilizado da cadeia produtiva do leite, em que ações específicas podem gerar transformações positivas, com resultados expressivos no contexto geral da cadeia, este é o elo que merece maior atenção e investimento. Existem formas de transformar essa realidade. Não se trata de investir em pesquisa para gerar conhecimento, pois já há conhecimento e tecnologias passíveis de serem repassadas ao produtor, geradas por instituições governamentais estaduais e federais como a Embrapa.

Porém, quando são analisados sistemas de produção, independentemente do nível de eficiência, existe a necessidade de avaliar a sustentabilidade do sistema. Segundo VEIGA (1994), vários são os objetivos a serem alcançados pelo desenvolvimento sustentável quanto às práticas agrícolas, destacando-se:

- A manutenção por longo prazo dos recursos naturais e da produtividade agrícola;
- O mínimo de impactos adversos ao ambiente;
- Retornos adequados aos produtores;
- Otimização da produção com mínimo de insumos externos;
- Satisfação das necessidades humanas de alimentos e renda;
- Atendimento das necessidades sociais das famílias e das comunidades rurais.

A Figura 3, a seguir, contém os fatores que envolvem o setor produtivo de leite, onde é possível compreender as variáveis do sistema de produção, assim como sua complexidade.

Figura 3 – Fatores produtivos no sistema



Fonte: Vidal Pedrosa de Faria – ESALQ/USP

3. FATORES DE COMPETITIVIDADE

Três fatores de competitividade são especialmente importantes. O primeiro é uso racional dos recursos naturais, o segundo a atualização tecnológica e o terceiro a modernização do sistema gerencial, flexibilidade organizacional e desenvolvimento de competências mercadológicas.

3.1 Aspectos ambientais - Impactos gerados pela bovinocultura de leite e soluções de manejo:

Impactos gerados pela bovinocultura de leite:

1. Degradação de áreas verdes (superpastejo, queimada etc), que geram calor (retido pelos gases de efeito estufa) e restringem a água residente pela impermeabilização de solos;
2. Eliminação de estruturas ambientais que produzem serviços essenciais, como as áreas cobertas por vegetação arbórea permanente (p.ex., florestas, bosques, quebra-ventos, sombras);
3. Pegada ecológica ampliada pelo uso pouco eficiente de recursos naturais e de insumos;
4. Pegada de carbono ampliada pelo uso pouco eficiente de energia e outros insumos (concentrados, adubos);
5. Pegada de água ampliada pelo uso pouco eficiente do recurso. (Contaminação da água (eutrofização) por fosfato e nitrato pelo acúmulo de fezes e urina em salas de ordenha ou confinamentos, nascentes desprotegidas e matas ciliares destruídas);
6. Emissão de Gases de efeito estufa - GEE: CH₄ ruminal, além de N₂O (nitrato) em áreas de acúmulo de fezes e urina, em áreas de produção de volumosos e grãos; e CO₂ (carbono) gerado por queimadas.

O fator de manejo que mais afeta a persistência das pastagens é a pressão de pastejo, ou seja, utilização de áreas sem o devido descanso e por longo tempo ou lotações muito acima da capacidade de suporte das pastagens, sem a devida reposição de nutrientes ao solo, comprometendo a sua vida útil.

Soluções de manejo:

- a) Restaurar cobertura vegetal permanentemente;
- b) Restaurar solo permeável;
- c) Reter água da chuva;
- d) Reduzir, reaproveitar e reciclar resíduos e efluêntes;
- e) Educar para as boas práticas de manejo para redução da emissão de gases de efeito estufa;
- f) Aumentar seqüestro de carbono em pastagens (solo e plantas forrageiras), manejando entrada de nitrogênio e outros nutrientes no sistema, tomando medidas como:
 - Ajustar a carga animal à disponibilidade de forragem;
 - Adotar sistemas rotacionados de pastagem;
 - Repor nutrientes do solo por meio de adubação (produção integrada com suínos);
 - Aumentar a eficiência do sistema de produção, aumentando a produção animal ou reduzindo a idade de abate para reduzir produção de metano por unidade de produto;
 - Evitar queimadas;

- Reposição da floresta nativa para sombreamento;
- Proteção de nascentes e recuperação de matas ciliares.

Como controlar os impactos causados sobre o aumento da temperatura global:

Restabelecer ou reforçar as **estruturas naturais** (água residente, em solo permeável, protegido por cobertura vegetal permanente diversificada, seus resíduos e atividade radicular), para garantir os **serviços naturais essenciais** (água disponível no solo; temperatura estabilizada; umidade do ar estabilizada = menos problema de folhas murchas, sem fazer fotossíntese, sem produzir; e ciclo de água adequado).

O uso intensivo de adubos nitrogenados para explorar o potencial genético de produção das forrageiras gramíneas tropicais, dado que:

- a) não gera excessos de nitrato no solo que poderiam contaminar o lençol freático, desde que aplicado em doses adequadas;
- b) grande parte do Nitrogênio vai atender a vida do solo e a formação de raízes e de coroas.

3.2 Atualização tecnológica

A eficiência da pecuária leiteira está intimamente relacionada à adoção de tecnologias que podem proporcionar aumento de produtividade e, em consequência, diluir os custos fixos. Empresas rurais tecnificadas possuem índices de produtividade muito superiores à média nacional, que ainda apresenta reflexos de uma pecuária leiteira tradicional e extrativista. Entretanto, há uma escala mínima, a partir da qual a tecnologia se torna viável.

A tecnologia da indústria leiteira inclui aspectos como: manejo do rebanho, melhoramento genético, cuidados com a sanidade do rebanho, adoção de maquinários e capacitação da mão de obra, técnicas de melhoramento do rebanho, adoção de equipamentos para conservação do leite, etc.

Inseminação Artificial - O uso da inseminação artificial é em grande parte responsável pelo melhoramento genético do rebanho leiteiro, embora seu uso seja mais difundido entre os grandes produtores. Dentre as vantagens da inseminação artificial são apontadas:

- melhoramento genético;
- controle de doenças;
- cruzamento entre raças;
- prevenção de acidentes com a vaca;
- prevenção de acidentes com o funcionário;
- possibilidade de usar touros incapacitados para monta;
- aumento do número de descendentes de um reprodutor;
- controle zootécnico do rebanho;
- padronização do rebanho;
- disponibilidade de material genético mesmo após a morte do reprodutor.

Ordenha Mecânica - A ordenha mecânica é importante para reduzir os custos relativos à mão de obra da ordenha. É mais comum nas médias e grandes propriedades, onde o equipamento proporciona economia no pagamento de salários e encargos. Nas pequenas propriedades, onde a maior parte da mão de obra é familiar, praticamente não é usada a ordenha mecânica. O mercado oferece uma variedade de ordenhadeiras desde equipamentos simples até aqueles com elevada sofisticação tecnológica, incluindo a medição individual das produções e monitoramento contínuo da qualidade.

Sanidade - O controle da sanidade do gado leiteiro passa pelos programas de vacinação, vermifugação e controle de ectoparasitas.

As principais vacinas a serem utilizadas no rebanho são contra o paratifo, febre aftosa, brucelose, raiva, carbúnculo sintomático, leptospirose e botulismo.

Alimentação - A maneira tradicional de produzir leite sofreu grandes evoluções tecnológicas ao longo do tempo. Após o pasto nativo vieram as pastagens melhoradas, ou seja, cultivadas com capins selecionados. O maior problema das pastagens, tanto nativas quanto cultivadas, é o período da seca, quando a capacidade de suporte diminui drasticamente em relação ao período das chuvas, resultando em falta de forrageiras para a alimentação dos animais. Consequentemente, a produção de leite diminui, caracterizando o período de entressafra. Para resolver esse problema, é comum fornecer capim ou cana picada para suprir a falta de pasto.

A silagem produzida a partir de capim picado, milho ou sorgo, e armazenada nos silos (onde passa por um processo de fermentação anaeróbica), foi outra evolução tecnológica que surgiu dos centros de pesquisa. O objetivo é armazenar esse alimento na época em que há forrageiras em abundância e fornecê-la na época da seca, em que há falta de forrageiras. Com o melhoramento genético dos animais, as forrageiras não eram mais suficientes para que atingissem seu potencial de produção. Então, surgiram as rações balanceadas e os concentrados protéicos, para complementar a dieta animal.

Técnicas de Produção:

- Pastejo rotacionado - consiste em alternar o uso do pasto, pela divisão dos mesmos em piquetes, de modo a permitir que o animal utilize o pasto por determinado período (1 a 5 dias). O período de ocupação é seguido por um período de descanso, que serve para a planta repor nutrientes e produzir forragem para o pastejo dos animais. Além das vantagens como preservação do meio ambiente e aumento de produtividade, a técnica permite o controle natural do carrapato. Enquanto o espaço está em fase de descanso (30 dias), o carrapato, que tem ciclo de vida de 17 a 21 dias, não resiste.
- Confinamento - consiste em manter as vacas em lactação permanentemente em área coberta, onde ocorre a oferta de alimentos e ordenhas realizadas com maior frequência. Por ser uma solução cara, só é adotada em propriedades que usam rebanhos selecionados e de alta produtividade.
- Controle alimentar - tecnologia de uso relativamente recente, que permite avaliar a qualidade da alimentação do gado através do monitoramento do teor de uréia no leite. Valores fora da faixa especificada sinalizam que o gado está com alimentação deficiente – o que prejudica o volume e a qualidade da produção leiteira – ou em excesso, caracterizando desperdício de recursos, com a conseqüente redução na lucratividade do negócio.

Instalações - Numa propriedade leiteira, as instalações são de grande importância, porque facilitam o manejo dos animais, influenciando diretamente na sua produtividade e saúde. As instalações mais importantes

para a produção de leite são: estábulo, sala de ordenha, cercas, balança, cochos para sal e embarcadouro. Devem ser construídas de acordo com as condições da região, utilizando material disponível no local. A eficiência das instalações rurais vai depender da construção e manutenção. A escolha do tipo das instalações deve levar em consideração, principalmente, os custos, a durabilidade e a funcionalidade.

Equipamentos - O mercado brasileiro já é capaz de fornecer equipamentos de qualidade. Fabricantes de resfriadores de leite e uma extensa lista de fabricantes de tanques, ordenhadeiras e produtos de limpeza podem ser encontrados no site da EMBRAPA.

Laticínios – O leite fluido representa cerca de 35% do total produzido no Brasil, sendo que o restante da produção é destinado à fabricação de queijo (33%), de leite em pó (26%) e outros derivados (6%).

- Leite Longa Vida – apresenta-se como alternativa ao leite fluido fresco, que é altamente perecível, permitindo maior penetração do produto no mercado mundial. Esse produto representa mais de 80% do leite fluido comercializado e a tendência é de aumento.
- Queijos - O investimento em uma queijaria é alto, pois os equipamentos são caros (inox ou cobre). Um custo importante na queijaria é o das instalações, que necessitam de boas condições sanitárias e cujo porte varia de acordo com o tipo de produto: o queijo parmesão, por exemplo, pode precisar de até 6 meses de maturação, exigindo grandes áreas de armazenamento. Os equipamentos são importados, assim como grande parte dos insumos (fermento, toalhas, etc.). Parte da importação se deve a maior qualidade dos insumos estrangeiros, mas vários produtos ainda não são fabricados no país.
- Leite em pó - O Leite em pó é uma forma moderna de consumo de leite que, desidratado, tem sua longevidade ampliada. O leite em pó é feito a partir da secagem do leite comum.

3.2.1 O projeto Balde Cheio

Uma das reclamações do setor leiteiro é o fato de os produtores rurais não aplicarem as técnicas e os avanços estudados e alcançados nos institutos de ensino e de pesquisa, o que dificulta a evolução da atividade leiteira. Assim, o objetivo do Projeto Balde Cheio é promover o desenvolvimento da pecuária leiteira, mediante o processo de transferência de muitas dessas tecnologias já disponíveis, para extensionistas de entidades públicas ou privadas, bem como para produtores de leite. Nesse processo, aplica-se uma metodologia em que propriedades leiteiras de cunho familiar são utilizadas como “sala de aula prática”. Essas propriedades familiares servirão de exemplo para demonstrar a sua viabilidade técnica e econômica. Ao trabalhar com essa metodologia as tecnologias referenciadas no item anterior serão objeto de capacitação e adoção no momento certo do processo.

3.2.1.1 Passo a passo para implementação do projeto Balde Cheio:

a) Geração de Renda e sustentabilidade do setor produtivo:

- indicação de metodologia específica para atuação na cadeia produtiva;
- capacitação das equipes de técnicos;
- caravanas técnicas e palestras para a sensibilização do produtor;
- acompanhamento técnico da unidade produtiva;
- aplicação de tecnologias sustentáveis;

PROJETO BALDE CHEIO

Iniciado em 1998, por pesquisadores da Embrapa Pecuária Sudeste, é o mais conhecido trabalho de transferência de tecnologia ao produtor de leite, abrangendo atualmente 20 Estados brasileiros.

O projeto envolve a aplicação de um conjunto de tecnologias e técnicas de gestão de propriedade, ampliando o potencial de produção de cada sistema, aliado ao processo de treinamento e capacitação dos técnicos de extensão e dos produtores rurais atendidos.

Nesse processo, aplica-se uma metodologia em que propriedades leiteiras de cunho familiar são utilizadas como “sala de aula prática”, com a finalidade de reciclar o conhecimento de todos os envolvidos (pesquisadores, extensionistas e produtores). A tecnificação e o bom gerenciamento permitem que pequenas unidades familiares de produção, antes deficitárias, tenham aumento da produção de leite e da renda gerada pela atividade, dentro dos pilares da sustentabilidade.

Uma das estratégias do Projeto Balde Cheio são as parcerias efetuadas com diferentes entidades, como órgãos de assistência técnica, prefeituras municipais, instituições de ensino e pesquisas, cooperativas e laticínios, além de instituições de fomento e capacitação como o SEBRAE e SENAR.

O projeto Balde Cheio tem como objetivos principais a sustentabilidade econômica, ambiental e social e o resgate da auto-estima do produtor de leite, tendo sido um dos finalistas, pela região Sudeste, no Premio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social.

Sua aplicação vem resultando em índices positivos de impacto sócio-ambiental, o que indica que a inovação tecnológica apresenta mérito para transferência e adoção. Observou-se que o produtor ganhou muito socialmente ao implantar a inovação tecnológica, obtendo coeficientes de impacto positivo e de grande amplitude. Os principais resultados obtidos são a recuperação da importância da extensão rural como fator fundamental para o desenvolvimento do setor, o resgate da dignidade do produtor rural e a fixação da família no campo.

- disponibilização de recursos;
- estabelecimento de parcerias.

b) Qualidade do leite:

- controle de resíduos e contaminantes;
- controle e erradicação da brucelose e da tuberculose;
- cursos de capacitação;
- observância das Instruções Normativas números 51/2002 e 22/2009³;
- remuneração do leite por qualidade;
- financiamento de tanques de expansão.

c) Organização Social:

- fortalecimento dos grupos de produtores;
- apoio e capacitação organizacional;
- caravanas e visitas em modelos organizacionais;
- apoio às Câmaras Técnicas e Setoriais e aos Conselhos Estaduais de leite;
- apoio aos CMDRs e aos Territórios da Cidadania.

d) Marketing do Leite:

- fundo Institucional para marketing;
- pesquisa de mercado;
- cartilhas educativas e campanha publicitária;
- incentivo ao aumento do consumo de produtos lácteos.

e) Compartilhamento de experiências com instituições e organizações parceiras:

- capacitação do corpo técnico do programa;
- aproveitamento do conhecimento local das organizações;

3 Instrução Normativa nº51, de 18 de setembro de 2002. Aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel; **Instrução Normativa nº22**, de 07 de julho de 2009. Estabelece as normas técnicas para utilização de tanques comunitários visando à conservação da qualidade do leite cru, proveniente de diferentes propriedades rurais.

- estabelecimento de parcerias com instituições de referência;
- integração de ações com instituições federais, estaduais e municipais.

f) Gestão do processo e monitoramento de ações:

- sistematização de resultados;
- avaliações e aferições do processo;
- divulgação das ações e resultados esperados.

g) Sistema de crédito e operações financeiras:

- aporte de recursos públicos e privados;
- apoio a grupos de produtores e empresas parceiras.

3.2.2 - Sistema gerencial e organizacional

Gerencial:

Neste caso, parecem ser simultâneos o sistema gerencial da unidade produtiva e o proposto pela tecnologia do Projeto Balde Cheio. Ter sempre presente o caráter sistêmico da unidade de produção (inclusive a presença da família). Há que ser considerado o fato de que significativo percentual de produtores de leite são agricultores familiares e produzem também alimentos.

Na produção do leite é necessária a utilização de instrumentos como contabilidade, ficha individual e controle leiteiro, com condicionantes como alimentação, sanidade, ambiência animal, manejo genético, pessoal e infraestrutura; e de fatores de estímulo como preços, políticas de governo, relações associativas, logística e marketing, com a definição dos respectivos indicadores.

Organizacional:

O processo de estruturação e fortalecimentos das organizações sociais é outro ponto chave e por isso constitui segmento no eixo base desta proposta

Como aspecto positivo temos o próprio histórico das cooperativas de leite, que ainda hoje são representativas na cadeia produtiva e pelas quais os agricultores familiares podem ser representados e receber benefícios, tais quais: a compra de insumos com preços mais baixos; a utilização de equipamentos coletivos, como tratores e máquinas agrícolas; linhas de financiamento acessíveis; utilização de tanques comunitários de refrigeração de leite (adequação às IN 51 e 22); programas de melhoramento genético e atendimento veterinário, dentre outros.

Existem muitos casos de insucesso de organizações de cooperativas ou associações nas quais instituições têm a iniciativa de desenvolver o grupo, no propósito de formar e constituir estes grupos. Por muitas vezes a causa do insucesso pode ser esta. O grupo, ele próprio, tem que visualizar que este é o caminho a ser seguido.

Linhas específicas do governo Federal e dos governos Estaduais têm tido foco e prioridades de destino de recursos e/ou equipamentos em benefício aos grupos organizados e representativos da agricultura familiar.

Outra forma de organização social que ocorre em número muito expressivo na cadeia do leite são as associações de produtores rurais, por onde é feita a coleta, refrigeração, armazenagem e comercialização coletiva do leite e, em muitos casos, propiciando benefícios similares aos oferecidos pelas cooperativas de leite.

A proposta de desenvolvimento de organizações sociais e seus propósitos são claros e fáceis de compreensão, porém existem diferenças que podem ocorrer em função dos valores culturais de cada região, do nível do capital social, dos próprios históricos de sucesso e insucesso destas organizações e a de grupos de produtores existentes. O processo de buscar soluções democráticas e agir de forma coletiva demonstra certo nível de amadurecimento de um grupo.

Este processo necessita de amadurecimento, de conhecimento dos próprios integrantes do grupo, de estabelecimento de confiança, de propósitos e objetivos comuns. Este amadurecimento pode demorar ou não e até mesmo pode ser que decida, o grupo já amadurecido, que este não é o caminho a seguir.

Por este motivo é que se propõe o fortalecimento de grupos de produtores estabelecidos. Pode ser um diferencial de resultados positivos, mas tem que ser avaliado.

Enquanto não estiver construído um processo de gestão e organização social que apresente transparência nas suas ações e nas prestações de contas, onde os encaminhamentos tomados retratem a decisão de uma maioria do grupo, onde respeito, confiança e convivência sejam presentes e fortalecidos por seus componentes e o foco e atuação se estruture nos objetivos e metas determinados por esta organização social, nada vai caminhar adequadamente.

AÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Mobilizar os produtores e estruturar a forma associativa.

Efetuar processo de gestão eficiente e transparência das ações.

Fomentar a participação e periodicidade de reuniões do grupo.

Realizar a comercialização da produção pelas organizações.



4. GESTÃO E MONITORAMENTO

GESTÃO PARTICIPATIVA

Nunca duvide da força de pequeno grupo de pessoas para transformar a realidade. Na verdade elas são a única esperança de que isso possa acontecer.

Margaret Mead

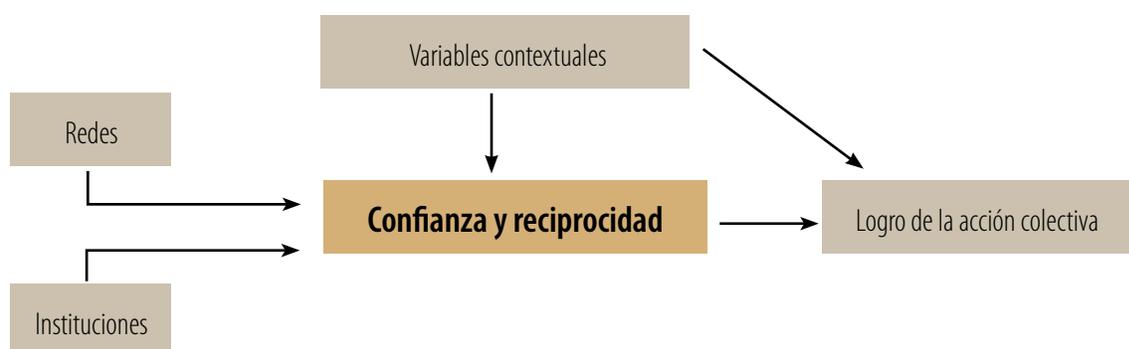
O Plano de Negócios DRS envolve a implementação de ações estratégicas para o fortalecimento da cadeia produtiva e necessita de um acompanhamento sistemático por parte dos atores sociais envolvidos no processo.

O aprimoramento dos Planos de Negócios DRS passa necessariamente pela estruturação de um modelo de gestão participativa capaz de promover a eficiência e a efetividade das ações programadas, o que conduz a um processo de empoderamento dos atores sociais e de ação-reflexão sobre a prática social, no sentido de desenvolver a capacidade e a habilidade coletivas de transformar a realidade.

Na gestão participativa pretende-se que os atores sociais estejam presentes em todos os momentos do processo, desde a mobilização e a sensibilização daqueles que precisam ser envolvidos, até o posterior acompanhamento e controle social sobre as ações pactuadas. Para melhorar a eficácia da gestão dos Planos de Negócios DRS, propõe-se a criação de um Comitê Gestor, composto por representantes locais, cujas atribuições estarão relacionadas ao acompanhamento e à implementação das ações territoriais.

Fonte: Caderno orientador 2 – Consultoria FBB/IICA 2009

4.1. Capital Social⁴



A confiança como forma de capital social é o fator mais inclusivo no que se refere à participação e à cooperação voluntária. As outras formas de capital social contribuem, quase sempre, para a ação coletiva exitosa, por desenvolver a confiança entre os atores. Em outras palavras, vemos as três formas amplas de capital social vinculadas à ação coletiva exitosa tal como mostra a figura. (Tradução livre)

4 Capital social y acción colectiva - Elinor Ostrom – Apostila do Curso acesso a mercados dinâmicos – REDCAPA. 2009

4.2 Critérios de Monitoramento

RESPOSTAS AFIRMATIVAS SÃO CONSEQUÊNCIA DE BOA GESTÃO

O Plano de Negócios DRS envolve a implementação de ações estratégicas para o fortalecimento de uma cadeia produtiva. Na definição de critérios que identifiquem uma experiência exitosa (caso de sucesso) é percorrido o caminho da qualidade, da participação, da construção coletiva, dos elos da cadeia produtiva, da organização e da gestão. Para obter a segurança de que o PN DRS é uma experiência exitosa, que poderá servir de modelo para a reaplicação da metodologia e dos resultados, é interessante que seja analisado sob dois aspectos: processos e resultados, universais para Planos de Negócios DRS rurais ou urbanos, sejam individuais ou integrados.

Os **critérios de processos** relacionam-se com as atividades desenvolvidas para a implementação do Plano de Negócios DRS. Assim, processo está conceituado como um conjunto de atividades de trabalho inter-relacionadas que se caracteriza por requerer certos insumos e tarefas particulares, implicando um valor agregado com vistas a obter resultados com melhoria da qualidade de vida. São elas:

- ▶ A estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS mobiliza forças sociais, econômicas e políticas para o sucesso do PN DRS;
- ▶ O Banco do Brasil, com a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, potencializa ações de uma experiência em curso;
- ▶ Ocorre a permanente ação do Banco do Brasil na sensibilização dos atores e na animação do processo de implementação do PN DRS;
- ▶ A estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, com a implementação de Planos de Negócios DRS, faz emergir outras atividades, que demandam novos PN DRS;
- ▶ Existe a capacidade de manutenção das redes de parcerias e a possibilidade de inserção de novos parceiros;
- ▶ Ocorre o empoderamento dos atores sociais (produtores/beneficiários):
 - Com a representatividade expressiva nos espaços de gestão;
 - Com a condução dos espaços de gestão do PN DRS (equipe gestora local e comitê gestor) pelos próprios produtores/beneficiários.

Os **critérios de resultados** a relação com os recursos naturais, as pessoas e a sociedade, a economia e as finanças, os processos do negócio e o conhecimento gerado. Envolvem:

- ▶ A utilização dos recursos naturais na atividade produtiva (preservação, recuperação e manejo);
- ▶ Melhoria da renda com geração de poupança e investimento⁵ e o acesso a bens e serviços;
- ▶ Apropriação de novas tecnologias;
- ▶ Capacidade de pagamento do produtor;
- ▶ Ampliação da oferta de financiamento no Território (surgimento/interesse de outras instituições).

⁵ Para criar competitividade no agregado de produção, há que reconsiderar os conceitos, as formas, os métodos e os meios operativos com os quais se trata a atividade do agricultor: o produtor tem que entrar nas estruturas de geração e retenção de riqueza para vencer as estruturas de pobreza. A estrutura de pobreza se caracteriza pela incapacidade crônica de expandir o potencial produtivo e a criatividade do grupo familiar agrícola para atividades complementares dentro ou fora da propriedade. A agregação de valor se faz simultaneamente na força de trabalho e no produto agrícola (GIOVENARDI. Eugênio em Os Pobres do Campo. TOMO Editorial. Porto Alegre, 2003).

5. COMERCIALIZAÇÃO

Existe uma busca constante e acirrada, por parte das empresas, por novos fornecedores de leite, porém a proposta, através do acompanhamento técnico do processo produtivo, é de se potencializar os próprios fornecedores, ocasionando com isso, o aumento da captação de leite e a fidelização desses clientes.

Na proposta de sustentabilidade da cadeia produtiva os laticínios e cooperativas devem visualizar o setor produtivo como seu parceiro potencial. O sistema de interdependência tem que ser considerado, assim como a existência de relações comerciais estruturadas e sólidas, que sejam determinantes no processo de crescimento da empresa. Desde que, estabelecida uma relação positiva entre os laticínios, que aderirem à proposta de estruturação da cadeia produtiva de leite, e os seus fornecedores (produtores rurais), outros produtores vão demonstrar interesse em fornecer o leite a estas empresas, potencializando o sistema de comercialização e desenvolvimento da cadeia produtiva.

Para os agricultores familiares as formas de comercialização presentes no mercado e acessíveis são:

- **Cooperativas**

O desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil tem relação muito próxima às cooperativas de leite, cujas ações permitiu otimizar o sistema de produção e de captação, beneficiamento e comercialização dos produtos lácteos.

As cooperativas de leite - que totalizavam 353 em 2005 - são responsáveis pela captação e comercialização de 40% do leite produzido no Brasil, o equivalente, em 2009, a 11,4 bilhões de litros de leite.

Muitas destas cooperativas realizam somente a captação e o repasse para outras cooperativas maiores, ou para empresas do setor lácteo. Essa prática, em que ocorre a comercialização de leite cru entre cooperativas/laticínios, não sendo realizado o beneficiamento do leite ou a produção de derivados, é conhecida como mercado spot.

Ao longo dos anos e por motivos diversos - como ineficiência nos processos de modernização das unidades fabris e de gestão administrativa e financeira - as cooperativas de leite foram perdendo competitividade e o mercado de leite passou a ser dominado por grandes empresas e laticínios.

Nos últimos anos, muitas empresas estão ampliando suas unidades fabris, investindo em outras plantas industriais e adquirindo empresas do setor. O crescimento do mercado interno, assim como o potencial competitivo da cadeia produtiva do leite no mercado internacional, vem atraindo novas empresas que não atuavam neste setor.

Diante disso, várias cooperativas foram fechadas, outras passaram por processos de reestruturação e algumas optaram por formar cooperativas centrais, onde várias cooperativas se uniram e otimizaram o sistema de produção, comercialização e gestão.

Como exemplo das cooperativas centrais, podem ser citadas as cooperativas mineiras Itambé, Cemil e Minas Leite, a paranaense CONFEPAR, a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), a Centroleite de Goiás e a Cooperativa Central de Laticínios (CCL), em São Paulo.

- **Programas Governamentais**

Os programas governamentais são uma forma de assegurar, ao produtor de leite, agregação de valor e garantia de preço ao produto, com a inclusão do leite nos programas de aquisição de alimentos destinados à alimentação escolar e às ações do programa Fome Zero, entre outros.

Tais programas, que ocorrem por ação de governos federais e estaduais, visam, além do atendimento aos beneficiários das ações, a melhoria das condições de comercialização para os produtores rurais da agricultura familiar.

Uma ação de política pública significativa para o setor foi a Lei n.º 11.947/2009, que determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para alimentação escolar, na compra de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações.

Dessa forma, cooperativas e associações de produtores de leite, representativas da agricultura familiar, têm como efetuar a comercialização, ao menos parcial, dos seus produtos, em condições de preços praticados no mercado consumidor, o que possibilita um diferencial expressivo de preços, possibilitando maior geração de renda, oportunidades de trabalho e maior competitividade da atividade produtiva, pois o produtor rural tem uma garantia de estabilidade de preço, mesmo em períodos de excesso de leite no mercado.

Para ampliar e qualificar a participação das famílias agricultoras nesta cadeia produtiva, o Ministério de Desenvolvimento Agrário/Secretaria de Agricultura Familiar, em conjunto com representantes do setor, vem trabalhando na implementação de uma política setorial, que permita a superação dos gargalos enfrentados pelos agricultores.

Quanto à comercialização, além de uma linha de crédito específica, os agricultores familiares produtores de leite contam com as operações de compra direta e formação de estoques do MDA/SAF, Programa de Aquisições de Alimentos (PAA), através da CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento.

O PAA Leite integra as ações do Programa Fome Zero e é desenvolvido pela Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Sesan) do Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), em parceria com os governos estaduais. Beneficia, de um lado, os agricultores familiares, assegurando a compra do leite a preços justos e sem atravessadores, e, do outro, as famílias de baixa renda.

- **Laticínios**

Os laticínios e empresas de leite são responsáveis pela captação, beneficiamento e comercialização de 60% do leite produzido no Brasil, ou seja, 17,1 bilhões de litros de leite, em referência a produção do ano de 2009.

Nos últimos anos, muitas empresas estão ampliando suas unidades fabris, investindo em outras plantas industriais e adquirindo outras empresas do setor. Em geral, as empresas estão sempre com índices de captação de leite abaixo do que o parque industrial comporta e, por isso, existe uma busca constante por novos fornecedores de leite.

As linhas de crédito disponibilizadas para as empresas e laticínios, assim como aos seus fornecedores de leite, podem vir a atender uma série de opções de foco, como: fortalecimento da comercialização; beneficiamento ou industrialização de produtos agropecuários; implantação, ampliação, recuperação e modernização de atividades agropecuárias; estocagem de produtos agropecuários de produção própria, inclusive produtos beneficiados ou industrializados, tais como derivados do leite, além dos produtos abrangidos pela Política de Garantia de Preços Mínimos – PGPM; aquisição dos bens indispensáveis à produção e modernização da agropecuária brasileira como tratores e máquinas, por exemplo; aquisição

de máquinas e implementos, frigoríficos, agroindústrias, empresas agroindustriais de comercialização e distribuição e empresas – exportadoras, armazenadoras e processadoras de produtos agropecuários.

6. CAPACITAÇÃO

O agronegócio empresarial no Brasil é responsável por 10% do Produto Interno Bruto (PIB); a agricultura familiar é responsável por cerca de 60% dos alimentos que chegam à mesa dos brasileiros e pela matéria-prima para muitas indústrias, representando 85% do total de estabelecimentos rurais do País.

A pecuária leiteira tem grande parte de sua produção relacionada à agricultura familiar, sendo desenvolvida em 36% dos estabelecimentos familiares do Brasil, que corresponde aproximadamente a 1,5 milhão de estabelecimentos, responsáveis por 52% da produção.

As associações de produtores rurais são uma forma de organização social que ocorrem em número muito expressivo na cadeia do leite. Por meio desta estrutura organizacional é realizada a coleta, a refrigeração, a armazenagem e a comercialização coletiva do leite, assim como na aquisição de insumos necessários à atividade produtiva.

Nos últimos anos, grandes investimentos em plantas industriais estão concentrados em regiões de expressiva produção de leite, assim como nas proximidades dos novos mercados consumidores, como é o caso da região Nordeste, fruto da inclusão social e melhoria de renda das classes menos favorecidas.

Para profissionalizar a mão de obra, um grande número de instituições oferece capacitação para a indústria leiteira nos mais diversos níveis.

O SENAR, por exemplo, oferece cursos em:

- Avaliação da conformação ideal de vacas leiteiras (8h);
- Casqueamento de bovinos de leite (16h);
- Inseminação artificial na bovinocultura de leite (32h);
- Manejo de bovino de leite (24h);
- Manejo e casqueamento (leite) (40h);
- Ordenha manual (40h);
- Ordenha mecânica (40h);
- Preparo de animais para exposição (24h);
- Seminário sobre a IN51 (4h);
- Básico de ordenhadeira mecânica 98h);
- Avançado em ordenhadeira mecânica (24h);
- Preparo de produtos de derivados de leite de forma caseira (16h).

Possivelmente o aspecto mais importante no que se refere à qualidade do leite esteja na adoção das chamadas Boas Práticas de Produção, presentes em diversas publicações:

- ▶ Manual “Como Produzir Leite de Alta Qualidade”, distribuída pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural SENAR;
- ▶ Texto “100 dicas para o sucesso na atividade leiteira” oferecido no site da EMBRAPA Gado de Leite;
- ▶ Cartilha “Tanques de Resfriamento”, publicado pelo Conselho Brasileiro de Qualidade do Leite CBQL.

7. PARCEIROS POTENCIAIS

Com o objetivo de definir ações que contribuam para a estruturação da cadeia produtiva de bovinocultura de leite, mediante atuação de instituições, empresas e cooperativas do setor, segue tabela onde é possível visualizar ações específicas em níveis diferenciados, nas seguintes esferas:

- ▶ Federal, através de ações que possam ser complementares ou mesmo particulares do Banco do Brasil ou da Fundação Banco do Brasil;
- ▶ Estadual, pela atuação das Superintendências Estaduais do Banco do Brasil;
- ▶ Municipais, pelas ações junto às Agências do Banco do Brasil.

Em todas as esferas citadas devem ocorrer primeiramente a sensibilização de potenciais parceiros e a definição de interesses comuns em torno da cadeia produtiva. Depois de estabelecidas as parcerias, uma rotina de encontros com os parceiros atuantes deve ser frequente. A partir dessas premissas podem ser encaminhadas ações específicas, conforme quadros a seguir:

A partir dessa premissa, a ser aplicada em todas as esferas, podem ser encaminhadas ações específicas, conforme se segue:

A. Ações no âmbito Federal

BB	Instituições	Proposições e Medidas de Ação
Banco do Brasil	Estabelecimento de Parcerias	<p>Embrapa</p> <p>Definição de convênio e plano de ações com a Embrapa Pecuária Sudeste para repasse e aplicação da Metodologia do Projeto Balde Cheio (capacitação de técnicos e acompanhamento nas unidades produtivas).</p>
		<p>CONTAG</p> <p>Mobilização e capacitação em organização social;</p> <p>Sensibilização e capacitação em processos de constituição de cooperativas e associações de produtores;</p> <p>Recursos disponibilizados para acompanhamento e capacitação técnica.</p>
		<p>MDA</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico e capacitação técnica;</p> <p>Viabilização de recursos para linhas de financiamento individuais ou para associações e cooperativas de produtores de leite;</p> <p>Plano de ações integradas focadas no desenvolvimento da cadeia produtiva do leite e da Agricultura Familiar nos Territórios da Cidadania.</p>
		<p>CNA</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva.</p>
		<p>SENAR Nacional</p> <p>Definição de convênio e plano de trabalho para atuação do SENAR, nos Estados, relativos às Capacitações em Organização Social, Manejo de Ordenha e Qualidade do Leite, Inseminação Artificial, Manejo e Alimentação de Bovinos de Leite, Empreendedorismo Rural, Manejo Sanitário, Manejo e criação de bezerras e novilhas e outros.</p>
		<p>SEBRAE</p> <p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Proposta e definição relativa à prestação de consultoria em Organização Social, Gerenciamento Empresarial e Rural, Gestão e Monitoramento de Ações e Informações, Empreendedorismo;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico, palestras, caravanas, eventos, cartilhas, material didático, marketing, entre outros.</p>
		<p>MAPA</p> <p>Convênio para fortalecimento da comercialização de produtos lácteos, exportação de lácteos, legislação relativa ao setor, barreiras de controle sanitário, importação de produtos, entre outros.</p>
		<p>OCB</p> <p>Estabelecimento de planos de ações que prospectem o fortalecimento das cooperativas de leite;</p> <p>Capacitação e orientação junto às cooperativas de leite;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico, gestão empresarial das cooperativas, entre outros.</p>
		<p>Grandes Empresas setor de lácteos</p> <p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico.</p>
		<p>Grandes Coop. ou Coop. Coligadas</p> <p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos.</p>

B. Ações relacionadas na esfera Estadual

BB	Instituições	Proposições e Medidas de Ação
SUPERINTENDÊNCIAS	Estabelecimento de Parcerias	<p>Verificação das Políticas Públicas destinadas à cadeia produtiva do leite e possibilidade de encaixe das propostas de estruturação, com apoio do Governo Estadual;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico, capacitação técnica, caravanas, encontros e eventos, tanques de refrigeração, publicações, entre outros.</p>
		<p>Definição de convênio e plano de ações;</p> <p>Verificar disponibilidade de recursos humanos ou financeiros para a realização do processo de capacitação e acompanhamento técnico aos produtores de cada Estado;</p> <p>Definir ações conjuntas que propiciem o controle eficiente, a erradicação da brucelose, tuberculose e aftosa dos rebanhos bovinos e a manutenção das barreiras sanitárias.</p>
		<p>Definição de convênio e plano de ações;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>Definir ações conjuntas para controle eficiente, erradicação da brucelose, tuberculose e aftosa e a manutenção das barreiras sanitárias;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>Verificar interesse e estabelecer parcerias com Universidades de Ciências Agrárias e Instituições de Ensino Técnico Agrícola, para repasse, capacitação e acompanhamento pela Metodologia do Projeto Balde Cheio;</p> <p>Definição de convênio e plano de ações;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>Capacitações em Organização Social, Manejo de Ordenha e Qualidade do Leite, Inseminação Artificial, Manejo e Alimentação de Bovinos de Leite, Empreendedorismo Rural, Manejo Sanitário, Manejo e criação de bezerras e novilhas e outros;</p> <p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico e capacitação técnica;</p> <p>Proposta e definição relativa à prestação de consultoria em Organização Social, Gerenciamento Empresarial e Rural, Gestão e Monitoramento de Ações e Informações, Empreendedorismo;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico, palestras, caravanas, eventos, cartilhas, material didático, marketing, entre outros.</p>

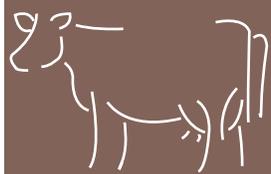
SUPERINTENDÊNCIAS	Estabelecimento de Parcerias	FETAG	<p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico e capacitação técnica;</p> <p>Mobilização e capacitação em organização social;</p> <p>Sensibilização e capacitação em processos de constituição de cooperativas e associações de produtores.</p>
		MDA	<p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		CONSELEITE e Câmaras Setoriais do Leite	<p>Apoio aos Conseleites instalados e apoio à formação em Estados onde não estão constituídos, assim como relativo às Câmaras Setoriais;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva.</p>
		OCB	<p>Estabelecimento de planos de ações que prospectem o fortalecimento as cooperativas de leite;</p> <p>Capacitação e orientação junto às cooperativas de leite;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico, gestão empresarial das cooperativas, entre outros;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva.</p>
		Federações de Agricultura	<p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva.</p>
		Empresas do setor lácteo	<p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico.</p>
		Cooperativas de leite	<p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico.</p>

C. Ações relativas às esferas municipais ou região

BB	Instituições	Proposições e Medidas de Ação
AGÊNCIAS	Estabelecimento de Parcerias	<p>Prefeituras Municipais</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva do Leite;</p> <p>Estabelecimento de planos de ações que prospectem o fortalecimento da cadeia produtiva do leite;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>SEBRAE Regional</p> <p>Definir ações conjuntas que propiciem o estabelecimento de convênio, parceria e plano de ações;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico e capacitação técnica;</p> <p>Proposta e definição relativa à prestação de consultoria em Organização Social, Gerenciamento Empresarial e Rural, Gestão e Monitoramento de Ações e Informações, Empreendedorismo, Comercialização;</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico, palestras, caravanas, eventos, cartilhas, material didático, marketing, entre outros.</p>
		<p>Sindicatos Rurais</p> <p>Estabelecimento e apoio aos planos de ações que prospectem o fortalecimento da cadeia produtiva do leite;</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva do Leite.</p>
		<p>MDA</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		<p>Conselhos Municipais de Desenv. Rural (CMDR)</p> <p>Viabilização de Políticas Públicas relacionadas à Cadeia Produtiva do Leite;</p> <p>Apoiar e fortalecer os CMDRs como forma legítima de colegiado que define a utilização de recursos, maquinários públicos e que pode a vir requerer, encaminhar e apoiar projetos que foquem no desenvolvimento sustentável da Agricultura Familiar.</p>
		<p>Assoc. de Produtores Rurais</p> <p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Acesso ao crédito rural, linhas de financiamento (aquisição de equipamentos de ordenha, tanques de refrigeração do leite, aquisição de matrizes, sistemas de irrigação, entre outros) e custeio;</p> <p>Apoio para a realização de compras coletivas de insumos;</p> <p>Efetivação da comercialização do leite para os Programas Fome Zero e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA);</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>

AGÊNCIAS	Estabelecimento de Parcerias	Secretarias de Agricultura	<p>Estabelecimento de planos de ação e formas de contribuição, como: utilização de mecanização agrícola, disponibilização de técnicos para acompanhamento do Projeto Balde Cheio, serviços de atendimento veterinário e inseminação artificial, entre outras;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico e capacitação técnica.</p>
		Agências do Banco do Brasil	<p>Disponibilização dos analistas técnicos para o acompanhamento do programa e contratação ou seleção de agentes para esta função.</p>
		Empresas do setor lácteo	<p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Viabilização de recursos financeiros ou humanos para acompanhamento técnico.</p>
		Cooperativas de leite	<p>Definição de convênio e plano de ações para aplicação e repasse da metodologia de acompanhamento técnico: Projeto Balde Cheio;</p> <p>Acesso ao crédito rural, linhas de financiamento (aquisição de equipamentos de ordenha, tanques de refrigeração do leite, aquisição de matrizes, sistemas de irrigação, entre outros) e custeio;</p> <p>Apoio para a realização de compras coletivas de insumos e acesso ao capital de giro;</p> <p>Efetivação da comercialização do leite para os Programas Fome Zero e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA);</p> <p>Viabilização de recursos para acompanhamento técnico.</p>





Proposta de atuação do Banco do Brasil

PARTE 2

Os estudos realizados pela consultoria IICA apontaram que a proposta de estruturação da atividade produtiva de Bovinocultura de leite pode envolver, de forma diferenciada, os elos da cadeia e que toda ação em um desses segmentos irá, conseqüentemente, envolver e beneficiar os outros elos componentes.

Entretanto, os segmentos que compõem o sistema de produção primária, de assistência técnica e organização devem ser trabalhados de forma prioritária, pois serão determinantes para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva e para sua sustentabilidade.

Além disso, qualquer intervenção no processo de desenvolvimento rural deve considerar as diferenças entre as propriedades, pois cada categoria de pequeno produtor, de grupo e de comunidade requer uma ação particular. Da mesma forma, é fundamental identificar, com os produtores, alternativas de ação apropriadas à sua realidade, a seus interesses, a suas possibilidades, à sua potencialidade e seus problemas.

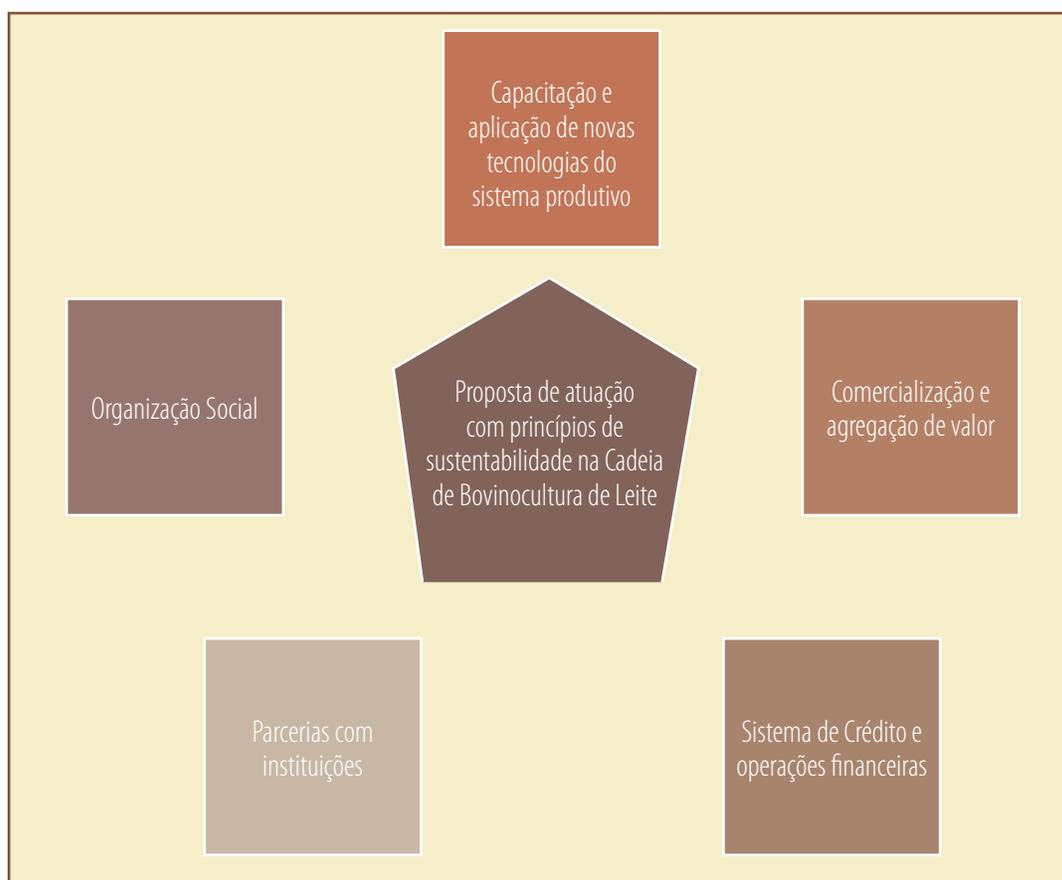
Faz-se necessário colocar como foco das intervenções no processo produtivo os programas de capacitação, a introdução de inovações tecnológicas de produtos, de processos e de informações gerenciais e organizacionais que possam auxiliar na superação das deficiências e atrasos em que ainda se encontra grande parte dos produtores de leite no País.

Portanto, considerando as tecnologias disponíveis para o sistema de produção de leite a baixo custo, o potencial de aumento de produção e geração de renda, a competitividade do leite no Brasil e o potencial de

crescimento junto ao mercado interno e externo, são plenamente viáveis e justificáveis ações para estruturação e investimentos na cadeia produtiva do leite, visando:

- Contribuir com a estruturação da cadeia produtiva da bovinocultura do leite;
- Focar em tecnologia, agregação de valor e comercialização;
- Elaborar formas de atuação particularizada para as atividades por elos da cadeia produtiva;
- Identificar os agentes (nos Estados) que atuam nos distintos elos da cadeia, conforme mostra a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Visão sistêmica da proposta



Diante das recomendações da consultoria do IICA, a equipe DRS da Unidade Desenvolvimento Sustentável – UDS desenvolveu proposta de atuação a ser discutida, pactuada e implementada com os parceiros locais, pelas Superintendências Estaduais do Banco do Brasil.

1. PREMISSAS

- Atuar com Visão de Cadeia de Valor (produção, beneficiamento, armazenagem e comercialização);
- Atuar com visão territorial;
- Promover o empoderamento das pessoas;
- Promover o fortalecimento da organização social (cooperativismo/associativismo);
- Promover o fortalecimento do capital humano e social – formação, capacitação e o reconhecimento dos princípios da gestão social do desenvolvimento;
- Promover a manutenção e a conservação dos recursos naturais;
- Respeitar a identidade cultural.

2. OBJETIVO GERAL

Contribuir para a estruturação da cadeia produtiva da bovinocultura de leite, com o propósito de articular e integrar ações que contribuam para a promoção do Desenvolvimento Regional Sustentável.

2.1 *Objetivos Específicos*

- Promover o desenvolvimento local das comunidades;
- Fomentar a organização de empreendimentos de economia solidária e de redes sociais;
- Contribuir para a promoção da assistência técnica e extensão rural;
- Promover a inclusão no mercado, inclusive institucional, com a finalidade de garantir a viabilidade econômica dos empreendimentos;
- Promover a adequação física e sanitária das unidades produtivas, com o objetivo de gerar produtos seguros para o consumo;
- Diminuir a distância entre a produção e o consumo;
- Apoiar o funcionamento de estruturas públicas ou de interesse público na comercialização do leite.

3. AÇÕES SUGERIDAS

- Atuar com a metodologia do Projeto Balde Cheio e a tecnologia Integração Lavoura e Pecuária da Embrapa;
- Fortalecer a organização social dos empreendimentos:
 - o Estruturar com os movimentos sociais mobilização, sensibilização e capacitação em organização social;

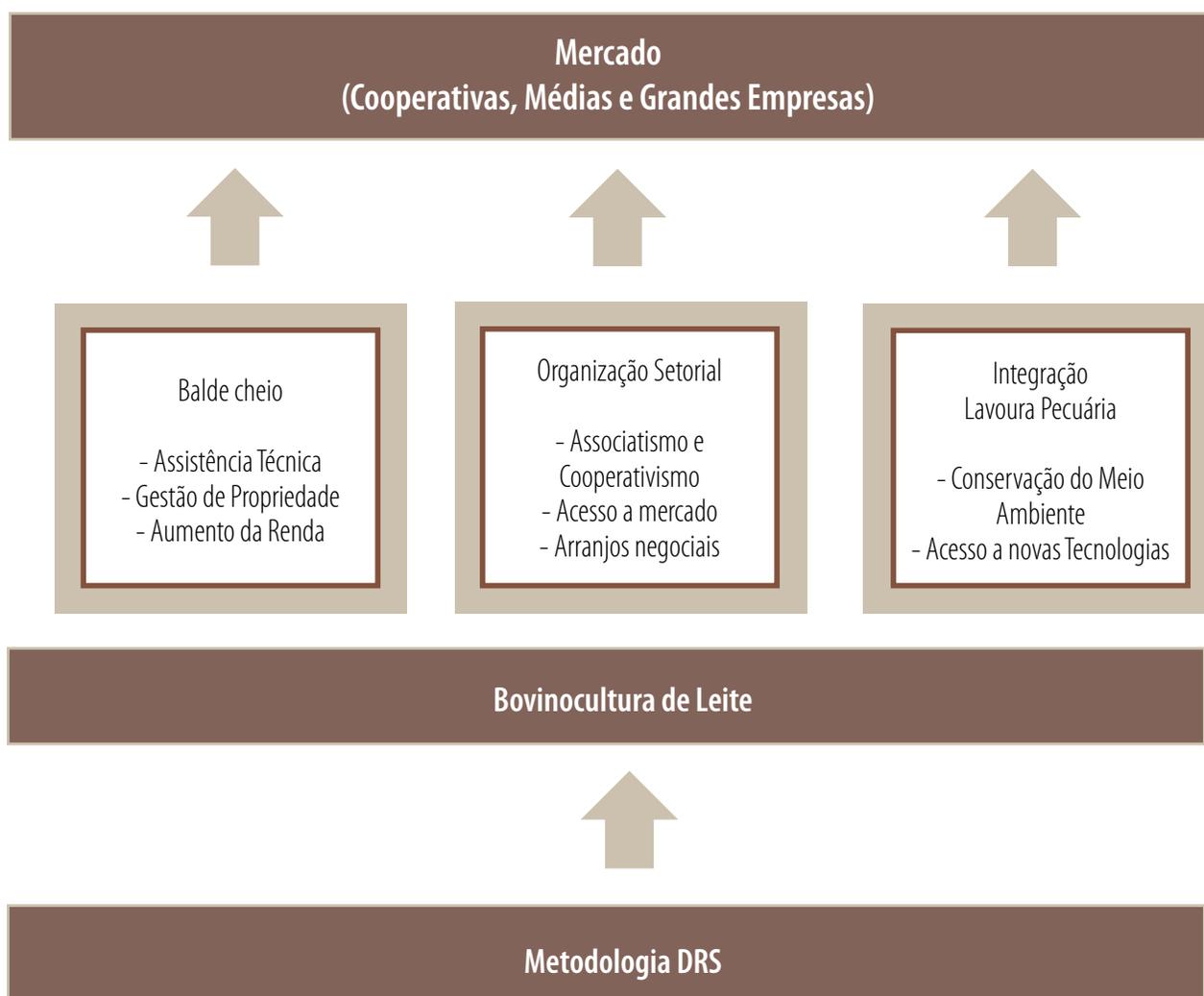
- o Motivar e mobilizar os produtores para o associativismo;
- o Efetuar processo de gestão eficiente com transparência das ações;
- o Fomentar a participação e periodicidade de reuniões do grupo;
- o Realizar a comercialização da produção pelas organizações.
- Definir, em conjunto com as Secretarias Estaduais/ Municipais, ações que propiciem o controle eficiente, a erradicação da brucelose, tuberculose e aftosa dos rebanhos bovinos e a manutenção das barreiras sanitárias;
- Estruturar com órgãos de assistência técnica/pesquisa agenda de capacitação em Manejo de Ordenha e Qualidade do Leite, Inseminação Artificial, Manejo e Alimentação de Bovinos de Leite, Empreendedorismo Rural, Manejo Sanitário, Manejo e Criação de Bezerras e Novilhas;
- Envolver empresas de assistência técnica, laticínios e cooperativas;
- Desenvolver ação integrada com instituições de acompanhamento técnico junto ao produtor;
- Estruturar proposta relativa a gerenciamento empresarial e rural, gestão e monitoramento de ações e informações e empreendedorismo;
- Fortalecer a comercialização :
 - o Comercializar o volume de produção em escala;
 - o Realizar a compra coletiva de insumos;
 - o Atender às IN 51 e 22: refrigeração, transporte, armazenagem – foco na qualidade do leite;
 - o Agregar valor pela diferenciação do produto / Selo de identificação geográfica;
 - o Comercializar o leite por meio dos programas de governo (ex: PAA);
 - o Desenvolver parcerias com instituições do setor (MDA, MAPA, governos estaduais e municipais, Sebrae, Senar, Embrapa, Fetag, entre outras);
- Capacitação e aplicação de novas tecnologias do sistema produtivo:
 - o Atuar com pressupostos de conservação ambiental.

Ações para preservação e recuperação do meio ambiente devem orientar o trabalho e fazer parte das discussões para aprimoramento da atividade. Entre as ações necessárias, destacam-se: capacitação em preservação e recuperação ambiental e melhores práticas; orientação técnica para reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos das unidades produtivas; capacitação sobre os aspectos legais relativos às questões ambientais.

4. MODELO DE ATUAÇÃO

Em atendimento à premissa de “elaborar formas de atuação particularizada para as atividades por elos da cadeia produtiva”, a intervenção na cadeia produtiva deve privilegiar, entre os focos de atuação abaixo, aquele mais adequado a cada território, observadas suas especificidades e o estágio de evolução da atividade produtiva na região.

Figura 5 - Mercado



5. PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS

Estruturar a utilização dos produtos e serviços do Banco do Brasil, como Pronaf, Proger Rural, BB Agro, BB Convir, FCO Rural, CPR, Pronaf Agroindústria, com ênfase no BBConvir.

LINHAS DE CRÉDITO DO BANCO DO BRASIL

a) Linhas institucionais:

Análise de operações - Licenciamento ambiental
Fundo estadual de recursos hídricos

FCO Rural
BB Produção orgânica
BB Florestal
Propflora

b) Linhas de crédito:

b.1) Rurais

b.1.1) Pequena produção

PRONAF Florestal
PRONAF Agroecologia
PRONAF ECO
PRONAF ECO - DENDÊ
PRONAF Programas especiais - semi-árido

b.2) Urbanas

BB Microcrédito DRS
Fundos com carteira de investimentos em
companhias socioambientalmente responsáveis
BB Diferenciado DI Social 200
BB Ações ISE
FIP Brasil Governança Corporativa
Brasil Sustentabilidade FIP
Brasil Agronegócios FIP
Brasil de Internac. Empresas FIP

b.1.2) Média/Grande produção

PRONAMP
PRODUSA

6. MODELO DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança tem como pressupostos o alinhamento e a convergência de atuação entre os parceiros, além do apoio à implementação e à gestão das ações definidas. As instâncias de governança têm o intuito de contribuir e acompanhar a execução dessas ações, propondo soluções e disseminando boas práticas. Outras instâncias poderão ser definidas conforme avaliação dos parceiros.

Outra sugestão é o tratamento do tema nas instâncias em funcionamento, a exemplo de Câmaras Técnicas ou Setoriais, Fóruns, Conselhos, entre outros, que atendam às necessidades de discussão ampla e representativa entre os agentes da atividade, além de facilitar a convergência de atuação e o encaminhamento das questões levantadas.

As funções sugeridas podem ser alteradas conforme as características locais da atividade e das parcerias existentes.

6.1 Gestão Estadual

Para gerir a estratégia de atuação na cadeia produtiva no Estado, é recomendável a constituição de um Comitê Estadual composto por representantes dos parceiros e do Banco do Brasil, tendo como principais objetivos convergir ações e estabelecer condições e ambiente institucional para sua execução, buscando assegurar o envolvimento dos parceiros locais e regionais na estruturação, execução e avaliação de um plano de desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva. Pode ter, entre outras, as seguintes funções:

- Identificar oportunidades relativas à comercialização (compradores, novos mercados, programas de governo, verticalização da cadeia e agregação de valor aos produtos);
- Promover a expansão da atividade produtiva para outros municípios ou localidades;
- Promover e fomentar a organização produtiva;
- Auxiliar no processo de fortalecimento da organização social;
- Incentivar a aquisição de insumos e a venda da produção em conjunto;
- Buscar soluções, por meio de parcerias, para a assistência técnica;
- Identificar demandas de crédito não atendidas;
- Articular e promover a integração entre os Planos de Negócios DRS e os agentes das cadeias apoiadas;
- Promover a gestão da implementação dos Planos de Negócios DRS.

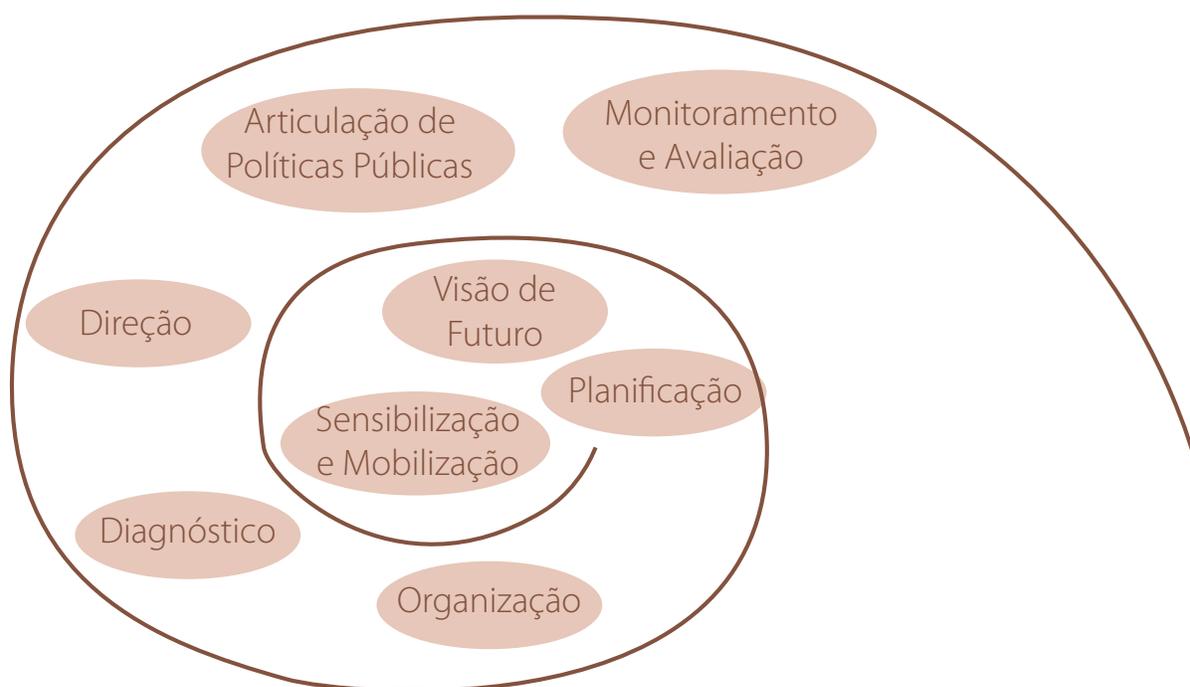


6.3 Gestão Local

Para Arns⁶, a gestão tem como função definir e garantir a realização de objetivos por meio de uso de recursos, sendo necessária a integração sistêmica das suas quatro funções básicas, que são:

- a) Planejamento: decisões sobre o futuro, objetivos, ações e recursos necessários para realizar os objetivos;
- b) Organização: decisões sobre divisão de tarefas, responsabilidades dos componentes e divisão de recursos para realizar essas tarefas, onde cada ator desempenha um papel específico;
- c) Coordenação: mobilização dos componentes para atingir os objetivos;
- d) Controle: decisões sobre a compatibilidade entre os objetivos esperados e os resultados alcançados.

Essas funções podem ser desdobradas em diversos processos. Veja um exemplo:



Para o fortalecimento da gestão local sugerimos a utilização de gestores, que poderiam ter as seguintes atribuições:

- Capacitar produtores e agentes locais para uma participação mais ativa no processo de desenvolvimento de suas comunidades;
- Apoiar a realização de reuniões dos representantes dos principais atores envolvidos, promovendo a participação e o diálogo público/privado e considerando a perspectiva de território e dos agentes presentes;

6 Mestre em Gestão e Políticas Ambientais e Doutor em Ciência Política (UFPE), consultor em desenvolvimento local e estratégias de desenvolvimento territorial.

- Sensibilizar parceiros locais e produtores beneficiários para o trabalho conjunto, a geração de confiança e a formação de equipes e redes;
- Incorporar as visões de território e de cadeia de valor às ações definidas;
- Identificar e apresentar propostas visando o fortalecimento de aspectos sociais, ambientais e econômicos, como, por exemplo, a incorporação de novas tecnologias ou a integração com políticas públicas e ações de desenvolvimento em curso no território, que deverão ser acordadas com os demais atores envolvidos;
- Identificar as necessidades de capacitação em gestão e verificar as possibilidades de atendimento, com recursos disponíveis dos parceiros ou contratação de terceiros;
- Capacitar grupos de beneficiários, para atuar como multiplicadores por meio da transferência dos conhecimentos adquiridos;
- Avaliar o modelo de gestão atual e propor alterações para uma gestão participativa, caso necessário, contemplando as especificidades de cada território e garantindo a participação dos beneficiários;
- Realizar capacitação dos técnicos ou beneficiários para a utilização do modelo de gestão;
- Realizar Oficinas relacionadas à gestão e à comercialização, com a participação de beneficiários e parceiros;
- Organizar o cronograma de reuniões com participantes;
- Fazer o relacionamento com todos os intervenientes e responsáveis pelas ações programadas e acompanhar a execução das ações;
- Identificar a necessidade de repactuação de ações ou inclusão de ações;
- Identificar a necessidade e propor a inclusão de parceiros ou beneficiários;
- Avaliar os resultados previstos e alcançados e os impactos na atividade;
- Identificar necessidades da comunidade nos eixos que compõem o DRS (saúde, educação, inclusão social, organização, inovação tecnológica etc) trazendo o assunto para as reuniões de concertação;
- Identificar as parcerias necessárias à promoção do desenvolvimento do território.

Figura 6 – Modelo de Governança



7. RESULTADOS ESPERADOS

- Contribuir para a estruturação da cadeia produtiva do leite em nível local, regional e nacional (quando for o caso);
- Criar rede de cooperação;
- Aumentar a produção, a produtividade e a rentabilidade dos empreendimentos;
- Aumentar a renda dos produtores;
- Difundir novas tecnologias;
- Melhorar a organização social;
- Promover a participação da comunidade nas políticas governamentais federais, estaduais e municipais.

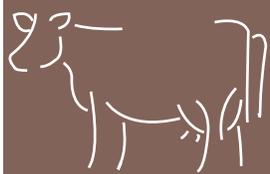
7.1 Indicadores Sugeridos

Os indicadores devem ser definidos de acordo com as especificidades locais. Os sugeridos consideram as dimensões econômica, social, ambiental e cultural:

- Número de organizações fortalecidas ou criadas;
- Número de pessoas inseridas na atividade;
- Renda mensal dos produtores;
- Produtividade dos empreendimentos;
- Evolução da escolaridade dos produtores e familiares;
- Acesso ou reforma de moradias e instalações produtivas;
- Acesso a saneamento básico;
- Evolução da saúde dos produtores e familiares (incidência de doenças, mortalidade infantil etc);
- Número de propriedades com áreas de Reserva Legal e Preservação Permanente demarcadas.







Apêndice

Planos de Negócios DRS do Banco do Brasil em Bovinocultura de Leite

Os 810 PN DRS da bovinocultura de leite distribuídos na quase totalidade dos Estados brasileiros representam parte das atividades produtivas apoiadas com visão de cadeia de valor, independentemente do nível de organização dos agentes da atividade: aglomerados, arranjos produtivos locais ou cadeias produtivas.

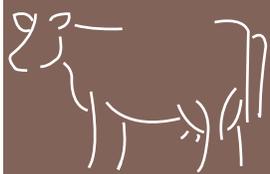
Figura 7 - Planos de Negócios DRS em implementação bovinocultura de leite

Estado	Quantidade de Planos	Quantidade de Beneficiários	Quantidade de Municípios
Acre	4	1.033	4
Alagoas	21	3.825	32
Bahia	13	4.150	16
Ceará	12	6.235	15
Distrito Federal	8	1.649	10
Espírito Santo	7	2.735	10
Goiás	62	20.339	122
Maranhão	15	2.235	33
Minas Gerais	122	41.843	229
Mato Grosso do Sul	34	18.002	35
Mato Grosso	37	16.553	69
Pará	12	3.709	15
Paraíba	17	6.389	56
Paraná	92	35.034	150
Pernambuco	21	9.559	24
Rio de Janeiro	13	3.343	16
Rio Grande do Norte	4	2.794	19
Rondônia	11	4.240	14
Rio Grande do Sul	127	45.494	222
Santa Catarina	67	15.764	120
Sergipe	9	2.512	9
São Paulo - Leste	15	2.392	20
São Paulo - Norte	25	3.783	45
São Paulo - Oeste	48	12.235	100
Tocantins	14	3.925	30
TOTAL	810	269.772	1.415

Fonte: BB/UDS agosto de 2010







Bibliografia consultada

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local emunicipal sustentável. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA. Brasília, junho de 1999. Acesso em 5 de março de 2010.

BOURROUL, G. Revista Balde Branco, Ano XLVI, no. 544, fevereiro de 2010. IBGE. . 2007. IBGE. v.56, 1996.

TUPY, O.; CAMARGO, A. C. de; NOVAES, N. J.; ESTEVES, S. N.; MANZANO, A. FREITAS, A. R.; MACHADO, R. XLI CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER. Juiz de Fora –MG, 2003.

VEIGA, J. E. . Estudos econômicos. São Paulo: v. 24, n. especial, p. 9-29, 1994.

VILELA, D. Fonte: Revista Batavo nº 111, dezembro 2001/janeiro 2002.

YANKJUNIOR, R. Avaliação do impacto econômico de tecnologias de produção de leite na agricultura familiar. Problemas da transição à agricultura sustentável – A importância econômica, social e nutricional do leite. Atualidades e perspectivas para o mercado de lácteo, em: <http://www.samvet.com.br/site/palestras/jank.pdf> Acesso em 23 de fevereiro de 2010.

ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; e ARNS, P.C. Desenvolvimento territorial à distância. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2007.

1

Volume

Bovinocultura de Leite

Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



FUNDAÇÃO
BANCO DO BRASIL



IICA

