

Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite: lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná

Fert¹, Ircod² e Unileite³ desejaram que um trabalho de capitalização fosse levado a cabo no decorrer de 2011 para analisar uma experiência de quase vinte anos de cooperação profissional com os produtores de leite da região de Capanema, no sudoeste do Paraná, Brasil. A capitalização, realizada com o apoio do F3E e confiada a um consultor do *Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement* (Iram), decorreu do final de abril a dezembro de 2011. Consistiu em analisar o trabalho que foi conduzido no contexto particular do Paraná (análise dos processos, jogos de atores, dificuldades enfrentadas, fatores de sucesso...), e a daí tirar ensinamentos para, além desta ação específica, favorecer a estruturação sustentável de uma organização profissional e o desenvolvimento da produção leiteira. Esse documento é uma síntese do relatório redigido pelo consultor no final de sua missão.

¹ Fert é uma associação de cooperação internacional criada em 1981 pela vontade de responsáveis de organizações profissionais cerealíferas e de diversas personalidades preocupadas com os problemas agro-alimentares dos países em desenvolvimento. Fert tem como missão contribuir para a criação nesses países das condições que permitam aos agricultores melhor assegurarem o abastecimento dos seus países e melhorar suas condições de vida e de trabalho.

² O Instituto Regional de Cooperação-Desenvolvimento (IRCOD) é uma associação de direito local que tem por vocação promover uma cultura de cooperação na Alsácia e apoiar ações de cooperação descentralizada nos países do Sul. Criada em 1986 com o apoio da região Alsácia, ela reúne cerca de 80 coletividades locais ao lado de outras instituições e associações alsacianas que disponibilizam a sua perícia ao serviço das dinâmicas locais de desenvolvimento iniciadas nos países do Sul.

³ A Unileite (Associação Intermunicipal de Produtores de Leite do Sudoeste do Paraná) é uma associação de produtores de leite da região de Capanema, cujo objectivo é viabilizar as propriedades familiares e melhorar a qualidade de vida dos produtores de leite e da sua família, graças a uma assistência técnica de proximidade e a uma oferta de serviços de qualidade.

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 1/20

Unileite é uma associação atípica na paisagem institucional brasileira. Formada em 2001 por produtores de leite familiares da região de Capanema, no sudoeste do Paraná, ela oferece-lhes vários serviços, incluindo, desde 2007, uma assistência técnica baseada num apoio-aconselhamento de proximidade. Se isso pode parecer muito banal na França, é, no entanto, uma experiência original em um país onde a assistência técnica aos agricultores foi sempre, desde a modernização conservadora dos anos 70, fortemente controlada pelo Estado; e onde essa assistência técnica se baseava em abordagens de tipo “training and visit”, consistindo em apoiar um pequeno número de agricultores “modelos”, cujo exemplo deveria em seguida ser disseminado o mais possível através de visitas às propriedades modelos e capacitações.

Mapa 1 : localização da região de Capanema no estado do Paraná.



Fonte : IBGE

Nesta região de Capanema, que se tornou desde há alguns anos uma das principais bacias leiteiras do Estado do Paraná, os resultados técnicos e econômicos dos produtores de leite membros da Unileite são notáveis. A produção média diária é de 16 litros por dia e por vaca, a produção media por lactação gira em volta de 5500 l/vaca (contra uma média regional de um pouco mais de 3100 l/ vaca). Os produtores de leite têm em média cerca de vinte vacas que lhes proporcionam uma margem líquida anual média de cerca de 70.000 Reais. Em 2011, os sócios da Unileite forneciam cerca de um terço da produção da usina de leite de Capanema, enquanto representavam menos de

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 2/20

10% dos seus fornecedores; e todos os produtores que vendiam mais de 10.000 litros/mês à usina faziam parte da Unileite.

No entanto, quando, no início dos anos 90, Fert e Ircod decidiram cooperar com a Cooperativa Agropecuária Capanema (Coagro) no desenvolvimento das propriedades familiares da região, não havia nenhuma produção bovina leiteira propriamente dita. Os bovinos eram do tipo misto (leite-carne), rústicos, de modo a se poderem contentar com uma alimentação grosseira e irregular. A pecuária bovina era geralmente gerida por mulheres e ocupava as terras menos férteis. Não é pois surpresa que a produção de leite era baixa e irregular, e, para além do mais, de qualidade mediocre, pois os sistemas de refriamento e de recolhimento eram igualmente pouco eficazes. Em 1993, data dos primeiros dados de acompanhamento técnico da produção de leite, a média relativa às 15 propriedades acompanhadas era de 3 vacas leiteiras por propriedade e 10 litros de leite por vaca e por dia, ou seja, uma produção diária média de 30 litros por propriedade!

Como foram alcançados esses resultados? Como foi possível transformar esta produção rústica e marginal dentro de sistemas de produção diversificados em propriedades especializadas com excelentes resultados tecnico-econômicos? Como é que os produtores se profissionalizaram e conseguiram se estruturar enquanto organização profissional?

1. Uma abordagem pragmática e uma intervenção longa

A intervenção de Fert & Ircod em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, que começou em 1991 e terminou 20 anos depois (cf. o histórico dessa intervenção na Caixa 1 abaixo), mostrou a importância de ter tempo suficiente em intervenções deste tipo. É preciso o tempo da construção de referenciais, o tempo da aprendizagem, o tempo da mudança técnica, o tempo da construção da confiança e da organização, o tempo da difusão, o tempo da consolidação institucional e financeira... Se o apoio à pecuária leiteira tivesse parado no início dos anos 2000, provavelmente suas contribuições técnicas, por mais importantes que sejam, ter-se-iam diluído no conjunto das mudanças que a região e o segmento leiteiro conheceram, e não teriam constituído em si uma inovação notável; se a cooperação tivesse parado em 2007, é provável que Unileite, criada em 2001, não teria conseguido assumir sozinha o encargo financeiro representado pela contratação dos técnicos e não teria dado provas de que uma organização de produtores pode, no Brasil, assumir a responsabilidade da assistência técnica aos seus membros.

Caixa 1: as grandes etapas do apoio de Fert & Ircod à pecuária leiteira

A idéia de uma cooperação para desenvolver a agricultura familiar da região de Capanema nasceu em 1991 do encontro de dois homens, Philippe Navassartian, de Fert, e Afonso Levinski, da Cooperativa Agropecuária Capanema (Coagro), que desejavam desenvolver alternativas para viabilizar a agricultura familiar no sudoeste do Paraná. Pode-se distinguir 3 grandes fases no decorrer dessa intervenção que durou cerca de 20 anos:

■ 1991-1992: a definição dos objetivos da cooperação

Esta primeira fase permitiu, graças a uma viagem de estudo de responsáveis da Coagro na Alsácia, identificar a pecuária leiteira como estratégica para o apoio aos produtores da região de Capanema, cujas limitações não permitiam um desenvolvimento baseado na produção de grãos. Ela foi marcada pelo começo da cooperação com o Ircod, que desempenhou ao longo de todo o projeto um papel de facilitador dos intercâmbios entre as organizações profissionais alsacianas e o Paraná.

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 3/20

- 1993-2000: a melhoria dos desempenhos técnicos e econômicos das propriedades

A estratégia adotada, para melhorar o desempenho dos sistemas de criação, muito médiocres inicialmente, é de promover novos métodos de aconselhamento técnico aos produtores e recolher dados técnicos e econômicos de maneira sistemática, a fim de produzir referências confiáveis sobre os sistemas de produção existentes e a sua evolução no quadro do projeto. Em 1993 foi constituído um grupo piloto de 30 a 40 proprietários, acompanhados por um grupo de técnicos da Coagro. O seu objetivo era criar um espaço de experimentação na ótica de alargar a experiência num segundo tempo.

Para facilitar este trabalho, Fert decidiu recrutar e formar uma veterinária, Luciene Nogueira, que ficou encarregada de acompanhar os produtores de leite do grupo piloto. Ela foi apoiada por missões regulares de Lilian Haas, veterinária experiente e parceira de Fert num outro projeto, que trouxe um apoio técnico e a nível institucional, bem como por missões pontuais dos peritos das organizações profissionais alsacianas.

Este procedimento de acompanhamento técnico deu rapidamente frutos: a alimentação dos animais melhorou nitidamente, bem como o aspecto sanitário dos rebanhos e os níveis de produção aumentaram. Esta melhoria técnica permitiu um aumento da renda tirada da produção leiteira e acarretou uma dinâmica de especialização das propriedades.

A partir de 1996, essa abordagem é extendida a uma outra cooperativa regional, a Coasul, a fim de difundir seus resultados para além do grupo piloto.

- 2001-2011: a estruturação de um modelo institucional de assistência técnica suportado pelos produtores

No final dos anos 90, as cooperativas Coagro e Coasul passaram por uma série de dificuldades financeiras e decidiram recentrar-se sobre as suas atividades tradicionais no setor dos grãos. As suas plataformas de recolhimento ou de transformação de leite foram cedidas à Frimesa, uma grande agro-indústria regional de origem cooperativa. Isso fragilizou muito o apoio dado pelas cooperativas aos produtores de leite, bem como a base institucional da cooperação com Fert & Ircod. Outras insuficiências surgiram nessa altura, em particular a falta de apropriação pelos produtores da metodologia proposta pelos parceiros franceses.

Pouco a pouco, a intervenção visou reforçar os próprios produtores de leite e favoreceu a sua organização. Em 2001, a associação Unileite foi criada com o objetivo de prestar serviços aos criadores. Entre 2001 e 2007, um número reduzido de produtores, membros da Unileite, se conscientizou da importância da assistência técnica nos resultados técnicos e econômicos de suas propriedades e da necessidade de viabilizá-la sem o apoio técnico e financeiro dado por Fert e Ircod.

Em 2007, Unileite assumiu a assistência técnica aos produtores, contratando um técnico e uma secretaria, até então pagos por Fert & Ircod e pela Frimesa. A partir de 2007, o principal parceiro de Fert & Ircod é a associação Unileite, que será apoiada financeiramente até ao fim de 2011 a fim de ajudá-la a adquirir a sua autonomia financeira. A organização dos produtores através da Unileite e a sua capacidade de pagar pelos serviços recebidos permitiram viabilizar o modelo de apoio-aconselhamento de proximidade desenvolvido pelos técnicos franceses no âmbito do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná.

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 4/20

Por outro lado, Fert & Ircod privilegiam uma abordagem flexível e pragmática, facilitando a adaptação da intervenção às necessidades dos atores locais, mas também às evoluções do contexto e das problemáticas. Por exemplo, não foram Fert & Ircod que identificaram o leite como um sector prioritário para o desenvolvimento da agricultura familiar na região de Capanema; essa escolha foi feita depois de uma viagem de estudos dos responsáveis da Coagro à Alsácia, que lhes permitiu refletir sobre as evoluções da agricultura da sua região à luz das experiências agrícolas francesas de desenvolvimento. Posteriormente, as evoluções foram importantes ao longo desta cooperação que durou cerca de duas décadas, no que diz respeito ao contexto político, institucional e econômico (hiperinflação, estabilidade macroeconómica, crise financeira...) ou aos desafios a enfrentar para promover o desenvolvimento da produção leiteira. A estratégia de intervenção foi adaptada, passando assim da melhoria dos resultados técnico-económicos das propriedades nos anos 90 ao apoio à estruturação de uma organização profissional de produtores de leite nos anos 2000 (cf. Caixa 1 acima). Os parceiros brasileiros evoluíram também da mesma maneira (primeiro as cooperativas, depois a Unileite, cf. Caixa 2).

Caixa 2: a evolução das parcerias com as instituições brasileiras

No início da parceria, foi a Coagro que participou nas tomadas de decisão (por exemplo, na escolha de se apoiar o desenvolvimento da pecuária leiteira). Pouco a pouco, com a evolução das parcerias, outras cooperativas foram envolvidas: a Coasul, depois a Frimesa. Estas escolhas estão relacionadas com a participação financeira das cooperativas nas atividades de apoio aos produtores de leite. Baseiam-se também numa premissa que se veio a revelar cada vez mais falsa: a ideia de que as cooperativas representavam os interesses dos produtores, em particular dos produtores de leite.

Em 1998, a ausência dos produtores na governança da cooperação foi questionada por Jean-Paul Meinrad, do Ircod, durante uma missão a Capanema. Foi a partir de 2001, com a escolha de um novo técnico encarregado de acompanhar o grupo piloto, Marciano de Almeida, e a criação da Unileite, e depois em 2005 durante um seminário sobre a autonomização e a organização da assistência técnica, que os produtores de leite começaram a participar das tomadas de decisão.

Em 2007, com o recrutamento dos assalariados pela Unileite (técnico e secretária), os produtores de leite tornaram-se nos principais parceiros de Fert & Ircod. Foram eles que determinaram a estratégia de autonomização financeira da Unileite, organizaram o desenvolvimento de parcerias, definiram os novos serviços a oferecer aos sócios.

Um elemento chave do sucesso do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, foi ter acompanhado uma dinâmica produtiva existente. Com efeito, Fert & Ircod iniciaram sua cooperação no início dos anos 90, no momento em que as evoluções da estrutura fundiária e dos sistemas de produção levavam muitos produtores a procurar na pecuária leiteira uma alternativa produtiva que permitisse intensificar a produção a fim de viabilizar suas pequenas propriedades familiares. Esta dinâmica produtiva apoiou-se igualmente numa importante demanda por leite no mercado interno brasileiro, bem como no desenvolvimento de muitas indústrias de leite, que asseguraram mercados importantes e preços remuneradores à produção leiteira.

“Num projeto o que é preciso é construir uma parceria. É preciso ter um comportamento equitativo e justo. Neste sentido, o projeto de apoio aos produtores de leite da região sudoeste do Paraná evoluiu pouco a pouco, pois não chegamos com um programa preestabelecido e com a ambição de exportar instituições. Nós acompanhamos as pessoas, não decretamos nada à priori e compusemos com a

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

realidade local. Para além do mais, o grande avanço do projeto foi concentrar as pessoas em torno de um interesse e de uma vontade comuns. »⁴

2. Uma intervenção que se apóia na mobilização dos atores e do know-how das organizações de produtores francesas

A mobilização dos atores profissionais da pecuária leiteira é um dos pontos fortes da cooperação realizada por Fert & Ircod em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná. Desde o começo da ação, em 1991, com a identificação da pecuária leiteira como sector prioritário de intervenção, até à viagem de estudos dos responsáveis da Unileite para preparar a autonomização da associação em 2009, os intercâmbios com os profissionais agrícolas e os seus serviços de apoio foram um elemento estruturante da intervenção. Para além das muitas viagens de estudos, estágios em propriedades agrícolas permitiram intercâmbios frutuosos entre agricultores. O mesmo se pode dizer em relação aos técnicos brasileiros, que foram formados por técnicos franceses acostumados a trabalhar para organizações de produtores e tendo na sua prática diária um trabalho de apoio-aconselhamento aos agricultores.

Fert & Ircod mobilizaram igualmente os técnicos das organizações profissionais agrícolas alsacianas (*O Bureau Technique de Promotion Laitière*, que apóia os produtores de leite da cooperativa *Alsace-lait*, e o *Etablissement Départemental d'Élevage*, da câmara de agricultura do Baixo-Reno), para que eles dêem um apoio técnico e metodológico ao desenvolvimento da pecuária leiteira. Foram eles que adaptaram ao contexto brasileiro as ferramentas de controle leiteiro ou de acompanhamento dos resultados econômicos das propriedades que eles tinham o hábito de utilizar na França.

É sem contestações uma abordagem que pode servir em outros projetos, com a condição, no entanto, de tomar-se em conta as dificuldades linguísticas – que podem limitar o alcance das trocas – e ter o cuidado de valorizar as contribuições destes profissionais a nível institucional.

2.1. O programa de gestão das propriedades leiteiras e os resultados técnico-económicos obtidos

A estratégia da intervenção é, desde o início, a criação de um apoio – aconselhamento individualizado junto de um grupo piloto a fim de mostrar que é possível melhorar o desempenho da pecuária leiteira e a renda dos produtores. O monitoramento de uma propriedade leiteira é complexo. Não basta ir ver outros produtores e copiar as técnicas; são precisos dados reais da propriedade: a quantidade de alimento a distribuir a cada vaca se não se tem informações sobre a produção de cada uma delas? Como saber que vaca é preciso vender se não se conhece o intervalo entre as parições? Como saber que investimentos são possíveis se não se conhece a renda dos produtores? Não há nenhuma “receita” que sirva a todos, mas uma necessidade de aconselhamento individualizado, adaptado à situação particular de cada propriedade.

Para tanto, algumas informações técnicas e económicas das propriedades são necessárias: ferramentas como o controle leiteiro e o acompanhamento económico das propriedades podem fornecê-las (cf. Caixa 3).

⁴ Philippe Navassartian, Fert

“O nosso objetivo é viabilizar as propriedades e melhorar a qualidade de vida dos produtores de leite e das suas famílias. Há um grande potencial de produção na região, mas muitas propriedades são ainda mal geridas. Há poucos serviços técnicos e de aconselhamento. A nossa ambição é que os produtores de leite decidam, a partir de dados técnicos, e não a partir daquilo que é percebido »⁵

Caixa 3 : o método PGPL

O Programa de Gestão das Propriedades Leiteiras (PGPL) é uma abordagem e um conjunto de ferramentas que permitem realizar um apoio-aconselhamento personalizado aos produtores de leite. Ele assenta numa série de registo realizados pelo próprio produtor, que lhe permitem, depois de analisados com a ajuda do técnico, tomar decisões de natureza operacional ou estratégica sobre a sua propriedade.

- O controle leiteiro: é o acompanhamento da produção diária de cada uma das vacas em lactação. Isso permite ajustar a alimentação em função da produção de cada animal, portanto, maximizar a produção e reduzir os custos de alimentação. Permite também conhecer a duração da lactação e portanto o volume global de leite produzido por cada vaca.
- O controle reprodutivo: é o acompanhamento da precocidade do primeiro nascimento e do intervalo entre os nascimentos, que permitem planejar a gestão da reprodução (nascimentos, inseminações) e conhecer as características reprodutivas dos animais, detectar os problemas ao nível da reprodução e intervir para corrigi-los, ou escolher os animais a descartar.
- O acompanhamento econômico: esta ferramenta foi criada num segundo tempo, como complemento do acompanhamento técnico. Permite analisar os desempenhos globais da propriedade, verificar se a melhoria dos desempenhos técnicos se traduz realmente por um aumento da renda do produtor, trabalhar sobre os custos de produção, analisar a capacidade de investimento, etc.

Os registos são processados mensalmente no software Isaleite que sintetiza os dados reprodutivos, a produção leiteira, bem como alguns dados econômicos (custos de produção, total dos produtos vendidos). O produtor e o técnico podem assim comparar esses dados mês a mês, detectar eventuais anomalias, ver se os resultados esperados aparecem, etc. Esses resultados são analisados durante as visitas do técnico à propriedade, o que permite fazer a ligação entre os resultados e a situação da propriedade. O produtor pode assim, com o aconselhamento do técnico, ajustar regularmente a gestão de sua propriedade.

Os registos servem também para produzir referências confiáveis sobre os sistemas de produção existentes e a sua evolução em função das decisões tomadas. Essas referências são utilizadas nas reuniões anuais, no decurso das quais os produtores podem comparar os seus resultados técnicos e econômicos. Permitem também mostrar a outros produtores a evolução do desempenho dos produtores acompanhados pelo PGPL e para convencê-los a participar do programa.

2.1.1 Ajudar o produtor a orientar a sua propriedade baseando-se em dados objetivos

O método implementado assenta em dois pilares: um acompanhamento técnico-econômico individual regular e trabalhos realizados em grupo com outros produtores que aderiram ao programa.

⁵ Marciano de Almeida, agrônomo, diretor da Unileite

- Um acompanhamento individualizado e um aconselhamento baseado nos projetos dos produtores

O acompanhamento individualizado não procura levar o produtor a adotar técnicas de propriedade modelo. Considera em primeiro lugar os objetivos que o produtor se fixa: objetivos de produção, de renda, mas também de resolução de problemas específicos (problemas veterinários, custos de produção elevados, etc.). Em seguida, apoia-se numa análise objetiva da situação da propriedade baseada na sua estrutura (mão-de-obra familiar, equipamento e terras disponíveis) e em alguns indicadores técnicos e económicos que são registados regularmente pelo produtor a fim de determinar concretamente o que pode ser melhorado.

- Trabalhos de grupo

O trabalho do técnico com o produtor é completado com trabalhos de grupo no decurso dos quais os produtores podem comparar os seus resultados e partilhar as suas experiências. Isso permite ultrapassar a relação técnico – agricultor e ver os resultados que outros produtores obtiveram, os métodos que eles utilizaram, as soluções que encontraram para os problemas comuns. Isso cria uma dinâmica de emulação entre os produtores. O diálogo entre produtores permite ultrapassar-se certos limites da relação técnico – agricultor:

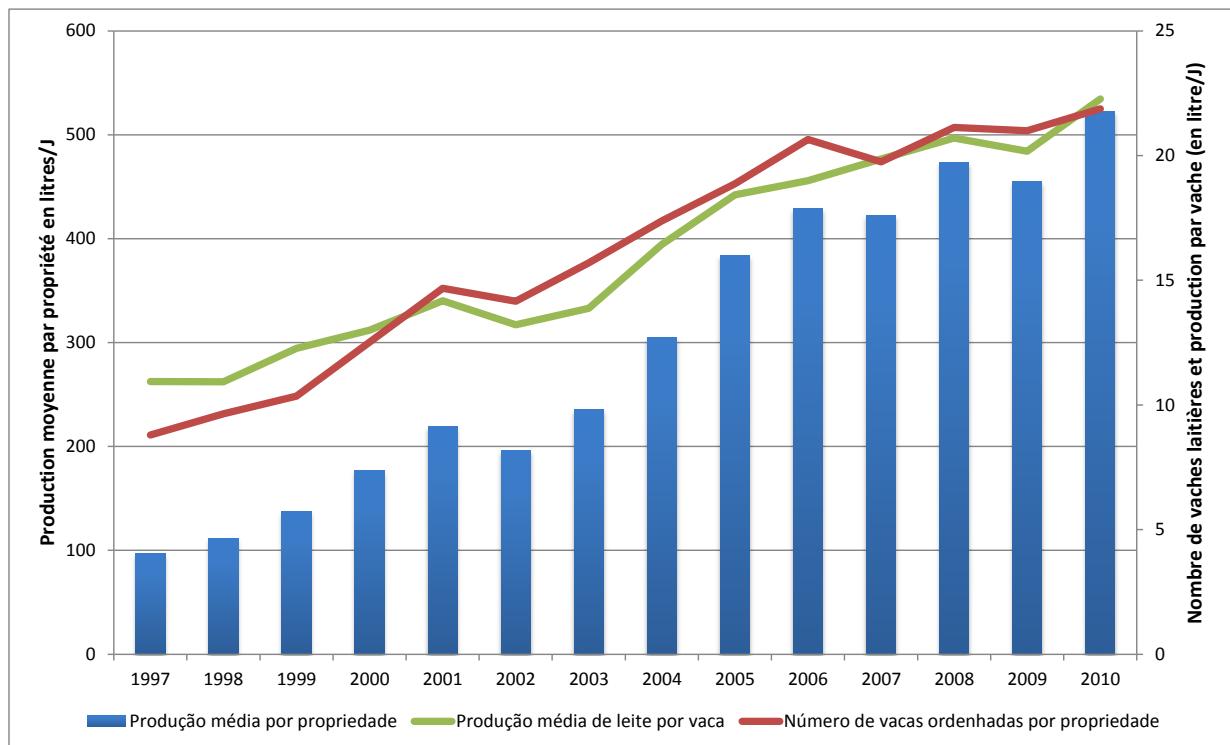
“Antigamente, o técnico explicava, mas isso não entrava. Quando começamos as reuniões de grupo, aí eu comecei a compreender. Havia produtores que começavam a inseminar os bezerros aos 15 meses, outros apenas a partir dos 4 anos. Eu pensava: “se ele fez isso, eu posso conseguir também. Como é que ele fez para obter esses resultados?”.⁶

2.1.2 Os resultados dos produtores de leite acompanhados melhoraram...

Os resultados técnicos são notáveis. Nos 8 produtores acompanhados constantemente entre 1997 e 2010, a produção média por propriedade é multiplicada por 5 no período, ou seja um aumento de cerca de um terço por ano. Este aumento deve-se ao crescimento do número de vacas leiteiras por propriedade (x 2,5), mas também à duplicação dos rendimentos leiteiros dos animais que passam no intervalo de 11 a 22 litros por dia (+8% por ano, cf. Gráfico 1). Paralelamente a isto, a regularidade da produção e a qualidade do leite melhoraram também.

⁶ Leonel del Magro, produtor de leite, membro da Unileite

Gráfico 1: evolução do número de vacas leiteiras, dos rendimentos por vaca e da produção por propriedade

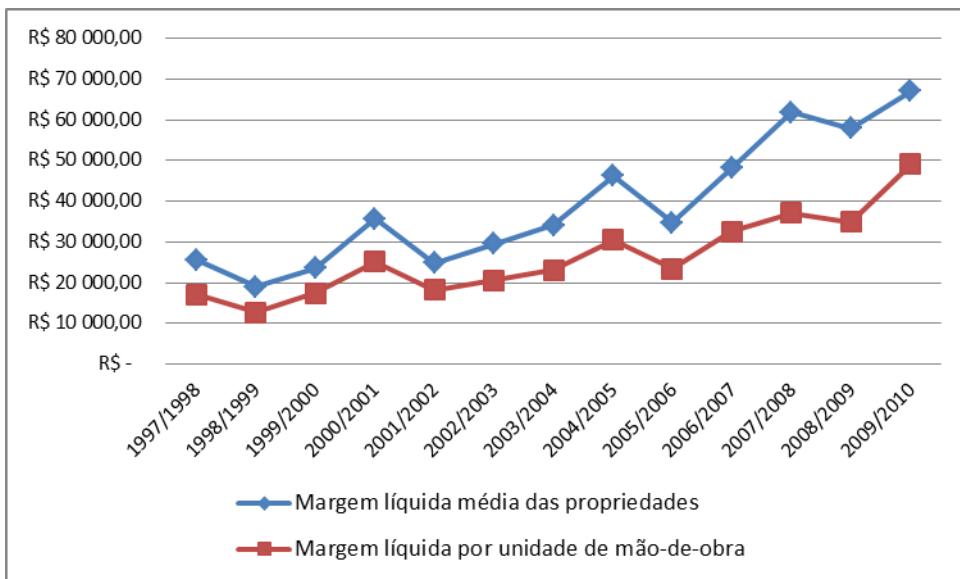


Fonte: Unileite. Esses dados provém de uma amostra estável de 8 produtores acompanhados continuadamente entre 1997 e 2010; não representam portanto a média do conjunto de propriedades acompanhadas tecnicamente.

As transformações técnicas permitiram melhorar o desempenho econômico das propriedades. Entre 2004 e 2010, a margem líquida média das propriedades da nossa amostra passou, em dados corrigidos da inflação, de R\$ 34.000 para R\$ 67.000 por propriedade⁷, ou seja um aumento anual de 16% (cf. Gráfico 2).

⁷ Cerca de 27.500 €, à taxa média de 2,4 R\$/€.

Gráfico 2: margem líquida das propriedades objeto do acompanhamento econômico



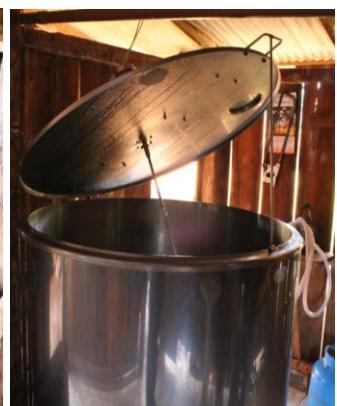
Fonte: Unileite. Os dados estão corrigidos da inflação pelo IGP-DI.

Os ganhos de produtividade são notáveis principalmente no que concerne a terra e a mão-de-obra: dado que as possibilidades de mobilizar ainda mais mão-de-obra ou terra são limitadas, são evidentemente estes dois fatores que tiveram os ganhos de produtividade mais importantes (cf. Gráfico 3). A mecanização progressiva das culturas e de certas técnicas de criação (ordenha, distribuição de forragem), assim como o aumento da produção de forragem (três culturas anuais na mesma área, utilização da irrigação, ensilagem) permitiram alimentar melhor um número mais importante de vacas leiteiras, cujas características também foram melhoradas.



**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

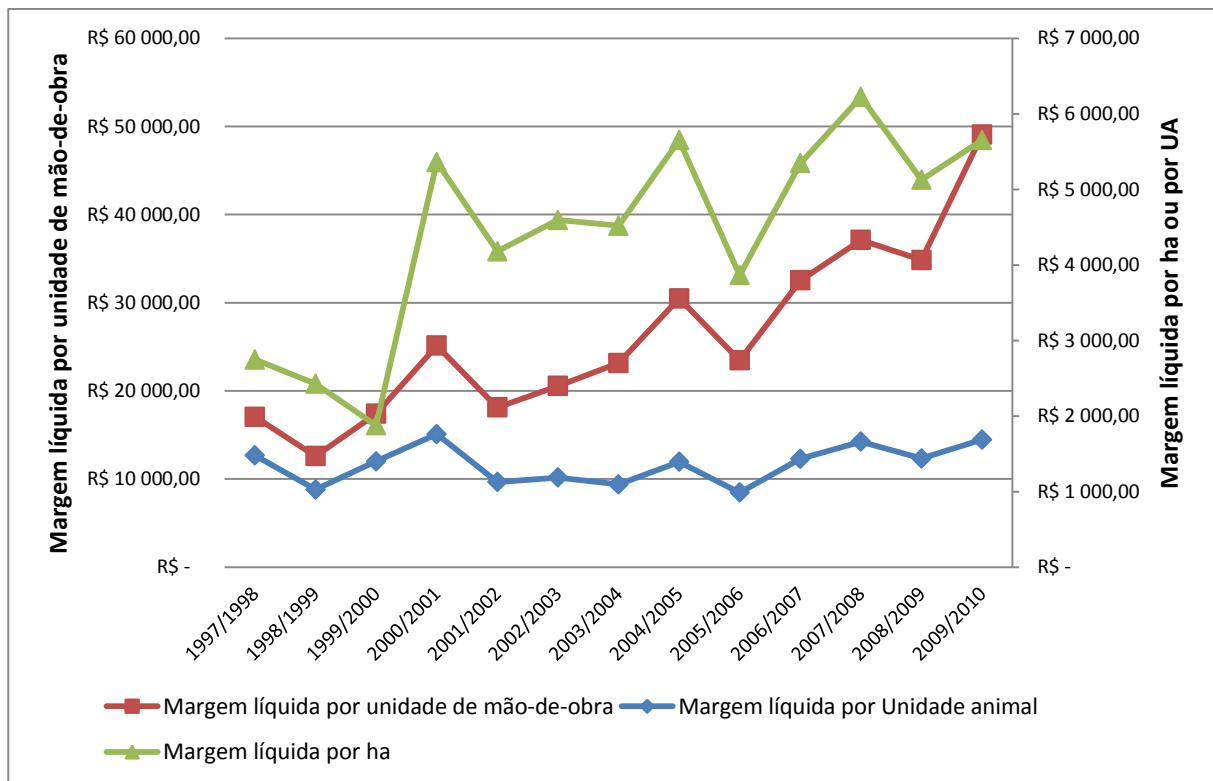
Página 10/20



**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 11/20

Gráfico 3: produtividade dos fatores de produção.



Fonte: Unileite. O número de produtores representados nesta amostra varia de 2 a 6 entre 1998 e 2003; em seguida se estabiliza em 8 produtores até 2010. Os dados estão corrigidos da inflação pelo IGP-DI.

“A situação dos produtores de leite aderentes melhorou. Nós observamos uma evolução no sentido de uma profissionalização. O nível de vida melhorou também. Precisava ver a situação dos que não tinham beneficiado do projeto. Há também alguns que saíram do projeto pois não conseguiram se agarrar. Mas nota-se hoje que os produtores de leite beneficiários do projeto são pessoas que estavam à beira da marginalização, hoje eles conseguem viver da sua profissão”⁸

A melhoria rápida e duradoura dos resultados técnico-econômicos das propriedades leiteiras acompanhadas mostrou a eficácia da abordagem baseada no apoio-aconselhamento de proximidade. Este método, inspirado nos métodos utilizados em França para apoiar os produtores de leite, necessita um forte investimento em apoio técnico, o que significa ao mesmo tempo um grande número de técnicos disponíveis e técnicos suficientemente formados. Com efeito, a experiência brasileira ensina-nos que os fracassos encontrados durante as tentativas de extensão da intervenção para além do grupo piloto, deveram-se simultaneamente à falta de disponibilidade dos técnicos, que tinham muitas tarefas além da assistência técnica aos produtores, e à falta de domínio do método proposto.

Ora, para dominar o método, é necessário ter conhecimentos zootécnicos (em reprodução, saúde, alimentação dos animais) e conhecimentos agronómicos (produção de forragens), mas também ter uma visão global da propriedade, dominar a análise económica, ter conhecimentos de extensão rural... Isso implica um forte investimento na formação dos técnicos – mais importante ainda se

⁸ Marc Wittersheim, BTPL

sua formação de base apresenta lacunas – que não se limita a saberes ou competências técnicas, mas inclui também a capacidade de se pôr ao serviço do agricultor, de compreender seus objetivos para apoiá-lo no seu projeto familiar, de estabelecer com ele relações que permitam a construção conjunta de conhecimentos.

2.1.3 ... e os produtores de leite tornam-se protagonistas da sua própria assistência técnica

A abordagem adotada não tem apenas impactos sobre os resultados das propriedades. Ela muda igualmente a relação técnico-agricultor. Com efeito, o apoio-aconselhamento visa em primeiro lugar reforçar a capacidade do produtor de gerir a sua propriedade. Ela inscreve-se portanto numa dinâmica de reforço de capacidades e não numa metodologia de extensão rural clássica. O método de trabalho, baseado em indicadores técnico-econômicos da propriedade, participa da construção de relações horizontais entre técnico e agricultor. Não se trata de reproduzir métodos padrão em todas as propriedades, mas de modificar os sistemas de produção em função do projeto do produtor de leite e das características da sua propriedade. O técnico não participa na difusão de um programa nem tenta vender um equipamento ou um produto: ele ajuda o agricultor a construir o seu próprio modelo técnico e econômico.

“Nós tínhamos a preocupação de fazer evoluir as pessoas na base. É preciso dar ferramentas ao produtor para dialogar de igual para igual com o técnico. É o agricultor que deve comandar o técnico, e não o inverso”

Este método contribui para o reforço da identidade dos produtores de leite. Quer seja comparando os seus resultados com os dos outros, ou então discutindo problemas comuns, os trabalhos de grupo permitem sobretudo romper com um certo isolamento sentido por produtores de leite que se especializam, enquanto muitos dos seus vizinhos têm dinâmicas produtivas diferentes. Em seguida, pouco a pouco, laços de confiança, de amizade vão-se tecendo independentemente do nível de produção ou da posição social. Eles permitem reforçar a consciência de grupo e fazer aparecer os líderes.

2.2. A estruturação de uma organização de produtores

2.2.1 Os produtores de leite: de membros de cooperativas generalistas à constituição de um grupo social organizado

A Coagro foi a porta de entrada do apoio dado por Fert & Ircod à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, que se alargou em seguida a outras cooperativas (cf.Caixa 1). A prestação de assistência técnica aos produtores de leite pelas cooperativas assentava na ideia de um interesse comum: os produtores ganham mais porque produzem mais, as cooperativas ganham mais pois têm mais leite para transformar e/ou comercializar. Mas não demorou muito para que contradições entre produtores e cooperativas aparecessem.

- Primeiro, as cooperativas que fornecem assistência técnica aos produtores de leite perseguem objetivos próprios, que não correspondem necessariamente aos interesses dos produtores: controle da qualidade do leite, volume para rentabilizar as suas instalações, redução dos custos de transporte... Algumas das atividades dos técnicos, que implicam controles (com consequências financeiras para o produtor) limitam o estabelecimento de relações de confiança entre produtores e técnicos.

⁹ Philippe Navassartian, Fert

- A Coagro e a Coasul são cooperativas generalistas, cuja parte essencial do volume de negócios provém da venda de insumos aos produtores e da comercialização das colheitas de soja e de cereais. O apoio aos produtores de leite dependeu muito de pessoas chave da cooperativa “que acreditavam”; mas a sua partida mostrou que esta orientação não era apoiada por todos os dirigentes das cooperativas. Quando estas conheceram uma crise financeira, no final dos anos 90, elas quiseram então livrar-se do custo que representava a assistência técnica para os produtores de leite.
- Com a cessão pela Coagro das suas instalações industriais à Frimesa, em 2001, o laço cooperativo que unia os produtores e a indústria distendeu-se. Para os produtores de leite, o preço do leite pago pela cooperativa tornou-se num elemento tanto mais essencial da sua rentabilidade que eles se especializavam cada vez mais, e que o leite correspondia a uma parte progressivamente mais importante da sua renda. Os produtores desejavam poder escolher livremente a quem eles vendiam a sua produção, sem que isso significasse a interrupção da assistência técnica fornecida por Fert & Ircod através da sua parceria com as cooperativas.

Essas contradições levaram o pequeno grupo de produtores de leite apoiados por Fert & Ircod a se questionar sobre a ligação que eles mantinham com as cooperativas. Cada vez mais importantes ao longo dos anos, as contradições contribuíram para fazer surgir nos produtores de leite a idéia de uma autonomização em relação às cooperativas. Apóia-se na consciencialização pelos produtores de leite da sua identidade produtiva específica (pouco considerada por cooperativas que contam vários milhares de aderentes) e da necessidade de se organizar para defender coletivamente os seus interesses junto dos seus parceiros. Esta tomada de consciência foi favorecida pelas viagens de estudos na Alsácia, que permitiram a criadores brasileiros conhecer os modos de estruturação das organizações francesas de produtores, o histórico da sua construção e o seu papel no acesso dos produtores à assistência técnica.

Para Fert & Ircod, embora o apoio ao desenvolvimento da pecuária leiteira tenha sido inicialmente um desafio técnico, a sua perenização representou sobretudo um desafio institucional. Com efeito, tornava-se claro no início dos anos 2000 que as cooperativas não eram instituições adequadas para assistir tecnicamente e financeiramente os produtores de leite, e que apenas uma organização representativa dos interesses dos produtores de leite podia fazê-lo. Como esta não existia, foi preciso criá-la em 2001, e depois acompanhá-la durante cerca de dez anos antes que ela assumisse a assistência técnica e se tornasse autônoma financeiramente.

“Os agricultores não podem ficar à mercê das cooperativas. É preciso se integrar no seu meio, ir às associações, participar na vida política da comunidade. Se integrar e tornar-se ator no seu meio. Não se pode estar à mercê de alguém que dirige. Nós constatamos que era preciso criar uma equipe de produtores de leite responsáveis, que tivesse em relação à cooperativa um meio de expressão das suas preocupações e necessidades. O imperativo era de se criar um núcleo de produtores que tinha que adquirir uma autonomia. Não era fácil, pois as cooperativas viam isso com maus olhos e os agricultores estavam inquietos.”¹⁰

A transferência da assistência técnica a uma associação de produtores só foi possível, 6 anos depois da criação da Unileite, porque as condições seguintes estavam reunidas:

¹⁰ Jean-Paul Meinrad, Ircod

- Os produtores tinham tomado consciência da importância da assistência técnica nos resultados cada vez melhores das suas propriedades;
- A melhoria dos resultados econômicos das propriedades dava aos produtores os meios para pagar esse serviço;
- Os intercâmbios com a Alsácia tinham permitido aos produtores conhecer o funcionamento das organizações profissionais agrícolas francesas e, portanto, ver como conseguem controlar a assistência técnica de que necessitam;
- Os produtores de leite tinham adquirido – graças, em particular, às atividades colectivas realizadas pelos técnico no grupo piloto – uma identidade de grupo e uma capacidade de organização suficientemente fortes para poder criar e gerir colectivamente uma organização de produtores.
- O engajamento de Fert & Ircord de continuar a fornecer um apoio financeiro degressivo durante alguns anos ainda permitia que Unileite assumisse os custos de assistência técnica e permitia a mobilização de apoios técnicos específicos em função das necessidades da associação.

2.2.2 Viabilizar uma organização de produtores encarregada de promover uma assistência técnica de qualidade: um desafio em vias de ser vencido

Unileite é uma instituição singular no mundo agrícola brasileiro: os seus produtores não são simplesmente utilizadores de serviços propostos por outras instituições, são eles que se organizaram em associação para produzir esses serviços. Tradicionalmente, no Brasil, a assistência técnica é um serviço fornecido gratuitamente pelo Estado ou, mais recentemente, por firmas cooperativas ou privadas que vendem insumos ou equipamentos (neste caso, o aconselhamento não é neutro e o preço do serviço está incluído nos produtos vendidos). Nessas condições, fazer pagar aos produtores serviços de assistência técnica é um verdadeiro desafio, que só pode ser superado graças aos benefícios trazidos pela assistência técnica e pelos outros serviços prestados por Unileite (cf.Caixa 4).

“Estávamos habituados ao assistencialismo, era preciso acabar com essa prática que não produz desenvolvimento, somente frustrações. Em 2007, todo mundo estava de acordo para que fossem os produtores que pagassem e já não mais a cooperativa. Não queríamos depender da cooperativa, queríamos ter a nossa própria opinião, e vender o nosso leite a quem quiséssemos”¹¹

Que os produtores paguem pela assistência técnica não é tão somente o sinal do reconhecimento da qualidade dos serviços prestado por Unileite ou a evidência da capacidade financeira dos produtores. Isso provoca uma mudança radical na relação do produtor com esse serviço. Quando paga, o produtor espera que o serviço seja de qualidade e responda efetivamente às suas necessidades. Torna-se exigente: “*pagar dá o direito de cobrar*” diz Moacir Klein, presidente da Unileite. Mas o produtor atribui também um valor diferente ao trabalho do técnico e ele próprio se envolve mais na relação com o técnico: por exemplo, para que serve pagar um técnico se ele não faz correctamente o levantamento de dados técnicos e econômicos? Ou se não forem implementadas as modificações técnicas recomendadas?

¹¹ Moacir Klein, produtor, presidente da Unileite

"Hoje, os produtores de leite pagam a assistência técnica. Isso era inimaginável há 10 anos... É o próprio método que permitiu essa evolução. E quando os produtores de leite pagam, é porque estão verdadeiramente interessados no serviço, eles se envolvem mais no trabalho com o técnico".¹²



Marciano de Almeida, diretor da Unileite, em reunião com os membros do CA da Unileite

Caixa 4 : alguns exemplos de serviços propostos por Unileite a seus membros

- Compra e venda de animais: Unileite serve de interface entre os produtores que desejam vender animais e os que desejam comprar, o que permite aos compradores conhecer a genealogia do animal e a maneira como foi criado. Unileite ocupa-se também do registo das vacas na Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa, o que lhes permite valorizar os seus animais no momento da venda.
- Reprodução animal: Unileite estabeleceu uma parceria com a empresa CRV Lagoa para a compra conjunta de sémen de touro selecionado. Os criadores têm uma grande oferta de reprodutores o que lhes permite melhorar certas características genéticas específicas. A empresa oferece também a possibilidade de escolher o sexo do animal que vai nascer. A compra em grupo permite aos produtores beneficiar de sémen de qualidade a tarifas reduzidas e à Unileite obter uma compensação pelo seu papel de intermediação entre a empresa e os criadores. Unileite desenvolveu também uma parceria com uma clínica veterinária que verifica regularmente se as vacas inseminadas estão efectivamente prenhas ou não. Esse serviço permite ao produtor decidir tratar a sua vaca, recomeçar a inseminação, etc.
- Manutenção das máquinas de ordenhar: parceria com uma empresa, a "Rural Leite" para uma manutenção anual. Isso torna-se mais barato para o produtor do que se ele comprasse o serviço individualmente, pois a empresa vem de Francisco Beltrão.
- Melhoria da qualidade do leite: uma parceria com a Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa permite uma análise individual da qualidade do leite (células somáticas, ureia, taxa de gordura e de proteínas). Isso permite aos produtores detectar

¹² Marciano de Almeida, agrônomo, diretor da Unileite

- eventuais problemas sanitários (mastites...) e gerir com mais exactidão a nutrição animal, em particular a nutrição proteica.
- Produção e venda de feno: o feno interessa aos produtores pois permite um melhor crescimento das novilhas. Unileite equipou-se em máquinas através de um programa de investimento do governo do Paraná destinado aos produtores organizados em grupos, e depois construiu um galpão para armazenar o feno. A produção é realizada na propriedade de um dos sócios da Unileite, e depois vendida aos membros da associação.

Garantir a viabilidade financeira de organizações de produtores como a Unileite não é entretanto tarefa fácil. Com efeito, o método proposto permite a um técnico trabalhar somente com um número limitado de produtores (70 no máximo para um técnico inteiramente dedicado à assistência técnica) a fim de garantir um apoio-aconselhamento regular e de qualidade. O custo por produtor é portanto necessariamente elevado. A experiência da Unileite mostrou que:

- 1) É necessário subsidiar o apoio-aconselhamento, pelo menos num primeiro tempo até que um núcleo de produtores suficientemente importante esteja convencido do valor do método e que o sua renda tenha aumentado suficientemente para que possam assumir o custo do serviço. Mesmo que o valor seja simbólico, é importante que os produtores contribuam desde o início para o pagamento da assistência técnica, para mostrar que essa assistência tem um custo e para facilitar a seleção de produtores realmente motivados.
- 2) O estabelecimento de uma contribuição financeira proporcional ao volume de leite produzido permite aos produtores que produzem pouco leite ter mesmo assim acesso aos serviços da Unileite. É igualmente visto como equitativo, na medida em que os criadores só pagarão mais se a sua produção, e portanto sua renda, aumentarem, o que mostrará que o apoio técnico prestado deu frutos.

“Desde o início, optamos por um pagamento diferenciado em função do volume de leite produzido. Era uma forma de solidariedade com os que se lançavam na atividade... Sem isso, não teriam podido haver acesso ao serviço. Mas, mesmo para os que podiam pagar, isso não teria sido viável, pois eles não teriam sido em número suficiente”¹³

- 3) Depois de formada, a organização de produtores precisa alcançar progressivamente o equilíbrio financeiro. A adoção de uma tabela tarifária diferenciada em função do volume de produção ajuda a atrair produtores em número suficiente para viabilizar o trabalho do ou dos técnicos. No entanto, quando muitos produtores têm volumes fracos, é necessário manter um apoio financeiro à organização até que o preço pago pelos produtores cubra o custo do serviço.
- 4) É também possível mobilizar o apoio financeiro de outras organizações locais, mostrando-lhes – graças aos números produzidos pelo acompanhamento técnico-econômico dos produtores – que elas tiram indiretamente benefícios do trabalho de assistência técnica realizado pela organização de produtores. É o caso, por exemplo, da Unileite com as instituições que fornecem aos produtores crédito, insumos ou que lhes compram a sua produção. *“Os parceiros que nos apóiam não o fazem por simpatia pelo nosso trabalho, mas porque é do interesse deles. É isso que garante a sustentabilidade das parcerias”¹⁴*.

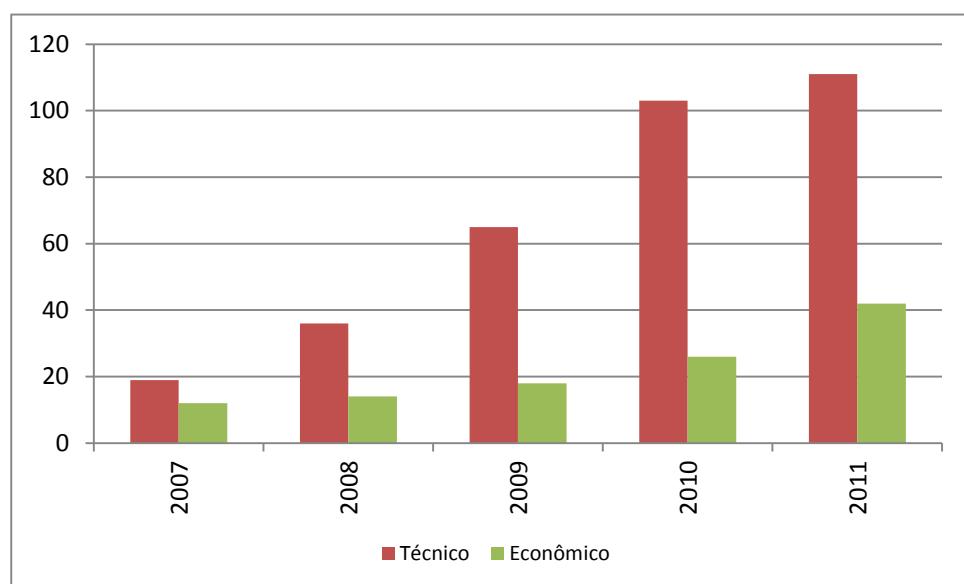
¹³ Moacir Klein, produtor de leite, presidente da Unileite

¹⁴ Marciano de Almeida, agrônomo, diretor da Unileite

O desafio da viabilidade financeira da Unileite está em vias de ser ganho. Desde que Unileite se responsabilizou pela assistência técnica, o número dos seus aderentes cresce de maneira regular, passando de cerca de vinte em 2007, para cerca de 110 em 2011 (cf. Gráfico 4). A Unileite recrutou um segundo técnico em 2009 e recrutará um terceiro, bem como uma assistente administrativa em 2012.

O número de produtores de leite estagnou durante muito tempo. Tivemos dificuldades em atrair os outros. Medo de dar o salto. Era preciso coragem para demonstrar que se tratava de um bom método, para divulgar as suas idéias e o modo de fazer. No início, Unileite era um grupo de amigos. Não era tanto a estrutura que os unia, mas antes a sua situação comum. Nas reuniões, toda a família participava. É este núcleo humano que estava na origem disso, mas era preciso se abrir para outros aderentes”¹⁵

Gráfico 4 : número de aderentes à Unileite para serviços de acompanhamento técnico e de acompanhamento econômico



Fonte: Unileite

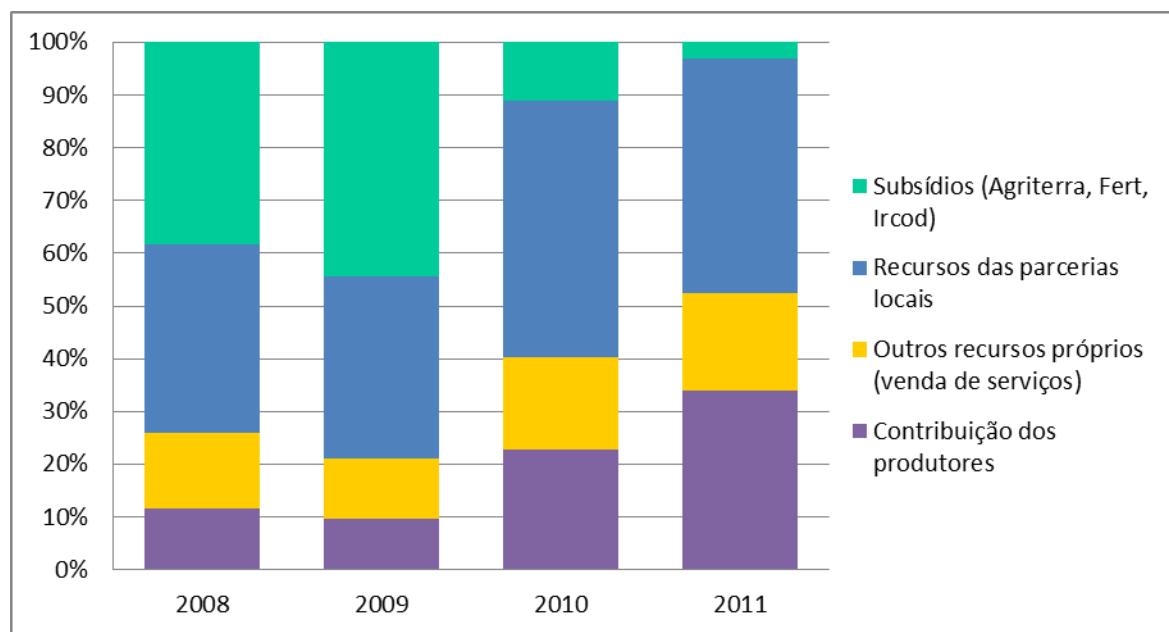
Unileite também atrai jovens que querem instalar-se. É o caso de Fernando e de Adriane, que se tornaram produtores de leite há dois anos. “Unileite fez uma apresentação do seu trabalho na nossa vila. Isso nos interessou, pois os melhores produtores na área são todos membros da Unileite e decidimos nos associar. Pagamos 59,00 R\$ por mês, mas a nossa produção em um ano já passou de 150 para 270 litros por dia, com o mesmo número de vacas”¹⁶.

A contribuição de Fert para o financiamento da Unileite, que representava cerca de 45% das suas receitas em 2009, tornou-se marginal em 2011 (3% dos recursos mobilizados), enquanto a contribuição dos produtores para o pagamento do serviço está em franco aumento desde 2009, de 10% a 34%. O equilíbrio financeiro da Unileite depende de parcerias, em particular com outras cooperativas regionais, que permitem subsidiar o serviço para os produtores que tenham fracas produções (cf. Gráfico 2).

¹⁵ Jean-Paul Meinrad, Ircod

¹⁶ Fernando e Adriane, produtores de leite, membros da Unileite

Gráfico 2: Evolução da origem dos recursos financeiros mobilizados por Unileite (2008-11)



Fonte: Unileite

*“Sugerimos que planejassem o desenvolvimento da Unileite com um orçamento pluri-anual. Nós levamos-lhes uma metodologia para se fixar etapas periódicas. O engajamento de Fert e Ircod era degressivo. A médio prazo, deviam ser autônomos. Pode-se dizer que este projeto teve sucesso, pois Unileite alcançou praticamente sua autonomia financeira. Consegiu ter fundos próprios através das contribuições dos produtores e da venda de serviços. Os sócios da Unileite estão contratualizados com as cooperativas. Alargaram o número de aderentes. Isso não era assim tão simples, pois durante muito tempo foi preciso convencer sobre o interesse disso. Havia um problema de confiança em relação às cooperativas”.*¹⁷

Unileite apenas presta apoio-aconselhamento a cerca de cem produtores, enquanto há na região mais de 6000 propriedades que têm entre 5 e 50 vacas. Embora Unileite não tenha vocação para prestar assistência técnica a todas essas propriedades, vê-se que o potencial de crescimento para a associação é importante. O desafio para Unileite é o de um crescimento controlado, que seja economicamente viável e que não comprometa seu funcionamento associativo.

Em conclusão, apesar da cooperação de Fert & Ircod com os produtores de leite do Paraná permitir tirar alguns ensinamentos, é preciso todavia tomar em consideração o contexto histórico e geográfico no qual a intervenção foi realizada. O Paraná beneficia de um clima e de estruturas fundiárias favoráveis para o desenvolvimento da produção leiteira; entretanto, outros elementos ligados ao contexto político, econômico e social brasileiro recente devem ser destacados:

- O sudoeste do Paraná é uma região dinâmica de produção leiteira onde existe uma forte concorrência entre as empresas agro-industriais para o acesso à matéria-prima. Assim, o preço do leite não sendo um obstáculo à dinâmica de especialização, as intervenções não

¹⁷ Jean-Paul Meinrad, Ircod

abordaram as questões de comercialização e concentraram-se essencialmente na melhoria da produção.

- O contexto tecnológico, econômico e institucional brasileiro facilitou a adoção de novas técnicas. Não somente as inovações técnicas estão progressivamente disponíveis (genética, nutrição animal, etc.), mas um setor privado dinâmico propõe aos produtores um número crescente de produtos e de serviços. As ações podem concentrar-se no apoio à gestão global da propriedade, pois não precisa implementar serviços que faltam, facilitar adaptações técnicas ou organizar cadeias de abastecimento de produtos.
- O melhoramento técnico das propriedades foi facilitado pelo acesso dos produtores ao crédito e a programas governamentais, que permitiram importantes investimentos em forragem, animais, equipamentos e instalações.

**Do melhoramento dos resultados técnicos à organização profissional dos produtores de leite:
lições do apoio à profissionalização da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná**

Página 20/20