

Estudo realizado por IRAM para o IRCOD com o apoio do F3E (333Cap)

Do melhoramento dos resultados técnicos e econômicos à organização profissional dos produtores de leite: lições do apoio de Fert & Ircod à profissionalização da produção de leite no sudoeste do Paraná (Brasil)

Relatório final com anexos

Frédéric Bazin



Março de 2012



Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de
Développement

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. O DESENVOLVIMENTO DE UMA BACIA DE PRODUÇÃO LEITEIRA NO SUDOESTE DO PARANÁ.....	7
2.1. Estrutura fundiária e dinâmica dos sistemas de produção familiar.....	7
2.2. Evolução da produção leiteira a partir dos anos 90.....	11
2.3. Os trunfos da produção leiteira atualmente na região de Capanema	13
3. A EVOLUÇÃO DAS PROPRIEDADES ACOMPANHADAS NO ÂMBITO DA INTERVENÇÃO DE FERT & IRCOD	14
3.1. No começo do projeto, desempenhos medíocres para uma produção leiteira marginal.....	14
3.2. O impacto das ações implementadas sobre o desempenho das propriedades.....	16
3.3. A importância dos investimentos realizados pelos produtores de leite	18
3.4. A difusão das inovações e o seu impacto sobre o território	20
4. A ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO BRASILEIRO DOS MÉTODOS DE APOIO AOS PRODUTORES DE LEITE	20
4.1. Os princípios metodológicos	20
4.1.1 Melhorias técnicas contínuas	20
4.1.2 A abordagem metodológica: o apoio – aconselhamento individualizado baseado no acompanhamento do desempenho da propriedade	21
4.2. As dificuldades a ultrapassar para a sua implementação	24
4.2.1 Uma forte rotatividade dentro do grupo piloto	24
4.2.2 Uma apropriação insuficiente do método e dos instrumentos	24
4.2.3 Os limites dos técnicos envolvidos na intervenção	25
4.2.4 Instrumentos a adaptar e a simplificar.....	25
4.3. A transformação da relação técnico-agricultor.....	26
5. OS LIMITES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ABORDAGEM	26
5.1. As dificuldades em alcançar um número significativo de produtores	26
5.2. As cooperativas permitem perenizar os resultados da intervenção?	28
5.2.1 Um verdadeiro interesse das cooperativas para a produção leiteira?.....	28
5.2.2 O surgimento de contradições entre as cooperativas e os produtores de leite.....	28
5.3. Os produtores de leite enquanto grupo social organizado	29

5.4. A criação da Unileite.....	30
5.4.1 A maturação da associação	30
5.4.2 Unileite torna-se parceira de Fert & Ircod	30
6. UNILEITE HOJE E AMANHÃ	31
6.1. Unileite, um ator singular na paisagem institucional brasileira.....	31
6.1.1 Mudanças importantes no apoio ao mundo rural	31
6.1.2 A originalidade metodológica e institucional da Unileite	32
6.1.3 A importância do pagamento do serviço pelos produtores	33
6.2. O desafio da viabilidade financeira da Unileite.....	33
6.3. Relações “ganhador-ganhador” entre Unileite e os seus diferentes parceiros institucionais e financeiros?.....	34
6.4. Um funcionamento associativo que evolui.....	35
6.4.1 Aderentes e beneficiários	35
6.4.2 Relações com os parceiros	35
6.4.3 Diversificação dos serviços prestados	35
6.5. Perspectivas futuras.....	36
7. A GOVERNANÇA DO PROGRAMA, ENTRE RELAÇÕES PESSOAIS E INSTITUCIONAIS	38
7.1. Uma abordagem pragmática e uma intervenção longa.....	38
7.1.1 O binómio Fert & Ircod	39
7.1.2 A participação dos atores alsacianos, um trunfo importante.....	39
7.1.3 As viagens de estudos	40
7.2. A governança da cooperação	41
7.2.1 A evolução do papel dos atores brasileiros na tomadas de decisão	41
1.1.1 O peso das relações pessoais	42
8. LIÇÕES APRENDIDAS E REPRODUTIBILIDADE DO MÉTODO IMPLEMENTADO	42
1.1. Algumas características do contexto histórico e geográfico da intervenção	42
1.2. Principais lições aprendidas	43
ANEXO 1: OS PARCEIROS QUE AJUDAM A VIABILIZAR FINANCEIRAMENTE A UNILEITE	47

Tabelas das ilustrações

Mapa 1 : localização da região de Capanema no estado do Paraná.	7
Caixa 1 : A colonização do sudoeste do Paraná e a revolta de 57.....	8
Caixa 2: histórico da Coagro.....	9
Caixa 3: as grandes etapas do apoio de Fert & Ircod à pecuária leiteira	14
Caixa 4: alguns exemplos de programas governamentais.....	19
Caixa 5 : o método PGPL.....	22
Caixa 6: as diferentes tentativas de extensão do projeto	27
Caixa 7: o declínio da EMATER do Paraná.....	31
Caixa 8: o ponto de vista dos produtores brasileiros sobre as viagens de estudo.....	41
Caixa 9: a evolução dos atores brasileiros nas tomadas de decisão.....	42
Gráfico 1: número de estabelecimentos e superfície ocupada, por classe de superfície do estabelecimento, no Paraná e em Capanema	9
Gráfico 2: importância da agricultura familiar no Paraná e em Capanema	9
Gráfico 3: Evolução das superfícies das principais culturas (em ha).....	11
Gráfico 4: Evolução do valor da produção dos principais produtos agrícolas (em R\$).....	12
Gráfico 5: Evolução da criação de bovinos e a produção de leite entre 1990 e 2009.....	13
Gráfico 6: Evolução da participação da produção de leite para a riqueza produzida entre 1990 e 2009	14
Gráfico 7: evolução do número de produtores que foram objeto de um acompanhamento técnico e econômico	16
Gráfico 8: evolução do número de vacas leiteiras, dos rendimentos por vaca e da produção por propriedade	17
Gráfico 9: margem líquida dos produtores que foram objeto de um acompanhamento econômico	17
Gráfico 10: produtividade dos fatores de produção.	18
Gráfico 11: : evolução do Pronaf liberado entre 1999 e 2007, em bilhões de Reais	20
Gráfico 12: Evolução da origem dos recursos financeiros utilizados por Unileite (2008-11)	37
Gráfico 13: Evolução do preço do leite recebido em Capanema.....	43
Gráfico 14: produção recebida e número de produtores que entregam o seu leite ao laticínio Frimesa de Capanema.....	48

1. Introdução

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. Para Fert e Ircod, trata-se de uma questão tanto interna (valorizar as inovações em matéria de abordagem e de método, poder adotá-los em outros contextos), como externa (dar a conhecer as suas competências, divulgar elementos de métodos a outras organizações). Para a Unileite, a questão é evidenciar a originalidade da abordagem e os resultados obtidos no que concerne à melhoria da produção e aos rendimentos dos produtores de leite, a fim de favorecer o diálogo com os diferentes parceiros, convencer novos produtores a aderirem e mesmo difundir esta experiência para além da região de Capanema.

Para iniciar este trabalho de capitalização, uma estagiária do IEP de Grenoble realizou um importante trabalho de contextualização da intervenção, de análise das diferentes fases do projeto e de recolhimento de testemunhos de atores alsacianos e brasileiros envolvidos na cooperação.

O trabalho de capitalização propriamente dito foi efetuado com o apoio do F3E e confiado a um consultor do IRAM (Instituto de Pesquisas e de Aplicações dos Métodos de Desenvolvimento), escolhido a partir de um concurso. A capitalização decorreu do final de abril a dezembro de 2011 e consistiu em analisar o trabalho que foi conduzido no contexto particular do Paraná (análise dos processos, jogo 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.

Este trabalho decorreu em 3 fases:

- Uma primeira etapa de organização do trabalho com Fert & Ircod e de encontro dos atores alsacianos;
- Uma missão ao Brasil, destinada a encontros com a Unileite e seus parceiros;
- Um trabalho de redação coordenado com Fert & Ircod.

Do ponto de vista metodológico, esta capitalização enfrentou uma série de dificuldades relacionadas simultaneamente com a duração da cooperação e com a dispersão dos atores que participaram. Como era difícil trabalhar em seminário com todos esses atores, o consultor realizou principalmente entrevistas individuais. Para validar os resultados da capitalização, organizou restituições aos atores brasileiros e alsacianos.

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.

2. O desenvolvimento de uma bacia de produção leiteira no sudoeste do Paraná.

A região do sudoeste do Paraná tornou-se numa bacia de produção leiteira no decurso dos últimos 20 anos. Em 1990, esta região produzia 147 milhões de litros de leite por ano, ou seja, 13% da produção do Estado do Paraná. Em 2010, a sua produção anual foi de mais de cinco vezes mais e alcançou 850 milhões de litros de leite, ou seja, praticamente um quarto da produção do Paraná⁴. Foi no decurso deste período que Fert e Ircod apoiaram o desenvolvimento da produção leiteira nesta região.

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



Fonte : IBGE

2.1. Estrutura fundiária e dinâmica dos sistemas de produção familiar

Uma chave que permite compreender o desenvolvimento da produção leiteira na região, é a sua estrutura fundiária particular, herdada de uma história de colonização e de luta pela terra que se traduziu, no início dos anos 60, num importante processo de regularização fundiária (ver Caixa 1).

⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa Pecuária Municipal (<http://www.sidra.ibge.gov.br>). Os dados dizem respeito à mesorregião do sudoeste do Estado do Paraná, formada por 37 prefeituras agrupadas em 3 microrregiões: Capanema, Francisco Beltrão e Pato Branco.

Caixa 1 : A colonização do sudoeste do Paraná e a revolta de 57

A região sudoeste do Paraná foi ocupada tardiamente, a partir dos anos 40, quando o governo federal lançou a “marcha para o Oeste” destinada a colonizar as zonas de vazio demográfico. Um decreto federal criou em 1943 a CANGO (Colônia Agrícola Nacional General Osório) destinada a facilitar a ocupação desta faixa de terra na fronteira com a Argentina.

A CANGO fornecia a cada agricultor que se instalava uma terra de 25 a 50 ha, uma casa, meios de produção... isso favoreceu uma colonização da região, com base na pequena propriedade familiar, por agricultores vindos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Mas a Cango não emitia títulos de propriedade. Ora, alguns grupos privados, no termo de acordos feitos no início do século com os poderes públicos, disputaram na justiça os direitos de propriedade sobre as terras da região. O Estado tem muita dificuldade em dar uma resposta coerente a esses problemas, pois essa região fora disputada pelos estados de Santa Catarina e do Paraná, bem como pelo governo federal, e cada um apoia diferentes interesses em jogo.

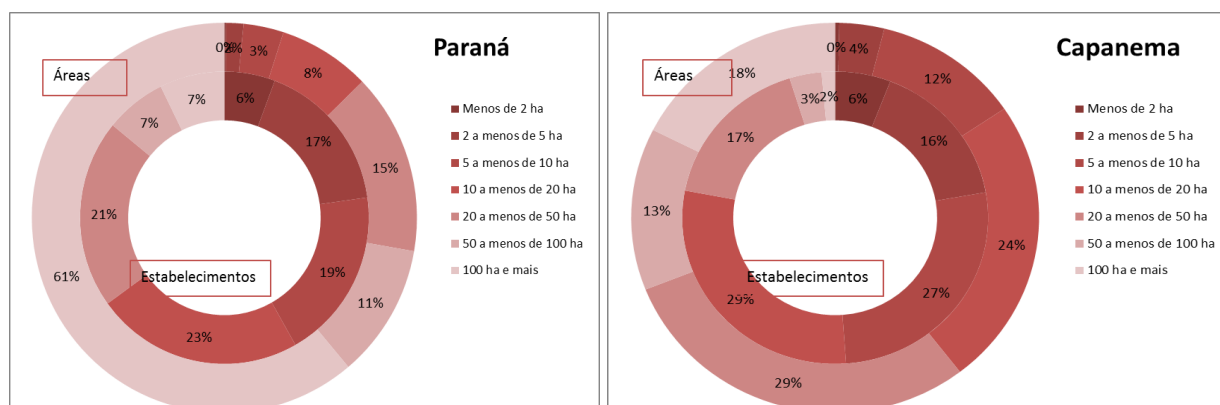
Na falta de situação legal incontestável, algumas companhias imobiliárias reivindicaram a propriedade das terras e pressionaram os agricultores para que estes lhes comprassem as terras que já ocupavam, de maneira espontânea ou através do apoio à colonização dado pela Cango. Essas pressões levaram os agricultores a se organizarem para resistir. Eles assinaram um abaixo-assinado e tentaram negociar com o governo do Paraná e o governo federal. Não tendo obtido apoio dos poderes públicos, que se colocaram do lado das companhias imobiliárias, e perante as ações muitas vezes violentas dessas companhias, a revolta, conhecida como “revolta dos posseiros”, rebentou em outubro de 1957. A população em armas expulsou as companhias imobiliárias da região.

Foi somente a partir de 1960 que teve lugar a regularização fundiária. Em 1962, o governo federal criou o GETSOP (Grupo Executivo para as Terras do Sudoeste do Paraná), encarregado de atribuir os títulos de propriedade aos agricultores instalados na região. O seu trabalho terminou em 1973, com a emissão de 32 245 títulos rurais e 24 661 títulos urbanos.

A comparação da situação fundiária da região de Capanema⁵ e do Estado do Paraná em 1995 permite compreender a situação fundiária específica de Capanema. Em Capanema, 78% das propriedades têm menos de 20 hectares e ocupam 40% do território da região; em todo o Estado do Paraná, 65% das propriedades têm menos de 20 hectares, mas ocupam somente 13% do território (cf. Gráfico 1).

⁵ Os dados do IBGE utilizados neste capítulo dizem respeito à microrregião geográfica de Capanema, formada pelas prefeituras de Ampere, Bela Vista de Caroba, Capanema, Pérola d'Oeste, Planalto, Pranchita, Realeza e Santa Izabel do Oeste. Esta região corresponde *grossso modo* à zona de trabalho da Unileite.

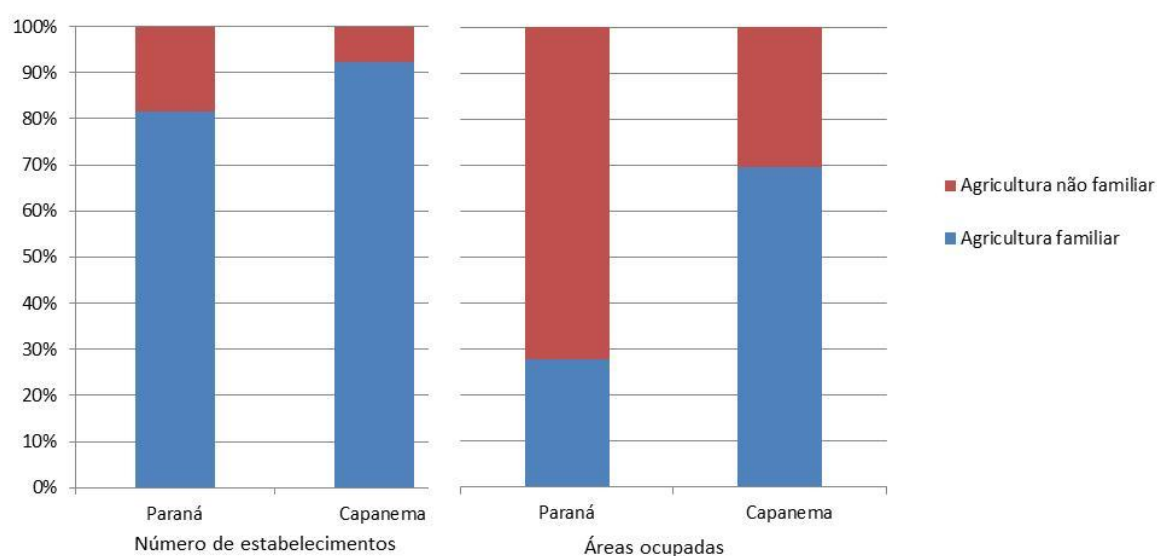
Gráfico 1: número de estabelecimentos e superfície ocupada, por classe de superfície do estabelecimento, no Paraná e em Capanema



Fonte: IBGE, Censo agro-pecuário 1995.

O tipo de colonização e o trabalho de regularização fundiária realizado no início dos anos 60 produziram uma estrutura fundiária particular, baseada em pequenas propriedades e nitidamente menos concentrada do que no resto do Estado e do país. Consequentemente, a região de Capanema é marcada pela presença de uma agricultura familiar importante, em número de produtores e em superfície ocupada, que aparece no último recenseamento da agricultura realizado em 2006 (cf. Gráfico 2).

Gráfico 2: importância da agricultura familiar no Paraná e em Capanema



Fonte: IBGE, Censo agro-pecuário 2006.

A organização (política, sindical, religiosa), que foi necessária para a luta pelos direitos fundiários no final dos anos 50, e a estrutura fundiária pouco concentrada favoreceram o surgimento de cooperativas. Isso começou com a criação da Coagro em 1970 (cf. Caixa 2), mas encontra-se atualmente na região um forte dinamismo cooperativo nas atividades em redor do setor agrícola: crédito, venda de insumos, transformação e comercialização de produtos agrícolas, elaboração de projetos de investimento ou de crédito...

Caixa 2: histórico da Coagro

A Coagro foi criada em dezembro de 1970 dentro do Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), estabelecido pelo governo federal e pelo estado do Paraná. O objetivo do PIC era implantar no

sudoeste do Paraná uma rede de cooperativas operando cada uma num território determinado, a fim de captar a produção local para a revender fora da região e fornecer aos produtores os insumos e serviços necessários à modernização da agricultura.

Para os 67 produtores que fundaram a Coagro, tratava-se ante de mais nada de responder às dificuldades de comercialização. Não somente os preços pagos aos agricultores pelos comerciantes regionais eram baixos e o custo dos insumos elevado, como também tornava-se cada vez mais difícil escoar uma produção crescente por falta de infra-estruturas.

Mas as cooperativas desempenharam na época um papel essencial na implementação das políticas públicas destinadas ao desenvolvimento agrícola (preço mínimo, compra e armazenagem das colheitas, crédito agrícola). Segundo Afonso Levinski, presidente da Coagro entre 1994 e 1998, *“a cooperativa era realmente uma organização dos agricultores, mas eram os agrônomos da Emagter que tomavam as decisões, pois dependia-se de programas e de linhas de crédito do Estado. A cooperativa foi construída com o dinheiro do Estado, não com o dos agricultores”*.

Até os meados dos anos 80, a Coagro cresceu rapidamente sob o efeito das políticas governamentais. Ela criou grandes infra-estruturas destinadas a armazenar a produção e a fornecer insumos aos produtores, criou serviços: crédito agrícola com juros subsidiados, patrulhas mecanizadas, preços mínimos garantidos, etc. Em 1985, ela tinha aberto 15 escritórios nas cinco prefeituras onde trabalhava (Capanema, Realeza, Santa Izabel do Oeste, Planalto e Pérola d'Oeste), possuía 9 silos, 8 secadores de grãos, 16 depósitos, 15 supermercados, 29 caminhões... O volume de grãos comercializado aproximou-se de 1.300.000 sacos e o número de sócios era de 5862, ou seja, cerca de metade dos produtores do território onde ela operava.

Duas principais mudanças vão ter lugar a partir dos meados dos anos 80: por um lado, o Estado leva a cabo políticas de ajuste econômico e limita fortemente seu apoio ao setor agrícola, sobre o qual assentavam simultaneamente a vantagem competitiva e a rentabilidade das cooperativas; por outro lado, a estrutura fundiária e produtiva evolui, com produtores cada vez mais inseridos no mercado, mas com estruturas fundiárias reduzidas, para os quais os sistemas produtivos baseados na produção mecanizada de grãos não são viáveis. A área média das propriedades, que era de 30 ha em 1960, não passa dos 18,5 ha em 1985.

A partir dos anos 80, a Coagro alargou-se para as prefeituras vizinhas (Santo Antônio do Sudoeste, Pranchita e Barracão) e diversificou as suas atividades: comercialização de porcos (integração) e criação de uma plataforma de recepção do leite em Planalto em 1988. Para Afonso Levinski, a criação intensiva pode viabilizar os pequenos produtores que formam a base dos membros da Coagro (94% dos membros da Coagro possuem menos de 50 ha, dos quais 37% tem menos de 10 ha): *“o produtor muda ou se muda”*. A Coagro fornece aos produtores produtos veterinários, rações e cria um programa de inseminação artificial. No início dos anos 90, quando se estabeleceram os primeiros contatos com Fert, cerca de 30% dos membros da Coagro vendiam-lhe leite. Em 1993, a Coagro comprou um laticínio em Capanema e intensificou a sua coleta do leite, passando de 7 a 10 milhões de litros entre 1990 e 1995.

Contudo, o apoio financeiro do Estado tinha habituado as cooperativas a definir as suas atividades mais em função de políticas públicas do que da análise da rentabilidade econômica dos investimentos. A retirada do Estado do setor rural fragilizou a base financeira das cooperativas que tiveram que enfrentar a concorrência do setor privado. Com o plano Real em 1994, a hiperinflação acabou e o país abriu-se para a concorrência internacional, o que aumentou as dificuldades das empresas comerciais. Em 1999, na sequência da desvalorização cambial, a Coagro, que tinha dívidas em dólares, sofreu um resultado operacional negativo de cerca de 5 milhões de Reais. Para sair dessa situação, ela decidiu vender uma parte do seu património. Ela separou-se das suas atividades agro-industriais (o laticínio de Capanema foi alugado à Frimesa) para se recentrar nas

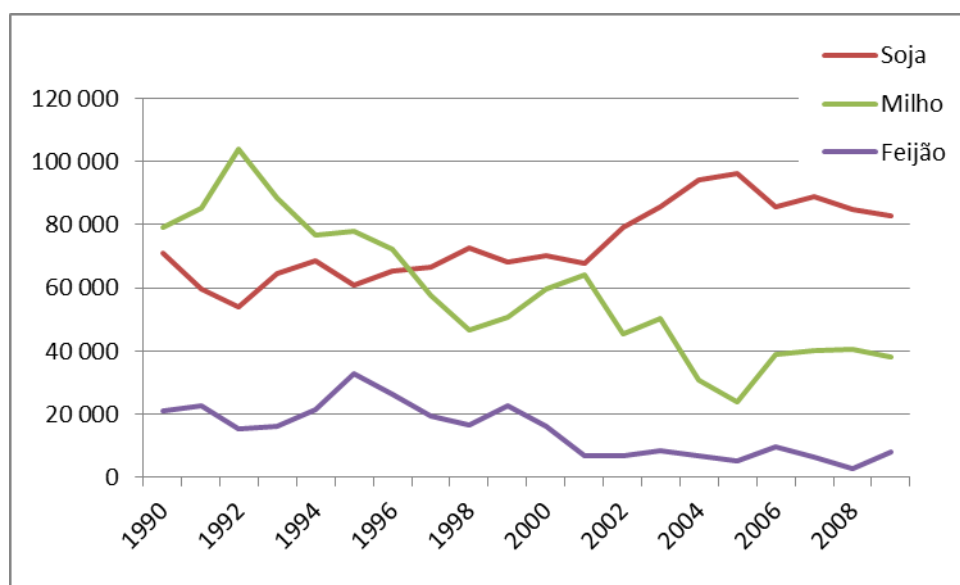
atividades tradicionais, consideradas como mais seguras e mais rentáveis (comércio de cereais, insumos, supermercados).

A Coagro recentrou assim a sua atividade em torno de um modelo de produção que não era viável para todos os seus sócios. Ela estava consciente de que essa decisão fragilizava os produtores que tinham superfícies reduzidas (os que tinham menos de 10 ha, ou seja 40% dos seus membros) e que existia o risco de eles abandonarem a cooperativa. No entanto, esta perda não assustou a Coagro, que considerou que os pequenos produtores contribuíam pouco para o seu volume de comercialização.

2.2. Evolução da produção leiteira a partir dos anos 90

Nos anos 60 e 70 a valorização desta região de terras férteis baseou-se na produção agrícola: feijão, milho, trigo e depois a soja (cf. Gráfico 3). As cooperativas como a Coagro eram, na época, fomentadas pelos governos, para facilitar o financiamento da produção, garantir seu armazenamento e seu escoamento (cf. Caixa 2). Mas nos anos 80, essas produções agrícolas começaram a ser mecanizadas e o seu valor agregado por hectare diminuiu. Por outro lado, o tamanho das propriedades começou a ter tendência de se reduzir com as divisões hereditárias. Os produtores que tinham superfícies demasiado pequenas para rentabilizar a mecanização da sua propriedade procuraram então outras opções para garantir sua renda, utilizando a mão-de-obra familiar disponível. Foi assim que produções intensivas em mão-de-obra e que necessitavam de superfícies reduzidas começaram a desenvolver-se, em particular o tabaco, mas também, progressivamente, a produção leiteira.

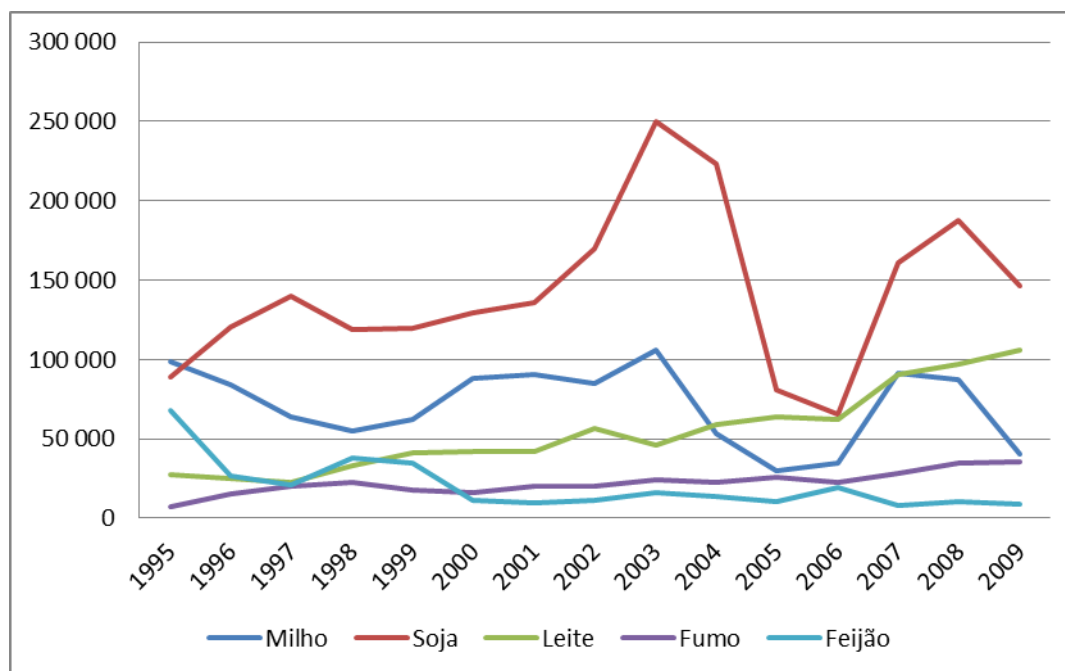
Gráfico 3: Evolução das superfícies das principais culturas (em ha)



Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal (<http://www.sidra.ibge.gov.br>)

Produziu-se uma espécie de dicotomia entre, por um lado, propriedades de tamanho mais importante (mais de 20 hectares), que mecanizaram e se especializaram na produção de “grãos” (soja essencialmente) e, por outro lado, pequenas unidades familiares (menos de 20 hectares), que desenvolveram uma agricultura mais intensiva, baseada inicialmente no tabaco e depois, cada vez mais, na criação de gado bovino leiteiro. A partir dos anos 90, o crescimento da produção leiteira começou a ser regular, a ponto de se tornar no segundo produto mais importante da região em termos de valor, logo a seguir à soja (cf. Gráfico 4).

Gráfico 4: Evolução do valor da produção dos principais produtos agrícolas (em R\$)



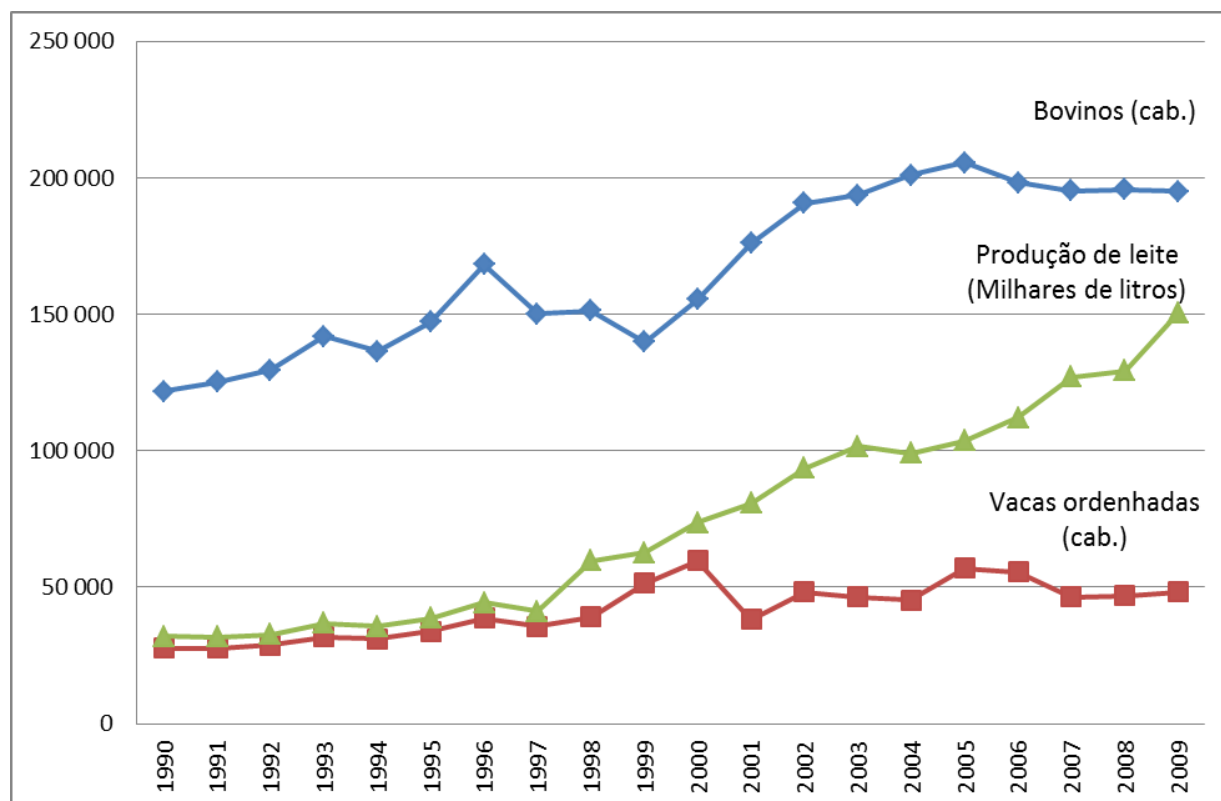
Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal e Pesquisa Pecuária Municipal (<http://www.sidra.ibge.gov.br>)
Valores corrigidos pelo índice de inflação IGP-DI.

O crescimento da produção de leite na região foi espectacular: tendo oscilado entre 10 e 20 milhões de litros entre 1975 e 1985, aumentou regularmente a partir de 1985. Em 1990, estava em torno dos 30 milhões de litros, depois duplicou em menos de 10 anos para alcançar 60 milhões de litros em 1999. Em 2009 era de cerca de 150 milhões de litros, ou seja, o quintuplo da produção do início dos anos 90 (cf. Gráfico 5).

Este aumento parece constituir-se por duas fases bastante nítidas; primeiramente, entre 1990 e 2000, um aumento significativo do número de vacas leiteiras (+ 116%), enquanto no mesmo tempo o número de bovinos aumentava em apenas 30%, o que caracteriza uma especialização leiteira cada vez mais marcada da pecuária bovina. Em seguida, um forte aumento da produtividade das vacas leiteiras (de 1200 a 3200 l/vaca, ou seja, um aumento de 150%) entre 2000 e 2009, enquanto o número de vacas leiteiras estagnou (cf. Gráfico 5).⁶

⁶ É preciso todavia interpretar estes números com prudência, pois os dados não são provenientes de um recenseamento mas de uma estimativa feita com base em consultas junto de entidades públicas e privadas ligadas ao setor pecuário.

Gráfico 5: Evolução da criação de bovinos e a produção de leite entre 1990 e 2009

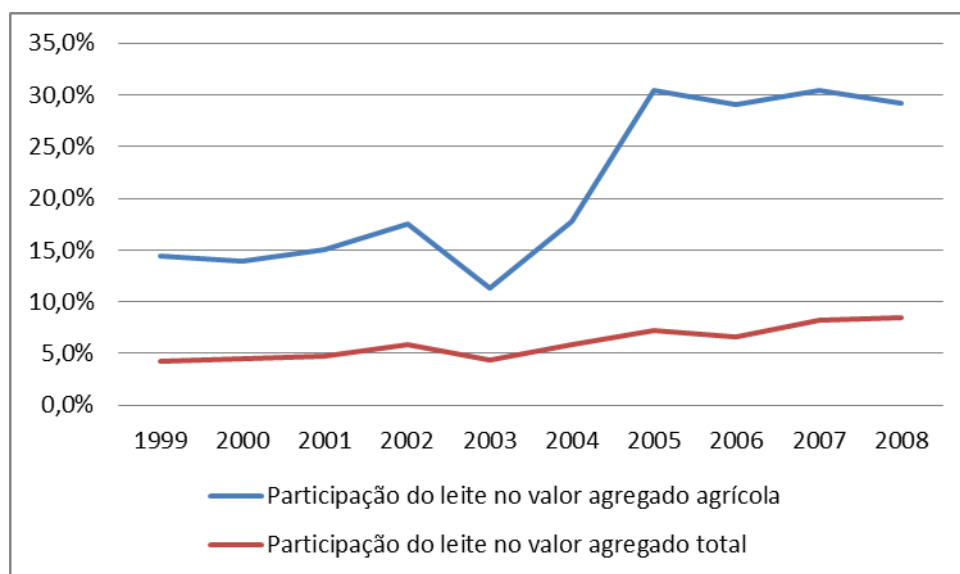


Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal (<http://www.sidra.ibge.gov.br>)

2.3. Os trunfos da produção leiteira atualmente na região de Capanema

Segundo o recenseamento de 2006, mais de 60% das propriedades da região de Capanema produzem leite. A participação da produção do leite no valor agregado da agricultura é de cerca de 30% (cf. Gráfico 6). A sua participação na riqueza produzida no território aproxima-se dos 10%, mas este valor seria nitidamente superior se se lhe acrescentar as atividades a montante e a jusante da produção agrícola (insumos, transformação). Com efeito, o desenvolvimento da produção de leite acompanhou-se da instalação na região de um número importante de leitarias – elas eram 3 em 1990, existem 10 hoje – que estão em competição para a compra do leite e garantem preços remuneradores aos produtores. Da mesma maneira, um grande número de serviços são utilizados pelos criadores, desde a inseminação artificial até à venda de insumos específicos. O valor agregado do setor leiteiro, o número importante de empregos que gera directa e indirectamente, a ausência de outros setores dinâmicos que gerem empregos localmente – o dinheiro da soja, se bem que importante em termos de montantes, mobiliza pouco a economia local –, tudo isso contribui para fazer do leite atualmente uma produção estratégica para o desenvolvimento regional. Os responsáveis municipais estão, de resto, bem cientes disso, e muitos são os que concebem o apoio à área de produção leiteira como o principal meio de conservar a atividade económica, a população e os recursos fiscais das suas prefeituras.

Gráfico 6: Evolução da participação da produção de leite para a riqueza produzida entre 1990 e 2009



Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal e Contas Nacionais Trimestrais (<http://www.sidra.ibge.gov.br>)

3. A evolução das propriedades acompanhadas no âmbito da intervenção de Fert & Ircod

3.1. No começo do projeto, desempenhos medíocres para uma produção leiteira marginal

No começo da cooperação entre Fert & Ircod e a Coagro, a atividade principal dos produtores ligados à Coagro era a produção de cereais e leguminosas. Apesar disso, o presidente da cooperativa na época, Afonso Levinski, deu-se bem conta de que a estrutura fundiária da região e a evolução dos sistemas de produção já não permitiriam mais a muitos produtores continuar em atividade se não se virassem para produções menos exigentes em termos de terra e mais intensivas em mão-de-obra (cf. Caixa 3). De entre as produções possíveis, algumas estavam já fortemente integradas em companhias privadas que forneciam os insumos e o aconselhamento técnico e compravam toda a produção (aves, porcos, tabaco).

Caixa 3: 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 nessa intervenção:

▪ 1991-92: 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. Viagens de estudo à Alsácia devem permitir que os atores brasileiros (agricultores, técnicos, autoridades) conheçam a agricultura francesa, seus modos de organização e de assistência técnica.

Fert e Ircod decidiram também na época mobilizar os técnicos das organizações profissionais agrícolas alsacianas (em particular Marc Wittersheim, do *Bureau Technique de la Promotion Laitière* (BTPL), cuja cooperativa Alsace-Lait era um dos membros, e Philippe Caussanel, do *Etablissement Départemental d'Élevage* (EDE) da câmara de agricultura do Baixo-Reno), para trazerem um apoio técnico e metodológico ao desenvolvimento da produção de leite.

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

A estratégia adotada, para melhorar o desempenho dos sistemas de criação, muito medíocres 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 projeto-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 estendida 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 o apoio aos 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 secretária, 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 permitiu viabilizar o modelo de apoio-aconselhamento de proximidade desenvolvido pelos técnicos franceses no âmbito do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná.

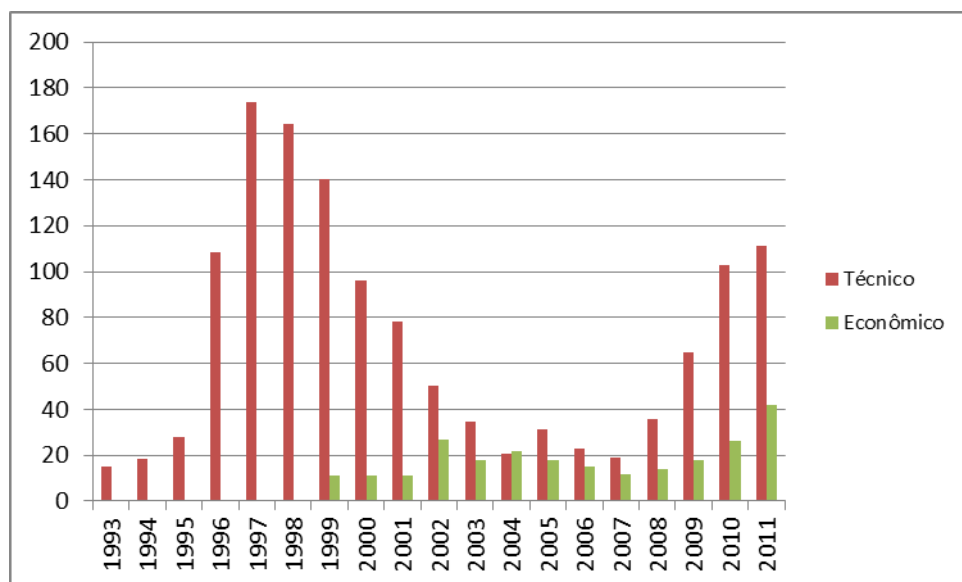
Afonso empurrou a cooperativa para ela se investir na transformação do leite, comprando um laticínio na falência em Capanema. A produção de leite era então uma atividade marginal para os cooperativistas da Coagro. Os seus animais era de raças mistas leite/carne, requerendo poucos cuidados, mas produzindo pouco leite. A criação era gerida por mulheres e ocupava as terras menos férteis. Em 1993, data dos primeiros dados de acompanhamento técnico da produção de leite, a média relativa às 15 propriedades acompanhadas pelos técnicos 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!

3.2. O impacto das ações implementadas sobre o desempenho das propriedades.

Os dados técnicos das propriedades acompanhadas são complexos de analisar, pois, como mostra o Gráfico 7 em baixo, houve fortes variações de número de produtores acompanhados nas diferentes fases. A isso acrescenta-se, uma importante rotatividade: alguns produtores abandonam a produção leiteira, outros não estão interessados no conselho técnico proposto, outros ainda deixam de vender seu leite à Coagro/Frimesa na esperança de obter melhores preços de leite com outros compradores... Os novos produtores que os substituem no grupo piloto chegam muitas vezes com um nível técnico e produtivo menor, o que dificulta a análise do desempenho das propriedades.

Dentro do grupo piloto, apenas três propriedades apresentam dados completos de 1994 a 2010. Mas se restringimos o período de análise aos anos 1997 a 2010, obtém-se assim uma amostra de 8 propriedades, suficientemente robusta para permitir uma exploração dos dados técnicos. São esses dados que nós utilizaremos para analisar a evolução do desempenho das propriedades.

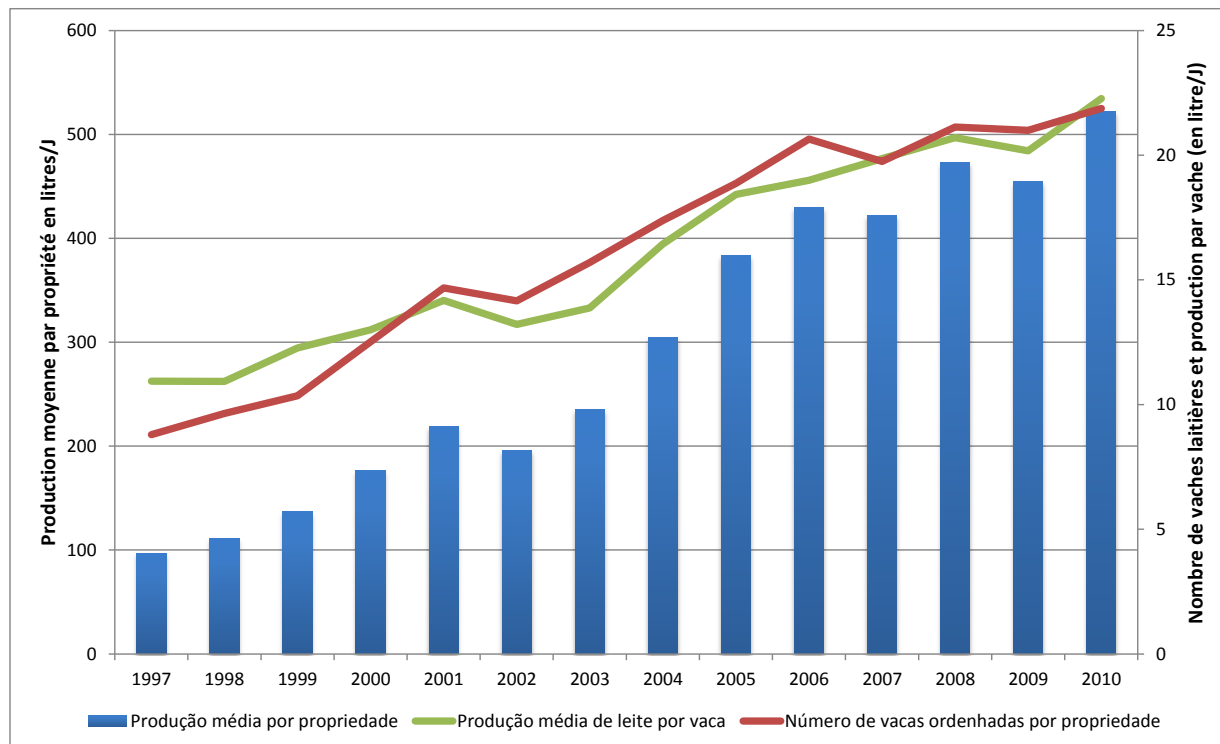
Gráfico 7: evolução do número de produtores que foram objeto de um acompanhamento técnico e econômico



Fonte: Unileite

Os resultados técnicos são notáveis. A produção média por propriedade é multiplicada por 5 entre 1997 e 2010, 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 8). Paralelamente a isto, a regularidade da produção e a qualidade do leite melhoraram também.

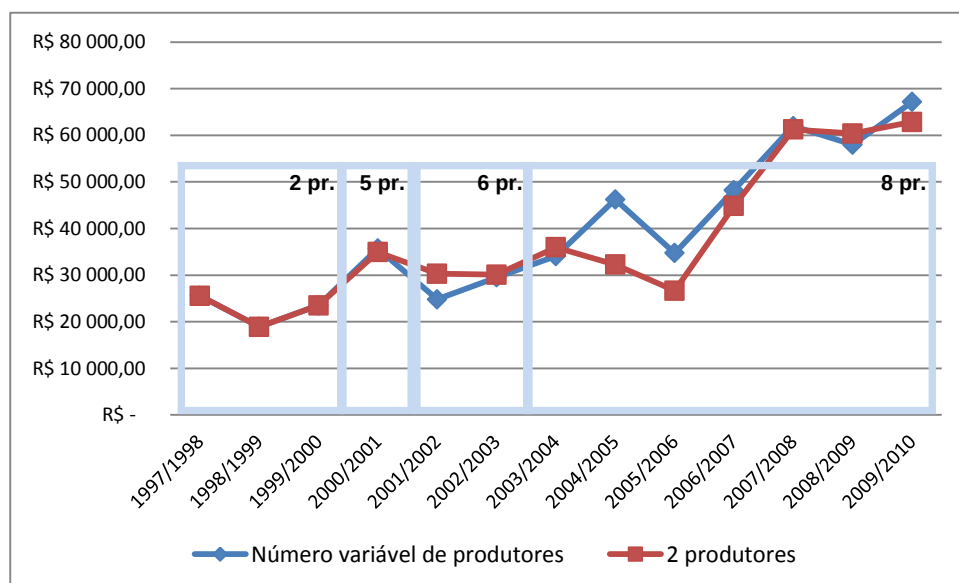
Gráfico 8: evolução do número de vacas leiteiras, dos rendimentos por vaca e da produção por propriedade



Fonte: Unileite

O acompanhamento econômico começou mais tardiamente e diz respeito a um número mais limitado de produtores (cf. Gráfico 7), o que reforça os problemas de amostragem. No entanto, dado que as curvas têm comportamentos semelhantes seja o número de produtores fixo ou variável, pode-se emitir a hipótese de neste caso o viés é limitado se tomarmos uma amostra variável a fim de se ter uma série mais longa (cf. Gráfico 9).

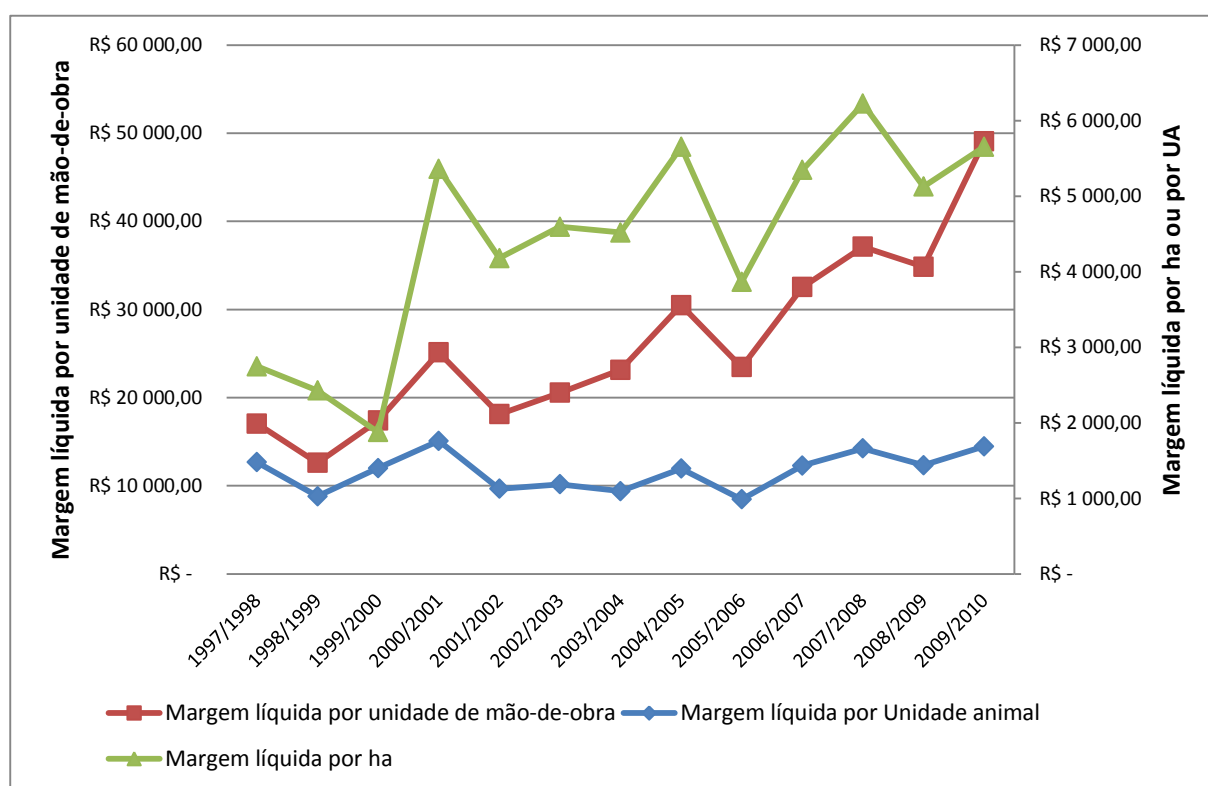
Gráfico 9: margem líquida dos produtores que foram objeto de um acompanhamento econômico



Fonte: Unileite. Dados corrigidos da inflação pelo IGP-DI

O Gráfico 9 acima mostra que as transformações técnicas permitiram melhorar o desempenho econômico das propriedades. Entre 2004 e 2010, a margem líquida média das 8 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%. 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. 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 (cf. Gráfico 10).

Gráfico 10: 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 de 8 produtores até 2010. Os dados estão corrigidos da inflação pelo IGP-DI.

3.3. A importância dos investimentos realizados pelos produtores de leite

Durante esses quase 20 anos de apoio à área de produção do leite no sudoeste do Paraná, os parceiros franceses deram um apoio técnico e metodológico, mas não realizaram quase nenhum investimento nos sistemas de produção. A única exceção diz respeito à melhoria genética, uma vez que Fert organizou, em 1994, a importação de sêmen de touro francês a fim de contornar a falta de sêmen disponível localmente na época.

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

Para transformar os sistemas de criação pouco produtivos existentes no início dos anos 90 e obter-se os resultados acima descritos, importantes investimentos nos sistemas de produção foram necessários. Os produtores investiram simultaneamente no seu sistema de criação (ordenha mecânica, resfriamento, infra-estruturas de ordenha e estábulo, melhoria genética, silos, animais, etc.), mas também no seu sistema de cultura (mecanização agrícola, melhoria das pastagens, melhoria dos solos, irrigação, etc.). Para pagar esses investimentos, é preciso produzir mais, portanto, aumentar o número de vacas e equipar-se para diminuir o trabalho, o que significa novos investimentos... é a dinâmica da especialização que se desencadeia.

Diferentes estratégias permitiram aos produtores realizar esses investimentos:

- A compra a crédito junto dos comerciantes locais ou da cooperativa, representando o leite uma garantia de pagamento. Esta estratégia foi, sobretudo, utilizada para investimentos de valor limitado (máquina de ordenha, tanque de resfriamento).
- Os programas governamentais subvencionados forneceram muitas vezes, directamente, ou através das cooperativas, facilidades para investir: melhoria genética, compra de equipamentos, etc (cf. Caixa 4).

Caixa 4: alguns exemplos de programas governamentais

O Programa de Inseminação Artificial (PIA) foi introduzido pelo governo do Paraná no final dos anos 80 a fim de melhorar a produção leiteira e aumentar a renda dos produtores. O PIA tem o objetivo de melhoria genética dos animais, em particular a sua conformação física e o seu rendimento em leite. Um técnico inseminador visita as propriedades mensalmente, fornece sêmen e um apoio técnico. Esse programa abrange hoje poucos produtores, mas muitas prefeituras retomaram por sua conta programas de inseminação artificial inspirados no PIA.

O Programa Paraná 12 meses, projeto do governo do Estado do Paraná e do Banco Mundial, começou em 1995. Tem em vista melhorar as condições económicas e sociais dos pequenos produtores favorecendo investimentos em infra-estruturas sociais (habitação, saneamento) e produtivas (melhoria dos solos e do ambiente) que geram emprego rural não agrícola durante o ano todo. O programa financia, entre outras, as atividades e os equipamentos que permitem:

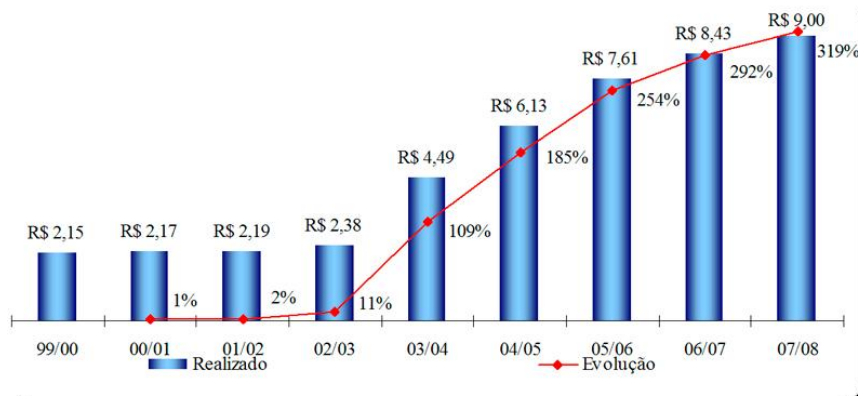
- o controle da erosão e a melhoria de Fertilidade dos solos ou a preservação ambiental;
- a melhoria dos sistemas produtivos existentes;
- a reconversão para sistemas produtivos mais eficazes ou que geram melhores rendimentos.

O Programa “panela cheia” foi criado em 1991. Tinha como objetivo facilitar os investimentos agrícolas disponibilizando aos agricultores créditos cujo reembolso era feito com base em equivalente-produto, quer dizer, cujo valor era indexado nos preços dos produtos agrícolas. Este programa facilitou o acesso ao crédito a taxas bem inferiores às das instituições financeiras.

- O crédito agrícola, que era pouco acessível para os produtores até aos anos 90, permitiu em seguida numerosos investimentos com a criação do Pronaf (Programa de Apoio à Agricultura Familiar) no final dos anos 90. Até o início dos anos 2000, o crédito liberado pelo Pronaf girava em torno de 2 bilhões de Reais por ano. Depois, aumentou rapidamente par atingir 9 bilhões em 2007/2008 (cf. Gráfico 11). O Pronaf serviu primeiramente para financiar os créditos de custeio, que permitiram principalmente a melhoria da produção de forragem. Depois, a abertura de linhas de crédito destinadas a investimentos, em particular

o programa “mais alimentos” criado em 2008, favoreceram os investimentos mais importantes, em particular a compra de tratores ou de equipamentos agrícolas.⁸

Gráfico 11: : evolução do Pronaf liberado entre 1999 e 2007, em bilhões de Reais



Fonte: Ministério do Desenvolvimento Agrário, <http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf/2259286>

3.4. A difusão das inovações e o seu impacto sobre o território

Apesar da região de Capanema ter-se transformado num importante centro leiteiro durante o período no decurso do qual a cooperação foi realizada, parecer difícil concluir-se daí que essa intervenção foi o determinante desse desenvolvimento. Com efeito, o apoio técnico fornecido permitiu acompanhar apenas um número limitado de criadores, e as suas tentativas de alcançar mais produtores não tiveram o sucesso previsto (Cf. capítulo 5 abaixo). No entanto, também não é possível limitar o impacto da intervenção unicamente aos produtores que foram diretamente apoiados. Com efeito, a difusão das inovações faz-se muitas vezes de modo informal através de contactos entre vizinhos, analisando as modificações que os produtores mais produtivos operaram nos seus sistemas de produção.

Parece razoável considerar-se que o apoio à produção de leite no sudoeste do Paraná tenha acompanhado e favorecido uma dinâmica em curso na região. Foi um dos fatores que permitiram a melhoria do desempenho do segmento.

4. A adaptação ao contexto brasileiro dos métodos de apoio aos produtores de leite

4.1. Os princípios metodológicos

4.1.1 Melhorias técnicas contínuas

No início da intervenção, não havia uma verdadeira pecuária bovina leiteira. Os bovinos eram de tipo misto (leite-carne), rústicos, de modo a poder contentar-se com uma alimentação grosseira e irregular. Sem surpresas, a produção de leite era fraca e irregular e, para além do mais, de qualidade medíocre pois os sistemas de resfriamento e de recolhimento do leite eram igualmente pouco eficazes. Para a Coagro, investir na compra e na transformação do leite implicava melhorar a quantidade, a regularidade e a qualidade do mesmo.

Tecnicamente, a intervenção se desenvolve simultaneamente em varitas frentes:

⁸ O programa financia até R\$ 130.000, em até 10 anos e com até 3 anos de carência. A taxa de juros é de 2% ao ano.

- A genética: ao animais presentes nas propriedades tinham um potencial produtivo limitado. Apesar da genética não ser a principal limitação nas condições de produção existentes no início da intervenção, era claro que iria tornar-se rapidamente um fator limitante a partir do momento em que a alimentação dos animais fosse melhor equilibrada. Como a melhoria genética, baseada na inseminação das vacas existentes por reprodutores selecionados, leva algum tempo para produzir os seus efeitos, os técnicos apoiaram rapidamente esse trabalho e favoreceram a importação de sêmen de touro.
- A nutrição: é a prioridade, uma vez que a melhoria da alimentação dá resultados imediatos na produção de leite, e assim na renda dos produtores. Os técnicos trabalham sobre a quantidade de forragem, sua disponibilidade ao longo do ano, a qualidade nutricional da mesma. Favorecem a produção forrageira em detrimento das culturas de grãos; para tal, ajudam os produtores a selecionar forragens de bom valor nutritivo, cujo potencial produtivo é adaptado para a região e cujos ciclos de produção são complementares e garantem disponibilidades de forragem ao longo do ano. As técnicas de conservação (ensilagem, feno) são igualmente desenvolvidas. No entanto, a melhoria da nutrição (e da rentabilidade da propriedade) passa também pela capacidade de gerir cuidadosamente a alimentação fornecida em função do potencial dos animais. O controle leiteiro é o instrumento indispensável para tal.
- A saúde animal e a reprodução: este aspecto foi fortemente apoiado pelos técnicos, nem tanto por sua importância estratégica, mas porque correspondia à competência principal dos veterinários empregados pelas cooperativas e pelos parceiros franceses. No entanto, também não deixa de ser verdade que esse acompanhamento permitiu progressos importantes em gestão da reprodução (identificação dos animais e das suas características genéticas, diminuição dos intervalos entre os nascimentos, etc.).
- A qualidade e a higiene: a melhoria da qualidade e da higiene interessava diretamente as cooperativas que procuravam obter um leite de qualidade para poder melhor valorizá-lo comercialmente. Elas favoreceram os investimentos dos produtores em ordenha mecânica e tanques de leite, mas a sua política em relação à qualidade foi sempre ambígua, com um prémio para a qualidade menos importante do que o prémio para o volume.

4.1.2 A abordagem metodológica: o apoio – aconselhamento individualizado baseado no acompanhamento do desempenho da propriedade

A ideia central 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 criação 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: como decidir a quantidade de alimento a distribuir a cada vaca se não se tem a indicação sobre sua produção individual? 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. Isso representa uma ruptura com os métodos “clássicos” de extensão rural, implementados no Brasil pela Emater⁹ ou pelas cooperativas, baseados no apoio a um pequeno número de propriedades modelo que implementam as recomendações da pesquisa e onde são organizadas visitas dos produtores vizinhos “menos avançados”.

⁹ A EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) é a agência governamental encarregada da divulgação e da assistência técnica aos produtores rurais (Cf. Caixa 7).

Algumas informações técnicas e económicas das propriedades são necessárias para se poder fazer o apoio – aconselhamento. É o papel de ferramentas como o controle leiteiro e o acompanhamento económico das propriedades (cf. Caixa 5).

Fert & Ircod tentaram trabalhar com instrumentos desenvolvidos por instituições brasileiras, mas esses revelaram-se mal adaptadas às necessidades da agricultura familiar. Foi decidido inspirar-se nos métodos e instrumentos existentes na França, com os quais os técnicos alsacianos associados (Marc Wittersheim, do BTPL, e Philippe Cuassanel, do EDE) estão habituados a trabalhar. Eles foram encarregados de adaptá-los às necessidades dos produtores brasileiros e de implementar os modelos de recolhimento e de processamento dos dados, bem como da formação de técnicos brasileiros. Estes foram igualmente apoiados à distância para o processamento e a análise das informações, por Pierre Haas, que mora perto de São Paulo. Para o processamento informático dos dados, foi o software Isalaït que foi escolhido e adaptado progressivamente em português (Isaleite), pois ele permite ao mesmo tempo o controle leiteiro e a análise económica das propriedades.

Caixa 5 : o método PGPL

O Programa de Gestão das Propriedades Leiteiras (PGPL) é um conjunto de ferramentas que permite realizar um apoio-aconselhamento personalizado aos produtores de leite. Ele assenta numa série de registos 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 planificar 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 económico: 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 económicos (custos de produção, total dos produtos vendidos). O produtor e os técnicos 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 económicos. Permitem também mostrar a outros produtores a evolução do desempenho dos produtores acompanhados pelo PGPL e para convencê-los a participar do programa.

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.

a. 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 econômicos que são registados regularmente pelo produtor a fim de determinar concretamente o que pode ser melhorado.

O controle leiteiro permite acompanhar mensalmente os resultados de cada animal. Ele é útil para detectar eventuais problemas, adaptar a alimentação à produção da vaca ou substituir os animais pouco produtivos. Serve também para ver se as mudanças feitas na propriedade produzem ou não os resultados esperados em termos de produção, comparando a evolução dos resultados individuais dos animais. Essa é a base da melhoria técnica e do aconselhamento individualizado.

No entanto, melhores resultados técnicos não significam necessariamente melhores resultados econômicos. Como complemento do acompanhamento leiteiro, um acompanhamento econômico das propriedades é proposto, que permite analisar os custos de produção e ver se as modificações feitas permitem uma melhoria da renda dos produtores. O acompanhamento do desempenho econômico foi introduzido mais tarde, e nem todas as propriedades fazem o registo dos dados.

As informações do controle leiteiro e do acompanhamento econômico são simultaneamente instrumentos de gestão da propriedade e instrumentos que permitem o diálogo entre o produtor e o técnico a partir de uma base concreta. Elas permitem detectar os problemas existentes na propriedade e verificar se as soluções implementadas estão dando resultados. Para o produtor, permite verificar com dados que ele próprio produz os resultados da melhoria feita e reforça ao mesmo tempo a sua relação com o técnico e seu interesse em registrar os dados técnico-econômicos.

Os instrumentos de acompanhamento técnico-econômico, se forem bem utilizados, permitem ao agricultor e ao técnico que o acompanha transformar progressivamente o seu saber graças ao diálogo em torno da evolução dos resultados da propriedade. As informações recolhidas junto dos produtores acompanhados formam uma base de dados que pode permitir convencer outros produtores ou parceiros sobre o interesse desse método.

b. 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: “se ele conseguiu fazê-lo, então eu também o posso fazer”. O diálogo entre produtores permite ultrapassar-se certos limites da relação técnico – agricultor: “quando é o técnico que explica, isso não funciona”.

Quer seja comparando os seus resultados com os dos outros, quer seja discutindo problemas comuns, os trabalhos de grupo permitem também romper com um certo isolamento sentido pelos produtores de leite que se especializam, enquanto muitos dos seus vizinhos têm dinâmicas produtivas diferentes. Pouco a pouco, os laços de confiança, de amizade se tecem independentemente do nível de produção ou da posição social. Eles permitem romper o

isolamento, reforçam a consciência de grupo, favorecem a emergência de lideranças e a participação dos jovens.

São os dados do acompanhamento técnico-econômico que alimentam os trabalhos de grupo, fornecendo uma base de referência homogênea entre criadores, que serve de base para a discussão.¹⁰

4.2. As dificuldades a ultrapassar para a sua implementação

4.2.1 Uma forte rotatividade dentro do grupo piloto

A forte rotatividade dentro do grupo piloto não facilitou a implementação de um método baseado na construção progressiva de um referencial técnico específico de cada propriedade. Cada vez que um produtor abandona o grupo piloto, é preciso recomençar com seu substituto todo o trabalho. Isso complica também o monitoramento dos resultados do grupo piloto, na medida em que substituições de produtores não permitem configurar uma base homogênea para analisar as evoluções.

Para além das incertezas características de períodos de transição entre sistemas de produção que explicam uma parte das desistências, coloca-se a questão dos critérios de selecção dos produtores do grupo piloto. Para a Coagro, a escolha dos produtores acompanhados tem mais a ver infelizmente com o clientelismo do que com a análise da aptidão do produtor para a atividade leiteira. Assim, a cooperativa teve tendência a “recompensar” certos produtores que tinham uma participação significativa no seu volume de negócios, mesmo que as características técnico-econômicas da sua propriedade lhe permitissem especializar-se na produção de soja e de cereais. Nenhum destes “grandes produtores” ficou no final das contas no grupo piloto.

Da mesma forma, a questão da motivação dos produtores nem sempre esteve clara, o que é tanto mais problemático que o método requer um forte envolvimento da sua parte para recolher as informações e analisá-las, mas também para investir e implementar as propostas de melhoria da produção leiteira. Os produtores não eram voluntários, eram designados pela cooperativa para fazer parte do grupo piloto. Alguns produtores aceitaram participar porque esperavam beneficiar-se com acesso a financiamentos ou porque esperavam que a cooperativa compraria seu leite com melhores preços.

Esses produtores saíram do projeto piloto decepcionados. Outros abandonaram o leite porque isso não era o mais adequado para sua estrutura produtiva. Esses produtores decepcionados ou que desistiram da produção de leite contribuíram para dar a imagem negativa de uma intervenção que não consegue melhorar a situação dos produtores.

4.2.2 Uma apropriação insuficiente do método e dos instrumentos

Apesar do rápido melhoramento técnico e econômico das propriedades, a apropriação dos instrumentos de monitoramento técnico-econômico pelos produtores foi lenta. No início dos anos 2000, muitos produtores ainda não compreendiam para que serviam todos esses números que eles deveriam informar todos os meses. Parece ter havido problemas na base na apropriação de certos aspectos do método pelos próprios técnicos brasileiros: por um lado, a animação de grupo era deficiente e não permitia uma verdadeira apropriação dos dados de acompanhamento pelos produtores, por outro lado a análise dos dados pelos técnicos não resultava claramente em ações práticas a implementar na propriedade.

¹⁰ Os produtores que não fazem o acompanhamento econômico de sua propriedade podem mesmo assim refletir a partir dos dados das outras propriedades que são analisados durante os trabalhos de grupo.

4.2.3 Os limites dos técnicos envolvidos na intervenção

O método é exigente, seja do ponto de vista técnico ou do ponto de vista metodológico. Numa primeira fase, os técnicos brasileiros que participaram na intervenção eram veterinários que dominavam melhor as questões relacionadas com a saúde animal e a reprodução do rebanho, do que os aspectos relativos à nutrição dos animais ou à produção de forragens. Do mesmo modo, as análises dos resultados econômicos das propriedades exigem uma familiaridade com alguns conceitos de microeconomia. As universidades brasileiras têm tendência de formar profissionais muito especializados, que têm portanto muitas vezes dificuldades em analisar a propriedade como um todo e em propor um conjunto de soluções coerentes. Por causa disso, as análises dos dados técnico-econômicos das propriedades permaneceram muitas vezes exercícios teóricos, sem verdadeira ligação com as decisões de investimento ou de mudança de itinerários técnicos.

As competências em extensão rural e em facilitação de trabalhos de grupo, que são igualmente essenciais no método, nem sempre estavam disponíveis entre os técnicos encarregados de apoiar os produtores de leite. Com efeito, o técnico deve ser capaz de diagnosticar os diferentes problemas que se colocam em cada uma das propriedades, a fim de propor soluções específicas. Mas ele deve sobretudo estabelecer um diálogo com o produtor a fim de que este possa estar melhor armado para gerir a sua propriedade.

A falta de conhecimentos em matéria de animação e de diálogo com os produtores foi particularmente visível para os trabalhos de grupo. Durante muito tempo, durante essas reuniões, os técnicos apresentavam os dados técnico-econômicos das propriedades e os produtores escutavam. Com a mudança do técnico ocorrida em 2001, o método de trabalho mudou completamente: o técnico prepara os dados, mas são os produtores, reunidos em grupos em função das suas características técnico-econômicas, que analisam os dados e os expõem em seguida aos outros grupos de criadores. O técnico desempenha o papel de facilitador do processo, permitindo aos produtores compreender os dados, interpretá-los e tirar deles as conclusões em matéria de gestão da sua propriedade.

4.2.4 Instrumentos a adaptar e a simplificar

Os instrumentos informáticos que permitem processar e analisar os dados técnico-econômicos dos produtores são bastante complexos e não eram, dominados pelos técnicos encarregados de dialogar com os produtores. Era Pierre Haas, baseado em São Paulo, que recebia os dados e remetia as análises aos técnicos, até 2001 para os dados econômicos e até 2007 para os dados técnicos. Todavia, os técnicos tinham dificuldade em interpretar as tabelas fornecidas por Pierre e em utilizá-las nas discussões com os produtores. A utilização do Isaleite simplificou o trabalho e facilitou a sua transferência para os técnicos encarregados de apoiar diretamente os produtores, permitindo-lhes assim melhor dominar a análise e a interpretação dos dados de acompanhamento.

Foi essa transferência para o técnico que permitiu analisar de modo crítico todas as informações fornecidas pelo acompanhamento e reter no final apenas as que são compreendidas pelos produtores e apresentam um interesse para o monitoramento das propriedades. Reter um número mais reduzido de indicadores essenciais facilitou o diálogo com os produtores e evitou sobrecarregá-los com a lista de dados que não eram depois utilizados. Isso reforçou a motivação dos produtores para fazerem o controle e registarem os dados.

No final, quando os técnicos tiveram assimilado a abordagem promovida pelos parceiros franceses, sentiram-se livres para incorporar nela novos elementos, bem como para adaptá-la a seu contexto, a sua maneira de trabalhar ou às necessidades dos produtores.

4.3. A transformação da relação técnico-agricultor

Os instrumentos metodológicos, depois de estarem correctamente apropriados pelos técnicos do projeto, permitiram transformar a relação técnico-criador. Historicamente, esta foi marcada no Brasil pela ideia de uma transferência de saber dos centros de pesquisa para o campo através dos serviços de extensão rural, o que não permite levar em consideração as especificidades de cada agricultor, nem reconhecer o seu saber próprio. De alguns anos para cá, com o desengajamento do Estado da extensão rural e com o desenvolvimento do setor privado, os produtores recebem conselhos fornecidos por firmas comerciais, que procuram, antes de mais nada, vender-lhes produtos ou equipamentos.

Com a abordagem de apoio-conselho individualizado, passa-se:

- da divulgação de informações técnicas destinadas a todos os produtores, para um aconselhamento individualizado, baseado num conhecimento fino da propriedade e do projeto do produtor;
- de um aconselhamento orientado para uma área técnica ou um produto particular, para um aconselhamento global para a propriedade, sem interesse comercial;
- de uma relação “vertical”, na qual o técnico que possui os conhecimentos tenta “modernizar” as propriedades, para uma relação “horizontal”, na qual o técnico reforça a capacidade do produtor de gerir a sua propriedade.

No início, o técnico deve compreender a situação e o projeto de desenvolvimento do agricultor, integrar os seus objetivos e a sua racionalidade para poder dialogar com ele.¹¹ Os dados técnico-econômicos da propriedade são os instrumentos de monitoramento que permitem um apoio-aconselhamento individualizado. Há partilha de conhecimentos e de pontos de vista: o técnico faz recomendações, mas é o agricultor que toma as decisões.

5. Os limites da institucionalização da abordagem

Como o melhoramento do desempenho técnico e econômico só alcançava os poucos produtores do grupo piloto, a questão de sua extensão para um público maior foi recorrente ao longo da intervenção. Por outro lado, a capacidade dos atores locais em assumir integralmente os custos da assistência técnica sem mudar a abordagem proposta ainda era para ser demonstrada.

5.1. As dificuldades em alcançar um número significativo de produtores

A ideia inicial parece ter sido que o grupo piloto iria espalhar-se como uma mancha de óleo, quer dizer, que haveria um efeito de acarretamento relacionado com a presença, nesse grupo, de pessoas que poderiam tornar-se líderes da sua comunidade. Mas isso não aconteceu, em grande medida porque os criadores que participavam no grupo piloto tinham sido mal escolhidos (cf. 4.2.1).

Assim, apesar da sua duração, a cooperação em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná terá afinal de contas alcançado directamente um número bastante restrito de produtores. Várias tentativas foram no entanto feitas para difundir os resultados prometedores obtidos com o grupo piloto, mas sem grande sucesso (cf. Caixa 6).

¹¹ Isso requer também uma compreensão das dinâmicas individuais e familiares : é preciso entender a maneira de pensar dos indivíduos, as relações hierárquicas dentro da família, etc.

Caixa 6: as diferentes tentativas de extensão do projeto

Em diferentes momentos no decurso da intervenção, foram feitas tentativas para abranger um número mais importante de produtores e para difundir os resultados encorajadores obtidos com o grupo piloto. Pode-se citar:

- O projeto Francoasul, levado a cabo a partir de 1996 com a cooperativa Coasul (Cooperativa Agro-pecuária Sudoeste) de São João. É a cooperativa que pagava uma equipe de técnicos encarregados de acompanhar um grupo de cerca de sessenta produtores. Este trabalho parou em 2001 quando a Coasul cedeu seu pólo leiteiro à Frimesa. No entanto, alguns dos veterinários e técnicos formados durante esse projeto continuaram a fornecer apoio-aconselhamento aos produtores de leite da região como profissionais liberais.
- O Projeto Fomento, criado pela Coagro em 1997, destinado a apoiar um grupo maior de produtores do que o grupo piloto, com métodos semelhantes. No entanto, os técnicos não conseguiram verdadeiramente conciliar o seu trabalho para a cooperativa com o apoio-aconselhamento baseado no recolhimento e na análise dos dados da propriedade. Este grupo parou em 2001 com a cessão da atividade leiteira da Coagro à Frimesa e a morte da veterinária Indira Schwartz que era responsável do projeto.
- Extensões mais tardias para a rede de cooperativas associadas à Frimesa: a Coperlac (2002) e a Candul (2003). Como no caso das outras cooperativas, estas tentativas tropeçaram na capacidade de transferir o método e na falta de meios humanos e financeiros disponibilizados pelas cooperativas para este trabalho. A Candul faliu em 2007 e a Coperlac parou a sua participação no projeto nesse mesmo ano.
- Finalmente, foram feitos contatos com a secretaria de agricultura do Estado do Paraná, no final dos anos 90. Apesar de muitas reuniões e uma viagem de estudos à Alsácia dos representantes da secretaria de agricultura, essas tentativas nunca tiveram nenhum resultado conclusivo, provavelmente por causa da grande diferença entre a abordagem proposta por Fert & Ircod e os modos de intervenção tradicionais dos poderes públicos.

Fert/Ircod não tinham meios para investir de forma tão pesada nas tentativas de extensão. Foram as cooperativas que tiveram que assumir e financiar o apoio técnico dos seus sócios.

As cooperativas desejavam alcançar um número significativo de criadores, mas não disponibilizaram nem formaram técnicos suficientes para garantir o mesmo nível de acompanhamento técnico que o grupo piloto. Mesmo quando os técnicos das cooperativas estavam motivados e eram competentes, a sua carga de trabalho não lhes permitia realizar correctamente o trabalho de apoio-aconselhamento. Na maioria dos grupos formados, os dados técnico-econômicos são incompletos e não permitem um verdadeiro acompanhamento individualizado das propriedades.

A querer limitar o custo do acompanhamento-aconselhamento aos produtores de leite, tentando ao mesmo tempo abranger um grande número de criadores, as cooperativas não permitiram a reprodução do método aplicado no grupo piloto. O técnico pago pela Fert teve dificuldades em assegurar a formação e o acompanhamento dessas equipes, já que tinha que continuar a cuidar do grupo piloto da Coagro e que o envolvimento da hierarquia das cooperativas era muitas vezes ambíguo (cf. capítulo 5.2).

Sem meios humanos para assegurar um acompanhamento dos diferentes grupos e sem meios financeiros para influenciar as políticas das cooperativas, os atores franceses podiam dificilmente controlar a maneira como o método proposto era efetivamente implementado pelas cooperativas nos diferentes grupos.

Com o distanciamento no tempo, parece que as tentativas de extensão da experiência piloto foram afinal das contas feitas demasiado cedo. Os modelos técnicos tinham sido validados, mas as cooperativas revelaram-se progressivamente um suporte institucional desadaptado para a sua divulgação, e não havia ainda nenhum modelo institucional alternativo (cf. 5.3 e 5.4).

5.2. As cooperativas permitem perenizar os resultados da intervenção?

5.2.1 Um verdadeiro interesse das cooperativas para a produção leiteira?

As cooperativas Coagro e 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 cereais. O apoio aos produtores de leite dependeu fortemente de pessoas-chaves das cooperativas que “acreditavam no projeto”; mas sua partida da instituição mostrou frequentemente que essa orientação não era partilhada pelo conjunto dos dirigentes das cooperativas. Entre as críticas formuladas, havia o pequeno número de produtores apoiados pelos projetos, quando comparado com o número de sócios da cooperativa (na Coasul, por exemplo, o programa Francoasul apoiava 56 dos 3000 sócios da cooperativa); mas o mais importante era provavelmente o questionamento do tipo de produtor que a cooperativa desejava apoiar: uma parte dos sócios, em particular os produtores mais importantes, que “pesam” mais nas decisões das cooperativas, não desejavam especializar-se na produção leiteira e não enxergavam com bons olhos os investimentos realizados nesse segmento.

As cooperativas parecem ter investido no apoio à pecuária leiteira num momento em que elas hesitavam com relação à sua estratégia diante da evolução dos sistemas de produção regionais. Enquanto nos anos 60 e 70, o conjunto dos agricultores produzia soja e cereais comprados pelas cooperativas, a dicotomização dos sistemas produtivos em função do tamanho das propriedades coloca as cooperativas diante da obrigação de se diversificarem para continuar a trabalhar com os pequenos proprietários, ou então a se recentrarem para as médias e grandes propriedades, permanecendo nas atividades tradicionais. Com a cessão das suas atividades leiteiras à Frimesa em 2001, a escolha da Coagro surge claramente. Embora, neste caso, essa escolha possa aparecer como contingente da crise financeira que afetou a cooperativa no final dos anos 90, parece antes que a crise tenha sido uma oportunidade para a cooperativa para acabar com um investimento numa atividade que não fazia a unanimidade. A Coasul, por exemplo, tinha montado em 1993 uma plataforma de recepção do leite, mas nunca investiu numa indústria, o que mostra bem a falta de ambição e de visão estratégica para esta atividade.

5.2.2 O surgimento de contradições entre as cooperativas e os produtores de leite

A prestação de assistência técnica aos produtores de leite pelas cooperativas assenta 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.

Antes de mais, as cooperativas que fornecem assistência técnica perseguem objetivos próprios: 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.

Com a passagem das atividades leiteiras das cooperativas de base (Coagro e Coasul) à Frimesa, o laço cooperativo distende-se e a relação tende a tornar-se mais estritamente comercial. Para a Frimesa, a cooperação com Fert & Ircod não é estratégica, enquanto os seus interesses estão no investimento industrial e na concorrência com o privado.

As questões comerciais assumem mais importância nas relações entre os produtores e a cooperativa a medida que os produtores se especializam mais na produção de leite, pois esse corresponde a uma parte progressivamente mais importante da sua renda. Esta questão do preço do leite vai tornar-se pouco a pouco no calcanhar de Aquiles da intervenção: para os produtores, a procura do melhor preço é mais importante do que a assistência técnica prestada pela cooperativa. As queixas sobre o preço do leite tornam-se constantes e complicam a tarefa dos técnicos, vistos antes de mais como representantes da empresa que compra a sua produção. Um número razoável de produtores, insatisfeito com os preços pagos, deixou a Frimesa e consequentemente saíram dos grupos beneficiando de um apoio técnico.

5.3. Os produtores de leite enquanto grupo social organizado

As dinâmicas de especialização dos produtores e das cooperativas levam os produtores a questionarem a ligação que eles mantêm com as cooperativas e a capacidade destas de tomar em conta os interesses deles. Desta crise da relação entre as cooperativas e os produtores surgem alguns elementos essenciais que levarão os produtores a procurar uma nova forma de organização:

- As cooperativas, confrontadas com dificuldades financeiras e com a concorrência do setor privado, desejam diminuir a sua assistência técnica aos produtores de leite. Esta assistência é, com efeito, vista como um custo que não se justifica, até porque muitos produtores acabam por deixar a cooperativa para obterem um melhor preço do leite com outras empresas.
- A assistência técnica prestada pelas cooperativas mistura funções de controle, de apoio técnico e de comercialização. Para sair desta confusão e favorecer relações sãs entre os diferentes atores, é necessário separar por um lado o que diz respeito à comercialização (preço do leite, controle da qualidade) e, por outro, uma assistência técnica neutra virada para os interesses próprios dos criadores. Para os criadores, trata-se de poder negociar com as cooperativas, ou mesmo vender a outros compradores sem que isso implique o fim da assistência técnica.
- As tentativas de extensão da intervenção, nomeadamente através das cooperativas ligadas à Frimesa, tinham gerado um conjunto de grupos de produtores apoiados por técnicos das cooperativas, pouco coordenados do ponto de vista metodológico pelo técnico financiado por Fert & Ircod. Parece difícil, numa altura em que as cooperativas desejam diminuir o seu envolvimento na assistência técnica, basear nelas um mecanismo institucional destinado a tornar sustentável o serviço prestado aos produtores.

Do lado dos produtores, a ideia de uma autonomização em relação às cooperativas se desenvolve paulatinamente. Ela se apoia na tomada de consciência pelos criadores acompanhados pelos técnicos de que eles têm uma identidade produtiva específica e que devem organizar-se para defender colectivamente 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.

Esta crise das relações entre as cooperativas e os criadores é também uma crise da base institucional da cooperação. Em 2001, o “projeto” de apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná já não contava praticamente com mais nenhum dos interlocutores iniciais, excepto uma parte dos criadores. Fert e Ircod dão-se conta de que a perenização da intervenção é possível apenas através de uma estrutura adequada que agrupe os criadores e defenda os seus interesses. Eles decidem então apoiar-se num núcleo de criadores com um bom nível de produção e fortemente motivados para favorecer a criação de uma organização de produtores, a Unileite.

5.4. A criação da Unileite

A associação Unileite é criada em 2001. As mudanças no setor cooperativo fragilizaram os grupos de apoio aos criadores, quer pondo em causa o financiamento dos técnicos pelas cooperativas, quer porque os criadores abandonavam a cooperativa por razões de preço e deixaram portanto de receber o apoio do projeto. Fert e Ircod estão convictos que a perenização dos resultados da intervenção depende da estruturação profissional dos produtores de leite e, para incentivar sua organização, condicionam a continuidade de seu apoio técnico e financeiro à criação da associação. As cooperativas, desejosas de limitar a sua participação à assistência técnica aos produtores de leite, não procuraram travar esta evolução.

Os produtores de leite, por seu lado, mostraram-se reticentes em se envolver, embora estivessem concientes que a dependência das cooperativas se configurava como um obstáculo à defesa de seus interesses. Na época, a importância da assistência técnica para o desenvolvimento da suas propriedades não estava ainda clara, o que não os incitava a se investirem pessoal e colectivamente para garantir a sua perenização.

5.4.1 A maturação da associação

Entre 2001 e 2007, Unileite estruturou-se progressivamente em torno de produtores oriundos maioritariamente do grupo piloto, paralelamente ao apoio técnico aos produtores que dependia então institucionalmente da Frimesa.

O início foi tímido: como muitas associações, Unileite procurou favorecer o acesso dos seus sócios a certos serviços governamentais. Foi o caso nomeadamente com um programa do Estado do Paraná que permitiu aos produtores não pagar o imposto sobre a circulação das mercadorias (ICMS) se fizerem parte de uma associação habilitada. Pouco a pouco, a associação começou a prestar diferentes serviços aos seus sócios, o que gerou interesse e confiança nesta estrutura.

Foi durante este período que os produtores se deram melhor conta da importância, para o desenvolvimento técnico-econômico da sua propriedade, da assistência técnica e das ferramentas metodológicas implementadas. Eles tomam consciência que, para continuar na sua atividade, os insumos e o material não bastam: era preciso igualmente investir no conhecimento e na formação.

Ao mesmo tempo, o trabalho realizado dentro do grupo piloto, nomeadamente as dinâmicas de grupos, favoreceu a consciência de constituir um grupo específico que se devia organizar para defender os seus interesses. Unileite surge progressivamente como uma estrutura na qual os criadores podem continuar a partilhar e a progredir colectivamente.

5.4.2 Unileite torna-se parceira de Fert & Ircod

A partir de 2007, a equipe técnica encarregada do apoio aos produtores de leite tornou-se assalariada da Unileite: tratava-se do agrônomo que, até então, trabalhava nos escritórios da cooperativa e era pago por Fert & Ircod por intermédio da Agrifert (cf. capítulo 7.1.1); e de uma secretária, anteriormente assalariada da Frimesa.

Fert e a Ircod induziram esta etapa suplementar rumo à autonomização dos produtores, ameaçando parar todos os apoios se os produtores não assumissem a responsabilidade da sua própria assistência técnica, o que implicou, entre outras coisas, a disposição dos produtores a pagar pelo serviço recebido.¹² Em contrapartida do assalariamento da equipe técnica pela Unileite, Fert e

¹² Os produtores pagavam desde 2001 uma pequena contribuição a Unileite, proporcional à produção de leite. Todavia, essa contribuição era essencialmente simbólica, pois a assistência técnica era paga por Fert e a Frimesa. Pagar para a assistência técnica significava assumir um custo importante, principalmente para os produtores que não vendiam seu leite para a Frimesa.

Ircod comprometeram-se a continuar com o seu apoio metodológico e a se responsabilizar por uma parte dos custos de animação, graças a um projeto financiado por Agriterra.

Esta evolução mostra que, entre 2001 e 2007, os produtores tinham consideravelmente amadurecido na sua relação com a assistência técnica e na sua dinâmica colectiva:

- Enquanto em 2001, os membros da Unileite estavam muito reticentes em pagar para ter acesso a serviços cuja importância não lhes era clara, foi unanimemente que, em 2007, aceitaram pagar mensalmente por serviços de acompanhamento-aconselhamento às propriedades cujos resultados técnicos e financeiros se tornavam evidentes.
- Produziu-se igualmente uma evolução na sua dinâmica colectiva, com a instauração de relações de confiança dentro do grupo, que permitiam assumir colectivamente o risco da responsabilização pela assistência técnica.
- Finalmente, os produtores tomaram consciência de sua capacidade de dialogar colectivamente de maneira construtiva e de igual para igual com outros interlocutores, da mesma maneira do que com o técnico, a fim de defender os seus interesses.

Esta etapa traduziu uma ruptura com os parceiros principais de Fert & Ircod na cooperação: as cooperativas do Paraná e a organização Agrifert em São Paulo¹³.

Para as cooperativas, foi a consequência lógica do seu descomprometimento da assistência técnica aos produtores e isso permitiu uma clarificação salutar dos papéis de todos. A Coagro não participa mais das decisões, mas permanece um parceiro importante para os criadores e a Unileite.

No que diz respeito à Agrifert, a transferência de competências a nível local tornou a sua intervenção inútil, ou mesmo contraproducente na medida em que isso acrescentaria um intermediário na relação directa entre os produtores e os técnicos.

6. Unileite hoje e amanhã

6.1. Unileite, um ator singular na paisagem institucional brasileira

6.1.1 Mudanças importantes no apoio ao mundo rural

A extensão rural no Brasil foi durante muito tempo assumida pelo Estado através das Emater. A partir de 1990, o Estado descomprometeu-se progressivamente e deixou ao mercado e às empresas privadas o cuidado de dar aconselhamento técnico aos produtores. Atualmente, as Emater dispõem de poucos meios e os serviços prestados aos agricultores limitam-se muitas vezes a dias de campo ou ao apoio para montar um pedido de crédito (cf. Caixa 7).

Caixa 7: o declínio da EMATER do Paraná

Em 1956, o Brasil e os Estados Unidos implementaram um projeto de cooperação agrícola, destinado a melhorar a extensão rural nas áreas da produção agrícola, da pecuária, da economia doméstica, da preservação dos recursos naturais. No final do projeto criou-se a ACARPA, a Associação de Crédito e de Assistência Rural do Paraná, que agrupava diversas entidades que desejavam continuar a prestar assistência técnica aos agricultores.

Ao lado das cooperativas, a ACARPA é um elemento essencial da política de desenvolvimento agrícola promovida pelos governos federal e do Paraná nos anos 60 e 70. Em 1977, a ACARPA

¹³ Cf. capítulo 7.1.1 para uma descrição da Agrifert.

foi substituída por uma empresa pública, a Emater-PR (Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural). A nível federal criou-se a Embrater (Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural) que federava as Emater dos diferentes Estados e fornecia-lhes apoios metodológicos e financeiros.

Nos anos 80, o Estado federal reestruturou-se e desengajou-se progressivamente do apoio ao setor agrícola. A Embrater foi extinta em 1991 e a Emater-PR se limitou progressivamente à implementação dos programas agrícolas do governo do Estado do Paraná. Os programas e os meios alocados à Emater diminuíram à medida que o setor agrícola pesava menos na economia do Paraná e que as estratégias de desenvolvimento assentavam mais no dinamismo do setor privado do que na intervenção do Estado. O número de técnicos de que dispunha a Emater caiu fortemente. Em 2005, a Emater empregava 1190 pessoas, das quais 851 técnicos nos 429 escritórios das prefeituras, distritos, regiões e do Estado, ou seja em média 2 técnicos por prefeitura.

É, por exemplo, o caso em Capanema onde para apoiar cerca de 2500 estabelecimentos agrícolas, há apenas um técnico encarregado das questões de produção e um outro que se ocupa de comercialização e cooperativismo. Apesar de $\frac{3}{4}$ das propriedades de Capanema produzirem leite, os programas prioritários da Emater para a prefeitura são a fruticultura, a horticultura e os cereais / soja. Os técnicos são essencialmente mobilizados através da implementação dos programas da secretaria de agricultura do Estado do Paraná (ajuda à mecanização agrícola, à irrigação nocturna, etc.) e não têm a possibilidade de dar apoio e aconselhamento aos produtores. Suas intervenções limitam-se na maioria das vezes a dias de campo e formações.

As prefeituras não definem os programas da Emater, mas participam no seu financiamento (meios de deslocamento). Em contrapartida, os técnicos da Emater fornecem um apoio técnico a certos programas agrícolas das prefeituras.

Atualmente, muitas empresas cooperativas e privadas propõem aos agricultores um conjunto de serviços que eram prestados anteriormente pela Coagro e pela Emater: venda de insumos e de equipamentos, comercialização de produtos agrícolas, crédito rural, elaboração de projetos de investimento, serviços de inseminação, etc. A dinâmica de especialização que marcou o setor agrícola está igualmente em curso em toda a cadeia do leite: serviços de inseminação, serviços veterinários, transformação do leite, etc.

Com o declínio da Emater, os pequenos produtores familiares ficaram muitas vezes entregues a si próprios ou aos interesses de firmas comerciais. Alguns programas públicos subsistem, a nível das prefeituras (inseminação artificial, patrulhas mecanizadas) ou do Estado do Paraná (apoio ao investimento), mas trata-se sobretudo de apoios pontuais que não permitem acompanhar a propriedade no seu todo de modo coerente. A sua duração é limitada e o seu serviço depende fortemente das contingências políticas.

6.1.2 A originalidade metodológica e institucional da Unileite

Neste panorama do apoio aos produtores familiares, Unileite representa um modelo original de vários pontos de vista:

- O método

O apoio-aconselhamento prestado pela Unileite visa em primeiro lugar reforçar a capacidade do produtor de gerir a sua propriedade. Insere-se portanto numa dinâmica de reforço das capacidades e não numa metodologia de extensão clássica. O método de trabalho, baseado em indicadores técnico-econômicos da propriedade, participa na construção de relações horizontais entre o técnico e o agricultor. Não se trata de reproduzir um método padrão em todas as propriedades, mas de modificar os sistemas de produção em função do projeto do criador 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.

Este apoio-aconselhamento individualizado é exigente em termos de tempo. Um técnico não pode de maneira nenhuma acompanhar mais de 70 produtores, enquanto os métodos clássicos de extensão rural permitem supostamente ao técnico alcançar um grande número de agricultores.

Lembremos enfim que no método implementado no âmbito do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, o papel dos produtores está longe de ser passivo: não só eles participam na construção de conhecimentos dentro da sua propriedade, mas também eles participam na sua difusão, em relações de produtor a produtor, durante os trabalhos de grupo ou os dias de campo.

- A organização institucional

É sem dúvida aqui que se encontra a originalidade mais importante da Unileite: os produtores não são simples utilizadores de um serviço proposto por outras instituições, são eles que estão organizados em associação para produzir esse serviço. Há, com efeito, no Brasil poucas organizações de produtores cujo objetivo seja de prestar um apoio-aconselhamento de qualidade (enquanto muitas cooperativas de transformação ou de comercialização existem).

Esta organização institucional exige não apenas uma sólida dinâmica colectiva, mas também uma capacidade de assumir responsabilidades e de negociar com parceiros.

6.1.3 A importância do pagamento do serviço pelos produtores

O pagamento do serviço pelos produtores é um elemento essencial do “modelo Unileite”, num contexto em que a assistência técnica sempre foi gratuita e, portanto, sem valor. Mesmo assim, a assistência técnica tem, claro está, um custo, mas que não era directamente pago pelos produtores: segundo os casos, este custo era financiado pelos impostos (Emater), por um preço inferior pago pelo leite (cooperativas) ou então incluído no produto vendido (firmas privadas).

Pagar pela assistência técnica 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”). 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 económicos? Ou se não forem implementadas as modificações técnicas recomendadas?

Os produtores aceitaram pagar pela assistência técnica porque os progressos técnicos e económicos de suas propriedades davam-lhes os meios para tanto, mas também porque estavam convencidos da utilidade do referido serviço. O modo de pagamento diferenciado em função da quantidade de leite produzida, aplicado desde o início, constitui uma forma de solidariedade com os que produzem menos, permitindo-lhes o acesso ao serviço a um custo menor. Mas é também uma abordagem pragmática: sem subvenção, muitos produtores não conseguiam/queriam pagar pelo serviço, e sem esses produtores, o serviço não era viável...

6.2. O desafio da viabilidade financeira da Unileite

Quando Unileite contrata os técnicos encarregados de fornecer apoio-aconselhamento aos seus membros, o principal desafio que se coloca é o da sua viabilidade financeira. Por um lado, o custo que deve ser suportado pelos criadores é muito elevado, sendo o número de sócios limitado. O primeiro desafio é portanto aumentar o número de sócios, enquanto o número de propriedades acompanhadas estava, em 2007, no seu nível mais baixo desde o arranque da intervenção (menos de 20 propriedades).

Por outro lado, para respeitar o método de trabalho com os criadores e garantir um serviço de qualidade, um técnico dUnileite não pode trabalhar com mais de 70 criadores. O custo da assistência técnica continua portanto a ser elevado e, sobretudo se se quiser favorecer o acesso aos produtores com fraco desempenho, é indispensável para Unileite encontrar fontes de financiamento complementares.

Logo em 2007, os assalariados e a direção da Unileite elaboraram um plano de cobertura dos custos da assistência técnica que serviu de base ao pedido de financiamento à Agriterre. Esse apoio financeiro, mobilizado por intermédio de Fert, cobre uma parte dos custos da assistência técnica enquanto se espera que Unileite se consiga desenvolver para além do limiar crítico de viabilidade financeira. Atualmente, Unileite cobre a quase totalidade dos seus custos de funcionamento e aproxima-se do equilíbrio financeiro.

O apoio financeiro prestado durante o período 2007-11 terá permitido que Unileite fizesse a aprendizagem da gestão financeira e desenvolvesse um grande número de parcerias, que jogam um papel essencial na viabilidade financeira da associação (cf. capítulo 6.5).

6.3. Relações “ganhador-ganhador” entre Unileite e os seus diferentes parceiros institucionais e financeiros?

A criação de parcerias assenta na ideia de que tudo o que contribuiu para viabilizar os produtores leiteiros é positivo para todos os atores que trabalham com a agricultura familiar em geral e o setor de produção de leite em particular. Ora, os produtores de leite dependem de muitas instituições que lhes fornecem insumos, crédito, equipamentos, que compram e transformam a sua produção.... É portanto para estes atores que Unileite se virou a fim de lhes mostrar que ajudar Unileite a viabilizar-se, é investir na agricultura familiar e assim indirectamente reforçar a sua própria atividade. Ora, com a diversificação dos atores do segmento do leite, os parceiros potenciais são muitos.

Unileite privilegiou as parcerias com as estruturas com o mesmo perfil social que ela, quer dizer, as cooperativas. Elas têm os mesmos objetivos estratégicos (a promoção do desenvolvimento local) e o mesmo “público” (os produtores de leite estão associados à Coagro, têm a sua conta na Sicredi ou na Cresol, vendem à Frimesa...).

Unileite teve que convencer os seus parceiros de que era do seu interesse apoiá-la financeiramente, mesmo quando os sócios da Unileite (uma centena) apenas corresponderem a uma fraca proporção dos sócios do parceiro (5000 para a Coagro, 2000 para a Sicredi, etc.). Para isso ela utilizou as informações de que dispunha e que mostravam que, apesar do seu número limitado, os sócios da Unileite tinham um peso económico considerável. Assim, por exemplo, Unileite conta entre os seus sócios menos de 10% de produtores que entregam o leite à Frimesa, mas que representam um terço da produção recebida... a Frimesa tem assim todo o interesse em reforçar o desenvolvimento técnico-económico desses produtores, mas igualmente em fidelizá-los colaborando com Unileite.

O contexto de concorrência entre atores económicos para trabalhar com os produtores de leite (instituições de crédito, cooperativas de leite e leiteiras privadas, etc.) favorece o procedimento da Unileite. Para além do mais, o fato de privilegiar atores com o mesmo perfil social favorece a criação de capital social.

Unileite criou também parcerias com as prefeituras de Planalto e de Capanema. Na falta de alternativa económica que permitisse criar riqueza e emprego, estas envolveram-se de fato no apoio à produção de leite como estratégia para viabilizar o desenvolvimento local. Para além disso, para as prefeituras, trabalhar com Unileite fica mais barato do que pagar directamente uma assistência técnica aos produtores de leite. Essas parcerias são, no entanto, limitadas

financeiramente pois as prefeituras não podem assinar contratos de mais de R\$ 8.000,00 sem recorrer à abertura de um concurso. Para Unileite, a dependência financeira com as prefeituras seria um risco, pois as suas políticas estão submetidas às vicissitudes da vida política.

O anexo 1 providencia um descritivo dos diferentes parceiros e dos interesses que cada um encontra na parceria com Unileite.

6.4. Um funcionamento associativo que evolui

6.4.1 Aderentes e beneficiários

Depois de ter tido, na primeira fase, mais de 400 membros mais interessados em pagar menos impostos do que a participar no funcionamento de uma associação,¹⁴ Unileite limitou em 15 o número de “membros efetivos”, quer dizer, de membros com direito a participar nas decisões. Este funcionamento permitiu-lhe conservar uma forte coerência e favoreceu a governança da associação. Os outros produtores que se associam à Unileite só se tornam membros efetivos depois de ter mostrado o seu interesse pela associação. Dado o grande número de novos aderentes que utilizam os serviços da Unileite desde 2010, a associação está abrindo-lhes a possibilidade de participar nas tomadas de decisões aumentando o número de membros efetivos.

O pequeno número de membros efetivos facilita as tomadas de decisões e a circulação da informação. Tudo isso deverá evoluir com o aumento do número de membros. Para preparar a direcção da associação para os desafios que a esperam, Fert e Ircod convidaram os seus membros em 2009 para uma viagem de estudos na França que lhes permitiu conhecer melhor as modalidades de gestão das organizações profissionais francesas.

6.4.2 Relações com os parceiros

Os membros da Unileite tomaram consciência da importância social e económica dos criadores a nível local. Isso permitiu-lhes modificar muito as suas relações com os outros atores económicos. Enquanto os criadores tinham tendência de se afastar das cooperativas quando estas não respondiam às suas expectativas, os dirigentes da Unileite que são igualmente membros de uma cooperativa, vão presentemente negociar com ela para que ela melhore os seus serviços. Unileite contribui assim para ajudar as cooperativas a pensar o desenvolvimento do setor (organização, troca de ideias, atividades conjuntas com as cooperativas de crédito, etc.).

Do mesmo modo, os criadores da Unileite mudaram as suas relações com os atores institucionais, como as prefeituras. A associação pede aos candidatos às eleições municipais que se comprometam a apoiar os produtores de leite, baseando-se no fato de que a profissionalização da criação leiteira gera impostos e mantém empregos localmente.

6.4.3 Diversificação dos serviços prestados

Para responder às necessidades dos produtores, Unileite organizou uma série de serviços que serviram inicialmente para legitimar o seu papel aos olhos dos aderentes e contribuíram progressivamente para o financiamento da associação. Entre os principais serviços prestados, podemos citar:

- 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

¹⁴ Cf. capítulo 5.4.1. Na época, Unileite criou a categoria específica de « sócio credencial », que dava acesso ao reembolso do ICMS através de um programa do Governo do Paraná, mas não permitia votar nas assembleias da associação. Com o fim do programa decidido pelo governo em 2010, essa categoria de sócio foi extinta.

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 sêmen 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 sêmen 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.
- Análise 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 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.

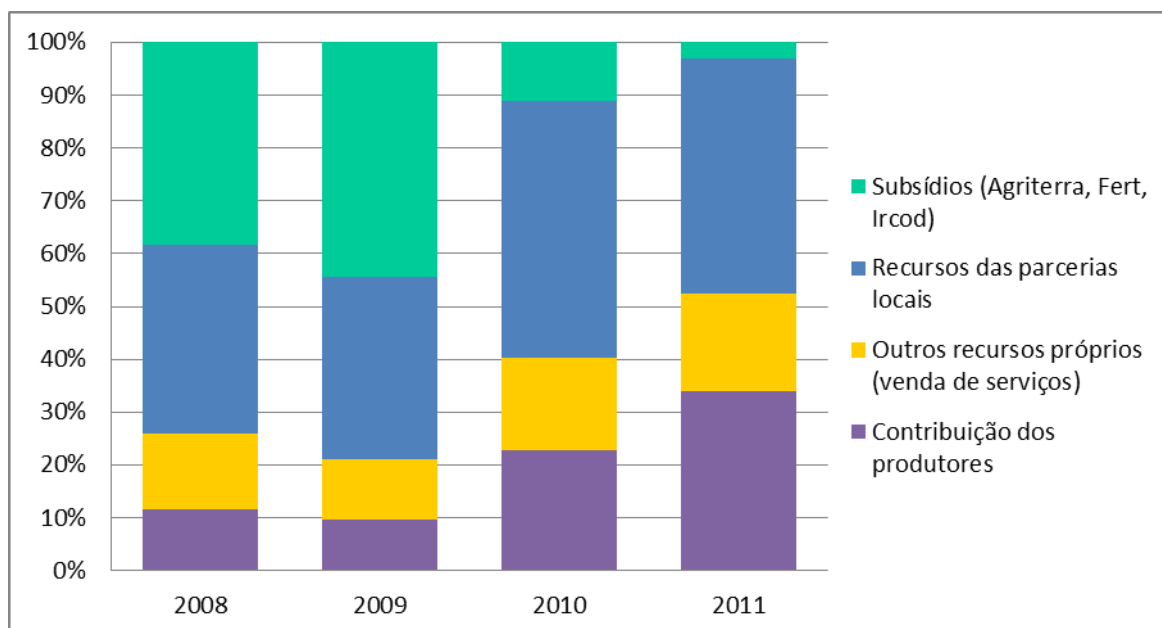
Estão em estudo ou em vias de desenvolvimento novos serviços, tais como serviços de patrulha mecanizada ou a disponibilização de substituições para que os produtores possam tirar férias.

6.5. Perspectivas futuras

Quais são as perspectivas futuras para Unileite? Uma iniciativa como essa, levada a cabo pelos próprios produtores, conseguirá afirmar-se e desenvolver-se no contexto brasileiro? Embora seja difícil responder hoje a essas perguntas, algumas constatações podem, mesmo assim, ser feitas:

1. Unileite está em vias de conseguir a aposta da viabilidade financeira. A contribuição de Fert ao financiamento da Unileite, que correspondia a 45% das receitas em 2008 e 2009, tornou-se insignificante em 2011 (3% das receitas mobilizadas). Todavia, o equilíbrio financeiro da Unileite assenta-se mais em parcerias do que no pagamento do serviço pelos seus membros, embora esse esteja aumentando rapidamente desde 2009, de 10% a 34% (cf. Gráfico 12).

Gráfico 12: Evolução da origem dos recursos financeiros utilizados por Unileite (2008-11)



Fonte : Unileite

É, mesmo sendo os parceiros sólidos, uma fragilidade para a associação. Que se passaria se a Frimesa, que perde constantemente produtores e volume de produção, decidisse retirar-se da região? Se considerarmos que o custo da assistência técnica é de R\$ 100 por produtor e por mês, apenas os produtores que produzem mais de 10.000 litros de leite por mês (isto é, apenas 25% dos produtores da Unileite) pagam o custo real do serviço.¹⁵ Não seria possível e desejável aumentar o número de produtores que pagam a totalidade do custo do serviço, alargando-o a todos os produtores cuja assistência técnica representa, por exemplo, menos de 5% do custo de produção?¹⁶

2. Unileite fornece apoio-aconselhamento a cerca de uma centena de produtores, enquanto há na região mais de 6000 propriedades que têm entre 5 e 50 vacas. Fornecer assistência técnica a mais produtores é sem dúvida um objetivo desejável, mas com a condição de não fragilizar a associação com um crescimento incontrollado. O crescimento, para ser viável economicamente, e não comprometer o funcionamento associativo da Unileite, deve fazer-se muito progressivamente.
3. A incorporação de novos aderentes à Unileite coloca igualmente a questão do seu perfil técnico. Com efeito, se se considera os produtores que vendem o seu leite à Frimesa, apercebe-se que 76% deles produzem menos de 3.000 litros por mês, o que significa que eles se encontram na categoria de produtores que pagam a tarifa mais baixa da tabela da Unileite. Isso significa que se Unileite alarga o seu serviço, é muito provável que ela venha a ter inicialmente um público maioritariamente pouco produtivo. O apoio a produtores com fracos rendimentos é uma decisão estratégica do ponto de vista do desenvolvimento

¹⁵ No final de 2011, 21 produtores de 85 produziam mais de 10.000 l/mês e pagavam R\$ 99,00 de mensalidade ; somente 8 produtores produziam mais de 15.000 l/mês, ou seja, menos de 10% dos produtores pagavam mais do que o custo da assistência técnica.

¹⁶ Segundo os dados dos produtores que realizam um monitoramento econômico de sua propriedade, um custo de assistência técnica de R\$ 100 por mês corresponde a menos de 5% dos custos de produção quando o produtor ultrapassa 5500 l de leite por mês. É o caso de 56% dos produtores da Unileite. Si considerarmos um custo de assistência técnica de R\$ 150 por mês, a produção mínima deve ser de 9000 l/mês e somente 1/3 dos produtores alcançam esse nível.

da pecuária leiteira, que requer simultaneamente o reconhecimento da importância da Unileite e um apoio político para seu desenvolvimento. Do ponto de vista financeiro, trata-se para Unileite de obter financiamentos específicos, como por exemplo, no quadro da parceria com a Claf, a fim de viabilizar um técnico para apoiar esses produtores.

4. Os técnicos que trabalham para Unileite parecem ter hoje o perfil adequado, aliando a capacidade de aprendizagem com a capacidade de partilhar com os produtores. Esse quadro profissional (2 técnicos e uma secretária) é entretanto limitado e seria desejável ter mais pessoas que dominam ao mesmo tempo o método e a administração da associação. Isso poderia ser feito progressivamente à medida da adesão de novos produtores. Unileite deveria poder captar facilmente novos aderentes, quer seja durante as jornadas de demonstração ou simplesmente através da divulgação dos resultados dos seus sócios.

7.A governança do programa, entre relações pessoais e institucionais

7.1. Uma abordagem pragmática e uma intervenção longa

O apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná desenrolou-se durante quase duas décadas sem que houvesse alguma convenção entre as principais instituições envolvidas, sem documento de projeto, sem quadro lógico claramente definido. As decisões de financiamento eram tomadas anualmente por Fert e Ircod e esse procedimento, ao que parece, não teve impacto negativo sobre o desenrolar da intervenção.

Isso deu muita margem de manobra, primeiramente no que toca à elaboração da intervenção propriamente dita. As suas orientações estratégicas foram escolhidas progressivamente, à medida que os diferentes atores amadureciam a sua compreensão das problemáticas locais e o inventário das possibilidades de intervenção. Assim, por exemplo, a escolha de se trabalhar com a área de produção do leite foi definida pelos responsáveis da Coagro após uma viagem realizada à Alsácia no decurso do ano de 1991, que permitiu conhecer uma grande diversidade de produções.

Globalmente, a ausência de um quadro de projeto predefinido terá certamente facilitado a adaptação da intervenção às evoluções do contexto e das problemáticas. Ora, as evoluções foram importantes no decurso dessa cooperação que durou cerca de duas décadas, no que diz respeito ao mesmo tempo aos atores do programa (cooperativas, criadores) e o contexto político, institucional e económico (hiperinflação, estabilidade macroeconómica, crise financeira...). Não é todavia certo que um projeto mais formalizado teria impedido essas adaptações, ou mesmo não as teria facilitado. Com efeito, a definição de objetivos, de resultados a alcançar, de indicadores de efeitos, a realização de avaliações externas regulares possivelmente teriam permitido evitar-se algumas ações pouco pertinentes (a cooperação com o governo do Estado do Paraná, por exemplo) ou detectar mais cedo alguns problemas (a falta de apropriação do método pelos criadores, por exemplo) e promover mudanças.

A duração da intervenção parece ter sido essencial para garantir o sucesso da intervenção. Com efeito, se ela tivesse parado antes de 2007, provavelmente os seus resultados seriam muito mais mitigados. É a institucionalização dos serviços prestados aos criadores através de uma organização de produtores que dá à cooperação em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná uma dimensão exemplar no contexto brasileiro e assegura a sustentabilidade dos serviços introduzidos. Notemos que esta última fase da intervenção foi possível graças à flexibilidade das instituições em causa, mas que ela foi igualmente feita num quadro de projeto muito mais rigoroso relacionado com o pedido de financiamento feito à Agriterria.

7.1.1 O binómio Fert & Ircod

A cooperação entre Fert e Ircod, é antes de mais nada o encontro de 2 homens, Philippe Navassartian (Fert) e Julien Haas (Ircod), que se entenderam para trabalhar em conjunto num projeto que não estava ainda definido. Encontram-se no casamento de Lilian Nogueira, que trabalhara num projeto de Fert no Nordeste do Brasil, com Pierre Haas, filho de Julien. Foi com base nas relações pessoais, de confiança e de amizade que as suas instituições respectivas se engajaram. Com talvez uma ambiguidade do lado de Fert, pois se Philippe Navassartian gozava de uma grande autonomia para realizar o seu trabalho, não é certo que este fosse totalmente endossado pela sua instituição.

No Paraná, Fert apoia-se na presença de Lilian e Pierre Haas. Lilian é veterinária, realiza a supervisão técnica do projeto entre as missões de Ph. Navassartian, que so viaja ao Brasil 3 vezes ao ano. Lilian realiza uma missão no Paraná a cada 2 meses. Pierre apoia ocasionalmente a intervenção ao realizar o processamento e a análise dos dados técnicos e econômicos. Em 2005, Lilian cria a associação Agrifert, que permite formalizar as parcerias com Fert nos seus projetos no Paraná e em Minas Gerais.

A colaboração entre Fert e Ircod assenta numa partilha clara e eficaz das tarefas: Fert encarrega-se da coordenação da cooperação e de sua implementação com os atores brasileiros; Ircod ocupa-se em mobilizar os atores e as competências da região Alsácia para responder eficazmente às necessidades da intervenção. A definição das orientações estratégicas era objeto de tipos de comités de pilotagem no regresso das missões dos atores de Fert, da Alsácia e aquando de missões de estudo dos atores brasileiros na Alsácia. Do ponto de vista financeiro, Ircod ocupava-se essencialmente em financiar a mobilização dos atores alsacianos ou as viagens dos atores brasileiros à Alsácia. Esta colaboração institucional e financeira com Ircod era importante para Fert, pois permitia justificar a mobilização de fundos próprios importantes.

O trabalho com as organizações francesas de produtores faz parte das missões de Fert. Para Ircod, essa cooperação é relativamente atípica, pois não é internamente levada a cabo por uma colectividade territorial. Mas ela mobiliza muitos atores alsacianos (agricultores, instituições de apoio aos criadores) e permite valorizar a sua tecnicidade. É este objetivo comum de mobilização de recursos humanos das organizações alsacianas de produtores que constitui um ponto forte da colaboração entre Fert e Ircod. A proximidade do Ircod com as organizações alsacianas facilita a sua mobilização e constitui um dos principais valores acrescentados da parceria.

7.1.2 A participação dos atores alsacianos, um trunfo importante

Diversos atores alsacianos foram mobilizados em função das necessidades da intervenção: os agricultores para receber estagiários, técnicos das organizações de produtores para formar os técnicos brasileiros na Alsácia ou no Paraná, centros de formação, etc. Esta mobilização foi feita de modo voluntário (os profissionais não foram remunerados), com base num engajamento institucional ou pessoal. Ela assenta em valores de solidariedade, na colaboração entre pessoas que fazem o mesmo trabalho (agricultores, técnicos), com base em laços de amizade que se tecem ao longo da cooperação.

No começo, acordos de colaboração foram estabelecidos a nível institucional, entre Fert ou Ircod e os representantes da câmara de agricultura, da Alsace-lait, do BTPL... mas na ausência de formalização desses acordos, é difícil manter o compromisso a longo prazo, sobretudo quando os responsáveis mudam, e foi rapidamente o engajamento individual que primou. Com efeito, as mais-valias institucionais são relativamente fracas para organizações francesas cujo mandato é trabalhar para agricultores franceses. Para além disso, elas foram insuficientemente valorizadas pelos coordenadores da cooperação e sobretudo pelo Ircod, que restituiu pouco às organizações alsacianas os resultados da intervenção e a importância da sua contribuição. Em contrapartida, as viagens no Paraná de alguns agricultores alsacianos que tinham recebido agricultores brasileiros

permitiu-lhes ver os efeitos da intervenção. Esses agricultores, alguns membros ou responsáveis da Alsace Lait ou do EDE, apoiaram depois a colaboração das suas organizações de produtores com o Paraná.

Com a mudança dos responsáveis nas instituições, a ausência de formalização dos acordos com as instituições alsacianas fez assentar a colaboração com base em engajamentos individuais mais do que em engajamentos institucionais: a mobilização institucional fraqueja e a colaboração com o Paraná torna-se um engajamento pessoal dos técnicos mais do que de suas instituições. É ao mesmo tempo uma força, pois os profissionais que são mobilizados estão fortemente motivados; mas também uma fraqueza, pois a capacidade de mobilização desses atores é reduzida (eles só podem ir ao Brasil durante as suas férias).

O carácter voluntário da colaboração pode incomodar alguns responsáveis institucionais, mas foi globalmente bem aceita por organizações de carácter social cujos objetivos são antes de mais a promoção do desenvolvimento socioeconómico dos agricultores. A nível institucional, uma colaboração benévola teria podido ser melhor valorizada mostrando mais o que isso poderia trazer para a instituição e o técnico (em termos de capacidade de melhorar as suas competências, de intervir numa diversidade de situações, etc.).

A gratuidade permite “a sinergia do donativo”. A participação depende então exclusivamente do engajamento e faz apelo, em contrapartida, a um engajamento ou a um “contra donativo” equivalente por parte da pessoa beneficiária. Isso também favoreceu certamente o desenvolvimento de laços pessoais e amicais entre os diferentes atores da cooperação, o que é um elemento essencial, mas muitas vezes esquecido, da governança de um projeto de desenvolvimento.

7.1.3 As viagens de estudos

As viagens de estudo na Alsácia foram uma estratégia importante destinada a mobilizar, fazer reflectir e formar os atores brasileiros que participavam das atividades promovidas no âmbito do “projeto francês” de apoio à pecuária leiteira. Houve uma tal diversidade de atores e de objetivos que se torna bastante difícil hoje fazer um balanço: viagem de dirigentes das cooperativas, de técnicos, de jovens agricultores, de responsáveis políticos ou sindicais, da direcção da Unileite... no total, haverá aproximadamente 70 pessoas que terão participado em viagens de estudo à Alsácia durante a intervenção!

- As diferenças económicas, políticas e organizacionais entre o sudoeste do Paraná e a região Alsácia não parecem ter limitado as possibilidades de aprendizagem dos atores brasileiros. No conjunto, estes souberam discernir na realidade que lhes era apresentada, os elementos técnicos ou institucionais que eles poderiam adaptar à sua realidade. A rapidez da evolução da pecuária leiteira no sudoeste do Paraná permitiu aos brasileiros utilizar um importante número de tecnologias que eles tinham descoberto na Alsácia (cf. Caixa 8). A proximidade linguística entre as duas regiões (alguns agricultores ou técnicos brasileiros, descendentes de colonos de origem alemã, conseguiam compreender o alsaciano) facilitou a comunicação no decurso dessas viagens.
- A escolha dos participantes para essas viagens pelas cooperativas brasileiras nem sempre foi muito pertinente, sobretudo no começo da cooperação. A viagem de alguns atores (sindicatos brasileiros, governo do Estado do Paraná) não teve os resultados previstos. Os objetivos das viagens e os critérios de selecção foram fixados nas suas grandes linhas, mas nem sempre bem compreendidos ou respeitados do lado brasileiro, o que não permitiu valorizar da melhor maneira esses investimentos. Do mesmo modo, teria sido importante definir melhor à partida o que se esperava em retorno da pessoa que participava, em

particular em formações ou em estágios. As viagens realizadas no final da intervenção respondiam sem dúvida melhor a esses critérios e foram mais produtivas.

- Independentemente do seu conteúdo técnico, as viagens foram muito ricas a nível humano. Quando as pessoas estão fora do seu contexto habitual, elas podem partilhar mais livremente, abrir o seu quadro de reflexão, desbloquear situações complexas, encontrar novas soluções... Elas permitiram tecer relações fortes entre franceses e brasileiros, independentemente da profissão ou da categoria social.

Caixa 8: o ponto de vista dos produtores brasileiros sobre as viagens de estudo

Apesar de alguns produtores se terem sentido desencorajados e abandonarem a criação leiteira – provavelmente foram mal seleccionados – os criadores brasileiros no seu conjunto consideram que as viagens de estudo foram um instrumento de capacitação formidável. De entre os resultados obtidos dessas viagens, pode-se citar:

- Ver por si próprio, discutir e trabalhar com agricultores ... isso permitiu aos criadores brasileiros adquirir um conhecimento prático, deu-lhes mais confiança para mudar os seus sistemas de produção e para investir.
- Para além das questões técnicas, é a organização das estruturas de apoio à pecuária leiteira, a complementaridade das tarefas assumidas pelas diferentes instituições, e sobretudo o papel dos agricultores na governança dessas estruturas que marcou os produtores brasileiros.
- Na Alsácia, os produtores não se submetem à assistência técnica, eles controlam-na através das suas organizações. Há um círculo virtuoso entre o desenvolvimento da produção e o da assistência técnica: a assistência técnica permite o desenvolvimento da produção, que, através de mecanismos financeiros adaptados, permite reforçar a assistência técnica.
- A forte diferença em matéria de tecnologia, de método, de disciplina, entre a situação encontrada na Alsácia e a existente no sudoeste do Paraná criou um choque que permitiu aos atores brasileiros projectarem-se a longo prazo.

7.2. A governança da cooperação

O orientação da cooperação foi sempre definida por um grupo informal, evolutivo em função das parcerias, e coordenado por Fert (cf. Caixa 9). Até 2007, as decisões eram tomadas, após confrontação das diferentes opiniões, pelos atores franceses (Fert e Ircod) e seus parceiros brasileiros: Lilian Haas/Agrifert e as cooperativas brasileiras.

7.2.1 A evolução do papel dos atores brasileiros na tomadas de decisão

A ausência dos produtores de leite na pilotagem de uma intervenção destinada a apoiá-los aparece retrospectivamente como particularmente surpreendente. É verdade que, no começo, estes não constituíam um grupo organizado. As cooperativas podiam aparecer como representantes dos produtores. Esta asserção é, no entanto, muito criticável quando se conhece a governança das cooperativas brasileiras, e tornava-se de qualquer modo cada vez menos realista com o aprofundamento das contradições entre as cooperativas e os criadores.

Mesmo não estando os produtores organizados, modalidades da sua participação poderiam ter sido encontradas desde o começo da intervenção, nem que fosse através dos produtores do grupo piloto; isso teria tido o mérito de obrigar os coordenadores a definir os critérios de representação e, portanto, os de participação no grupo piloto.

Caixa 9: a evolução dos atores brasileiros nas tomadas de decisão

No início, 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 na intervenção. 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 durante uma missão a Capanema. Foi a partir de 2001, com a escolha do novo técnico encarregado da assistência técnica e a criação da Unileite, e depois em 2005 durante o 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 da cooperação. Foram eles que determinaram a estratégia de autonomização financeira da Unileite, organizaram o desenvolvimento de parcerias, definiram os novos serviços a oferecer aos sócios.

Houve uma ambiguidade por parte das organizações francesas na elaboração de uma estratégia de desengajamento, quando ficou claro que as cooperativas não assumiriam o pagamento da assistência técnica. Fert favoreceu sucessivamente a criação de uma associação de produtores, Unileite, em 2001, e depois uma ONG brasileira, a Agrifert, em 2005. Como esta ONG não podia assegurar a assistência técnica aos produtores, a sua função apenas podia ser temporária, para reforçar as capacidades da Unileite e acompanhá-la para a autonomia.

Nestas condições pode-se perguntar se criar uma ONG era realmente pertinente, seja em relação aos objetivos ou ao timing da intervenção. Dada a sua dependência total de financiamentos de Fert (para o projeto de apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná e um outro projeto em Minas Gerais), a Agrifert podia dificilmente procurar favorecer uma autonomia da Unileite que a privaria de uma parte essencial dos seus recursos.

1.1.1 O peso das relações pessoais

Incontestavelmente, a cooperação em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná estruturou-se fortemente em torno de encontros, de compromissos e de afinidades pessoais. Sem dúvida, isso contribuiu para sua riqueza e permitiu a participação de muitos atores ao longo de tanto tempo. Isso também dificultou algumas evoluções, como por exemplo, o questionamento da parceria com a Agrifert, quando esta já não era mais necessária e representava até um obstáculo à emancipação dos produtores.

8. Lições aprendidas e reprodutibilidade do método implementado

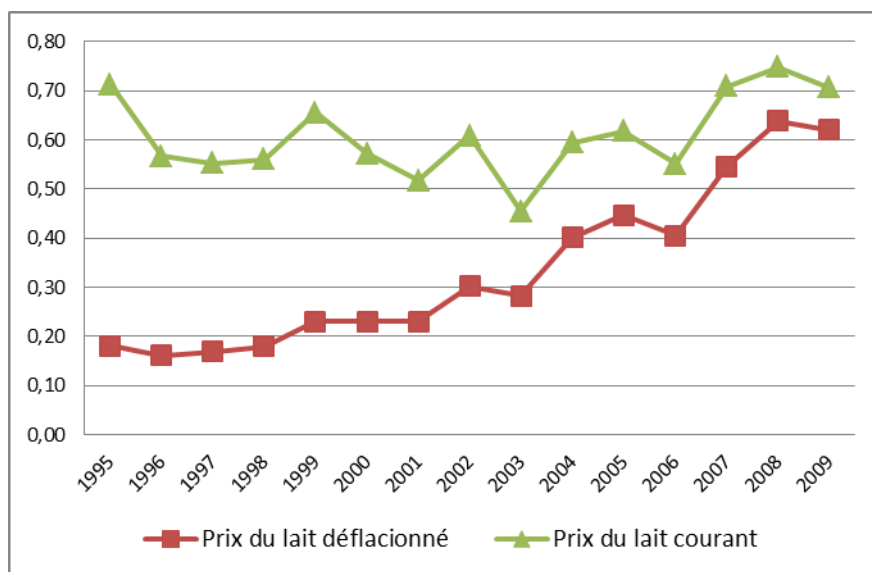
Lições podem ser tiradas da cooperação em apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, principalmente da abordagem e os métodos utilizados. Algumas dessas lições podem ser úteis a outros projetos de apoio à organização de produtores agrícolas.

1.1. Algumas características do contexto histórico e geográfico da intervenção

É preciso no entanto tomar em consideração alguns elementos específicos ao contexto histórico e geográfico no qual a intervenção foi realizada:

- O dinamismo da produção leiteira no sudoeste do Paraná traduziu-se numa forte concorrência entre as empresas agro-industriais para o acesso à matéria-prima. Assim, mesmo que tenha havido tensões com as cooperativas, o preço do leite nunca foi um obstáculo à dinâmica de especialização (cf. Gráfico 13), na medida em que os produtores podiam facilmente mudar de comprador. As intervenções não abordaram então as questões de comercialização e conseguiram concentrar-se essencialmente na melhoria da produção.

Gráfico 13: Evolução do preço do leite recebido em Capanema



Fonte: IBGE: pesquisa pecuária municipal. Correção da inflação com o IGP-DI

- 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 de investimentos governamentais. A renda regular fornecida pelo leite favoreceu a compra a prazo de pequenos equipamentos nas lojas especializadas. Mas o desenvolvimento do crédito a partir dos meados dos anos 90 permitiu importantes investimentos em forragem, animais, equipamentos e instalações.

1.2. Principais lições aprendidas

- 1) Um elemento chave do sucesso do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, foi – ao contrário de muitos projetos que procuram impulsionar dinâmicas exógenas – ter identificado e acompanhado uma dinâmica produtiva existente. Com efeito, a cooperação começou 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 as 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.

A identificação da pecuária leiteira como setor prioritário para o apoio à agricultura familiar nesta região foi feita após uma viagem de estudo à Alsácia, que permitiu que os responsáveis da Coagro refletissem sobre as evoluções da agricultura de sua região à luz das experiências de desenvolvimento agrícola francesas.

- 2) 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 no entanto 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 agronômicos (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 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.

- 3) A mobilização dos atores profissionais do setor leiteiro é um dos pontos fortes do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná. Os estágios nas propriedades agrícolas permitiram intercâmbios proveitosos entre agricultores. O mesmo aconteceu com os técnicos brasileiros que foram formados por profissionais franceses que trabalham para organizações de produtores e que têm na sua prática diária um trabalho de apoio-aconselhamento aos produtores. É sem contestações uma abordagem que pode servir em outras intervenções ou 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.
- 4) A escolha dos parceiros institucionais é um aspecto essencial e particularmente delicado da cooperação. No caso do apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná, as cooperativas foram a porta de entrada para o apoio ao desenvolvimento da pecuária leiteira para a pequena agricultura familiar. Isto era legítimo, já que essas cooperativas (a Coagro e a Coasul) tinham entre os seus aderentes um grande número de produtores da região e que elas investiam no segmento leiteiro. No entanto, ao longo dos anos, contradições surgiram entre os interesses dos produtores que se especializavam na pecuária leiteira e os das cooperativas, sobretudo depois delas terem se recentrado nas atividades agrícolas propriamente ditas.

Apenas uma organização representativa dos interesses dos produtores de leite era então capaz de desenvolver e perenizar o modelo de assistência técnica criado e validado no decorrer da intervenção. Uma vez que essa organização não existia, foi preciso criá-la em 2001, e depois apoiá-la durante cerca de dez anos antes de ela assumir a assistência técnica e se tornar financeiramente autónoma.

Embora o apoio ao desenvolvimento da pecuária leiteira tenha inicialmente sido um desafio técnico, a sua perenização representou principalmente um desafio institucional. A transferência da assistência técnica a uma associação de produtores só foi possível porque as condições seguintes estavam reunidas:

- 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 no grupo piloto – uma identidade de grupo e uma capacidade de organização suficientemente fortes para poder criar e gerir colectivamente uma organização de produtores.
- 5) A utilização de um grupo piloto restrito permitiu adaptar e testar o método de intervenção. A experiência mostra que, para ser eficaz, esta estratégia precisa de uma seleção rigorosa dos membros do grupo piloto, o que nem sempre foi o caso da seleção realizada pelas cooperativas brasileiras. A principal dificuldade reside, no entanto, na generalização da experiência piloto a um grupo maior de produtores. No Brasil, as tentativas de abranger um número maior de produtores foram um fracasso, em parte porque as cooperativas que co-financiavam o projeto não estavam prontas para alocar meios suficientes para permitir um apoio aconselhamento de proximidade, sobretudo no momento em que elas estavam menos inclinadas para investir no leite. Mas pode-se pensar também que as cooperativas não eram os atores institucionais mais pertinentes para financiar a difusão desse modelo técnico, na medida em que ele respondia menos aos seus interesses do que aos dos produtores. Desde a criação da Unileite, o número de produtores que recebem apoio aconselhamento de proximidade cresceu regularmente, passando de cerca de vinte em 2007 para mais de 110 no final de 2011. Isso confirma a pertinência das organizações de produtores como principais vectores de difusão dos métodos validados na intervenção.
- 6) Garantir a viabilidade financeira de organizações de produtores como a Unileite não é tarefa fácil. Com efeito, o método proposto permite a um técnico trabalhar somente com um número limitado de produtores 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:
- É necessário subvencionar 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.
 - 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.
 - Quando a organização de produtores estiver formada, é necessário apoiá-la a encontrar o seu 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.

- A experiência da Unileite nos mostrou, no entanto, que 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 crédito, insumos aos produtores ou que lhes compram a sua produção.
- 7) O apoio à pecuária leiteira no sudoeste do Paraná mostrou igualmente 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 as suas contribuições técnicas ter-se-iam diluído no conjunto das mudanças que a região e o segmento leiteiro conheceram; se ele tivesse parado em 2007, é provável que Unileite, criada em 2001, não tivesse conseguido assumir sozinha o encargo financeiro representado pela contratação dos técnicos e não tinha dado provas de que uma organização de produtores pode, no Brasil, assumir a responsabilidade da assistência técnica aos seus membros.
- 8) Finalmente, Fert & Ircod privilegiaram uma abordagem flexível e pragmática, facilitando a adaptação da intervenção às necessidades dos atores locais, mas também às evoluções do contexto e das problemáticas. Ora, 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 macroeconômica, 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-econômicos das propriedades nos anos 90 ao apoio à estruturação de uma organização profissional de produtores de leite nos anos 2000. Os parceiros brasileiros evoluíram também da mesma maneira (primeiro as cooperativas, depois a Unileite).

Anexo 1: Os parceiros qui ajudam a viabilizar financeiramente a Unileite

a. A Coagro

A Coagro tem 5000 cooperativistas, dos quais mais ou menos 1000 são produtores de leite, mas somente metade deles vende o seu leite à leitaria da Frimesa/Coagro. O leite representa apenas 6% do volume de negócios da cooperativa, mas o peso dos criadores aumenta se se tomar em conta as compras de insumos.

A parceria da Unileite com a Coagro foi fácil, pois inscrevia-se na continuação do trabalho realizado até então no âmbito da cooperação com Fert & Ircod, da qual a Coagro tinha sido o principal parceiro. Esta paga um subsídio de quilometragem à Unileite, mas consente igualmente um reembolso (estorno) sobre o montante dos produtos vendidos aos membros da Unileite. Tensões existem neste ponto com a Coagro, que considera que este gesto comercial excepcional só se justifica se Unileite não assinar o mesmo tipo de acordo com os seus concorrentes, o que não é atualmente o caso.

b. A Claf de Planalto

A Cooperativa Leiteira da Agricultura Familiar (Claf) foi criada para permitir aos produtores que têm um volume de leite limitado vendê-lo a um preço remunerador. Com efeito, os outros laticínios não se interessam por esses produtores que têm pequenos volumes, um leite de qualidade medíocre e cujos custos de recolha são elevados. O preço recebido pelos produtores era muito baixo.

A Claf tem dificuldades em se viabilizar com apenas pequenos produtores. Ela procura então favorecer o aumento da produção, como meio para melhorar simultaneamente a situação dos produtores e a da cooperativa. Desde 2007, a Claf de Planalto estabeleceu uma parceria com a Unileite para o fornecimento de assistência técnica aos produtores da cooperativa. Estes pagam uma parte do custo do serviço, sendo o restante pago pela Claf.

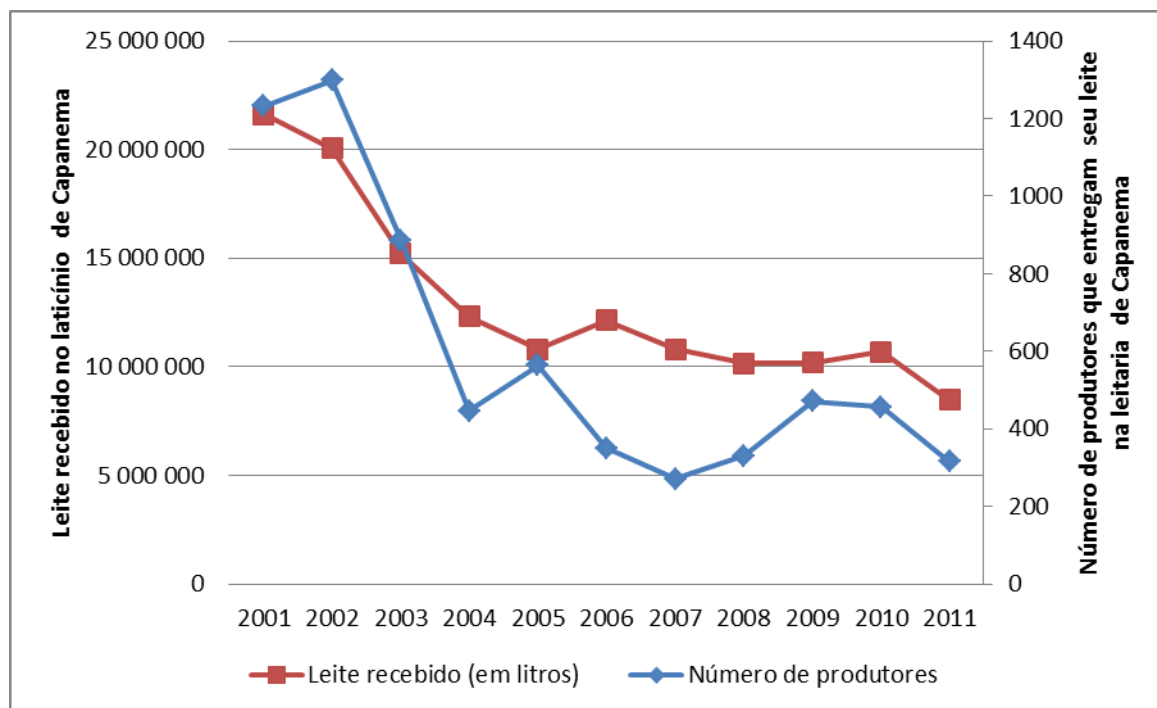
O trabalho da Unileite permitiu um aumento da produção dos criadores acompanhados, mas muitos deles acabaram por abandonar a Claf quando a sua produção aumentava, pois o preço pago pela Claf era bastante baixo (custo de recolha elevado, dificuldades de gestão da cooperativa). Isso fragilizou a parceria entre a Claf e Unileite.

c. A Frimesa

A Frimesa é desde 2001 o operador da leitaria da Coagro em Capanema. A Frimesa deseja promover a melhoria da qualidade do leite para garantir produtos que tenham um forte valor comercial. Todavia, este objetivo entra em contradição com o volume de leite necessário para rentabilizar as instalações, pois os produtores penalizados pela má qualidade do seu leite arriscam-se a ir para os concorrentes do setor privado.

De fato, a parte das cooperativas na recolha do leite não pára de diminuir. Assim, a Frimesa recebia 20 milhões de litros de leite de cerca de 1200 produtores em 2001, ela não recebe mais hoje do que 9 milhões de litros de cerca de 300 produtores, enquanto nesse mesmo tempo a produção regional praticamente duplicou (cf. Gráfico 14).

Gráfico 14: produção recebida e número de produtores que entregam o seu leite ao laticínio Frimesa de Capanema



Fonte : Frimesa/Coagro. Quando os dados de produção de um ano estavam incompletos, foram anualizados multiplicando a média mensal por 12.

Os sócios da Unileite correspondiam em média a 33% da produção da Frimesa em Capanema em 2011, enquanto os seus sócios representam menos de 10% dos produtores da Frimesa. Todos os produtores que vendem mais do que 10.000 litros/mês à Frimesa fazem parte da Unileite. Isso justifica plenamente o interesse da Frimesa em fidelizar esses produtores através de uma parceria com Unileite: a Frimesa paga R\$ 0,008 litro de leite à Unileite, que deduz da contribuição do produtor um montante proporcional à sua fatia de produção. Para a Frimesa, este mecanismo fica mais barato do que pagar um técnico para apoiar os criadores.

A parceria com a Frimesa fornecia em 2011 cerca de R\$ 20.000, ou seja, 15% das receitas da Unileite. É pois uma parceria essencial para Unileite, que a fragilidade atual da Frimesa questiona a médio prazo. Com efeito, em 10 anos (2001-2011), a Frimesa perdeu 2/3 dos produtores e metade da produção. A leitaria precisa de 35000 litros diários, mas não recebe atualmente mais do que 28000, o que lhe permite à justa não ser deficitária.

d. As prefeituras

Planalto:

A administração municipal está consciente dos benefícios sociais e econômicos da produção de leite para a prefeitura em termos de emprego e de geração de receitas fiscais. O leite ajuda a manter as pessoas nas 40 comunidades da prefeitura, limita o êxodo para a cidade, enquanto a população do município estagna. Na falta de apoio ao setor leiteiro, as propriedades concentram-se para se especializar na produção de soja, que fornece poucos empregos (passou-se de 3600 propriedades em 1980 para 2400 atualmente).

Há 1580 produtores de leite na prefeitura, e Unileite trabalha com cerca de quarenta... a prefeitura paga 3 técnicos para apoiar cerca de 150 produtores suplementares, segundo um método inspirado no programa “balde cheio” da Embrapa. Este programa é inteiramente financiado pela prefeitura, os produtores não contribuem. Para a prefeitura, pagar Unileite torna-se mais barato do que ter os

seus próprios técnicos e permite viabilizar uma estrutura perene de assistência técnica aos criadores municipais.

Capanema:

A prefeitura visa o aumento da produção de leite, a fim que os produtores possam viver correctamente do seu trabalho e não procurem emigrar. Das 2500 propriedades rurais da prefeitura, dois terços são produtores de leite, mas Unileite só trabalha com cerca de cem. A prefeitura tem o seu programa de inseminação. O investimento é importante para a prefeitura (R\$ 250.000), mas o crescimento da produção de leite permite aumentar as receitas fiscais da prefeitura (uma parte do imposto sobre a circulação das mercadorias e dos serviços – ICMS – vai para as prefeituras). Uma vez que maioria dos produtores possui menos de 20 ha, a prefeitura ajuda também com serviços de mecanização que são de difícil acesso para pequenas propriedades.

A prefeitura trabalha há 3 anos com Unileite. Ela financia anualmente 3 ou 4 dias de campo em propriedades assistidas pela Unileite, forma de difundir novas técnicas e o trabalho da Unileite, no limite do orçamento que ela pode alocar sem ter que recorrer a uma abertura de concurso (máx. R\$ 8000).

e. As cooperativas de crédito

Cresol Planalto

Criada em 1995, tendo como missão reforçar a agricultura familiar através do crédito e do conhecimento, ela visa os produtores excluídos dos sistemas de crédito tradicionais e conta com cerca de 1400 membros. 60% dos financiamentos da Cresol e 80% do Pronaf - investimento vão para os produtores de leite.

A principal vantagem de se trabalhar com Unileite, é reduzir-se o risco de não pagamento do crédito pelos produtores. A inadimplência máxima autorizada pelo Pronaf é de 3%; ora, a Cresol tem 11 milhões de Reais de crédito em carteira e R\$ 350.000 de inadimplência, ou seja mais do que os 3% autorizados. O apoio-aconselhamento permite viabilizar as propriedades e assim reduzir seus riscos econômicos.

Para além disso, as propriedades apoiadas pela Unileite são de agricultores familiares que constituem o público-alvo da Cresol. Com o apoio da Unileite, elas aumentam a sua produção e portanto os seus meios financeiros: mais dinheiro circula, passa pelo banco, permite o pagamento dos créditos. A especialização leiteira permite aos agricultores familiares uma qualidade de vida correcta no campo: as crianças estudam, os produtores têm um carro, telefone. A viabilização das propriedades permite que os jovens se interessem em continuar na atividade, o que concorre para a sustentabilidade do setor da produção de leite.

Inicialmente, a Cresol apoiou Unileite indirectamente financiando uma parte do custo suportado pela Claf para permitir aos seus produtores ter acesso aos serviços da Unileite. A Cresol deseja o desenvolvimento das atividades da Unileite de modo que ela abranja mais produtores.

Atualmente a parceria Cresol de Planalto – Unileite prevê em 2011 o financiamento pela Cresol de 9 seminários sobre a gestão da propriedade, num montante global de R\$ 10.000. Esta parceria permite à Cresol ter clientes mais sólidos (melhor gestão das criações, menos risco de crédito) e pode permitir à Unileite encontrar novos sócios).

Sicredi

O Sicredi foi criado em 1991, com 30 membros inicialmente, como cooperativa de crédito. O seu objetivo é fazer com que o dinheiro da região circule e seja investido na região. Inicialmente, os membros eram agricultores, mas em 2006, o Sicredi tornou-se uma cooperativa de livre admissão, o que permite admitir sócios urbanos. Esta diversificação dos membros permite reforçar a

viabilidade da cooperativa, diminuindo o risco e limitando a sazonalidade dos ingressos monetários. Mas o Sicredi conserva uma forte identidade rural e a maioria dos seus membros são agricultores.

A parceria com Unileite prevê que a Sicredi pague 30% da assistência técnica da Unileite aos membros da Sicredi. Para esta, as vantagens são as seguintes:

- Se a produção aumenta, há mais dinheiro que circula no Sicredi, mais serviços vendidos pelo banco. Os produtores de leite têm uma renda mensal, são clientes importantes;
- O Sicredi faz crédito para o produtor: Unileite é uma garantia de que o investimento será rentável, sendo a assistência técnica um elemento da viabilidade das propriedades;
- É uma maneira de investir nos membros do Sicredi, de favorecer o desenvolvimento local.

O Sicredi participa também em jornadas de demonstração (dias de campo), é uma maneira de mostrar os serviços que ela presta e de captar novos clientes (membros).