

Viabilidade econômica e dificuldades em laticínios de pequeno porte

Ricardo Vieira *Ventura*

Gerente Comercial – Laticínios Chapada
Analista de Sistemas.
Mestrando em Melhoramento Animal
DZOO-Escola de Veterinária da UFMG

O agronegócio do leite no Brasil passa por momentos difíceis, com preços baixos para o leite em moeda forte (dólares), custos em ascensão, principalmente dos insumos importados, altos valores cobrados em impostos e elevados custos de produção provocados pelo aumento nos preços de energia elétrica e petróleo. O produtor rural, um dos alvos de maior sofrimento na cadeia do leite necessita de incentivo via aumento de preço pago ao litro de leite para continuar suas atividades. Desmotivados pelos baixos preços recebidos das indústrias durante os últimos períodos, vários produtores adotam como saída a formação de cooperativas e montagem de laticínios independentes.

Diante desse fato, muitos laticínios recém ingressados no mercado passam por dificuldades nunca imaginadas. A transformação do antigo produtor em proprietário de laticínios ou sócio de cooperativas requer transformação cultural enorme, diante do fato que se muda todo o horizonte de trabalho. O produtor que anteriormente estava apenas preocupado em produzir leite, estudando e adequando sua propriedade ao melhor sistema de produção, agora necessita de se adequar ao novo ambiente de atuação, o mercado consumidor.

Atender as exigências do mercado não é tarefa fácil, maiores preocupações com a qualidade do produto serão pré-requisitos do novo meio, assim como problemas relacionados às duras concorrências, estas na maioria das vezes realizadas de forma desonesta. A empresa deve estar bem preparada e monitorada para todos esses empecilhos. Os problemas citados anteriormente são apresentados única e exclusivamente para conscientizar os produtores que pretendem ingressar nesse novo ramo de negócios, das dificuldades do setor. Muitos vêem o laticínio apenas como enorme fonte de lucro, esquecendo-se de pormenores encontrados na atividade. Entretanto, o mercado consumidor está carente de boas empresas e de pessoas capacitadas com interesse na produção de bons produtos, de alta qualidade e que preencham as necessidades dos clientes. Competência é tarefa individual, existem nichos de mercado ainda não atendidos, em razão da má visão empresarial da maioria das indústrias de laticínios do país.

Análise detalhada de mercado deve ser vista como tarefa inicial para produtores que pretendem se tornar industriais. É preferível continuar apenas produzindo leite, por pior que seja o rendimento obtido pela atividade, a adentrar em um mercado desconhecido, que provavelmente fará com que todo investimento aplicado seja perdido em poucos meses. Conhecer as necessidades do cliente, verificar qual tipo de produto será mais aceitável à região, preços aplicados à mesma e quais serão seus futuros concorrentes, são necessários para estimação dos possíveis custos e rendimentos antes do estabelecimento de qualquer projeto.

Outro fator primordial que deverá ser analisado será a

logística para comercialização dos produtos, tendo em vista que a maioria dos pequenos laticínios começa suas atividades comercializando apenas o leite tipo C, ou também conhecido como leite “barriga mole”. Este tipo de produto requer boa eficiência na entrega, alto investimento na compra de caminhões refrigerados e mão de obra qualificada para distribuição. Um dos maiores problemas em se trabalhar com esse tipo de produto é sua curta duração, variando de 3 a 5 dias.

Dessa forma, no começo das atividades, deve-se buscar clientes de maior porte, cujo deslocamento de entrega seja o mínimo e onde maiores quantidades de leite sejam entregues. Assim sendo, a empresa iniciante diminuirá os custos iniciais de entrega por litro, obtendo maior lucratividade e reduzindo o risco inicial. Tarefa essa que só se viabiliza após estudo crítico de clientes em potencial, partindo da área que circunda a indústria e aumentando o campo de atuação pouco a pouco. Assumindo-se que a indústria esteja comercializando apenas leite ensacado a primeiro momento, após certo tempo de vivência no mercado, ela já se torna apta a realizar estudo aprofundado, visualizando qual será o próximo produto que irá compor o futuro "mix" de produtos.

Outro fator que possibilita o ingresso de novos laticínios no mercado é o trabalho de baixa qualidade realizado pelas empresas hoje atuantes no setor. Os principais questionamentos são qualidades dos produtos e entrega realizada de forma inadequada. Cada cliente requer um tipo de atendimento, e as empresas devem se ater a essa exigência. Um cliente quando bem tratado, consumindo produto de qualidade, na maioria dos casos, aceita pequena variação de preços em relação ao seu

concorrente direto. Este fator é importante, tendo em vista que existem várias marcas que comercializam o mesmo tipo de produto e na maioria das vezes com preço inferior, em razão da baixa qualidade do produto. Uma boa equipe de entregadores e vendedores deve ser formada, com treinamento adequado, de acordo com o tipo de cliente. A análise de mercado e o plano de atuação otimizado, na certa indicação, de forma eficiente os clientes em potencial que variam de região para região, como exemplo pode ser citado grandes instituições, setores hospitalares, cozinhas industriais e prefeituras.

A maioria dos laticínios começa suas atividades com produção diária na faixa de 500 a 5.000 litros.

Considere-se, por exemplo, um laticínio com produção diária de 2.500 litros de leite em determinada região e que a análise de mercado indicou a existência de clientes em potencial que poderiam diminuir o número de entregas de menor porte. Desta forma haverá redução no trajeto de distribuição de leite que propiciará maior facilidade de gerenciamento, sendo necessários apenas um caminhão para entrega de leite e dois funcionários.

É aconselhável no começo das atividades, quando a marca não adquiriu ainda respeito mercadológico, que a logística de entregas e sua execução fuja de empresas terceirizadas, onde o produto não será bem representado como deveria ser. Além do mais, no mercado de leite, centavos de R\$ (reais) são a base de ganho por litro. Ao se terceirizar a distribuição, o produto sofrerá acréscimo de no mínimo 15% de seu valor final, perdendo o poder de barganha com o cliente final e reduzindo a possível margem de lucro objetivada. O ideal para todas as

empresas seria distribuir o próprio produto, isso no entanto, não é possível quando se aumenta demasiadamente a quantidade produzida por dia e o tipo de produto fabricado. Enquanto se consiga gerenciar a distribuição, sem influir na qualidade de entrega e do produto, é recomendável que se faça a própria distribuição.

Outro fator limitante ao sucesso de pequenos laticínios, no começo de suas atividades, é a fuga em relação aos grandes supermercados. Esse tipo de cliente é totalmente inadequado, ao contrário do que se imagina, mas muitos o visualizam como vitrine para os produtos. Altos valores de reembolso são pedidos aos laticínios para a venda de determinados produtos. Além de obter lucro em cima da venda dos produtos, o supermercado ainda se beneficia de bonificações denominadas "aniversários da loja", "enxoval da loja" e porcentagem calculada com base na venda dos produtos, geralmente estipulada em torno de 3% das vendas, como forma de reembolso ao supermercado.

Com base nessas orientações, torna-se de menor risco a transformação da atividade de produção de leite até a montagem de um pequeno laticínio. Outros fatores devem ser analisados em conjunto, como custos para treinamento de funcionários, época correta do ano para se iniciar o beneficiamento e escolha do carimbo SIF ou IMA, de acordo com o mercado alvo. Fatores esses que merecem discussão separada por apresentarem grandes níveis de detalhamento, merecendo estudos pormenorizados.