



PAULO DO CARMO MARTINS

O AUTOMÓVEL, O LEITE E CINCO LIÇÕES

Quando o americano Henry Ford nasceu, em 1863, para ir de Ouro Preto ao Rio de Janeiro demorava 15 dias de viagem de alto risco. Hoje, os 402 km são percorridos em menos de 6 horas, de maneira confortável e barata, graças a ele: Henry Ford, o criador do automóvel.

Ele começou juntando duas bicicletas e, entre as rodas dianteiras e traseiras, colocou o motor e o motorista. Outros inventores buscavam criar um carro baseado no que existia, ou seja, queriam criar um modelo que fosse uma carruagem sem cavalos, um produto para ricos, muito pesado e luxuoso.

Já, Ford, inovou no conceito. Queria um veículo rústico para percorrer as distâncias entre cidades e o campo, que fosse consertado pelo próprio dono. E que fosse barato. Aos 40 anos, ele vendeu o seu primeiro veículo. Quando completou os primeiros 500 carros vendidos, ele resolveu se presentear, comprando seu primeiro terno!

Em 1908, ele produziu o revolucionário carro T, o buscado modelo rústico, criado para suportar um país sem estradas, e muito barato, para ser acessível à população de um país ainda pobre. Henry Ford criou um produto simples, para consumo em massa.

Mas a demanda foi tão grande que virou um enorme problema. Meses depois do lançamento, Henry Ford comunicou que não poderia aceitar mais pedidos, pois era impossível produzir carros na quantidade que os americanos queriam. Como resolver o impasse? Se Ford fosse um empresário tradicional, teria agido em duas frentes: abriria novas fábricas e subiria o preço para que a demanda caísse. Ele ficaria rico mais rapidamente.

Porém, Henry Ford era um sonhador, e foi aí que ele mudou a vida de todos. Mudou a minha e a sua, que nascemos depois que ele morreu. Na fábrica, ele introduziu uma esteira móvel que deslocava o carro numa fila de operários, e cada um fazia uma etapa restrita na montagem do veículo.

Então, no início da esteira tinha um operário montando peças. À medida que a esteira ia evoluindo, o carro ia sendo montado até que, no final da esteira, tinha um carro pronto. A esse novo sistema de produção ele chamou de linha de montagem!

Dessa forma, foi possível produzir um veículo a cada 93 minutos. Antes, demorava 13 horas. O resultado é que a cada ano o carro foi ficando mais barato e mais pessoas passaram a ter o seu próprio veículo. E os salários dos empregados da Ford passaram a ser mais que o dobro do que se pagava no mercado. Depois que alguém adquiria um carro não havia nenhum motivo para trocá-lo.

O filho de Ford se chamava Edsel Ford. Ele percebeu que era preciso modernizar o modelo T, que há 20 anos era produzido do mesmo jeito, sem nenhuma mudança. Henry Ford não concordou com a ideia do filho de promover mudanças e chegou a afirmar que o cliente poderia escolher a cor do carro, desde que fosse preta.

Edsel sabia que a companhia Ford estava envelhecendo. Ele tinha visão da necessidade de mudar o desenho dos veículos, de criar um novo estilo. Com visões diferentes, pai e filho passaram a viver em atrito. Chegaram a produzir um carro em conjunto, o modelo A, que deu sobrevida à liderança da Ford no mercado automobilístico, pois trouxe a modernidade de Edsel e manteve os preços baixos de Henry.

A partir daí, Edsel se tornou a grande esperança de tirar a companhia Ford de sua visão tradicional e rígida de produção. Mais do que isso, a expectativa era de que ele quebrasse o modelo de intimidação que seu pai havia implantado na relação com os trabalhadores. Henry Ford chegou ao ponto de contratar ex-presidiários e lutadores como supervisores dos operários.

Além disso, a Ford foi a última grande empresa americana a permitir que os empregados fossem sindicalizados. Portanto, o mundo havia mu-

do. Henry Ford não percebeu isso, e seu filho passou a ser fundamental para a empresa. Mas ele acabou morrendo por ter ingerido leite não pasteurizado, você acredita?

Nisso tudo, vejo cinco importantes lições para o setor leiteiro. A primeira é que sempre é possível inovar, mas com conhecimento. Antes de criar o seu primeiro modelo de carro à base de duas bicicletas, Henry Ford entrou aos 16 anos numa empresa de construção de navios e lá trabalhou por três anos, para entender como funcionavam os motores. Depois, ficou durante anos trabalhando com empresas que criavam máquinas. Somente quando completou 40 anos e tinha conhecimento acumulado é que se aventurou a inovar.

Já no setor leiteiro, vejo gente que nada conhece de leite se transformar em produtor de uma hora para a outra. Comprar uma terra e duas vacas ainda transforma o cidadão em produtor de leite no Brasil. Por outro lado, vejo técnicos induzirem produtores a mudar a gramínea, o manejo ou algo na propriedade sem que haja discussão sobre custos/benefícios e sem que o produtor seja esclarecido totalmente sobre a nova tecnologia, o que inclui riscos e contra-indicações de uso, que sempre existem, mas que não são de domínio da maioria dos técnicos e dos pesquisadores da área biológica.

A segunda lição é a compra do primeiro terno por Henry Ford. Ele fazia a gestão financeira do seu negócio e não permitia desvios de recursos da atividade fim. Conheço produtores que são do tipo "pão-duro", "mão-de-vaca". Mas não é isso o que o Henry Ford era. Ele não administrava custo, mas o custo/benefício, ou seja, decidia com base no retorno que um custo traria. Se o terno não era importante para o seu negócio, para que comprá-lo? Seguramente, ele não trocaria de trator, por exemplo, se não houvesse retorno. Mas pagaria o preço sem reclamar se houvesse a garantia de claro retorno.

A terceira lição é quanto à importância da produtividade. Com a criação da linha de montagem, o que Ford fez foi aumentar a produtividade por trabalhador, que passou a produzir 8,4 vezes mais. Logo, foi possível pagar salários melhores, vender produtos mais baratos e ainda lucrar mais. Essa lição foi absorvida por todos os setores produtivos, no mundo todo, a partir daí. Todos, não. Penso que o setor leiteiro ainda não aprendeu esta lição. Jogar a culpa pela baixa rentabilidade nas importações e na elevação do preço dos insumos é discurso fácil, mas não é sério. Nosso problema é de produtividade! Um dia chegaremos a 1913, quando ele nos ensinou que ganhos somente acontecem com o aumento de produtividade.

A quarta lição é que Henry Ford envelheceu e, junto com ele, suas ideias. Sem o seu filho como contraponto, ele sabia de tudo, tinha resposta para tudo, ele não precisava consultar ninguém. Aqule Ford sonhador, questionador, que inovou ao criar o conceito de carro, havia morrido. Em seu lugar ficou o "doutor sabe-tudo", o arrogante, o intimidador. Quando morreu, em 1947, a companhia Ford já não era mais a líder do mercado de automóveis. Para os que se apegam a práticas tradicionais na produção de leite, a história de Ford nos ensina que as ideias e suas práticas envelhecem mais rapidamente que os homens!

A quinta e derradeira lição, tirada da morte de Edsel, é que leite sem qualidade mata. Em curto prazo, mata o consumidor. Em médio prazo, mata o produtor e todo o nosso setor.

Paulo do Carmo Martins é doutor em Economia Aplicada pela Esalq-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz-USP, pesquisador da Embrapa Gado de Leite e professor da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG.

A palma forrageira e o leite na região Nordeste

BALDE BRANCO

ENTREVISTA
LUIZ GUSTAVO PEREIRA
pesquisador da Embrapa Gado de Leite

Qualidade e os efeitos da bonificação

Rentabilidade no leite exige investimentos

Milho e sorgo: aproveitamento em debate



CRUZAMENTO

Ao apostar na raça Simental e nos cruzamentos com Holandês Vermelho e Branco e Jersey, a Fazenda Santa Andrea quer chegar aos 30 mil litros. Para isso, conta também com técnicas inovadoras de manejo