UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS

SIMONE GOLDMAN BATISTIC RIBEIRO

**Avaliação da gestão de unidades produtoras de leite da microrregião de
Franca SP**

Pirassununga

2017

SIMONE GOLDMAN BATISTIC RIBEIRO

**Avaliação da gestão de unidades produtoras de leite da microrregião de
Franca SP**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Ciências com ênfase em Gestão e Inovação na Indústria Animal.

Área de Concentração: Gestão e Inovação na Indústria Animal

Orientador: Prof. Dr. Augusto Hauber Gameiro

Ficha catalográfica elaborada pelo
Serviço de Biblioteca e Informação, FZEA/USP, com
os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R484a Ribeiro, Simone Goldman Batistic
 Avaliação da gestão de unidades produtoras de
 leite da microrregião de Franca SP / Simone Goldman
 Batistic Ribeiro ; orientador Augusto Hauber
 Gameiro. -- Pirassununga, 2017.
 114 f.

 Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação
 em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na
 Indústria Animal) -- Faculdade de Zootecnia e
 Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo.

 1. Administração de empresas. 2. Bovinocultura
 leiteira. 3. Propriedade rural. 4. Tomada de
 decisão. 5. Valores. I. Gameiro, Augusto Hauber,
 orient. II. Título.

Ao meu amado pai, Ivan, e à minha amada mãe, Vilma, que sempre me incentivaram, mostrando, através do exemplo, que o estudo e o esforço são compensadores.

Ao meu marido, Affonso, que acreditou em mim, mais do eu mesma.

Aos meus filhos, Gabriel e Gustavo, responsáveis pela eterna transformação a que estou sujeita.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Affonso Celso Ribeiro Filho, meu marido, pela paciência e pelo apoio que recebi.

A Gabriel Batistic Ribeiro e a Gustavo Batistic Ribeiro, meus filhos, por compreenderem minha falta de tempo.

A Ivan Romano Batistic, meu pai, por compreender minha ausência neste momento delicado que enfrenta.

A Vilma Ferreira Goldman, minha mãe, pelo exemplo de guerreira que sempre foi.

Ao professor Augusto Hauber Gameiro, meu orientador, que me ensinou valiosas lições.

Aos colegas de mestrado, em especial Silvia Rossi, Frederico J. S. de Freitas e Thaís H. P. de Godoy, pelas trocas de informação, incentivo, apoio e muitas risadas, tornando esta caminhada mais leve.

A Amanda Hernandez Stéfani, da Casa da Agricultura de Batatais-SP, por me fornecer informações com gentileza e presteza.

A Renata Sordi Taveira, do Escritório de Defesa Agropecuária de Franca, pela disponibilidade de me fornecer informações.

Aos bovinocultores de leite da microrregião de Franca que confiaram a mim informações pessoais, enriquecendo meu trabalho.

***Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o
que ensinar, há sempre o que aprender.***

Paulo Freire

RESUMO

RIBEIRO, S. G. B. **Avaliação da gestão de unidades produtoras de leite da microrregião de Franca SP.** 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2017.

O uso de ferramentas de gestão favorece a eficiência de um negócio, uma vez que por meio da coleta de dados produtivos e financeiros um empresário consegue tomar as melhores decisões. Os bovinocultores de leite podem obter melhores resultados nos seus negócios ao coletar e analisar dados. Porém o uso de ferramentas de gestão por esta categoria de produtores se mostra incipiente por uma série de razões. Pesquisas sobre gestão em propriedades produtoras de leite no Brasil consideram, principalmente, aspectos produtivos e financeiros, não estudando outras ferramentas de gestão, como o planejamento. A microrregião de Franca, Estado de São Paulo, apresentou queda de 12% em número de propriedades produtoras de leite entre 2007 e 2015, porém houve aumento de 37% na produção. Este trabalho teve como objetivo identificar se a gestão ou a falta dela influencia os produtores de leite na tomada de decisão de continuar ou sair da atividade. Foi realizado levantamento bibliográfico sobre a gestão em propriedades produtoras de leite e encontrou-se que o empreendedorismo, o controle dos aspectos produtivos, a resiliência, os arranjos produtivos horizontais foram importantes na análise dos melhores resultados. Outro achado nos trabalhos estudados foi que os produtores de leite consideram fatores não econômicos ao tomarem decisões. Foram realizadas 25 entrevistas qualitativas com produtores de leite, nas quais se avaliou se a gestão era prática dos respondentes, quais ferramentas eram utilizadas por eles e se a gestão era decisiva para que eles continuassem na atividade. O estudo também objetivou saber quais eram os fatores não econômicos levados em consideração por eles ao decidirem expandir a atividade, manter como está ou sair da mesma. Ao avaliar as respostas, encontrou-se que o uso de ferramentas de gestão vai tornando-se mais sofisticado conforme aumenta o nível de escolaridade dos produtores. Os produtores de leite levavam em consideração fatores não econômicos (valores) no momento de tomar uma decisão, tais como: legado, tradição (herança), gosto pela vida no campo, gostar da atividade leiteira, independência etc. Eles consideravam, ademais, fatores econômicos, tais como: venda de animais, pagamento mensal e lucratividade. Ao que parece, o uso de ferramentas de gestão não teve influência direta na tomada de decisão do produtor em continuar na atividade, uma vez que produtores que não utilizavam qualquer ferramenta demonstraram interesse na continuidade, muito embora os produtores que utilizavam ferramentas de gestão eram os mais eficientes.

Palavras-chave: Gestão; Ferramentas de gestão. Valores. Eficiência. Propriedades de leite. Produtor de leite. Tomada de decisão. Não econômicos.

ABSTRACT

RIBEIRO, S. G. B. Evaluation of the management of dairy production farms in the micro region of Franca SP. 2017. 99 f. Dissertation (Master) – Faculty of Animal Science and Food Engineering, University of São Paulo, Pirassununga, 2017.

The use of management tools favors the efficiency of a business, once production and financial data can be used for the entrepreneur to make better choices. Dairy farmers can get better results in their business by collecting and analyzing data, but the use of management tools by dairy farmers is different when there's a comparison between the farmers, due to a number of reasons. Researches on management in dairy farmers in Brasil mainly consider productive and financial aspects and there's a lack of studies on management tools, such as planning. There was a decrease of 12% in number of dairy farms in micro region of Franca, São Paulo State, between 2007 and 2015, but, at the same time, there was a 37% increase in production. This work had as objective to identify if the management or the lack of it influences the dairy farmers in the decision making to continue or leave the activity. It was made a survey about management practices on dairy farmers at the literature and it was found that entrepreneurship, control of productive aspects, resilience, and horizontal productive arrangements were important in the analysis of the best results. Another finding in these studies was that dairy farmers consider non-economic factors when making decisions. 25 qualitative interviews were conducted with dairy farmers in which it was evaluated whether the management was practiced by the respondents, which tools were used by them and if management was decisive for them to continue in the activity. This study also objected to know what were the non-economic factors taken into account by them when deciding to expand the activity, to maintain as it is or to leave. When evaluating the answers, it was found that the use of management tools is becoming more sophisticated as the level of education of the farmers increases. Dairy farmers took into account non-economic factors (values) at the moment of making a decision, such as: legacy, tradition (inheritance), enjoy working in rural areas, enjoy the dairy activity, independence etc. They considered, in addition, economic factors, such as: sale of animals, monthly payment and profitability. It seems the use of management tools had no direct influence on the decision of the dairy farmer to continue in the activity, since farmers who did not use any management tools showed interest in the continuity. Although those farmers that used management tools were the most efficient.

Keywords: Management. Management tools. Values. Efficiency. Dairy farms. Dairy farmers. Decision-making. Non-economic.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Produção de leite na microrregião de Franca, em mil litros, em 2015.....	25
Tabela 2 -	Número de Propriedades Rurais da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2007/2008.....	26
Tabela 3 -	Número de Propriedades Rurais da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2016.....	27
Tabela 4 -	Área plantada por cultura da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2007/2008.....	29
Tabela 5 -	Área plantada por cultura da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2016.....	30
Tabela 6 -	Laticínios e entrepostos de leite localizados na microrregião de Franca.....	32
Tabela 7 -	Habilidade dos produtores de bovinocultura leiteira da microrregião de Franca em realizar o planejamento, tomada de decisão e em assumir riscos.....	74
Tabela 8 -	Valores considerados importantes pelos produtores de leite da microrregião de Franca.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Ranking das Unidades da Federação em Produção de Leite.....	20
Gráfico 2 -	Evolução da área plantada de cana-de-açúcar no estado de São Paulo e no Brasil.....	21
Gráfico 3 -	Número de Produtores de leite entrevistados por município.....	60
Gráfico 4 -	Classificação etária do grupo estudado.....	60
Gráfico 5 -	Número de propriedades classificadas por faixa de área total, em hectares.....	64
Gráfico 6 -	Distribuição das propriedades estudadas pela produção total de leite diária.....	65
Gráfico 7 -	Distribuição das propriedades estudadas em relação ao percentual de vacas em lactação pelo total de vacas.....	66
Gráfico 8 -	Distribuição das propriedades estudadas de acordo com a produtividade leiteira diária, por vaca.....	67
Gráfico 9 -	Distribuição dos produtores que calculam o custo do leite no grupo estudado.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Índice do custo da produção de leite, variação acumulada dos últimos 12 meses em Minas Gerais, 2012-2015.....	23
Figura 2 -	Preço pago pelo litro de leite ao produtor em Minas Gerais, valores deflacionados pelo ICP Leite, em Reais, de dezembro de 2015..	23
Figura 3 -	A microrregião de Franca.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCZ - Associação Brasileira de Criadores de Zebu

AH - Arranjo Horizontal

ARPLAM - Associação Rural dos Produtores de Leite da Alta Mogiana

BSC - Balanced Scorecard

BSCA - Brazil Specialty Coffee Association

CAP - Common Agricultural Policy

CATI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

COCAPEC - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas

COONAI - Cooperativa Nacional Agro Industrial

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IAA - Instituto do Açúcar e do Alcool

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICP - Leite Índice de Custo de Produção de Leite

IEA - Instituto de Economia Agrícola

LUPA - Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEW - Socioemotional Wealth

UPL - Unidades de Produção Leiteiras

VBR - Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	OBJETIVOS.....	17
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
3.1	Produção de leite no Brasil e no Estado de São Paulo.....	18
3.2	Panorama econômico da atividade leiteira no Brasil e no Estado de São Paulo.....	22
3.3	A microrregião de Franca.....	23
3.4	A gestão de propriedades leiteiras no Brasil e no Mundo.....	32
3.4.1	Valores.....	34
3.4.2	Gestão.....	42
4	MATERIAIS E MÉTODOS.....	58
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
5.1	O questionário.....	59
5.2	Aspectos pessoais.....	59
5.3	Aspectos produtivos.....	63
5.4	Aspectos financeiros.....	69
5.5	Aspectos de gestão.....	71
5.5.1	Gestão.....	71
5.5.2	Valores.....	84
6	CONCLUSÃO.....	100
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE.....	110

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial favorece a eficiência de um negócio. Por meio da coleta de dados da empresa, um gestor, que tem estratégias e objetivos definidos e que conhece os ambientes interno e externo da organização, pode tomar decisões com maior chance de acerto. Segundo Chagas (2001, p. 15) independentemente do porte da empresa, a tomada de decisão é o ponto básico da atividade administrativa e da gestão das organizações. Empreendimentos familiares de produção de leite, normalmente, focam no trabalho de campo, negligenciando a gestão. De acordo com Batalha, Buainaim e Souza Filho (2005), em sistemas agroindustriais, o termo tecnologia está ligado, normalmente, a produto e a processo, sendo que a gestão, que deveria formar um tripé com as duas outras tecnologias, é negligenciada. Eles completam afirmando que pouco se faz no desenvolvimento de ferramentas de gestão que contemplem as particularidades da agricultura familiar.

A dificuldade dos agricultores familiares na utilização de ferramentas de gestão reside no fato que esta categoria de produtores em geral, no Brasil, possui baixa escolaridade. “O nível educacional e a experiência dos produtores são características pessoais que determinam as decisões sobre a adoção destas práticas”, de acordo com Batalha et al. (2004). Os mesmos autores afirmam, ainda, que “o capital humano vem sendo considerado um fator relevante para explicar a adoção de tecnologia pelos agricultores”.

Batalha, Buainaim e Souza Filho (2005) afirmam que a gestão do empreendimento rural, que envolve a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam destas ações, aparece em poucos trabalhos nas literaturas nacional e internacional. Segundo os pesquisadores, quando se fala de gestão em empreendimentos rurais, os estudos compreendem, principalmente, custos, finanças e contabilidade, não estudando outras ferramentas de gestão, tais como: gestão da qualidade, planejamento e controle da produção, logística, entre outras.

Unidades de Produção de Leite (UPL) no Brasil são de portes diversos, desde a Agricultura Familiar, na qual o trabalho é realizado essencialmente pela família que possui ou arrenda a terra, até grandes propriedades de leite, que utilizam

tecnologias avançadas. Em cada uma das categorias de UPL existentes no Brasil, pode-se encontrar propriedades eficientes, ou não. Este resultado pode ser consequência do mal-uso de ferramentas de gestão. “Gestão é um processo de concepção e manutenção de um ambiente no qual indivíduos, trabalhando juntos, realizam eficientemente objetivos selecionados” (KONNTZ; WEIHRICH, 2010, p. 2-3).

Segundo Batalha et al. (2005) o processo de gestão compreende o ato de administrar e seguir um modelo de gestão pode auxiliar um produtor nas atividades diárias. A propriedade rural deve ser vista e administrada como uma empresa, independentemente se é um estabelecimento rural familiar ou patronal, uma vez que, desta maneira, sua sobrevivência é garantida.

Conforme uma análise realizada por Pereira (EMBRAPA, 2016), o diagnóstico bem elaborado e a definição dos objetivos são a base da primeira etapa do ciclo de gestão: o planejamento. Ela afirma, ainda, que “a avaliação relativa dos custos e resultados ao longo do tempo visa a aumentar as chances de que o produtor permaneça e cresça na atividade”. E conclui que, das variáveis institucionais que viabilizam a atividade leiteira, a assistência técnica é a mais importante, junto com a busca por informações e a participação de treinamentos, uma vez que o produtor pode tomar decisões mais acertadas.

Novo, Jansen e Slingerland (2012) fizeram um estudo na microrregião de Franca, onde buscaram entender como os produtores de leite da região estavam lidando com a expansão da indústria da cana-de-açúcar e como eles tomavam a decisão de investir, simplesmente continuar ou sair da atividade. Este estudo difere do estudo dos pesquisadores citados, por visar entender o papel da gestão, se o uso ou a falta dela promoveram alguma interferência na tomada de decisão destes produtores. As respostas encontradas pelos pesquisadores foi que os produtores de leite da microrregião de Franca levam em consideração outros valores, não apenas o retorno financeiro, tais como a tendência de ter um rebanho grande ao invés de intensificar a produção (acreditam ser arriscado investir em tecnologias para intensificar a produção), uma vez que podem vender os animais se precisarem de dinheiro. Outra resposta encontrada é que muitos produtores intensificaram a

produção leiteira ao arrendar parte da propriedade para a produção de cana-de-açúcar.

A fundamentação teórica deste trabalho está pautada nos estudos sobre a capacidade de gestão de produtores rurais de Rougoor et al. (1998) e sobre a estratégia do desenvolvimento do Brasil rural (Veiga, 2001).

Rougoor et al. (1998) realizou um estudo sobre pesquisas empíricas feitas com produtores rurais para entender como se dava o processo de gestão. Os autores nominaram este processo como a capacidade de gerenciamento. A capacidade de gerenciamento são as características e habilidades pessoais adequadas para lidar com os problemas e oportunidades corretos no momento certo e da maneira correta. O ponto de partida é o gerente que tem certas qualidades. Por meio de sua tomada de decisão, ele tentará aperfeiçoar os processos técnicos e biológicos na propriedade rural. Esses processos, controláveis até certo ponto, determinam os resultados técnicos e econômicos da propriedade rural. Elementos como o clima, a incidência de pragas e doenças e as mudanças no mercado (preços) também desempenham sua parte. Os gerentes da propriedade rural executam sua tarefa em um ambiente que muda ao longo do tempo de forma quase imprevisível e, portanto, causa risco e incerteza na tomada de decisões.

Os autores afirmam que as características e habilidades pessoais, que são um aspecto importante da capacidade gerencial, podem ser divididas em: (1) motivações, como, por exemplo, as metas dos agricultores e as atitudes de risco; (2) habilidades e capacidades, como, por exemplo, habilidades cognitivas e intelectuais; e (3) biografia, como, por exemplo, a experiência. Tais características e habilidades pessoais do agricultor são consideradas importantes para explicar diferenças em relação ao sucesso da propriedade rural. Um produtor rural que é confrontado com condições externas favoráveis e que também tem habilidades pessoais elevadas, provavelmente conseguirá obter bons resultados. Mas ainda assim, pode dar errado quando o processo de tomada de decisão é fraco. Seguir as etapas de um processo bem desenvolvido favorece a tomada de decisão que levará a melhores resultados. Alguns aspectos pessoais (idade, educação, experiência na fazenda) do produtor rural são dados mais fáceis de serem obtidos em pesquisas sobre o tema do que outros (motivações, habilidades e capacidades). Os autores encontraram estudos

correlacionando a eficiência das propriedades rurais ao nível educacional, à idade do produtor rural e à experiência do produtor rural. Em todos os aspectos a influência é identificada, porém os resultados são difusos. Os autores sugerem melhorias para o estudo da capacidade de gerenciamento em relação aos resultados em propriedades rurais e concluem que o processo de tomada de decisão precisa ser mais bem observado. O processo de tomada de decisão só pode ser medido por dados longitudinais, como, por exemplo, acompanhamento do planejamento, da implantação e dos controles nas propriedades rurais. Este tipo de estudo pode levar a uma melhor compreensão das diferenças de sucesso entre os agricultores e pode servir de base para o apoio e melhoria dos resultados da propriedade rural.

Veiga (2001, p.27) afirma que produtores especializados são sensíveis a queda de preços, o que não acontece com produtores que diversificam a produção, característica comum a produtores familiares, com área produtiva inferior a 100 hectares. Outra característica desta categoria, de acordo com o autor, é a busca de outra fonte de renda, fora da área rural. É prática comum a residência urbana destes produtores, sabendo-se que quanto menor a renda na área rural, maior a tendência de residir na área urbana. O autor argumenta que o Censo Agropecuário de 1995/96 encontrou que produtores rurais com residência urbana variavam entre 9% no Paraná e 48% em São Paulo. Quanto ao produtor familiar, este número era maior, quanto menor a renda da família. Ele chama atenção para o fato de que apesar do IBGE alertar para o aumento no número de domicílios nas áreas urbanas, o número de produtores rurais aumenta, ao invés de diminuir.

Veiga (2001) também afirma não ser correto classificar os produtores apenas pelo tamanho da propriedade, mas por características organizacionais do empreendimento, como abaixo:

- a) Produtor rural patronal: Completa separação entre gestão e trabalho; organização centralizada; ênfase na especialização; ênfase nas práticas padronizáveis; predomínio do trabalho assalariado; tecnologias dirigidas à eliminação de decisões de “terreno” e de “momento”.
- b) Produtor rural familiar: Trabalho e gestão intimamente relacionados; direção do processo produtivo diretamente assegurada pelos proprietários ou

arrendatários; ênfase na diversificação; ênfase na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida; trabalho assalariado complementar; decisões imediatas, adequadas ao alto grau de imprevisibilidade do processo produtivo.

O autor cita uma classificação de produtores rurais utilizada por Rubens Nunes (2000). Nela os produtores estão separados em quatro categorias: Patronais com renda positiva, Patronais com renda negativa, Familiares com renda positiva e Familiares com renda negativa.

Veiga (2001, p.81) afirma que o desenvolvimento do meio rural deve se dar por meio de atividades econômicas múltiplas, semelhantes ao dos centros urbanos e para isso é necessário o envolvimento de várias entidades com um projeto estratégico para orientar as ações, além de políticas públicas com um objetivo comum. Por fim o autor propõe uma estratégia de desenvolvimento rural que possui três vertentes: Aquisição de competência (em que as prefeituras recebem apoio técnico); Programas de inovação rural (escolha de iniciativas que tragam inovação ao contexto local); e Criação de rede (intercâmbio entre regiões rurais para troca de experiências).

2 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral avaliar se os produtores de leite da microrregião de Franca SP utilizam algum método formal de gestão e se a gestão (ou a falta dela) interfere na escolha do produtor em continuar ou interromper a atividade leiteira ou na tomada de decisão. Como objetivos específicos, deseja-se estudar: Quais são as informações coletadas pelos produtores da microrregião de Franca e como eles utilizam estes dados; Quais foram os motivos que levaram o produtor de leite da região a permanecer na atividade; Qual a melhor maneira de categorizar os produtores (escolaridade, volume de produção, organização, entre outras características).

Este trabalho teve uma breve introdução sobre a importância da gestão para produtores de leite. A seguir, foi realizada uma revisão da literatura sobre o panorama da atividade leiteira na microrregião de Franca, no Estado São Paulo e no Brasil. Depois foi realizada revisão bibliográfica sobre como os produtores de leite de outros países utilizaram a gestão e como ela interferiu em seus resultados. Na sequência foram apresentados os materiais e métodos para a realização da pesquisa, por meio de entrevistas com produtores de leite da microrregião em questão. Por fim, os resultados foram analisados e discutidos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006 (o último censo disponível até o fechamento desta dissertação), 84,4% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertencem a grupos familiares, ou seja, 4,4 milhões de propriedades rurais. Esta categoria absorve 40% da mão de obra brasileira e produz 60% do leite no país (BRASIL, 2016). De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2016), que se baseou na Lei nº 11.326/2006, é considerado Agricultor Familiar ou empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra predominantemente da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento (minimamente 50%) e faturamento anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil Reais) e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família. Esta classificação nem sempre reflete a realidade das propriedades rurais brasileiras. É possível identificar produtores familiares que não são considerados como tal. Como situações em que a família trabalha exclusivamente na propriedade rural, com área menor que a de quatro módulos fiscais, porém o faturamento anual supera o teto citado acima. Em outras situações, identificam-se famílias com faturamento abaixo ao valor permitido pela categoria, mão de obra familiar apenas, porém com área maior a quatro módulos fiscais. Por outro lado, também são identificadas famílias em propriedades rurais cuja mão de obra não é exclusivamente familiar, muitas vezes a família participa apenas do gerenciamento, mas estas são consideradas Agricultura Familiar. Esta classificação pode impedir que o Agricultor Familiar obtivesse acesso a linhas de crédito voltadas para este público, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), ou a Políticas Públicas, como o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE).

O Brasil produziu, em 2015, 35 bilhões de litros de leite (IBGE, 2015). Desses, apenas 24,06 bilhões foram industrializados em laticínios com inspeção municipal, estadual ou federal. Isso significa que mais de 30% do leite produzido no Brasil não é fiscalizado por algum órgão competente, que assegura a qualidade e segurança do alimento (IBGE, 2016). O Brasil foi o quarto produtor mundial de leite em 2015.

Os primeiros são Estados Unidos, Índia, China (Zoccal, 2016). Os dados de leite informal, segundo o Carvalho (2016), são por aproximação, uma vez que não há controle sobre o destino deste leite. Deste modo, o leite que é vendido na rua (sem inspeção), o queijo informal, o leite fornecido para os bezerros e para as famílias que o produzem, também entram nesta conta. Por este motivo, estudiosos optam por considerar apenas os dados do leite formal produzido no Brasil para os trabalhos de pesquisa.

Os estados brasileiros que são os maiores produtores de leite são Minas Gerais (26,1% da produção nacional), seguido do Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, Santa Catarina e São Paulo (IBGE, 2015). São Paulo foi segundo produtor brasileiro até 1995, quando perdeu a posição para o Estado de Goiás. Este dado é preocupante, uma vez que, na economia paulista, a atividade leiteira é a quinta atividade em valor total da produção Instituto de Economia Agrícola (IEA, 2015). Uma explicação para a redução da atividade leiteira no Estado de São Paulo e a abertura de novas fronteiras do leite, principalmente no Estado de Goiás, foi a disponibilidade de bovinos de corte e de bovinos de dupla aptidão, que passaram a produzir leite como subproduto da pecuária de corte para que o produtor da fronteira leiteira pudesse ter uma renda mensal com a venda do alimento. Outro fator foi o custo da terra mais baixo. Com o aproveitamento da estrutura existente e sem necessidade de obrigações contratuais, o investimento em estradas e em entrepostos de resfriamento ficou baixo. Deste modo, a indústria de laticínios não encontrou barreiras para comprar leite mais barato na região Centro-Oeste. Outro fator importante foi o uso da tecnologia do leite longa vida, que em um processo de esterilização do leite, que aumenta o tempo de prateleira do produto, permitiu que o alimento pudesse ser transportado das fronteiras de leite para os centros consumidores, distantes destes novos centros produtores (NOVO et al., 2010). Segue gráfico mostrando a evolução na produção de leite nos principais estados produtores, de acordo com dados do IBGE (2015):

Gráfico 1 – Ranking das Unidades da Federação em Produção de Leite (em mil litros).

Fonte: IBGE (2015)

Um estudo do Instituto de Economia Agrícola do Estado de São Paulo (IEA, 2015) aponta que de 2005 a 2014 houve redução de 3.312 mil hectares na área de pastagem no Estado de São Paulo. Esta redução normalmente está associada à demanda da terra por atividades com maior renda por hectare, como cana-de-açúcar e eucalipto. Segundo dados desse mesmo estudo, para o mesmo período houve queda no total de bovinos em 4% para rebanho misto (dupla aptidão), 3,4% para rebanho de corte e o mesmo percentual para rebanho de leite. Porém a redução da produção de leite foi menor que a que a redução de animais, ficando com um decréscimo de 2%. Estes dados podem indicar que o rebanho remanescente, possivelmente, seja mais produtivo e que a produtividade por hectare tenha aumentado.

A União da Indústria da Cana-de-Açúcar (UNICA, 2017) apresenta, anualmente, a área plantada de cana-de-açúcar no Brasil, utilizando os dados fornecidos pelo IBGE. É possível verificar, que no mesmo período estudado acima, de 2005 a 2014, houve um aumento de 75,6% na área plantada de cana-de-açúcar (um aumento de 2.332 mil hectares) no Estado de São Paulo, que é o maior produtor da gramínea, com mais de 52,6% da produção brasileira. Segue, abaixo, gráfico mostrando esta evolução:

Gráfico 2 – Evolução da área plantada de cana-de-açúcar no estado de São Paulo e no Brasil

Fonte: Adaptado pela autora de UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR. **Área plantada com cana-de-açúcar**. São Paulo: UNICA, 2017. Disponível em: <<http://www.unicadata.com.br/historico-de-area-ibge.php?idMn=33&tipoHistorico=5>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

Para a comercialização de açúcar, o governo criou o IAA (Instituto Nacional de Açúcar e Alcool) em 1933, pois o Brasil tinha o monopólio do açúcar no mercado internacional. Porém, após o embargo dos Estados Unidos a Cuba, esta passou a vender o açúcar para os países pertencentes ao bloco socialista. Além disso, outros países passaram a produzir açúcar e o Brasil perdeu seu monopólio. Esta redução do mercado de açúcar mundial fez o governo investir no desenvolvimento do álcool, como combustível. Nos anos 1970, com o colapso no preço do açúcar e com aumento do preço do petróleo devido à crise no fornecimento do combustível, o governo brasileiro, para escapar da dependência na importação do petróleo, decidiu resgatar o a indústria de açúcar e álcool, através do Programa Proálcool. A indústria sucroalcooleira passou a receber subsídios e investimentos para desenvolvimento de novas tecnologias, uma vez que este seria o combustível que substituiria a gasolina. A indústria do álcool encontrou no estado de São Paulo as condições necessárias para sua expansão nos anos 1970: clima e solos adequados para a alta produtividade, terras planas, além de uma infraestrutura que comportava estradas, proximidade ao mercado e a centros de pesquisa, indústrias de apoio (Novo et al., 2010). O Governo teve papel importante no desenvolvimento desta cultura, com

investimentos e subsídios. De acordo com os mesmos autores, a cadeia produtiva do leite não teve o mesmo investimento em políticas de longo prazo, nem subsídios para o seu desenvolvimento. Isso pode ser explicado por esta atividade ser basicamente para a subsistência da família de produtores, orientada para o mercado interno e sem representação política.

O Milkpoint realizou, em 2013, uma pesquisa sobre o decréscimo do número de produtores de leite no Brasil, na qual concluíram que, de acordo com o IBGE, o número de produtores de leite no Brasil caiu de 950 mil para 415 mil (formais, informais e de subsistência) de 2006 para 2013. E neste mesmo período houve aumento de 30% na produção do leite no país. Em 2006, o número de produtores que produziam acima de 500 litros diários de leite era de 8.792, já em 2013, o número de produtores desta faixa de produção é de 35.6 mil, produzindo 56% do total de leite formal¹ brasileiro (250 mil produtores de leite formal total no Brasil). A pesquisa é finalizada com a afirmação que a concentração de pecuária leiteira foi acelerada nas regiões Centro-Oeste, Sul e Sudeste por causa do alto custo da terra e da mão de obra.

3.2 PANORAMA ECONÔMICO DA ATIVIDADE LEITEIRA NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

O preço pago pelo litro de leite ao produtor tem mostrado queda, quando se analisa o valor real. Dados apresentados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2016), que calcula o valor real do leite pago ao produtor de Minas Gerais (maior produtor de leite brasileiro) através do ICP Leite (Índice do Custo de Produção de Leite), mostra que este valor tem apresentado reduções contínuas, desde o final de 2013. De acordo com Oliveira et al. (2016), este fato se justifica pela retração da economia e pela diminuição na demanda por produtos lácteos. Os autores afirmam, ainda, que o preço real pago em dezembro de 2015, em Minas Gerais, foi o menor desde 2006, atingindo o valor de R\$ 1,06 o litro.

Seguem, abaixo, dois gráficos elaborados pela Embrapa Gado Leite (2016). O primeiro mostra o ICP Leite, acumulado, desde 2012 até 2015. O segundo, com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2016) e da

¹ Na metodologia do Milkpoint são considerados, apenas, a produção e os produtores formais, diferente do IBGE.

EMBRAPA (2016), mostra o valor real do preço pago ao produtor de leite, deflacionado do ICP Leite, para o período de janeiro de 2011 e outubro de 2015:

Figura 1 - Índice do custo da produção de leite, em Minas Gerais, 2012-2015

Fonte: EMBRAPA Gado de Leite (2016)

Figura 2 - Preço pago pelo litro de leite ao produtor em Minas Gerais, valores deflacionados pelo ICP Leite, em Reais, de dezembro de 2015

Fonte: CEPEA e EMBRAPA Gado de Leite (2016)

3.3 A MICRORREGIÃO DE FRANCA

De acordo com o IBGE, a microrregião de Franca é composta por 10 municípios e pertence à mesorregião de Ribeirão Preto.

A microrregião de Franca tem tradição na produção de café (desde o século XIX) e de leite (início em 1920), tendo já sido considerada a segunda maior bacia leiteira do estado de São Paulo (2012, p. 17).

Com o desenvolvimento da região, a cana-de-açúcar tornou-se a cultura dominante na microrregião. Seu início se deu a partir dos anos 1970, com a instalação de usinas em diversos municípios São Paulo (2012, p. 12).

A pecuária de corte, de leite e mista, na região, apresentou decréscimo em número de cabeças entre os anos de 1995/96 e 2007/08, mas ainda era uma economia importante em 2012, com maior concentração de rebanho leiteiro (34% do rebanho leiteiro do total regional) nos municípios de Patrocínio Paulista e Pedregulho São Paulo (2012, p. 19).

Abaixo, Figura 3 mostrando a localização da microrregião de Franca no estado de São Paulo:

Figura 3 - A microrregião de Franca²

Fonte: WIKIPÉDIA. **Microrregião de Franca**. 2016. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Microrregi%C3%A3o_de_Franca. Acesso em: 05 nov. 2016.

² Os municípios que fazem parte da microrregião de Franca são: Cristais Paulista, Franca, Itirapuã, Jeriquara, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Rifaina e São José da Bela Vista.

De acordo como IBGE (2016), a produção de leite na microrregião de Franca em 2015 foi superior a 67 milhões de litros. O destaque está em Patrocínio Paulista (26,4%) e Pedregulho (14,24%). Segundo dados do mesmo instituto, em 2007 a produção de leite nesta região era de 49 milhões de litros. Isso mostra que houve aumento na produção de leite na microrregião de Franca entre 2007 e 2015, em 37%. Abaixo, Tabela 1 com a produção por município e total, da microrregião, em 2015:

Tabela 1 – Produção de leite na microrregião de Franca, em mil litros, em 2015

MUNICÍPIO	PRODUÇÃO DE LEITE
Patrocínio Paulista	17.755
Pedregulho	9.581
São José da Bela Vista	8.911
Cristais Paulista	8.264
Franca	7.487
Rifaina	4.493
Itirapuã	4.449
Ribeirão Corrente	2.786
Restinga	2.279
Jeriquara	718
Total	67.242

Fonte: adaptado pela autora do INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE:** estatística da produção agrícola. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. dez. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201603caderno.pdf> Acesso em: 12 fev. 2017.

As tabelas abaixo mostram a redução em 12% no número de propriedades que produzem leite na microrregião de Franca, entre os anos de 2007 e 2015. Os quadros foram adaptados pela autora, por dados fornecidos pela CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica e Extensão Rural), em 2017. Em ambos os quadros, observa-se que as categorias de atividade de exploração animal são Bovinos de Corte, Bovinos de Leite e Bovinos Mistos (dupla aptidão). Deste modo, deve-se realizar a soma destas duas últimas categorias para identificação do número de propriedades que produzem leite na região. O fenômeno da concentração fica evidente quando analisamos que, apesar da diminuição no número de propriedades produtoras de leite, houve significativo aumento na produção do alimento (IBGE, 2016), ou seja, as propriedades ficaram mais produtivas. É possível observar, também, que houve diminuição no número de

propriedades produtoras de cana-de-açúcar (em 8,73%) no mesmo período, bem como, aumento no número total de propriedades (em 8,42%). Isso pode ser explicado pelo aumento no número de propriedades de café na microrregião, que foi de 20%. O aumento da área plantada de cana-de-açúcar na região foi identificado por Novo, Jansen e Slingerland (2012, p.641), em um estudo sobre a resposta dos estabelecimentos produtores de leite da Região de Franca, à entrada da cana-de-açúcar, no período de 2003 a 2009. Segundo os autores, o aumento na área plantada de cana-de-açúcar foi de 38%. A cafeicultura também apresentou aumento de 31,35% na área plantada entre 2007 e 2016. Durante as pesquisas deste estudo verificou-se que os produtores de leite da microrregião de Franca diversificam a atividade leiteira com outras culturas, como a do café, a mais comum entre os participantes do grupo pesquisado. Os dados da Tabela 2 foram coletados durante o último Projeto LUPA (Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária do Estado de São Paulo) de 2007/2008. Depois deste período, cada Casa da Agricultura dos municípios da região realizou atualizações quanto aos dados iniciais, conforme dados fornecidos pela CATI (2017), como aparece Tabela 3.

Tabela 2 – Número de Propriedades Rurais da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2007/2008

(continua)

LUPA 2007/2008						
MUNICÍPIO	TOTAL DE PROPRIEDADES	NÚMERO DE PROPRIEDADES QUE POSSUEM				
		CANA-DE-AÇÚCAR	BOVINOS CORTE	BOVINOS MISTOS	BOVINOS DE LEITE	CAFÉ
Cristais Paulista	548	179	191	230	35	287
Franca	883	171	164	467	3	371
Itirapuã	290	81	80	84	93	158
Jeriquara	209	94	25	50	11	91
Patrocínio Paulista	679	239	75	320	107	161
Pedregulho	724	144	181	179	119	338

(conclusão)

LUPA 2007/2008						
MUNICÍPIO	TOTAL DE PROPRIEDADES	NÚMERO DE PROPRIEDADES QUE POSSUEM				
		CANA-DE-AÇÚCAR	BOVINOS CORTE	BOVINOS MISTOS	BOVINOS DE LEITE	CAFÉ
Restinga	345	133	4	201	5	75
Ribeirão Corrente	346	63	23	133	19	275
Rifaina	112	36	33	39	32	5
São José da Bela Vista	367	223	71	91	35	80
Total	4.503	1.363	847	1.794	459	1.841

Fonte: CATI (2017), adaptado pela autora.

Tabela 3 - Número de Propriedades Rurais da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2016.

(continua)

DADOS DE 2016						
MUNICÍPIO	TOTAL DE PROPRIEDADES	NÚMERO DE PROPRIEDADES QUE POSSUEM				
		CANA-DE-AÇÚCAR	BOVINOS CORTE	BOVINOS MISTOS	BOVINOS DE LEITE	CAFÉ
Cristais Paulista	589	138	197	174	38	337
Franca	930	137	189	400	16	419
Itirapuã	335	59	103	82	79	198
Jeriquara	223	92	23	34	8	128
Patrocínio Paulista	731	218	114	286	107	192
Pedregulho	817	114	222	162	126	442
Restinga	349	125	8	197	8	85

(conclusão)

DADOS DE 2016						
MUNICÍPIO	TOTAL DE PROPRIEDADES	NÚMERO DE PROPRIEDADES QUE POSSUEM				
		CANA-DE-AÇÚCAR	BOVINOS CORTE	BOVINOS MISTOS	BOVINOS DE LEITE	CAFÉ
Ribeirão Corrente	376	60	26	118	13	318
Rifaina	114	40	35	37	31	6
São José da Bela Vista	418	261	90	39	29	95
TOTAL	4.882	1.244	1.007	1.529	455	2.220

Fonte: CATI (2017), adaptado pela autora.

O café é uma das atividades de maior destaque na região e, de acordo com os dados da CATI (2017), cresceu 31,35% em área plantada de 2007 a 2016, em contraste com a área plantada de pastagens, que teve redução de 11,28%. A microrregião de Franca é tradicional na produção de café arábica, uma vez que sua altitude varia de 900 a 1000 metros (SÃO PAULO, 2012). A região é formada por planaltos, permitindo a mecanização da colheita, que diminui os custos de produção e atrai alta tecnologia. Os produtores da região conduzem as lavouras com excelência (SÃO PAULO, 2012), gerando alta produtividade e cafés comerciais com boa aceitação no mercado. Os municípios da microrregião que são os maiores produtores de café são: Cristais Paulista, Jeriquara, Pedregulho, Franca, Ribeirão Corrente, Patrocínio Paulista e Itirapuã. Nos últimos anos, o café especial vem se tornando destaque na microrregião. De acordo com a Brazil Specialty Coffee Association (2014), estes cafés têm um nicho de mercado que cresce 15% ao ano, diferente dos cafés *commodity*, cujo mercado cresce 2% ao ano. Os cafés especiais representam 12% do mercado internacional e o preço pago por este produto é de 30% a 40% maior que o do café comum, muitas vezes este preço ultrapassa a barreira dos 100%. A microrregião de Franca obteve o registro da Indicação de Procedência da Alta Mogiana em 2013 e, desde então, fomenta, junto aos produtores da região, a produção de cafés especiais para serem vendidos com o registro. Na cidade de Franca está a sede da COCAPEC (Cooperativa de

Cafeicultores e Pecuáristas), com mais de 2.000 cooperados na região, fortalecendo esta cadeia produtiva. É comum verificar que os produtores de leite que possuem propriedades na parte alta da região, também produzem café, diversificando a produção. Os produtores que estão em baixas altitudes não conseguem produzir o café arábica, deste modo, produzem bovinocultura de leite e de corte.

Na Tabela 4, abaixo, é possível verificar a área plantada de pastagens, cana-de-açúcar e café, de acordo com o LUPA (2007/2008). Na Tabela 5 é possível verificar a atualização do LUPA feita pelas Casas da Agricultura de cada município, para o ano de 2016, sobre a área plantada na microrregião de Franca.

Tabela 4 - Área plantada por cultura da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2007/2008

LUPA 2007/2008				
MUNICÍPIO	Área Total Rural (ha)	ÁREA (ha)		
		CANA-DE-AÇÚCAR	PASTAGENS	CAFÉ
Cristais Paulista	37.374	3.736	16.731	6.406
Franca	39.782	2.884	20.619	6.439
Itirapuã	14.343	300	9.351	1.783
Jeriquara	14.258	5.199	3.257	2.728
Patrocínio Paulista	55.162	14.054	22.652	2.491
Pedregulho	72.017	6.396	38.797	9.489
Restinga	33.587	14.800	9.156	2.353
Ribeirão Corrente	14.918	3.151	2.865	5.275
Rifaina	10.797	1.742	5.602	147
São José da Bela Vista	29.529	18.723	3.984	1.762
Total	321.767	70.985	133.014	38.872,8

Fonte: CATI (2017), adaptado pela autora.

Tabela 5 - Área plantada por cultura da microrregião de Franca, por atividade econômica, 2016

DADOS DE 2016				
MUNICÍPIO	Área Total Rural (ha)	ÁREA (ha)		
		CANA-DE-AÇÚCAR	PASTAGENS	CAFÉ
Cristais Paulista	37.900	4.687	14.135	8.209
Franca	39.675	2.895	17.695	8.534
Itirapuã	15.327	375	9.017	2.998
Jeriquara	14.715	5.105	3.012	3.859
Patrocínio Paulista	57.892	15.200	21.055	3.787
Pedregulho	74.795	7.619	33.978	12.967
Restinga	33.292	14.535	8.069	2.542
Ribeirão Corrente	14.877	2.735	2.439	6.449
Rifaina	10.957	1.553	5.728	147
São José Da Bela Vista	30.353	19.543	2.876	1.572
TOTAL	329.783	74.247	118.004	51.063

Fonte: CATI (2017), adaptado pela autora.

Na microrregião de Franca encontram-se uma dezena de laticínios com pequeno volume de coleta, porém, no município de Patrocínio Paulista, localiza-se a sede do 8º laticínio do Brasil em volume de coleta, o Laticínio Jussara (SCOT CONSULTORIA, 2017). Em 2015, o Laticínio Jussara teve a recepção de 367.397 mil litros e estava em 10º lugar. Em 2016 o laticínio coletou 377.521 mil litros. Em 2015, 20,3% do leite comprado pelo laticínio Jussara veio do mercado *spot*, ou seja, não compraram diretamente do produtor, mas de empresas que coletam o leite dos produtores.

O volume captado pelo laticínio Jussara não é todo da região, pois a empresa possui 24 Unidades de Captação distribuídas pelos estados de São Paulo e de Minas Gerais. O leite é processado na sede, em Patrocínio Paulista e na filial, em Araxá, Minas Gerais.

No município de Jeriquara encontra-se um entreposto de leite, ARPLAM (Associação Rural de Produtores de Leite), que é uma empresa que coleta e resfria o leite de produtores da região para venda no mercado *spot*.

O mercado *spot* é o objetivo da Associação de Pequenos Produtores de Patrocínio Paulista e Região. A associação de Patrocínio Paulista é composta por 52 produtores de leite e produziu 328.685 litros de leite em 2016 (SÃO PAULO, 2017). Em janeiro de 2017 o grupo adquiriu, através do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - Microbacias II – Acesso ao Mercado, do Governo do Estado de São Paulo, um caminhão e um tanque rodoviário, para realização da coleta do leite dos associados, além de verba para a construção de um entreposto de resfriamento de leite no município (MILKPOINT, 2017).

A COONAI (Cooperativa Nacional Agroindustrial) fica fora da microrregião de Franca, em Brodowski – SP, porém coleta leite de produtores que estão localizados na área. A COONAI coleta leite em 81 municípios dos estados de São Paulo e Minas Gerais e processa 50 mil litros de leite por dia. A COONAI foi contemplada com o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - Microbacias II – Acesso ao Mercado, do Governo do Estado de São Paulo e, por isso, conseguiu recursos de R\$ 2 milhões de Reais que estão sendo investidos na construção de uma nova central de industrialização de leite pasteurizado no município de Patrocínio Paulista, com previsão de conclusão em setembro de 2017 (MILKPOINT, 2015).

De acordo com dados fornecidos pelo Escritório de Defesa Agropecuária (EDA), Regional Franca, na microrregião de Franca encontram-se os seguintes laticínios e entrepostos de leite, e o tipo de registro de cada um deles, conforme Tabela 6:

Tabela 6 - Laticínios e entrepostos de leite localizados na microrregião de Franca

Razão Social	Marca	Tipo de registro/nº	Município
Usina de Laticínios Jussara S/A	Jussara	SIF 2379	Patrocínio Paulista
Laticínios A.R.P.L.A.M. Ltda	Arplam	SIF 3370	Jeriquara
Laticínios Zanetti Franca Ltda	Zanetti	SISP 0174	Restinga
Danata Ind. e Com. Ltda ME	Danata	SISP 0196	Itirapuã
Laticínios Medalha Milagrosa	Medalha Milagrosa	SISP 0463	Pedregulho
Abreu & Braga Ltda ME	Campo Feliz	SISP 0766	Itirapuã
Vioto Alimentos Ltda	Vioto	SISP 0957	Patrocínio Paulista
Edson Angelo de Souza R. C.	Du Creme	SISP 1355	Ribeirão Corrente
Laticínio Alto da Serra de Franca	Alto da Serra	SISP 1385	Franca
MDF DD Borges ME	Leite Francano	SIM 027	Franca

Fonte: EDA (2017), adaptado pela autora.

Os laticínios ARPLAM e Jussara são os maiores laticínios da microrregião e coletam o maior volume de leite da região. Os outros laticínios têm capacidade diária que varia de 1.300 litros a 10.000 litros.

3.4 A GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NO BRASIL E NO MUNDO

De acordo com Batalha, Buainain e Souza Filho (2004), não se encontram estudos, de maneira satisfatória, nas literaturas nacional e internacional sobre a gestão de empreendimentos rurais, tais como coleta de dados, tomada de decisão, gerenciamento das informações. Estudos sobre os aspectos financeiros e

econômicos são os mais encontrados e faltam estudos sobre o uso de ferramentas de gestão, como planejamento, gestão da qualidade ou logística. Produtores rurais costumam achar que a gestão é perda de tempo, se dedicando mais a produção. Os autores argumentam que a imperícia e a falta de controles formais prejudicam a implantação de um programa gerencial eficiente.

Como mencionado anteriormente, na Introdução deste estudo, produtores de leite brasileiros, da microrregião de Franca, não valorizam a lucratividade da atividade, mais do que valorizam o pagamento mensal que a venda do leite proporciona, bem como a possibilidade de fazer uso dos animais para venda em caso de necessidade, conforme nos mostra o estudo de Novo, Jansen e Slingerland (2012). Seria esta atitude exclusiva de produtores brasileiros?

Foram encontrados trabalhos e pesquisas sobre produtores de leite da Europa, Estados Unidos, Nova Zelândia, Nigéria e Canadá, com foco na gestão das propriedades e na tomada de decisão. Foi possível observar que as dificuldades enfrentadas por esta categoria de produtores rurais, de bovinocultura leiteira, são semelhantes com as encontradas no Brasil. Encontrou-se, também, que os produtores de leite destes países levam em consideração outros valores, que não a lucratividade do negócio, ao tomarem a decisão de permanecer na atividade.

De acordo com Rohan (2000), os valores são construídos a partir da perspectiva de uma pessoa que possui prioridades e motivações subjacentes, são as respostas das pessoas aos seus ambientes. O sistema de valores é como uma estrutura cognitiva carregada de forma afetiva, ou seja, todos os seres humanos têm um sistema de valores que contém um número finito de tipos de valor universalmente importantes, mas diferem em termos da importância relativa que as pessoas colocam em cada um desses tipos de valor. Cada pessoa tem uma prioridade. A natureza dos julgamentos, que dá origem a prioridades de valor, diz respeito à capacidade das pessoas para se permitirem a melhor vida possível. As prioridades de valor das pessoas mudam conforme mudam seus ambientes.

Salim, Barth e Freitas (2012) fizeram um estudo sobre a influência da cultura organizacional na profissionalização de empresas familiares em que afirmaram que este tipo de organização carrega valores, princípios e crenças que implicam

diretamente no universo destas empresas. Os autores citam Bornholdt (2005, p.153) que define valores como crenças formadas ao longo da história da organização, oriunda do centro intangível e imperceptível da cultura organizacional da empresa. E completam afirmando que a cultura organizacional é a soma de normas, crenças, valores e princípios das pessoas que compõem uma organização e que promove a interação destas pessoas.

Seguem, na sequência, alguns estudos que demonstram a importância de se considerar outros valores, além da lucratividade, na tomada de decisão em propriedades de leite. Alguns destes estudos citam a dificuldade de se coletar dados financeiros de produtores rurais, por isso a escolha de se analisar outros valores.

3.4.1 Valores

Como na pesquisa de Glover e Ready (2015), onde elas queriam saber como os produtores rurais familiares³ de Midlands, Inglaterra, persistiam na atividade apesar dos retornos mínimos. O estudo teve como foco produtores de leite, justamente por ser esta a atividade que apresenta menores rendimentos. As autoras realizaram uma revisão da literatura sobre SEW (Socioemotional Wealth), ou Riqueza Socioemocional, que são os aspectos não financeiros da empresa que atendem às necessidades afetivas da família por meio do negócio e, posteriormente, entrevistaram 20 produtores de leite, realizando um estudo de caso comparativo. A região escolhida, Midlands, estava sofrendo com a baixa nos preços pagos ao produtor e com o aumento do custo da produção, situação semelhante à encontrada no estado de São Paulo, conforme demonstrado acima, no panorama econômico. Elas encontraram poucos estudos sobre o SEW em propriedades rurais, bem como de pequenas empresas, onde os valores não financeiros são evidentes. Porém, estes estudos mostraram que as empresas familiares dão maior importância à longevidade do negócio e ao bem-estar da família, do que à maximização do lucro. Durante a pesquisa, as autoras encontraram como resposta dos produtores que eles dão valor a ter controle do próprio negócio (independência) e a passar o negócio para a futura geração. Para conseguirem alcançar este objetivo, foram encontradas quatro estratégias diferentes: Diversificação dos negócios, com atividades diferentes

³ Produtor rural familiar difere da Agricultura Familiar brasileira. Nos estudos feitos em outros países com produtores rurais familiares, estes são aqueles que têm um negócio familiar em uma propriedade rural.

às rurais, como aluguel de imóveis e decoração; Empréstimos para aumentar as margens de lucro (o que gera mais trabalho para pagamento da dívida); Sacrifício das necessidades da família como horas de lazer e salários mais baixos; E comprometimento, em que os proprietários amam aquilo que fazem, amam a atividade leiteira e querem deixar um legado para a próxima geração (mas abrem mão de aumentar o lucro se isso implica em aumentar o trabalho). A importância deste estudo é que ele mostra o quanto valores não financeiros influenciam a tomada de decisão dos produtores de leite.

Glover (2015) encontrou uma lacuna nas pesquisas sobre a indústria de laticínios, que focavam em abordagens econômicas. Existiam poucos estudos com abordagem sociológica. Ela queria saber como os produtores de leite de Midlands, Inglaterra, superavam barreiras e mudanças de poder na cadeia produtiva. As propriedades de leite desta região estavam em risco devido ao baixo preço pago pelo leite e alto custo de produção. Para este estudo a autora utilizou a Teoria Social de Pierre Bourdieu (1986), que diz: “No campo (definido como a cadeia produtiva de laticínios), os agentes (produtores rurais) realizam suas estratégias individuais utilizando capitais específicos para jogarem o jogo pelo qual esperam reter e obter poder dentro desse campo”. A contribuição teórica de Bourdieu tem sido desenvolver os conceitos de campo, hábito e capital. Para Bourdieu, o campo é um espaço social no qual os jogadores (indivíduos ou grupos) são posicionados com determinados recursos. Para o jogador individual, o hábito refere-se a uma combinação de percepção, pensamento, sentimento, avaliação, fala e atuação. O hábito predetermina ações de indivíduos. O campo fornece uma estrutura (e regras do jogo) onde as ações permitem aos jogadores obter controle sobre os recursos. Bourdieu define os recursos como capitais e identifica quatro formas diferentes de capital: o capital econômico em sentido estrito (riqueza material na forma de dinheiro, estoques e ações, propriedade-fazenda, edifícios, terra, animais, máquinas etc.); Capital cultural (conhecimentos, aptidões e outras aquisições culturais, como qualificações educacionais ou técnicas); Capital social (recursos reais ou potenciais das redes sociais, por exemplo, redes agrícolas, grupos de discussão); E capital simbólico (prestígio acumulado ou honra). Neste artigo, a autora enfoca no conceito de campo de Bourdieu. O campo fornece uma estrutura (e regras do jogo) onde as ações permitem aos jogadores obter o controle sobre os recursos, que são as quatro

formas de capital: econômico, cultural, social e simbólico, segundo Bourdieu (1986). As posições dos jogadores no campo são determinadas pela sua situação presente e potencial na estrutura da distribuição de poder (ou Capital) por meio de jogadores e instituições (grupos de jogadores). A posse de capital comanda o acesso a lucros específicos em jogo no campo. O acesso aos lucros depende da estruturação do campo e da distribuição do poder, em que coexistem dominantes e dominados e cada um deve respeitar as regras do jogo. A autora, neste artigo, faz uma analogia de jogar um jogo e, assim, ver o agricultor individual como um jogador do campo na cadeia produtiva de laticínios. Ela realizou 10 estudos de caso em propriedades leiteiras de Midlands, utilizando metodologia qualitativa. Após a análise dos dados, autora encontrou como resposta que o campo (identificado como a cadeia produtiva do leite) tem muitos jogadores. Os principais atores são cerca de 11.000 produtores de leite em Inglaterra e no País de Gales, operando principalmente como pequenas empresas familiares, quatro bancos principais, quatro redes varejistas, governo, um pequeno número de cooperativas de compra de leite, processadores, fornecedores (Água, eletricidade, milho e assim por diante) e consumidores. Neste campo, cada jogador está lutando para manter (mesmo aumentar) a sua quota de capital disponível. A posse de capital, de acordo com Bourdieu, dá origem ao poder e à capacidade de influenciar as regras do jogo. Apesar da natureza individualista dos produtores entrevistados, encontraram-se respostas comuns entre eles, tais como, percepções sobre o campo e as regras do jogo. Mesmo que os agricultores tenham perdido parte de seu poder, as fazendas familiares têm sido particularmente resistentes em tempos de crise econômica e mostraram que podem ser empreendedoras para garantir que o negócio continue, adaptando-se às mudanças nas regras do jogo por meio de estratégias diferentes. A autora identificou que os produtores rurais possuem falta de poder, e que este está retido nos grupos dominantes da cadeia produtiva; os produtores têm opções limitadas para responder às mudanças, mas têm se mostrado resilientes e empreendedores para continuar na atividade; os produtores rurais já estão acostumados com as operações de mercado agressivas ditadas pelos grupos dominantes da cadeia produtiva. A autora encerra o estudo com as seguintes contribuições: a indústria poderia ajudar os produtores a serem mais eficientes; ao se determinarem as regras do jogo, os produtores rurais

deveriam ser ouvidos; os produtores rurais podem ser prejudicados se colocarem a paixão por produzir leite na frente da lucratividade.

Outro estudo, desenvolvido com produtores de leite da Suécia, objetivou entender melhor quais eram os fatores que influenciavam o processo de decisão estratégica destes produtores, uma vez que as propriedades de leite daquela região estavam diminuindo em número e aumentando em área (FERGUSON; HANSSON, 2013), situação que também ocorre no estado de São Paulo. Os autores encontraram estudos que apontam a importância de se levar em consideração fatores não econômicos no estudo do desenvolvimento das propriedades rurais familiares. Eles realizaram uma revisão da literatura sobre como os valores influenciam o planejamento estratégico e tomada de decisão. Porém estes estudos fornecem informações limitadas sobre o processo de decisão do planejamento em curso. Os autores desejavam compreender melhor como os valores específicos influenciam os planos dos produtores para expandir, manter a atividade como está ou sair da produção leiteira. Para entender esta questão, foram enviados questionários para 500 produtores de leite uma cooperativa sueca, com o aproveitamento de 283. Os resultados são que 69% dos produtores não pretendem realizar mudanças nos próximos cinco anos; 16% desejam sair da atividade leiteira e; 16% deles pretendem expandir a atividade. Para entender o papel dos valores, perguntou-se qual era o grau de importância que eles davam para Lucro, crescimento, apoio familiar, manter a propriedade, trabalho coletivo, respeito, sonhos, desafios, independência e, por fim, trabalhar como produtor rural. A escolha da maioria dos produtores foi “Ser independente e fazer minha própria escolha” e o valor menos importante para eles foi “Fazer o negócio crescer”. Posteriormente, foi feita uma análise estatística dos dados para encontrar alguma inter-relação entre as variáveis e eles encontraram resultados interessantes. Aqueles produtores que queriam expandir os negócios tinham como valores o crescimento do negócio, trabalhar com outras pessoas, aceitar desafios e trabalhar com agricultura. O estudo mostra que os produtores separam valores de negócios, valores de identidade e valores de viver como produtor rural. Deste modo, os autores concluíram que os valores de identidade são fortemente relacionados com os outros dois tipos, e isso significa que os produtores podem ser guiados pelos valores que eles se sentem mais ligados, ou seja, eles podem ser guiados pela identidade de gerenciar os

negócios (estes são mais propensos a expandir o negócio) ou podem ser guiados pela identidade de modo vida na propriedade (estes mais propensos a manter o negócio como está).

O planejamento e a tomada de decisão em uma empresa rural de pecuária leiteira podem ter forte influência do humor do proprietário. Um estudo realizado na Noruega por Hansen e Greve (2015) pesquisou 90 produtores qualitativa e quantitativamente. Após seis anos, verificaram-se quais dos produtores entrevistados continuaram na atividade e quais saíram, de maneira a encontrar se o bom ou mau humor influenciou tal tomada de decisão. Na revisão bibliográfica, os autores encontraram poucos estudos sobre a influência do humor, porém estudos sobre a influência do estresse foi mais amplo. Por exemplo, produtores rurais enfrentam mais horas de trabalho, renda mais baixa e menor poder de decisão que outros empresários. Outro achado foi que as pessoas autorregulam o humor, ao fazerem exercícios, conversarem com outras pessoas ou ouvirem música. Eles encontraram que o humor é um estado duradouro, sem origem específica (diferente das emoções) e que pode ser classificado como feliz, neutro e mau humor. Como resposta para as questões levantadas pelos autores, o resultado foi: produtores com mais bom humor conseguem maior envolvimento da família na propriedade em 66%, 50% dos produtores de mau humor estão insatisfeitos com a consultoria na propriedade, 93% dos produtores com bom humor se mantiveram na atividade após 6 anos (em contraste aos 70% dos produtores de humor neutro e de mau humor). Este trabalho mostrou que o estilo de vida dos produtores rurais está fortemente ligado ao seu trabalho. Outro achado é que o humor influencia, inclusive, as decisões estratégicas, tais como, continuar na atividade.

Howley, Dillon e Hennessy (2014), em um estudo com produtores rurais na Irlanda que buscavam trabalho fora da propriedade rural como forma de incrementar a renda da atividade agrícola, permitindo a permanência das famílias nas propriedades, pesquisaram quais seriam os benefícios não econômicos associados ao trabalho rural e não rural. Eles justificaram esta pesquisa com o argumento que os produtores rurais são influenciados por uma série de objetivos: social, estilo de vida, econômico. Por tanto, a classe não poderia ser representada pelo argumento de que busca a maximização dos lucros na hora de tomar decisões. Deste modo,

outras variáveis foram consideradas, como idade do produtor, educação do produtor, dívida, tamanho da propriedade, tipo de produção. Os benefícios encontrados no trabalho em propriedades rurais foram: maior qualidade de vida, independência, prazer de trabalhar ao ar livre e estilo de vida. Os pesquisadores encontraram que, entre os tipos fazenda estudados (ovinocultura, bovinocultura de corte, lavoura, bovinocultura leiteira, entre outros), o produtor que mais se identificou com o estilo de vida nas propriedades rurais foi o produtor de leite. A atividade leiteira, por requerer um maior comprometimento do produtor quanto ao tempo e à mão de obra, permite que este trabalhador esteja mais propenso a perceber os benefícios não econômicos associados à atividade rural.

Howley (2015) dedicou-se ao estudo quanto aos benefícios não econômicos considerados pelos produtores rurais. Ele afirma que a ideia de que os produtores rurais tomam decisões em seus negócios de maneira a maximizar os lucros não corresponde com o que é observado nas operações destes empreendedores. De acordo com o pesquisador, há, na literatura, estudos que comprovam que os produtores rurais exibem comportamentos que vão contra seus interesses financeiros. E isso é explicado como, embora a maximização do lucro seja uma estratégia importante para o produtor, muitas vezes não é a única. Deste modo, os produtores exercem suas atividades por razões que não são apenas a de maximizar o lucro, e uma visão míope de que o objetivo de maximização do lucro é a estratégia adotada por eles pode não representar o comportamento dos agricultores. Embora existam estudos que identificaram que os benefícios não econômicos são importantes para os produtores rurais, o autor realizou um estudo empírico em que testou o efeito das percepções relativas aos benefícios não econômicos sobre o comportamento deles no mundo real. E quais destes benefícios não econômicos são relevantes na explicação deste comportamento. O autor realizou uma pesquisa transversal com 364 produtores rurais do Condado de Offaly na Irlanda, durante 12 semanas, entre Janeiro e Abril de 2013. A pesquisa tinha 20 afirmações sobre alguns benefícios não econômicos e o produtor deveria dizer se concordava ou não, em uma escala de 1 a 7. Depois foi feita uma análise de regressão logística de maneira a examinar a associação entre estas variáveis com Desinvestimento, Produção, Diversificação, Decisão de Alocação do Trabalho. O raciocínio para a escolha dessas atividades é que todas elas são áreas onde tem sido amplamente

divulgado que o comportamento dos agricultores frequentemente se afasta muito significativamente do que pode ser considerado como lucro ou maximização de renda, e uma explicação possível é devido a retornos não econômicos. O autor analisou a relação entre os benefícios não econômicos com o comportamento passado que havia sido reportado pelos produtores. Depois com o pretendido comportamento deles no futuro. As afirmações que tiveram maior concordância entre os produtores foram: “criar filhos no meio rural”, “paz e silêncio do trabalho no campo”, “trabalhar ao ar livre” e “possuir sua própria terra”. As afirmações que tiveram menor grau de concordância foram aquelas associadas aos benefícios econômicos da atividade rural. A idade dos produtores foi a que mais teve relação com a probabilidade dos produtores continuarem na atividade rural, sendo que quanto mais velho, menos provável. Os produtores de leite são os que menos têm probabilidade de se ausentarem da propriedade rural para um possível trabalho não rural, uma vez que não possui horários flexíveis e é um trabalho intenso. Outro fator encontrado é que, na Irlanda, a produtividade marginal da atividade leiteira é maior que de outra atividade agrícola. Como os produtores de leite na Irlanda são mais lucrativos e possuem o trabalho mais intenso, eles têm menos necessidade e menos tempo para diversificar as atividades na propriedade rural. O autor concluiu o trabalho propondo uma maneira de pensar sobre esses benefícios, considerando-os como benefícios intrínsecos e extrínsecos. Os agricultores muitas vezes desfrutam de benefícios não econômicos do trabalho agrícola real (intrínseco), mas também desfrutam de um número de benefícios sociais e de estilo de vida que são um subproduto do estilo de vida agrícola (extrínseco). E esses benefícios extrínsecos são “uma maior autonomia de escolha por ser autônomo”, “benefícios de estilo de vida, pois vivem em uma área rural” e “interação social com outros agricultores”.

Os valores também influenciam a decisão do produtor de parar com uma atividade. De Raymond (2013) mostra, em um estudo realizado com produtores de grãos do norte da Côte D’Or, na França, o que motivou que eles se retirassem da atividade de pecuária leiteira naquela região, ao mesmo tempo em que especializavam na produção de grãos. O autor mostra que a região citada passou por grandes transformações após os anos de 1980 e uma destas mudanças foi na estrutura familiar. A esposa do produtor passou a trabalhar fora da propriedade, na cidade, em busca de um salário, deixando o produtor trabalhando sem ajuda

alguma. Mais tarde, trabalhadores que não eram do campo passam a prestar serviços nas propriedades. Desta maneira, conforme a estrutura foi se modificando, o número de propriedades rurais (pequenas propriedades, principalmente) na região foi reduzido pela metade, o que gerou aumento da área das propriedades remanescentes. Estas propriedades maiores puderam viabilizar a produção de grãos, havendo uma especialização desta atividade na região. Com a especialização de propriedades vizinhas, veio a concentração de unidades produtoras de cereais, o que favorece a inovação, tecnologia, comercialização. Foram entrevistados 30 produtores da região para entender como a especialização influencia a agricultura familiar. Todos os entrevistados acreditam a especialização na produção de grãos não é positiva, mas negativa, uma vez que os produtores tiveram que sair da atividade leiteira. Porém, esta estratégia foi uma prioridade, uma vez que a atividade leiteira demanda muito tempo do produtor e resulta em baixa lucratividade. A produção de grãos permite que o produtor tenha mais tempo livre e o aproxima da inovação e da tecnologia importadas da indústria.

Os valores que são levados em consideração pelos produtores rurais podem ser mais facilmente identificados com o uso de ferramentas de gestão, tais como Balanced Scorecard (BSC) e Visão Baseada em Recursos (VBR) ou Resourced-based View, como mostrado no estudo de Alvarez et al. (2016). Os autores realizaram uma pesquisa no norte da Espanha para identificar se valores como manejo do conhecimento, processos internos, redes e clientes tiveram alguma influência no resultado financeiro de propriedades de leite. Estas propriedades que foram estudadas passaram a diversificar, agregando valor ao leite cru, produzindo iogurte, queijo e envasando o leite. A ferramenta de gestão BSC (Kaplan e Norton, 1992) leva em consideração quatro perspectivas de valores de uma empresa para acompanhar sua evolução, ou seja, se a empresa está se desenvolvendo de maneira a ter coerência com a missão e a visão da organização. Estas perspectivas de valores são uma financeira e três não financeiras: Perspectiva de Finanças, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva e Aprendizagem e Conhecimento. Recursos não financeiros (humanos, capacidades, equipamentos, entre outros) são importantes no desempenho de empresas, segundo a teoria da VBR. Os autores deste estudo levantaram 15 hipóteses que foram analisadas no modelo de equações estruturais com a técnica dos Quadrados

Parciais Mínimos. Esta técnica tem sido utilizada para analisar as relações entre as variáveis obtidas nas pesquisas respondidas. Os resultados mostram que a proposição de valores diferenciados, gestão do conhecimento e uso de um Sistema de Controle de Gestão têm efeito positivo no desempenho da propriedade. Este estudo comprova que a utilização da estrutura do BSC viabiliza a interação entre as variáveis não tangíveis que influenciam o desempenho das propriedades rurais.

Outro estudo também utiliza a VBR ao analisar quais valores são estratégicos para produtores de leite, de acordo com a literatura (CARVALHO; PREVOT; MACHADO, 2014). Os autores argumentam que a VBR auxilia os empresários a entender quais são os recursos em que eles devem basear o crescimento e a estratégia da empresa, quais recursos devem ser desenvolvidos ou adquiridos e em qual sequência isso deve ser feito. O grupo estudado pelos pesquisadores foi de produtores rurais, devido à baixa produtividade do setor e heterogeneidade entre unidades produtoras. Deste modo, os autores realizaram uma revisão sistemática qualitativa da literatura para levantar quais são os recursos considerados estratégicos nas propriedades rurais. Os recursos estratégicos são aqueles que passam a ter diferenciais qualitativos positivos com relação aos recursos dos concorrentes. As principais categorias de recursos são: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e de reputação. Deste modo, uma vez que a VBR permite diferenciar as empresas de acordo com as vantagens competitivas de cada uma, este estudo teve como objetivo responder por que algumas propriedades rurais têm desempenho melhor que outras. Os autores encontraram que os recursos estratégicos menos citados, na revisão realizada, foram: financeiros e tecnológicos. Os recursos mais citados foram: organizacionais e humanos, que estão, na verdade, interligados. Estes recursos podem ser entendidos como, por exemplo: organização da informação, processos e rotinas internas, cultura organizacional, relacionamento entre funcionários e direção, desenvolvimento de competências e treinamento de funcionários, visão empreendedora. São estes os valores que conferem vantagens competitivas para empresas rurais, porque são intangíveis e difíceis de serem reproduzidos.

3.4.2 Gestão

A gestão de empreendimentos rurais tem suas particularidades e os produtores rurais possuem diferentes perfis de gerenciamento que determinam os resultados em seus negócios. Shadbolt e Olubode-Awosola (2016), em um estudo sobre resiliência, risco e empreendedorismo de produtores de leite da Nova Zelândia, analisaram estes agricultores, tipificados por suas atitudes em relação ao risco, determinando-se como o risco é gerenciado, e como foram os desempenhos físico e financeiro das propriedades, ao longo de seis anos, com preços pagos pelo leite bastante voláteis. Em uma situação assim, qual categoria de produtor rural obterá os melhores desempenhos? Para isso, foram medidos: a propensão ao risco (atitudes e percepções) dos produtores em cada categoria, juntamente com o comportamento (manejo de risco das estratégias adotadas) e, por fim, os resultados obtidos com a adoção destas estratégias. Eles tipificaram os produtores em quatro categorias: o Empreendedor, que procura maximizar os lucros, mesmo em situação de risco; Conservadores Imediatistas, que conseguem lidar com as incertezas dentro de um ano agrícola, mas não a longo prazo; Conservadores Competentes, que lidam com as incertezas no curto e a longo prazo, sem procurar assumir riscos, mas sem aversão a assumir riscos; Experiente Cauteloso, que lidam bem com as incertezas no curto e a longo prazo, mas têm aversão a assumir riscos. Este estudo esperava encontrar os melhores resultados na categoria de produtores Empreendedores, mas não foi o que aconteceu. A categoria Conservadores Competentes tem uma dívida semelhante à categoria Empreendedores, porém produz mais leite e tem o maior retorno sobre o patrimônio líquido. Deste modo, os autores concluíram o trabalho afirmando que não se pode presumir que os produtores sejam bem-sucedidos nas mudanças, apenas por suas atitudes em relação ao risco e capacidade de gerir riscos. Os produtores mais bem-sucedidos são aqueles que obtêm êxito nos riscos assumidos, têm fortes habilidades nos negócios e executam o trabalho rural com eficiência.

Outro estudo sobre produtores rurais empreendedores foi realizado por Apata (2015). Ele argumenta que um empreendedor é o indivíduo com mais habilidade em fazer uso do que está disponível para criar oportunidades, para avançar o crescimento. Há, no entanto, uma escassez de estudos demonstrando as operações

empíricas dos processos empresariais para o crescimento dos negócios entre os pequenos agricultores. Portanto, seu estudo examinou empiricamente processos empreendedores e exploração de pequenas propriedades analisando as sutilezas do processo empreendedor em um contexto socioeconômico abrangente usando métodos qualitativos e quantitativos de análise de dados. Esta pesquisa foi conduzida pelo questionamento de porque alguns produtores rurais na Nigéria eram muito mais bem sucedidos do que seus pares, que não adotavam estratégias adotadas pelos primeiros. Além disso, dando o mesmo nível de oportunidades e recursos para as famílias rurais, o autor queria saber quais eram os fatores que determinariam o sucesso econômico ou sucesso empresarial, e se seriam por meio de suas características socioeconômicas. Ele investigou quais os fatores que influenciavam isso. Seu estudo olha para a adoção de processos de empreendedorismo e exploração de pequenas propriedades agrícolas usando evidências empíricas de famílias de agricultores rurais no sudoeste da Nigéria. Para este estudo o autor selecionou dois estados na Nigéria que recebiam subsídios do governo e de Organizações Não Governamentais, o primeiro por causa da exploração do petróleo e o segundo por ser o estado mais pobre da Nigéria. Foram selecionadas duas cidades de cada estado, de maneira aleatória, sendo estas as mais economicamente ativas dos estados nos últimos cinco anos. Depois foram selecionadas 60 propriedades rurais de cada cidade. Por fim, dos 240 questionários realizados, apenas 200 foram aproveitados. Os dados coletados foram quantitativos, tais como, características pessoais, socioeconômicas, e qualitativos, através de entrevistas com as entidades de apoio, líderes comunitários, grupos de produtores. Todos os produtores estudados eram de mandioca e tiveram as mesmas oportunidades e acesso a recursos produtivos e a serviços de apoio. O estudo levantou a hipótese de que "até mesmo os ambientes pobres em recursos são potencialmente diversos em oportunidades econômicas para empreendedores em potencial, proporcionando uma diversidade de escolhas e opções". Apesar dos poucos recursos disponíveis, os entrevistados aproveitaram as oportunidades para o desenvolvimento empreendedor. Observou-se que os produtores bem-sucedidos haviam diversificado seus empreendimentos. O autor concluiu que os empreendedores que possuíam negócios bem-sucedidos demonstravam positividade e buscavam escolhas estratégicas diferentes com base em sua

percepção única das oportunidades disponíveis. Já a maioria dos agricultores malsucedidos foi parcialmente infrutífera por falta de sua positividade em tirar proveito da inovação e ideias em torno deles. Além disso, essas categorias de pessoas pareciam não ter o impulso e a motivação para buscar oportunidades de forma sistemática e, uma vez em dívida, achou quase impossível reverter sua situação. Essa falta básica de perspicácia gerencial e organizacional tendia a não ser fatal quando o leque de atividades de negócios era baixo. Agricultores bem-sucedidos combinaram habilidades empresariais e gerenciais para sobreviver.

A resiliência de produtores rurais também foi estudada por Darnhofer (2014), quanto sua importância para a gestão das propriedades familiares. A pesquisadora escolhe uma das muitas definições para resiliência, que significa, resumidamente, a capacidade de se modificar e manter a mesma identidade. A autora apresenta os três aspectos da resiliência, que são: Capacidade Tampão, que lembra persistência, ou seja, realocação temporária de recursos, quando algo acontece (quebra de uma máquina, por exemplo); Capacidade de Adaptação, que é a habilidade de ajuste de um sistema quando deparado com mudanças externas ou de processos internos, permitindo o desenvolvimento no regime atual. Isso exige a capacidade de identificar problemas, estabelecer prioridades, mobilizar recursos e ajustar respostas através do conhecimento. São mudanças pequenas na estrutura (novas tecnologias, por exemplo); Capacidade de Transformação, que é a implementação de mudanças radicais, ou seja, criar um começo nunca tentado. São mudanças no sistema e nas estratégias, ou seja, uma nova organização no fluxo de recursos. Estas mudanças estão ligadas a novas oportunidades e ao uso de inovação (uma propriedade de pecuária de corte que passa a explorar o turismo, por exemplo). Neste caso, os produtores rurais devem ter a habilidade de planejar, e reconhecer e dimensionar as novas oportunidades. A resiliência em propriedades rurais depende da habilidade do produtor em integrar estas três capacidades. A melhor estratégia a ser adotada não é fácil de escolher, pois depende de várias variáveis. A gestão de propriedades rurais tem o objetivo de torná-las mais eficientes ao integrar o pensamento econômico nas decisões das atividades. Por isso, pesquisas sobre a gestão de propriedades rurais devem considerar a resiliência em seus estudos, uma vez que as condições conhecidas, para tomada de decisão, podem mudar repentinamente, como o clima, crise por demanda, falta de água. E os produtores só conseguirão

gerir seus negócios se tiverem reservado recursos que permitam a adaptação e a transformação. A autora sugere que sejam levantadas informações, junto aos produtores, do que eles fazem em momentos de mudanças internas ou externas, quais são as habilidades que eles exibem e as estratégias que seguem, que reforçam a resiliência. Abordagens sobre processo de tomada de decisão, integradas com abordagens sociológicas, podem contribuir na compreensão da resiliência do processo. Quanto mais os produtores controlarem seus recursos, mais eles serão capazes de lidar com condições políticas e econômicas adversas. As decisões estratégicas devem permitir uma resposta flexível para mudanças imprevistas. Tais pesquisas tem um papel importante na compreensão de como os produtores escolhem adaptar seus processos de maneira a identificar seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades para transformar seus negócios.

Darnhofer et al. (2016) se dedicaram aos estudos sobre resiliência. Em um estudo com produtores rurais familiares de horticultura, na França, e de pecuária leiteira, na Áustria, elas pesquisaram se a perspectiva das relações permite uma abordagem mais abrangente para entender a resiliência das fazendas familiares. Elas justificaram que um enfoque nas relações permitiria uma análise mais aprofundada de como os processos ecológicos e sociais interagem para minar ou fortalecer a resiliência. Elas explicaram o Ciclo Adaptativo, de Burkhard et al. (2011): Este ciclo possui quatro fases, que são exploração, conservação, liberação e reorganização. Ou seja, para que uma propriedade rural seja resiliente, ela precisa ser capaz de navegar no ciclo adaptativo. Isso inclui longos períodos de mudança marginal onde as conexões entre os recursos são ajustadas para aumentar a eficiência. Contudo, ao longo do tempo o sistema torna-se rígido. Após um choque, as conexões são cortadas e os recursos liberados. A propriedade rural então precisa ser capaz de navegar por um período de mudanças rápidas, quando oportunidades previamente exploradas são implementadas. A propriedade rural sofre uma reorganização radical, antes de entrar na próxima fase de crescimento. As autoras propuseram o estudo de três perspectivas de resiliência em propriedades rurais: A primeira foi com foco nas estruturas, ou seja, as estruturas diferem quanto à atividade exercida na propriedade rural e podem influenciar a facilidade de adaptação e de transformação. Uma propriedade leiteira, com estruturas cujos investimentos são altos e com vida útil longa, explica a inércia desta perspectiva. A

segunda foi com foco nos atores sociais, ou seja, as atitudes dos produtores rurais são estudadas pra compreensão se ela enfraquece ou fortalece a resiliência das propriedades rurais. Neste caso, são considerados os valores dos produtores, pois propriedades semelhantes fisicamente e quanto ao que produzem têm objetivos e resultados diferentes, pois cada produtor se identifica ou não com determinadas atitudes. A terceira foi com foco nas relações. Numa perspectiva relacional, os agricultores são entendidos como inseparáveis dos contextos espaciais e temporais dentro dos quais estão inseridos, isto é, tanto a sua exploração como o contexto social e ecológico mais amplo; Mas também o contexto temporal, isto é, construindo e revisitando o passado. Como a propriedade rural e o produtor são transformados através de cada relação e cada processo, faz pouco sentido falar de propriedades rurais e produtores sem falar das relações dentro das quais eles estão envolvidos (e vice-versa). Como uma propriedade rural só pode ser compreendida em termos das relações em que está enredada: a propriedade rural como ela é agora, é apenas um momento estabilizado em um processo de contínuo tornar-se. Para se concentrar nas relações, para transmitir a interdependência entre propriedade rural, produtor e contexto, parece útil se referir a "fazer agricultura". Usando um verbo em vez de um substantivo, a ênfase está nas relações e na dinâmica, e não na separação e na estabilidade. Na perspectiva relacional, a ênfase está nas interações que criam situações em constante evolução. No entanto, ao contrário de um jogo de cartas, o objetivo é menos ganhar uma rodada específica do que construir relações que permitem continuar jogando. E as autoras concluem que o enfoque nas relações desloca a compreensão da resiliência de ser um atributo, para ser um processo que precisa ser constantemente reencenado e realizado através da criação de relações diversas e heterogêneas. Uma perspectiva relacional também contribui para uma abordagem mais equilibrada do pensamento de resiliência, cobrindo como a agricultura pode amortecer choques e retroagir, ou, como a agricultura pode ser transformada e avançar. Esta abordagem permite, assim, identificar as relacionalidades que inibem a adaptabilidade, mas também aquelas que incentivam novos padrões de relações e, assim, possibilitam práticas agrícolas diferentes e diversas.

A tomada de decisão dos produtores rurais na gestão de seus negócios, quando os agricultores são do mesmo tipo ou categoria, demonstram o quanto a

gerenciamento das propriedades é resultado de motivação pessoal. A motivação pessoal é ainda mais importante do que a análise do mercado. Isso é o que comprova o estudo de Methorst et al. (2016), que analisou produtores de leite de Kampereiland (uma ilha na Holanda), todos arrendatários de terras de 46 hectares, em média, que possuem as mesmas exigências nos seus contratos de arrendamento, tais como: obter um retorno financeiro razoável, cuidar da natureza, serem leais como arrendatários. Para estudar as diferenças de percepção dos produtores de leite quanto às opções de desenvolvimento dos negócios, os autores desenvolveram um modelo de opções percebidas como valor pelos produtores, de maneira a obter renda no negócio. Neste modelo, os produtores escolhiam as opções que julgavam serem as mais viáveis para a tomada de decisão estratégica. Foram listadas 15 opções de desenvolvimento dentro da propriedade leiteira, conhecidas para o desenvolvimento desta atividade. As análises da pesquisa empírica mostraram que os produtores rurais diferiram em três estratégias de renda: Diversificação, maximização da produção e finalizar com a produção leiteira. O fator que mais influenciou a estratégia de maximização da produção e a diversificação foi “visão pessoal e preferências”. Isso mostra que programas de incentivos ou políticas públicas que não se preocuparem com a visão pessoal e com as preferências dos produtores, dificilmente terão sucesso.

Compreender o que a sociedade pensa e deseja de produtos origem animal é essencial para a sobrevivência da atividade leiteira. O consumidor exige produtos de qualidade e garantia de que os animais são bem tratados pelos produtores rurais. Um estudo de Cardoso et al. (2016) queria saber o que o público em geral, que não tem ligação com a atividade leiteira, acredita ser importante no setor. Esta abordagem foi importante para identificar potenciais áreas de preocupação que se não forem abordadas, podem prejudicar a sustentabilidade da cadeia produtiva do leite. Deste modo, este estudo pesquisou o que as pessoas que não têm intimidade com a produção de leite acreditam ser a fazenda ideal e as razões disto. Os pesquisadores desenvolveram um questionário on-line, com abrangência no território dos Estados Unidos. Os respondentes responderam a seguinte pergunta: “O que você considera ser uma fazenda de leite ideal e por que estas características são tão importantes para você?” Os participantes responderam perguntas sobre questões demográficas, de maneira a caracterizar os participantes. A pesquisa foi

lançada em duas épocas diferentes, com intervalo de seis meses. Os dados foram analisados separadamente entre os dois grupos. Foram validadas 468 respostas em todo território americano e ambos os grupos tiveram resultados semelhantes. Com relação à criação das vacas, os respondentes acreditam que o ideal é: as vacas devem ser bem tratadas, humanitariamente, com carinho; as vacas precisam de espaço para vagar (não significando pastar); as vacas devem se alimentar de pasto, devem ter alimentação natural, não devem tomar hormônios ou antibióticos, devem ser saudáveis e receber cuidados veterinários e devem viver em ambientes limpos. Com relação à gestão da atividade leiteira, os respondentes acreditam ser ideal: a propriedade deve ser lucrativa, produtiva, eficiente, ou então, orgânica, pequena e familiar. Com relação aos produtos, os respondentes acreditam que em uma propriedade de leite ideal deve: produzir leite de alta qualidade e deve seguir a legislação e regulamentações do setor para garantir a saúde dos consumidores. Com relação à qualidade do leite, eles acreditam ser ideal: o leite deve ser saudável para o consumo. Com relação ao meio-ambiente, poucos respondentes demonstraram preocupação com este assunto (apenas onze). Os autores concluem o estudo deixando uma contribuição para futuras políticas voltadas ao setor lácteo, pois ouviu a sociedade quanto ao que ela acredita ser uma propriedade de leite ideal. A maioria dos respondentes acredita que a produção do leite de qualidade está ligada ao bem-estar animal. E o bem-estar animal é ético e é a condição que o consumidor faz para viabilizar a comercialização de produtos lácteos.

A presença de propriedades leiteiras numa mesma região permite maior acesso ao conhecimento específico, acesso mais fácil dos fornecedores e de compradores. Hailu e Deaton (2016) fizeram uma pesquisa sobre os efeitos da aglomeração em propriedades de leite, de uma região do Canadá, que se encontram nesta situação. A pesquisa considerou distância entre firmas e não limites políticos (fronteiras) e foi feita de maneira aleatória. Os autores desejavam saber se a aglomeração favorecia a eficiência na produção de leite e se a proximidade aos centros urbanos teve efeito positivo na produção, ao estudar o efeito da urbanização da agricultura. Foi utilizado um modelo para o método empírico que determinará a fronteira estocástica que será estudada. Foi utilizada como entrada ao modelo a função distância para desenvolver uma relação entre eficiência e aglomeração. Depois foi explicada a abordagem empírica para estimar e testar até que ponto a aglomeração

reduz a média e variância da ineficiência técnica. Os dados foram todos cedidos por entidades de apoio aos produtores de leite do Canadá. Os dados coletados foram: insumos, produção, características de cada propriedade de leite de 2007 a 2008, bem como a localização delas e a proximidade aos centros urbanos. Foram coletados dados como taxa de juros, de impostos de salários, preços pagos ao produtor e preços dos insumos adquiridos. Os autores encontraram que produtores situados em áreas caracterizadas pela alta concentração de propriedades rurais são mais eficientes e possuem maiores similaridades quanto a medidas de eficiência de produção do que aquelas que se localizam fora da aglomeração. Ou seja, estar próximo a outro produtor, faz com que um produtor seja mais produtivo e mais parecido aos seus vizinhos, graças à troca de informações. Já a proximidade das propriedades aos centros urbanos, ainda que aumentem o valor da terra e aumentem o acesso aos consumidores, geram resultados negativos, como o tráfego e os conflitos com os vizinhos urbanos, que podem diminuir a viabilidade da agricultura.

Outro fator que favorece a troca de informações e melhora os resultados dos produtores de leite são os arranjos horizontais, como estudado por Brito et al. (2015). Os autores analisaram se produtores de leite inseridos em um arranjo horizontal (AH), no Paraná, são mais competitivos do que aqueles que não estão inseridos neste modelo, uma vez que os primeiros possuem maior habilidade de se manterem no mercado. Redes colaborativas entre produtores com baixas rendas são essenciais para a superação de obstáculos no sistema do agronegócio competitivo, pois facilitam a disseminação da informação sobre técnicas e mudanças produtivas, melhores práticas de produção, novos materiais e tecnologias, apoiam a melhoria na produtividade, qualidade e segurança alimentar. AH são mecanismos importantes para acessar recursos escassos, diminuir custos através da economia de escala, melhorar a coordenação da rede, lidar com o oportunismo e é um exercício de poder ao longo da cadeia produtiva. Arranjos Horizontais melhoram a competitividade. Os autores entrevistaram 120 produtores em quatro regiões do estado do Paraná, com tradição na produção leiteira. Os produtores foram selecionados aleatoriamente, sendo que uma parte participa de AH e outra parte, não. Para realizar a análise estatística dos dados, foram definidas variáveis com conceitos de competitividade, tais como: transação de conflitos, padrão genético do

gado, tecnologia da ordenha, adequação a Instrução Normativa nº 62, processo de resfriamento, acesso a assistência técnica, produtividade, fontes de informação gerencial, critérios para definição de preço do leite e conformidade às exigências do processador. Definidos os fatores competitivos, foram feitos testes de médias entre os dois grupos. As 10 variáveis citadas se relacionavam com quatro fatores: Relações de Mercado (RM), Produtividade e Tecnologia (PT), Adequação Institucional (AI) e Assistência Técnica e Informação de Gestão (AG). Concluiu-se que produtores de leite inseridos em AH são potencialmente mais competitivos que os produtores que não estão. Os fatores que mais diferenciam os dois grupos são Relação com o Mercado (RM) e Produtividade e Tecnologia (PT). Os outros dois fatores não foram significantes, sinalizando que, talvez, seja preciso, com emergência, uma coordenação vertical, pela indústria.

A eficiência na produção leiteira pode estar ligada ao nível educacional do capital humano que gerencia e acessa novas tecnologias na cadeia produtiva. Um estudo realizado na Alemanha por Sauer e Latacz-Lohmann (2014) investiga a eficiência de propriedades leiteiras, em um cenário de mudanças políticas e legais para a produção e processamento de leite na União Europeia, com a revisão da Common Agricultural Policy (CAP). Esta pesquisa estuda empiricamente as ligações dinâmicas entre investimento e produtividade, bem como a eficiência em cada nível de exploração leiteira, uma vez que investimentos em inovação serão uma alternativa para as explorações leiteiras que necessitam ser eficientes diante dos preços pagos ao produtor cada vez mais voláteis. O número vacas leiteiras na Alemanha vinha caindo ao longo dos anos (5.5 milhões em 1980, para 4 milhões de vacas em 2011), bem como o número de propriedades rurais que produzem leite. Por outro lado, a produtividade por vaca tem aumentado ao longo dos anos, passando de 3.800 kg por ano para 7.000 kg por ano em 2011. Este aumento na produtividade do leite vem acompanhado pela diminuição de unidades de processamento do alimento, de 3.400 unidades em 1950, para 165 unidades em 2011. A consolidação da indústria láctea na Alemanha depende alguns fatores, tais como: economia de escala, eficiência das operações, utilização de ferramentas de marketing mais eficazes e investimentos em inovação para atender um mercado cada vez mais exigente e globalizado. É observado que, em explorações leiteiras com tecnologias semelhantes, os resultados quanto à produtividade podem ser

diferentes. Este resultado é consequência das características individuais de gestão das explorações. Para realizar a pesquisa empírica, os autores utilizaram dados do setor leiteiro alemão de 1996 a 2010, com 2.697 propriedades. Depois, os dados foram analisados estatisticamente. As amostras foram estratificadas quanto a localização e ao tamanho (área) das propriedades. Os autores encontraram um ligeiro aumento na produção de leite quando houve aumento no investimento líquido, como a inovação de processos (por exemplo, em tecnologia de ordenha ou de alimentação inovadora). Outro achado foi que a evolução positiva das mudanças técnicas não foi necessariamente acompanhada de mudanças positivas de eficiência. Isso pode indicar que há um intervalo de tempo entre um investimento em inovações tecnológicas e um aumento na operação eficiente de uma fazenda leiteira e que um investimento em tecnologia pode até resultar em uma queda na eficiência no curto prazo. As estimativas revelaram que o tipo e a duração da educação do produtor rural tem uma influência significativa sobre a magnitude do efeito de eficiência por atividades inovadoras. O efeito positivo da eficiência é significativo para os gestores de explorações leiteiras que possuem um diploma técnico e, em especial, aqueles que possuem um diploma universitário. Estes últimos parecem ser mais eficazes na transposição da inovação para ganhos de eficiência sustentáveis. Em geral, as estimativas confirmam a conjectura de que investimentos inovadores também levam a ganhos de produtividade significativos através de melhorias na eficiência. Quanto mais especializadas forem as operações na propriedade e quanto menos mão de obra é utilizada, mais eficiente é a propriedade rural. Quanto maior o custo da terra, maior a pressão para o produtor ser eficiente. Por fim, sabe-se que quanto mais velho um produtor rural, mais experiente ele é quanto aos processos produtivos, porém os autores encontraram que em certa idade, o efeito de aumento da eficiência da experiência operacional é compensado pelos efeitos de diminuição da eficiência relacionados com a idade. Os autores concluem que os resultados empíricos implicam que os investimentos em tecnologias inovadoras na produção leiteira requerem um nível suficiente de educação complementar do produtor rural. A qualidade do capital humano em termos de formação educacional é crucial para um aumento duradouro da eficiência como resultado da inovação.

Outro estudo, realizado por Martinez-Garcia et al. (2015), também pesquisou a influência da idade e do nível educacional na gestão de propriedades de leite no

México. Os atores identificaram o interesse do governo mexicano em apoiar a agricultura em pequena escala, que necessita de serviços de extensão adequados e efetivos, com base em uma caracterização holística dos produtores e das propriedades rurais que administram. Eles propuseram a hipótese de que a produção de leite de pequenas propriedades leiteiras poderia estar relacionada à interação entre um conjunto de fatores identificáveis relacionados à estrutura da fazenda, aos fatores domésticos e às características dos agricultores. Deste modo foi pesquisado se a adoção de tecnologia e as mudanças nas práticas de manejo entre os pequenos produtores leiteiros estavam associadas à estrutura da fazenda, às famílias e aos agricultores e identificados processos que podem promover a produtividade e sustentabilidade. Foi realizado estudo sobre a perspectiva de não usuários das tecnologias selecionadas. Os autores selecionaram 15 produtores das três regiões com maior concentração de produtores de leite do México. Porém, dos 45 produtores selecionados, apenas 44 entrevistas foram aproveitadas. O questionário foi dividido em duas seções: A primeira seção abordou as características do agricultor, incluindo idade, anos de escolaridade, anos de experiência em agricultura, acesso a serviços de extensão e nível de habilidades de gestão, medido como participação em programas de treinamento distintos nos últimos cinco anos. As características domésticas e das propriedades agrícolas incluíram a disponibilidade de mão de obra familiar, o total de hectares de terras, o tamanho do rebanho, as vacas em produção, a produção diária de leite, as mudanças em cinco áreas de manejo de rebanho leiteiro (saúde, reprodução, alimentação), que foram adotadas nos últimos dez anos. O nível de satisfação dos agricultores com as mudanças também foi medido. Fontes de conhecimento e as informações relacionadas com cada mudança adotada também foram identificadas. A segunda seção da pesquisa se concentrou em 10 tecnologias (sala de ordenha, cercas elétricas, equipamentos de resfriamento, máquina de ordenha, triturador, produção de silagem, registro de dados, inseminação artificial, uso de herbicida e vacinação dos animais). A percepção dos não usuários sobre o nível de dificuldade e benefício na adoção de cada tecnologia, também, foi medida. Depois de coletados os dados da pesquisa, foi realizada pesquisa análise estatística. Como resultado, os autores encontraram três grupos na análise hierárquica dos produtores pesquisados: O primeiro grupo era composto por 18 produtores mais velhos e tinha o menor

número de anos de educação formal. Eles também tiveram a maior experiência em anos na atividade, mas a menor disponibilidade de trabalho familiar. Nenhum deles relatou ser membro de cooperativa relacionada com o setor leiteiro ou acessar serviços de extensão ou qualquer ganho recente em habilidades práticas, mas todos eles indicaram interesse em treinamento técnico. A maioria dos produtores (83%) no grupo 1 relatou as vendas de leite como a principal fonte de renda. No grupo 2 os 20 produtores tiveram os mais altos anos de educação formal. A maioria dos agricultores (60%) eram membros de uma cooperativa de produtores de leite, e 75% deles relataram a venda de leite como a principal fonte de renda. As propriedades apresentaram o maior rendimento de leite. Todos os agricultores identificaram ganhos recentes em habilidades práticas através de treinamentos e relataram ter participado de programas de extensão em saúde de rebanho (tratamento e vacinação de animais, 95%), práticas de ordenha (60%), práticas de alimentação (melhoria de rações e produção de silagem) 40%, manejo de bezerras (15%) e reprodução (5%). A característica distintiva dos seis produtores do grupo 3 era o fato de serem mais jovens. Eles tinham uma taxa de conclusão do ensino médio de 50%, ou seja, um nível intermediário de educação. Os produtores do grupo 3 não registravam ganhos recentes em termos de competências práticas nem de acesso a serviços de extensão. Nenhum deles pertencia a uma cooperativa de produtores de leite, mas todos eles indicaram ter interesse na formação técnica. Os agricultores do grupo 3 tinham os menores anos de experiência em produção de leite, mas a maior disponibilidade de trabalho familiar. A maioria dos produtores (73%) relatou as vendas de leite como a principal fonte de renda; No entanto, 33% deles indicaram que tinham renda fora da propriedade rural, que eram consideradas muito importantes. Neste estudo, os pequenos produtores tenderam a utilizar tecnologias que têm benefícios imediatos e são fáceis de adotar. A maioria dos pequenos proprietários era não usuária de seis das dez tecnologias citadas anteriormente. Eles reconheceram benefícios potenciais, mas relataram uma série de barreiras, especialmente quando as soluções propostas eram caras ou requeriam recursos escassos (tempo, trabalho ou terra). Os autores terminam sugerindo que se deve considerar, na transferência de conhecimento ou de tecnologia, a visão de mundo, as crenças e as atitudes dos produtores.

As propriedades leiteiras são heterogêneas quanto ao uso de ferramentas de gestão. Para entender melhor este fenômeno, Cyrne et al. (2015) realizou um estudo com produtores de leite da Espanha, sobre o uso (ou não uso) de indicadores de gestão. Os autores sugerem que os indicadores de gestão devem possibilitar a medição de resultados econômicos, sociais e ambientais. A medição de desempenho é importante para que o produtor, pois permite a realização do planejamento e a execução das ações para que se atinja um objetivo. Os autores iniciam o trabalho justificando a importância de se utilizar indicadores para a gestão de uma propriedade rural. Eles falam, também, de como a cadeia produtiva do leite é importante para manter a população no meio rural, e para gerar excedentes comerciáveis. Ou seja, para que o produtor de leite se mantenha na atividade ele precisa ser eficiente e, para isso, o acompanhamento do desempenho através de indicadores é parte fundamental do processo de gestão. Os autores coletaram dados em 25 propriedades rurais da região da Galícia, Espanha. A pesquisa foi descritiva, quantitativa e de campo. A amostra foi heterogênea, não probabilística. Foi feita identificação dos produtores, depois da propriedade e por fim, identificação dos indicadores utilizados nas propriedades, ou não, de maneira a identificar como as decisões eram tomadas. Os resultados encontrados foram: a média da área das propriedades era de 32 hectares. Em 80% das propriedades, 100% da renda é oriunda da produção leiteira. A média do número de cabeças é de 95, com média de 52 vacas em lactação. A média de produção foi de 42.600 litros por mês, com amplitude de 6.000 até 100.000 litros por mês. Em 88% das propriedades havia computador e, em 76%, acesso a internet. Em 60% das propriedades havia funcionário (na moda, um por propriedade). A família trabalha em 100% das propriedades (além do funcionário), a raça holandesa está em 100% das propriedades, bem como, é feita a inseminação artificial em 100% delas. A ordenha é mecanizada em 92% das propriedades e robotizada em 8%. Todas possuem resfriador. O sistema de produção era de animais confinados (72%) ou semiconfinado (28%). A alimentação consistia em silagem, feno, concentrado e pasto. 76% dos produtores separam os gastos da propriedade dos gastos familiares. A idade média dos produtores era de 47 anos. Quanto a escolaridade, 56% haviam completado o ensino fundamental, 16% o ensino médio e 16% o ensino superior. Os autores destacaram que quanto maior a escolaridade do produtor, maior a tendência

de melhoria nos processos de gestão. O aperfeiçoamento técnico era buscado pelos produtores em 92%, de maneira eventual (80%), principalmente com os técnicos das cooperativas compradoras do leite (100%). Os produtores também buscavam informações em jornais e revistas (48%), internet (44%) e em publicações técnicas (40%). Os registros eram realizados de maneira manual por 56% dos entrevistados. 12% não faziam qualquer tipo de registro, alegando falta de tempo. 92% das propriedades media a produtividade por animal, e 84% media o índice de fecundidade. O volume de leite consumido pelos animais era controlado por 56% das propriedades e 8% controlava o consumo dos bezerros. A taxa de descarte das vacas era controlada por 72% das propriedades. Em finanças, 68% das propriedades calculavam a margem líquida do negócio e apenas 35% calculavam a rentabilidade. 44% dos produtores realizavam o fluxo de caixa e o ponto de equilíbrio. O custo de oportunidade era calculado por apenas 36% dos produtores. Os custos com mão de obra não é analisado em 56% das propriedades. Com relação aos gastos, a percentagem de propriedades que realiza o controle destes custos era: 84% com medicamentos para os animais, 80% com manutenção de equipamentos, 72% com manutenção das instalações, 96% em gastos com veterinários. Quanto aos investimentos, a percentagem de produtores que realiza este tipo de controle era de: 74% em aquisição de equipamentos e 44% em aquisição de animais. Quanto ao meio ambiente, 96% controlavam o uso de agrotóxicos e fertilizantes e 88% monitoravam o uso da terra. Os autores concluíram que foi possível encontrar duas realidades antagônicas: uma com estágio inicial de uso de indicadores e outra utilizando ferramentas sistematizadas.

O conhecimento é o motor principal da vantagem competitiva das empresas, do empreendedorismo e da vantagem regional. Esta afirmativa é resultado do estudo de Caiazza, Richardson e Audretsch (2015). Os pesquisadores realizaram uma revisão na literatura com o objetivo de demonstrar os efeitos do conhecimento nas firmas e nas regiões e o papel do empreendedorismo em afetar esta interação. Os autores selecionaram artigos e pesquisas para obter uma definição mais detalhada sobre o assunto. Os autores encontraram como resposta que empresas que já participam do mercado possuem vantagens competitivas como recursos específicos, não copiáveis. Um destes recursos é o conhecimento. O conhecimento afeta a estratégia competitiva da empresa que visa alterar sua posição na indústria,

defender a participação de mercado existente ou buscar novos mercados. Empresas que procuram vantagem competitiva através de pesquisa e desenvolvimento têm como foco a melhoria do conhecimento. Este objetivo demanda a capacidade de inovação da firma. Empresas que procuram formar ligações formais interorganizacionais, de maneira a compartilhar o conhecimento e o processo de aprendizado, necessitam de capacidades de colaboração, absorção e de relacionamento. Os autores encontraram estudos que afirmavam que a proximidade das firmas facilita a transmissão de uma inovação de uma empresa para outra, e que empresas mais distantes tendem a gastar mais dinheiro para aprender a mesma inovação. Eles afirmam que o conhecimento externo obtido por uma empresa, para se tornar um recurso único de uma vantagem competitiva, precisa ser combinado com os conhecimentos internos. Para empresas novas entrantes, os autores identificaram que elas têm a capacidade empreendedora de identificar e de gerenciar oportunidades, que surgem do conhecimento interno e externo, com o objetivo de criar uma nova empresa. Os autores pesquisaram, também, o motivo pelo qual algumas regiões conseguem transformar conhecimento em tecnologia, e outras regiões, não. Eles encontraram, como resposta, que existem filtros do conhecimento, que são barreiras formais e informais, que impedem ou dificultam a difusão e comercialização do conhecimento. As barreiras formais são as estruturas reguladoras da indústria e as informais são capacidades culturais e sociais. Regiões que pretendem obter uma vantagem competitiva devem programar políticas que reduzam os filtros de conhecimento, que afetam a competitividade e o empreendedorismo. O fato de diferentes regiões poderem ter diferentes níveis de competitividade depende tanto do seu investimento em conhecimento como do seu apoio político à difusão e exploração do conhecimento na competitividade e na atividade empresarial das empresas.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva, na qual se identificaram os problemas relacionados à gestão de propriedades de leite, além dos valores considerados pelos produtores rurais da microrregião de Franca ao decidirem continuar, ou não na atividade. Os estudos realizados na revisão da literatura serviram de base para se formular um questionário que foi utilizado em entrevistas qualitativas, através de telefone, com 25 bovinocultores de leite da microrregião de Franca. A amostragem das entrevistas realizadas foi por conveniência, uma vez que os produtores selecionados já tiveram contato pessoal anterior com a pesquisadora, que os atendeu em algum momento dos últimos cinco anos através de seu trabalho como consultora de agronegócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP). A princípio, definiu-se entrevistar 40 produtores de leite. Porém, durante o processo das entrevistas, ao se realizarem as ligações telefônicas, surgiram impedimentos, tais como: os produtores atenderam ao telefonema, mas já haviam saído da atividade leiteira; os produtores não atenderam ao telefonema; os produtores atenderam ao telefonema e se negaram a responder à entrevista; os produtores atenderam ao telefonema e pediram para que fosse feita nova ligação em outro dia e outro horário, porém não atendiam depois; o telefonema era feito, porém não chegava a dar sinal de toque. Foram feitos telefonemas para uma base de 75 produtores atendidos pelo Escritório Regional de Franca, do SEBRAE-SP. Deste modo, definiu-se outro número de entrevistados para a amostragem da pesquisa, desta vez com 25 respondentes. As entrevistas foram realizadas em 20 dias, em uma média de 55 minutos por telefonema. No início da conversa foi realizada explicação sobre o objetivo da pesquisa com posterior leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que foi assegurado ao entrevistado total sigilo das informações passadas e a liberdade de se negar a responder as perguntas a qualquer momento. Os produtores de bovinocultura de leite da microrregião de Franca que responderam às entrevistas demonstraram interesse sobre o tema e sinalizaram a vontade de receber o trabalho concluído para leitura. Foi feita análise estatística descritiva com os dados coletados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 O QUESTIONÁRIO

O questionário foi dividido em quatro partes: 1) perguntas sobre aspectos pessoais; 2) perguntas sobre aspectos produtivos; 3) perguntas sobre aspectos financeiros; e 4) perguntas sobre aspectos gerenciais. Não houve apuração dos dados, ou seja, os dados passados pelos produtores entrevistados para a pesquisadora foram aqueles que eles se recordavam ou que tinham anotados. Eles tinham liberdade de escolher quais dados fornecer. A decisão de realizar a coleta de dados, desta maneira, foi tomada, sabendo-se que era possível encontrar alguns produtores na amostra que não tivessem o hábito de anotar os dados produtivos, econômicos e de gestão.

5.2 ASPECTOS PESSOAIS

Dos 25 produtores de leite da microrregião de Franca que foram entrevistados, 21 são homens e quatro são mulheres. A média de idade dos respondentes é de 55 anos, com desvio padrão de 13,29 anos. No grupo de produtores pesquisados, 40% (10) completaram o ensino superior, 28% (7) completaram o ensino médio, 28% (7) não completaram o ensino fundamental e 4% (1) concluíram o fundamental.

Ao serem questionados se moravam na propriedade rural, 60% (15) do grupo respondeu que não. Destes 15 produtores, 8 utilizam mão de obra exclusivamente feita por funcionários, 4 utilizam mão de obra mista e 3 utilizam mão de obra familiar. Quanto aos produtores que moram na propriedade (40%, ou seja, 10 produtores), 7 utilizam mão de obra familiar, 2 utilizam mão de obra mista e 1 utiliza mão de obra feita por funcionários. Estes dados podem ser comparados com as afirmações de Veiga (2001, p.27) de que é prática comum a residência urbana por parte dos produtores rurais e que no estado de São Paulo este índice pode chegar a 48%. O fato de que parte dos produtores de leite da microrregião de Franca resida na área urbana não significa que eles não trabalham na atividade leiteira, mas sim, que as suas famílias preferem viver na cidade, com as facilidades que não se encontram na área rural, tais como empregos urbanos, acesso à internet, acesso ao comércio, acesso às escolas, por exemplo.

Quanto ao estado civil dos produtores entrevistados, prevaleceu o casado, com 20 produtores, seguido de 3 produtores solteiros e 2 produtoras divorciadas. A média do número de filhos por família é de 2,64, com desvio padrão de 0,91 filhos. Estes produtores estão dispostos de acordo com o Gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3 - Número de Produtores de leite entrevistados por município

Fonte: Própria autoria

A faixa etária com maior número de produtores foi de 51 a 60 anos, com 8 pessoas. As idades foram distribuídas da seguinte de acordo com o Gráfico 4, abaixo:

Gráfico 4 - Classificação etária do grupo estudado

Fonte: Própria autoria

Sugere-se a categorização dos produtores deste estudo em 3 modalidades, de acordo com a mão de obra utilizada nas propriedades. Esta classificação foi baseada na proposta de Vieira (2001), citada na Introdução deste estudo, que sugeriu uma classificação baseada nas características organizacionais dos empreendimentos, porém a classificação não foi seguida na totalidade, pois o autor sugeriu 4 categorias: 1) Produtor patronal com renda positiva; 2) Produtor patronal com renda negativa; 3) Produtor familiar com renda positiva; e 4) Produtor familiar com renda negativa. No presente estudo, todos os produtores alegaram estar com renda positiva, devido à lucratividade, renda mensal e venda de animais obtidos pela atividade leiteira. Porém, outras semelhanças foram encontradas entre os produtores rurais estudados que podem favorecer um agrupamento característico. Nas análises que serão feitas neste trabalho, o fator mão de obra será comparado de acordo com as respostas obtidas dos produtores.

A mão de obra utilizada nas propriedades estudadas é distribuída da seguinte maneira: 40% (10) é familiar, 36% (9) é de funcionários, e 24% (6) é mista, ou seja, feita pela família, com auxílio de funcionários. Observou-se que 70% (7) dos produtores que utilizam mão de obra familiar possuem ensino fundamental, completo ou incompleto, 20% (2) possuem ensino médio e 10% (1) possui ensino superior. Quanto aos produtores que utilizam mão de obra feita por funcionários, 77,78% (7) dos produtores possuem o ensino superior completo e 22,22% (2) possuem ensino médio (nenhum destes produtores possui ensino fundamental). Quanto aos produtores que utilizam a mão de obra mista, 50% (3) possuem ensino médio, 33,33% (2) possuem ensino superior e apenas 16,67% (1) possui ensino fundamental.

O acesso à internet pode ser considerado difícil para essas propriedades rurais, mas não é difícil para estes produtores, uma vez que, apesar de 72% (18) dos produtores afirmarem terem acesso ao computador, e de 68% (17) terem acesso à internet, este acesso é feito na propriedade rural por apenas 24% (6) do total de produtores. Batalha, Buainain e Souza Filho (2004), disseram encontrar inexistência de computadores em quase todas as propriedades do Brasil. Esta afirmação é comprovada nesta pesquisa, porém isso não significa que os produtores de leite da microrregião de Franca não utilizem computador, uma vez que eles

fazem uso do equipamento, preferencialmente nas cidades, e com auxílio de um parente que possua facilidade com tecnologia. Dos 7 produtores que disseram não utilizar o computador, 5 possuem o ensino fundamental incompleto e 2 o ensino médio completo. Quanto a mão de obra utilizada por estes 7 produtores, 5 são mão de obra familiar e 2 são mistas.

O associativismo e o cooperativismo são exercidos por 84% (21) do grupo entrevistado. Estes produtores participam das seguintes associações e cooperativas: Associação de Pequenos Produtores de Patrocínio Paulista e Região, Cooperativa Nacional Agroindustrial (COONAI), Associação Brasileira de Criadores de Zebu (ABCZ), Associação Brasileira de Criadores de Girolando, Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas (COCAPEC), entre outras. Os produtores declararam ter suporte destas organizações da seguinte maneira: 90,48% (19) dos produtores ligados a alguma associação ou cooperativa realizavam venda coletiva de produtos; 76,19% (16) realizavam compra de insumos coletiva; e 61,90% (13) dos produtores disseram que estas organizações são importantes para troca de informações. Produtores que estavam ligados a ABCZ ou a Associação dos Criadores de Girolando eram apoiados com relação aos controles produtivos e financeiros pelas organizações. Estes achados confirmam o que dizem Batalha, Buainain e Souza Filho (2004) ao afirmarem que as organizações associativas (associações e cooperativas) podem ter como objetivo aumentar o poder de barganha dos produtores rurais diante de compradores e de fornecedores, além de facilitar o acesso a mercados que não seria possível para produtores isolados. E este pensamento é completado com a afirmação de Brito et al. (2015), de que Arranjos Horizontais (AH) são mecanismos importantes para que os produtores rurais possam acessar recursos escassos, diminuir custos através da economia de escala, melhorar a coordenação da rede, lidar com o oportunismo e é um exercício de poder ao longo da cadeia produtiva. Arranjos Horizontais melhoram a competitividade.

Durante as entrevistas com os produtores rurais, observou-se que os associados da Associação dos Pequenos Produtores de Patrocínio Paulista e Região afirmaram estarem mais confiantes em investir e em aumentar a produção de leite devido ao contrato de pagamento firmado com o laticínio, garantindo o

pagamento do leite com valores acima dos praticados pelo mercado. Do total de produtores entrevistados, 48% (12) dos produtores são desta associação, sendo 3 produtores de Itirapuã e 9 de Patrocínio Paulista. O município de Patrocínio Paulista é o que tem maior concentração de propriedades leiteiras da região e também a maior produção. A indústria de laticínios está em franca expansão no município e os produtores são os mais organizados da microrregião. Estes achados são coerentes com o estudo de Hailu e Deaton (2016), que afirmaram que produtores de leite situados em áreas caracterizadas pela alta concentração de propriedades rurais são mais eficientes e possuem maiores similaridades quanto a medidas de eficiência de produção do que aquelas que se localizam fora da aglomeração. Ou seja, estar próximo a outro produtor, faz com que um produtor seja mais produtivo e mais parecido aos seus vizinhos, graças à troca de informações.

A diversificação da produção, para geração de outra fonte de renda, é realizada por 76% (19) dos entrevistados. Os produtos produzidos pelos produtores que disseram diversificar foram: 68,42% (13) produzem café, 21,05% (4) produzem bovinos para corte, 15,78% (3) produzem cana-de-açúcar. Outras atividades encontradas foram olericultura, equinos e fabricação de queijos. Foi identificada diversificação da renda dos produtores respondentes fora da propriedade rural. 56% dos produtores exerciam alguma atividade na cidade ou possuíam outra fonte de renda. Estes achados são coerentes com as afirmações de Veiga (2001, p.27) de que produtores especializados são sensíveis a queda de preços, o que não acontece com produtores que diversificam a produção, característica comum a produtores familiares. Outra característica desta categoria, de acordo com o autor, é a busca de outra fonte de renda, fora da área rural. É prática comum a residência urbana destes produtores, sabendo-se que quanto menor a renda na área rural, maior a tendência de residir na área urbana. Quanto a esta última afirmação, encontrou-se divergência com relação aos produtores da microrregião de Franca, uma vez que o fato dos produtores residirem na área urbana não significou baixa renda, mas conveniência.

5.3 ASPECTOS PRODUTIVOS

Durante as entrevistas, os produtores foram orientados a responderem as perguntas referentes aos dados produtivos da maneira que se sentissem mais

confortáveis. Podiam utilizar as anotações que tivessem realizado ou responder com o que se lembravam. Deste modo foi possível observar o quanto os produtores estavam envolvidos com a produção de leite.

A área das propriedades variou entre 4,7 hectares e 1.016 hectares, com média de 134,33 hectares, com desvio padrão de 229,38 hectares, sendo que a distribuição de propriedades, por faixas de área, foi como ilustra o Gráfico 5, abaixo:

Gráfico 5 - Número de propriedades classificadas por faixa de área total, em hectares.

Fonte: Própria autoria

As propriedades que contavam com área superior a 101 hectares (7 propriedades) funcionavam com 71,43% (5) da mão de obra feita por funcionários, e 28,57% (2) mista, ou seja, nenhuma delas contava com mão de obra realizada pela família, exclusivamente. Outra observação é que esta categoria de produtores possuía ensino superior em 71,43% (5) dos casos e ensino médio em 28,57% dos casos (2). Nas propriedades com área inferior a 50 hectares (13 propriedades), 69,23% (9) da mão de obra era exclusivamente familiar, 15,38% (2) era exclusivamente feita por funcionários e 15,38% (2) era mista. Outra observação é quanto ao nível educacional desta categoria: 46,16% (6) possuíam ensino fundamental incompleto, 30,77% (4) possuíam ensino médio e 23,08% (3) possuíam ensino superior.

Os produtores pesquisados vendiam o leite para os laticínios Jussara, ARPLAM, COONAI, União, Zanetti. 60% (15) vendiam para a ARPLAM, 16% (4)

para a Jussara, 16% (4) para a COONAI. O resultado de maior venda para a ARPLAM é explicado pelo fato que 48% (12) dos entrevistados são associados da Associação dos Pequenos Produtores Rurais de Patrocínio Paulista e Região, que vendem o leite, em uma negociação coletiva, através de contrato firmado com a ARPLAM, que especifica que todos os associados, independentemente do volume da produção, devem receber o valor por litro reajustado de acordo com o preço pago ao produtor divulgado mensalmente pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da USP, com acréscimo de 7%.

A produção diária total de leite das propriedades estudadas variava de 45 litros até 2,700 litros por dia. A média de leite produzida pelo grupo entrevistado era de 441,4 litros por dia, com desvio padrão de 524,83 litros. Elas foram estratificadas de acordo com o Gráfico 6, abaixo:

Gráfico 6 - Distribuição das propriedades estudadas pela produção total diária de leite

Fonte: Própria autoria

A proporção de propriedades com porcentagens de vaca em lactação em relação ao total de vacas foi distribuída de acordo com o Gráfico 7, abaixo:

Gráfico 7 - Distribuição das propriedades estudadas em relação ao percentual de vacas em lactação pelo total de vacas.

Fonte: Própria autoria

Observou-se que, em uma das quatro propriedades em que o percentual de vacas em lactação em relação ao total de vacas do rebanho era alto (83,33) de acordo com Ferreira e Miranda (2007), ao mesmo tempo ela tinha média de lactação por vaca de 6 litros por dia, ou seja, o produtor não havia secado uma ou mais vacas improdutivas. Deste modo, este percentual deveria ter sido menor. Outra observação é que um dos produtores não sabia dizer quantas vacas estavam em lactação. Dos produtores que possuíam percentual de vacas em lactação em relação ao total de vacas do rebanho acima de 70%, foram encontrados 10 (40%). Destes, 7 (70%) possuíam mão de obra feita por funcionários, ou mista. Destes 7, 4 possuíam ensino superior e 3, ensino médio.

O número total de animais do rebanho leiteiro variava de 20 a 500 nas propriedades, porém 2 produtores não sabiam dizer quantos animais haviam em seu rebanho. O Girolando foi a raça predominante das vacas nas propriedades rurais, estando presente em 92% (23) das propriedades. As outras raças foram Gir puro de origem e Jersey.

Com relação à produtividade por vaca por dia, encontrou-se uma variação de 6 litros por dia até 36 litros por dia, com média de 13,65 litros por vaca, por dia e com desvio padrão de 5,52 litros. As propriedades estudadas podem ser classificadas quanto à produtividade por vaca por dia de acordo com o Gráfico 8, abaixo:

Gráfico 8 - Distribuição das propriedades estudadas de acordo com a produtividade leiteira diária, por vaca.

Fonte: Própria autoria

Foi possível observar que as propriedades que tiveram a melhor produtividade por vaca, ou seja, acima de 15 litros por dia (9 propriedades), seus proprietários tinham ensino superior completo, 77,78% (7), ou tinham ensino médio completo, 22,22% e uma média de idade de 50 anos e desvio padrão de 16,04 anos. Outra observação é que destes 9 produtores, 77,78% (7) possuíam mão de obra feita por funcionários ou mista e 22,22% (2) possuíam mão de obra familiar. Já quando foram observadas as propriedades (4 propriedades) cujos índices de produtividade foram os menores, 50% de seus proprietários tinham ensino fundamental incompleto e mão de obra familiar e uma média de idade de 66 anos, com desvio padrão de 9,68 anos.

Quando perguntados se calculavam a produção anual, por vaca, 64% (16) dos produtores disseram não acompanhar este indicador de produção. Dos 36% (9) dos produtores que acompanhavam este indicador, 77,78% (7) tinham ensino superior completo e 22,22% (2) tinham ensino médio completo, porém 8 destes produtores (88,89%) possuíam mão de obra feita exclusivamente por funcionários.

Com relação à inseminação das fêmeas, 40% (10) das propriedades adotavam apenas Monta Natural. Destas mesmas propriedades, 70% (7) utilizavam como touro um animal da raça Nelore, ou outro touro com vocação para produzir

carne. Isso acontecia porque a estratégia destes produtores era obter renda na venda de animais de corte. As propriedades que adotavam inseminação artificial (IA), inseminação artificial em tempo fixo (IATF) ou fertilização *in vitro* (FIV), representavam 60% (15) do grupo e todas recriam as fêmeas nascidas para serem utilizadas na reposição do rebanho ou, ainda, eram vendidas como estratégia para aumentar o faturamento das propriedades. Portanto, a venda dos animais da atividade leiteira dos produtores estudados era considerada importante por eles. Dos produtores que adotavam a monta natural, exclusivamente (10 produtores), 50% (5) possuía mão de obra familiar e 50% (5) possuía ensino fundamental incompleto. Já aqueles produtores que adotavam IA, IATF ou FIV (15 produtores), 53,33% (8) possuíam mão de obra feita exclusivamente por funcionários e 53,33% (8) possuíam ensino superior.

Quanto ao manejo da ordenha, apenas 12% (3 produtores) dos produtores adotavam a ordenha manual. A média de idade destes produtores era de 71 anos, com desvio padrão de 4,04 anos, e a escolaridade era apenas o ensino fundamental incompleto.

A alimentação fornecida aos animais era composta de pastagem rotacionada 64% (16 propriedades), pastagem extensiva 32% (8), silagem de milho em 88% (22), cana-de-açúcar com ureia 24% (6) e concentrado de milho e soja, alimento fornecido aos animais por todos os produtores, porém sua frequência de uso variava de acordo com a estratégia adotada por cada um.

Quando questionados sobre quais dados produtivos eles anotavam e como estes dados eram arquivados, 16% (4 produtores) disseram não anotar dados produtivos, e dos 84% (21) que anotavam, 47,62% (10) faziam isso em um caderno/papel, e 52,38% (11) inseriam os dados em computador (dos 11 produtores que inseriam dados no computador, 9 possuem o ensino superior completo e 2 possuem o ensino médio completo. Destes 11 produtores, 8 possuem mão de obra exclusivamente feita por funcionários, ou seja, 72,73%). Os dados coletados mais comumente pelos produtores eram a produção de leite diária, acompanhamento do intervalo entre partos, acompanhamento de cobertura. Dos 21 produtores que disseram anotar algum dado produtivo, apenas 7 deles (33,33%) anotavam dados completos que favorecem o gerenciamento da atividade leiteira. Outra característica

destes 7 produtores é que 5 deles possuem ensino superior e 2, ensino médio, além de 5 deles utilizarem mão de obra exclusivamente de funcionários e 2 deles utilizarem mão de obra mista.

Os sete produtores que faziam um controle mais rigoroso, com relação aos dados produtivos, contratavam assistência técnica, adotavam planilhas da ABCZ, da Associação Brasileira dos Criadores de Girolando ou da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que também permitia o acompanhamento de dados financeiros da propriedade rural. Destes 7 produtores mais bem organizados, que realizam controles produtivos e financeiros bem estruturados, 4 são mulheres. Os recursos organizacionais e humanos (organização da informação, processos, rotinas internas, cultura organizacional, visão empreendedora) são os que conferem vantagens competitivas aos produtores rurais, uma vez que são difíceis de serem reproduzidos (CARVALHO; PREVOT; MACHADO, 2014). Fica a pergunta: Seriam as mulheres mais bem organizadas do que os homens?

De acordo com Batalha, Buainain e Souza Filho (2004), a falta de registros escritos prejudica a utilização de ferramentas de gestão por parte dos produtores rurais. A prática de se registrar as informações coletadas na produção exige um nível educacional mínimo, e mesmo aqueles que possuem um nível educacional melhor, não têm a cultura de elaborar registros escritos. Os autores observaram, também, a inexistência de computadores em praticamente todas as propriedades rurais no Brasil. Se analisarmos o total de produtores entrevistados, apenas 7 (28%) anotavam os dados produtivos e financeiros de maneira adequada, ou seja, com informações suficientes para o gerenciamento da atividade.

5.4 ASPECTOS FINANCEIROS

Os dados financeiros eram ainda menos coletados pelos produtores estudados do que os dados produtivos. A dificuldade dos produtores é maior quando o assunto é finanças.

Quando questionados se calculavam o custo do leite, a resposta deles foi, sim, não ou parcialmente (quando se consideravam custos operacionais, apenas). O cálculo do custo do leite foi distribuído conforme Gráfico 9, abaixo.

Gráfico 9 - Distribuição dos produtores que calculam o custo do leite no grupo estudado

Fonte: Própria autoria

Dos produtores que declararam calcular o custo do litro do leite, 71,43% (5) tinham o ensino superior completo e 28,57% (2) possuíam o ensino médio completo. A média de idade deste grupo era de 51 anos. Dos 14 produtores (56%) que declaram não calcular o custo do leite, 57,14% (8) tinham ensino fundamental completo ou incompleto e mão de obra familiar, 28,57 (4) possuíam ensino superior completo e mão de obra mista e 14,29% (2) possuíam ensino médio completo e mão de obra feita por funcionários. A média de idade deste grupo era de 57 anos, com desvio padrão de 12,3 anos. É possível identificar que os produtores pesquisados, que são mais organizados nos controles, possuem ensino superior ou médio, porém alguns produtores com ensino superior ou médio não faziam controle algum. Isso pode ser justificado por Methorst et al. (2016) que afirmam que a tomada de decisão dos produtores rurais na gestão de seus negócios, quando os agricultores são do mesmo tipo ou categoria, demonstram o quanto o gerenciamento das propriedades é resultado de motivação pessoal. A motivação pessoal é ainda mais importante do que a análise do mercado. Ou seja, a motivação pessoal é o que vai definir o comportamento dos produtores na hora de gerenciarem seus negócios.

Quando questionados sobre outros controles financeiros, as declarações feitas pelos produtores foram: 52% (13) dos produtores não faziam o fluxo de caixa da propriedade, 28% (7) faziam e 20% (5) faziam parcialmente; 56% (14) dos produtores separavam as contas da atividade leiteira das contas da família e 44%

(11) não separavam; 28% (7) calculavam o ponto de equilíbrio da propriedade e 72% (18) não calculavam; 52% (13) dos produtores não separavam as contas da atividade leiteira de outras atividades na propriedade rural. Estes dados demonstram a ineficiência dos produtores da microrregião de Franca no acompanhamento de desempenho. Para que o produtor de leite se mantenha na atividade ele precisa ser eficiente e, para isso, o acompanhamento do desempenho através de indicadores é parte fundamental do processo de gestão (Cyrne et al., 2015).

5.5 ASPECTOS DE GESTÃO

Nesta fase da entrevista, os produtores foram abordados sobre dois aspectos: O primeiro aspecto era como faziam a gestão, propriamente dita, das propriedades, ou seja, planejamento, tomada de decisão, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e estratégias adotadas. O segundo aspecto era com relação aos valores (financeiros ou não financeiros) que os produtores consideravam importantes para gerir as propriedades e que eram decisivos quando eles optavam continuar na atividade leiteira, sair da atividade ou, expandir a atividade. Os valores abordados foram o pagamento mensal que a atividade leiteira proporciona ao produtor, venda de animais, independência, gostar da atividade, gostar da vida no campo, tradição familiar, legado para a família, gerar emprego, produzir alimentos, qualidade de vida, gostar de criar animais, entre outros valores citados pelos produtores. Darnhofer (2014) em um estudo sobre resiliência afirma que as pesquisas sobre o processo de tomada de decisão, integradas com abordagens sociológicas, contribuem na compreensão da resiliência do processo. Quanto mais os produtores controlarem seus recursos, mais serão capazes de lidar com condições políticas e econômicas adversas. As duas abordagens foram feitas nesta pesquisa.

Para esta etapa das entrevistas, foram feitas perguntas abertas para que os produtores pudessem discorrer a respeito dos temas propostos, com liberdade e autenticidade. Esta é uma pesquisa qualitativa e a singularidade das respostas é respeitada e as ideias dos respondentes são valorizadas (LIMA, 2008).

5.5.1 Gestão

Em gestão, o planejamento, a tomada de decisão e a disponibilidade de se assumir riscos são baseadas em coleta de dados comerciais, produtivos, financeiros

e gestão da informação pelo empresário durante o período de gerenciamento de um negócio, bem como a análise dos ambientes internos e externos ao empreendimento.

Os produtores, quando perguntados qual era a estratégia que adotavam em meio a crises ou ameaças, responderam: “utilizo o dinheiro do café” (8%, 2 produtores), “revejo meu planejamento” (16%, 4 produtores), “vendo animais” (24%, 6 produtores), “não sei” (8%, 2 produtores), “faço reserva para utilizar nestas ocasiões” (20%, 5 produtores), “corto os gastos” (28%, 7 produtores). Dos produtores que responderam cortar os gastos nestes momentos, 85,71% (6 produtores) responderam diminuir a qualidade ou a quantidade dos alimentos fornecidos aos animais. Darnhofer et al. (2016), em um estudo sobre resiliência, afirmaram que as atitudes dos produtores rurais são estudadas para compreensão se ela enfraquece ou fortalece a resiliência das propriedades rurais. Neste caso, são considerados os valores dos produtores, pois propriedades semelhantes fisicamente e quanto ao que produzem têm objetivos e resultados diferentes, pois cada produtor se identifica ou não com determinadas atitudes. E esta afirmação vai de encontro com as respostas acima, uma vez que as estratégias estão bem distribuídas e não se relacionam com a categoria que cada produtor representa. Outro estudo sobre resiliência realizado por Glover (2015) afirma que as propriedades de leite são resistentes em épocas de crise e mostram que podem ser empreendedoras para garantir que o negócio continue, adaptando-se às mudanças por meio de estratégias diferentes. Esta afirmação complementa o que dito sobre a pesquisa realizada na microrregião de Franca. A atividade leiteira, seja qual for a estratégia adotada em épocas de crise, consegue sobreviver e continua a servir de fonte de renda para o produtor.

Através das respostas fornecidas pelos produtores estudados, identificou-se que aqueles que faziam planejamento em curto e em longo prazo, com certa facilidade, somavam 11 pessoas ou 44% do grupo. Destes, 6 (54,55%) produtores possuíam ensino superior e 5 (45,45%) ensino médio. Outra análise é que destes 11 produtores 8 utilizam mão de obra feita por funcionários, 2 utilizam mão de obra mista e 1 utiliza mão de obra familiar. Dos produtores que não faziam nenhum tipo de planejamento 32% (8) identificou-se que 75% (6) utilizavam mão de obra familiar

e 25% (2) utilizavam mão de mista, ou seja, nenhum deles utilizava mão de obra apenas de funcionários. Destes 8 produtores, identificou-se, também, 62,5% (5) possuíam ensino fundamental, 25% (2) possuíam ensino superior e 12,5% (1) possuía ensino médio. Desde o início das análises dos resultados foi procurado entender se a escolaridade e o tipo de mão de obra empregada na propriedade rural tinha alguma relação com os melhores resultados obtidos nas propriedades rurais. A realização do planejamento é importante para que os recursos sejam bem aproveitados e para que haja desenvolvimento e evolução em uma empresa. Fica evidente nesta pesquisa que o conhecimento, ou o nível educacional, foi determinante na facilidade que os produtores tiveram ao realizarem o planejamento. Caiazza, Richardson e Audretsch (2015) afirmaram que o conhecimento é o motor principal da vantagem competitiva das empresas, do empreendedorismo e da vantagem regional. Em todas as análises aqui realizadas, seja na realização de anotações financeiras ou produtivas, seja nos resultados que os produtores disseram ter tido, os melhores resultados estão ligados ao nível educacional. Outros autores fazem a mesma afirmação, como é o caso de Sauer, Latacz-Lohman (2014) que concluíram que para que os resultados empíricos quanto ao investimento feito em tecnologias inovadoras na produção leiteira requerem um nível suficiente de educação complementar do produtor rural. A qualidade do capital humano em termos de formação educacional é crucial para um aumento duradouro da eficiência como resultado da inovação.

Foi perguntado aos produtores qual era o grau de aversão ao risco que eles tinham, e as respostas foram Alto (20%), Baixo (24%) e Moderado (56%). Isso mostra que poucos produtores têm medo de arriscar e que a maioria arrisca pelo menos um pouco. Mas talvez esta não seja uma análise que seja suficiente quando avaliada isoladamente. Melhor seria analisar algumas outras atitudes do produtor, como recomenda um estudo sobre empreendedorismo realizado por Shadbolt e Olubode-Awolsola (2016) que afirma que não se pode presumir que produtores de leite sejam bem-sucedidos nas mudanças apenas por suas atitudes em relação ao risco ou capacidade de gerir riscos. Produtores bem-sucedidos nas mudanças são os que obtêm êxito nos riscos assumidos, têm fortes habilidades nos negócios e executam o trabalho rural com eficiência. As respostas estão na Tabela 7, abaixo:

Tabela 7 - Habilidade dos produtores de bovinocultura leiteira da microrregião de Franca em realizar o planejamento, tomada de decisão e em assumir riscos.

(continua)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
1	67	Casado	3	Fundamental Incompleto	Uso as ideias, não faço planejamento no papel, uso a experiência.	Não me preocupo com isso.	Alto
2	70	Casado	3	Fundamental incompleto	É difícil fazer planejamento porque as coisas mudam de uma hora para outra.	Decido gastar só se tiver dinheiro sobrando.	Alto, mas às vezes preciso arriscar.
3	48	Casado	4	Fundamental incompleto	Acho difícil planejar. Eu penso no futuro, mas não sei como planejar.	A tomada de decisão é importante em alguns momentos.	Baixo, como produtor eu arrisco sempre. Plantar uma lavoura é um risco.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
4	75	Casado	3	Fundamental incompleto	Faço planejamento em curto prazo, arrumando pastagem, preparando o solo, piquetes.	Vejo se tenho dinheiro antes de usar. Faço bastante economia.	Alto
5	69	Casado	2	Médio completo	Sou mais hábil no planejamento em curto prazo, mas estou planejando, em longo prazo, diversificar com a venda e a produção de novilhas para leite.	É difícil tomar decisão. Ou você toma uma decisão ou continua errado. Analiso a viabilidade para ver se a propriedade comporta alguma mudança.	Baixo. Sempre arrisco, porque não tenho bola de Cristal. Não exagero no risco, mas também não vou parar no tempo.
6	45	Casado	3	Médio completo	No planejamento eu gasto pouco, porque não tenho certeza do futuro. Mas busco a melhoria.	Avalio se a produção vai cobrir os gastos, estudo a viabilidade, busco informação para a tomada de decisão.	Moderado. Mas corro riscos sempre. Normalmente, a melhor proposta é a que tem maior risco.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
7	36	Solteiro	3	Médio completo	Planejamento é comigo mesmo. Estou motivado a planejar.	Penso muito antes de tomar uma decisão. Tenho os pés no chão.	Moderado. Não arrisco sem garantia. Hoje eu tenho contrato de compra do leite através da associação. Sinto-me mais seguro.
8	30	Solteiro	1	Médio completo	Faço planejamento a curto e longo prazo, mas posso melhorar.	Eu me sento com meu pai, analisamos a situação, conversamos e tomamos decisão conjunta.	Moderado. Arrisco calculando.
9	52	Casado	3	Médio completo	Faço planejamento apenas em curto prazo, analiso as compras para manutenção do rebanho.	Tudo o que compro, faço pesquisa antes. As decisões que tomo são sempre as mesmas: formar pasto ou formar roça.	Moderado. Espero ter dinheiro para comprar ou assumir um risco.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
10	62	Casado	2	Fundamental incompleto	Não faço.	Resolvo na hora. Tomo a decisão na hora que surgir o problema.	Vou controlando.
11	51	Casado	3	Superior completo	É ruim, preciso melhorar.	Analiso a necessidade. O que é melhor e o que é pior? Analiso a viabilidade.	Moderado.
12	46	Casado	2	Fundamental incompleto	Não faço.	Tenho dificuldade, ajo com cautela.	Baixo. Estou arriscando e investindo muito na atividade.
13	53	Casado	3	Fundamental incompleto	Faço planejamento só em curto prazo, é mais fácil.	Tenho que pensar muito no que é melhor, por alguns dias, antes de tomar a decisão.	Moderado.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
14	25	Solteiro	0	Superior completo	Consigo fazer o planejamento para o que é essencial para a atividade.	Sou precipitado na tomada de decisão, vejo algo errado e não faço orçamento antes, já gasto, o que me obriga a tirar dinheiro de outra atividade para cobrir gastos.	Baixo. Arrisco muito.
15	73	Casada	3	Médio completo	Tenho uma boa habilidade, mas posso melhorar. Acontecem imprevistos.	Baseio-me em dados. Mas quando sei que preciso tomar uma decisão, não sou muito boa, porque sou muito afetiva (com animais e com funcionários) e não consigo ser firme.	Baixo. Sou muito otimista e arrisco muito.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
16	60	Divorciada	4	Superior completo	Boa a curto e longo prazo. Coloco metas e consigo alcançar. Já defini uma meta para produzir animais de qualidade e alcancei o resultado.	Consigo tomar decisão quando estou com algum problema. Baseio-me em números.	Moderado. Corro risco calculado.
17	51	Casada	2	Superior completo	Boa habilidade. A fazenda evoluiu depois que assumi a atividade que antes estava com meu pai. Hoje eu tenho controle de cada animal, realizei reformas das pastagens. Ainda posso melhorar sendo mais prática.	Eu deveria ser mais ágil. Não tenho coragem de despedir funcionário antigo e teimoso.	Moderado. Corro risco calculado.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
18	56	Divorciada	3	Superior completo	Boa habilidade. Sei onde quero chegar e planejo por etapas. Quero vender novilhas como matrizes.	Eu tomo decisão com tranquilidade, me baseio em números.	Moderado. Corro risco calculado.
19	60	Casado	2	Médio completo	Em curto prazo planejo a alimentação e em longo prazo planejo a melhoria genética para aumentar a produção, sem aumentar os animais.	Consulto veterinário e outros parceiros antes de tomar uma decisão.	Moderado.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
20	70	Casado	3	Superior completo	Tenho facilidade. Sou engenheiro e tenho muita vivência com gestão. Utilizo esta prática na fazenda.	Tomo decisão com habilidade, pois tenho experiência na atividade e quando tenho dúvidas consulto o especialista.	Moderado.
21	68	Casado	3	Superior completo	Planejo apenas em curto prazo, pois não posso contar com meu funcionário, analfabeto.	Tenho facilidade. Quando a situação exige, tomo a decisão.	Moderado.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
22	53	Casado	2	Superior completo	Sou ótimo no planejamento a curto e longo prazo. Há dez anos fiz um planejamento estratégico para produzir genética e consegui. Meus animais são reconhecidos pela qualidade na região. Ainda posso melhorar.	Baseio-me muito nos dados para tomar uma decisão, por isso eu posso demorar um pouco.	Baixo. Eu arrisco muito.
23	47	Casado	4	Fundamental completo	Planejo apenas em curto prazo.	Sou indeciso. Não sei como será o futuro e, por isso, não tomo decisão.	Moderado.

(conclusão)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	AVALIE SUA HABILIDADE NO PLANEJAMENTO (CURTO OU LONGO PRAZO)	AVALIE SUA HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÃO	AVALIE SEU GRAU DE AVERSÃO AO RISCO
24	68	Casado	3	Superior completo	Sou fraco no planejamento porque não invisto. Minha estratégia é gastar só quando tiver dinheiro.	Tomo decisão de maneira temerosa. Só faço o que dá para fazer.	Alto.
25	47	Casado	2	Superior completo	Excelente, tenho facilidade de colocar em prática o que planejei a curto e longo prazo.	Com facilidade. Tenho pouco tempo. Analiso os números e tomo a decisão, sem dó.	Alto. Eu arrisco pouco.

Fonte: Própria autoria (2017)

5.5.2 Valores

Durante a revisão de literatura para este estudo, em que se pesquisou se o uso de ferramentas de gestão influenciavam o planejamento e a tomada de decisão dos produtores rurais (com enfoque nos bovinocultores de leite) encontraram-se estudos comprovando que estes profissionais priorizavam determinados valores nestes momentos. Por isso, esta pesquisa buscou respostas para estes dois fatores. De acordo com Howley, Dillon e Hennessy (2014) os estudos sobre produtores de leite não podem considerar que esta classe de empresários busque apenas maximização do lucro, pois eles identificam outros benefícios na atividade, tais como qualidade de vida, independência, estilo de vida, trabalhar ao ar livre.

Nas entrevistas, foram feitas as seguintes perguntas: “Por que você produz leite?”, “Quais os benefícios desta atividade para você?” As respostas para estas duas perguntas foram semelhantes, uma vez que a atividade era realizada porque os produtores enxergavam seus benefícios. Deste modo, as respostas foram compiladas de maneira a se complementarem. As respostas mais comuns foram divididas em valores econômicos: venda de animais (44%), pagamento mensal (84%), lucratividade (76%). E em valores não econômicos: gostar da atividade leiteira (76%), tradição/ herança (44%), legado para os filhos (72%), independência (52%), gostar da vida no campo (60%), qualidade de vida (28%). As respostas que contemplam os valores não econômicos estão coerentes com a afirmação de Howley (2015) de que os produtores rurais exercem suas atividades por razões que não são apenas a de maximizar o lucro, e uma visão míope de que o objetivo de maximização do lucro é a estratégia adotada por eles não pode representar o comportamento dos produtores.

Os produtores entrevistados amam a atividade leiteira, acreditam que ela seja lucrativa, mas também acham que o lucro não é o mais importante. Seguem duas respostas parecidas dadas por produtores de categorias diferentes:

Caso número 11: Produtor de 51 anos, ensino superior, mão de obra utilizada mista. Quando perguntado por que produz leite ele respondeu:

“Porque gosto da atividade e porque é um caminho sem volta, dado o alto investimento que a atividade exige. Para mim é importante o pagamento mensal, a independência, a qualidade de vida.

Gosto da vida no campo. A atividade leiteira é só prazer. Não há problema de mercado. É possível sobreviver do leite. Consigo uma renda com a venda de animais, a atividade gera outros animais. O leite é subproduto.”

Quando perguntado se pretende expandir a atividade, parar ou manter como está, e por qual motivo, ele respondeu:

“Expandir. Lucro é importante, mas não é o mais importante. Eu exerço a profissão que gosto, isso é mais importante que o lucro. Não vou parar nunca com o leite. Sou persistente.”

Caso número 12: Produtor de 46 anos, ensino fundamental incompleto, mão de obra familiar:

“Gosto da atividade e de trabalhar com os animais. Quero largar o trabalho na cidade para me dedicar ao leite. Todo dia tem leite para vender. Gosto da renda mensal, da vida no campo e dos animais.”

Quando perguntado se pretende expandir a atividade, parar ou manter como está, e por qual motivo, ele respondeu:

“Expandir. O lucro é bom, mas não é tudo. Gosto da atividade e quero viver de um negócio que dá prazer. Trabalho junto com meu filho.”

Em ambos os casos os produtores amam o que fazem, acreditam que o mercado do leite é bom e valorizam o pagamento mensal que a atividade proporciona. Ambos querem expandir a atividade, acreditam que o lucro não é o mais importante e um deles quer deixar um legado para o filho. Glover e Ready (2015) afirmaram em um estudo sobre produtores de leite que os produtores de leite amam o que fazem e querem deixar um legado. Outro estudo sobre o mesmo tema de Hansen e Greve (2015), diz que o estilo de vida dos produtores está fortemente ligado ao trabalho e o humor pode influenciar decisões estratégicas, tais como continuar na atividade. E trabalhar com o que se gosta, deixa o produtor bem humorado.

As outras perguntas que foram feitas foram: “Quais são seus planos para os próximos 5 anos: sair da atividade leiteira, manter a atividade como está ou expandir a atividade?” e “O que considerou para decidir isso?” Como resposta, 56% (14) dos produtores pretendem expandir a atividade, 40% (10) pretendem manter a atividade com está e apenas 4% (1) gostariam de parar. As justificativas foram variadas, e

consideraram fatores financeiros e emocionais. Para cada uma das respostas acima, os produtores estão distribuídos de maneira homogenia quanto às categorias mão de obra e nível educacional. Resultado diferente do estudo de Ferguson e Hansson (2013), que afirma que os valores de identidade dos produtores de leite estão fortemente ligados a valores de gerenciar negócios (mais propensos a expandir) ou a valores de viver como produtor rural (mais propensos a manter a atividade como está). Os produtores de leite da microrregião de Franca, mesmo aqueles que não têm habilidades de planejamento, não calculam o custo do leite, não anotam todos os dados produtivos e financeiros importantes para um bom gerenciamento, querem continuar na atividade leiteira ou até expandir o negócio.

Os produtores de leite da microrregião de Franca, sejam eles das categorias Patronal, Familiar ou Misto, enxergam que esta atividade é lucrativa, não sendo relevante se o gerenciamento é formal ou informal. Os produtores de leite da microrregião de Franca amam o que fazem, gostam de trabalhar e viver no campo, têm orgulho da tradição familiar, querem deixar um legado para os filhos, valorizam a independência de trabalhar em um negócio próprio, e ainda, valorizam o pagamento mensal e o retorno financeiro com a venda de animais.

Na Tabela 8, abaixo, seguem as respostas:

Tabela 8 - Valores considerados importantes pelos produtores de leite da microrregião de Franca

(continua)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
1	67	Casado	3	Fundamental Incompleto	Maneira mais fácil de ganho mensal. Gosto de criar animais, gosto da atividade leiteira, que é lucrativa. Tenho independência, gosto da vida no campo, e este é um legado para meu filho.	Manter	Se tiver saúde, vou continuar na atividade.
2	70	Casado	3	Fundamental incompleto	As terras são minhas. Eu não preciso pagar funcionário. Consigo me sustentar. Não conseguiria trabalho na cidade. Não quer ficar parado. Quero ter uma atividade. Gosto do campo. Se a pessoa se dispuser a trabalhar é uma boa coisa, recebe dinheiro a cada 15 dias.	Expandir	Se tiver saúde, quero jogar o jogo. É meu sustento.
3	48	Casado	4	Fundamental incompleto	Gosto da atividade e é o que dá o sustento para minha família. O leite é alimento para a população. Com esta atividade eu trabalho com minha família, tenho independência. Gosto da vida no campo.	Expandir	Quero ter um gado mais produtivo, com muita luta.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
4	75	Casado	3	Fundamental incompleto	Para ter uns trocos, uma renda no fim do mês. Nasci na terra e não gosto de morar na cidade. Não tem emprego na cidade para mim.	Manter	Por causa do lucro, e porque gosto de morar no sítio, onde tenho independência, durmo quando quiser.
5	69	Casado	2	Médio completo	Porque gosto do que faço; Não fico ocioso, o trabalho é importante; Com a atividade leiteira tenho meu próprio sustento, sou independente, ninguém interfere. Recebo pagamento quinzenal. O bezerro que a vaca produz é o lucro do leite, ou seja, o leite mantém os gastos da atividade e o bezerro é a poupança.	Manter	O mercado está bom. Perco o entusiasmo quando a remuneração não é boa. A atividade proporciona união com familiares (filho); Posso comercializar animais. É um campo enorme, tanto para o rebanho leiteiro ou o de corte. Quero ser independente, ter desafio, aumentar o lucro.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
6	45	Casado	3	Médio completo	Quando iniciei a atividade era para sustentar minha família e melhorar a renda, hoje gosto muito de produzir leite.	Expandir	Quero aumentar a produção para 500 litros por dia. Sinto-me seguro para investir por causa da associação. Valorizo trabalhar com a minha família, a vida no campo, aumento do lucro e da produção, ser independente.
7	36	Solteiro	3	Médio completo	Amo produzir leite; É uma atividade tradicional na minha família. É uma atividade sofrida, mas é importante para o pequeno produtor, pois paga as contas. Gosto do pagamento mensal, a atividade é lucrativa, tenho renda com a venda de animais. Vou deixar um legado para minha família. Tenho independência, qualidade de vida. Gosto da vida no campo. A venda do leite é garantida (sempre tem comprador). Não deixo de produzir se houver intempéries.	Expandir	Quero aumentar a produção para 2.000 litros por dia. O mercado está bom, e é uma satisfação pessoal, a realização de um sonho (o que te move é o sonho). Gosto de trabalhar com campo, ser respeitado, ser independente, ter um desafio, sustentar a família.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
8	30	Solteiro	1	Médio	Para sobreviver e porque gosto de produzir leite. Agrada-me o pagamento mensal, a independência e qualidade de vida. A atividade é um legado para a família (trabalho com meu pai). Gosto da vida no campo.	Expandir	Quero aumentar o lucro e a produção. Quero sustentar a minha família e manter a propriedade com a família. Gosto de trabalhar com familiares, ser respeitado pelo trabalho, ser independente no trabalho, trabalhar no campo.
9	52	Casado	3	Médio completo	É o que sei fazer. Não ganho muito, mas mantenho minhas despesas. Sou dependente deste trabalho para ter alguma renda. Os machos que recrio vieram da atividade leiteira. Consigo dinheiro com a venda de esterco, também. Meu filho trabalha comigo (legado). Tenho independência, qualidade de vida e gosto da vida no campo.	Manter	Não quero expandir para não precisar gastar com mão de obra. Gosto da atividade e do lucro que ela proporciona. Não produziria leite se eu tivesse prejuízo. Quero aumentar a produção, sustentar a família, trabalhar com a família, realizar sonho, ter desafio.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
10	62	Casado	2	Fundamental incompleto	Porque o dinheiro do leite ajuda na renda e porque gosto do leite e dos animais. Estou na atividade há muitos anos.	Manter	O lucro que o gado de corte proporciona é uma renda que ajuda o gado de leite, o leite nunca vai ficar muito bom. O preço conseguido pela associação é um estímulo a continuar.
11	51	Casado	3	Superior	Porque gosto da atividade e porque é um caminho sem volta, dado o alto investimento que a atividade exige. Para mim é importante o pagamento mensal, a independência, a qualidade de vida. Gosto da vida no campo. A atividade leiteira é só prazer. Não há problema de mercado. É possível sobreviver do leite. Consigo uma renda com a venda de animais, a atividade gera outros animais. O leite é subproduto.	Expandir	Lucro é importante, mas não é o mais importante. Eu exerço a profissão que gosto, isso é mais importante que o lucro. Não vou parar nunca com o leite. Sou persistente.
12	46	Casado	2	Fundamental incompleto	Gosto da atividade e de trabalhar com os animais. Quero largar o trabalho na cidade para me dedicar ao leite. Todo dia tem leite para vender. Gosto da renda mensal, da vida no campo e dos animais.	Expandir	O lucro é bom, mas não é tudo. Gosto da atividade e quero viver de um negócio que dá prazer. Trabalho junto com meu filho.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
13	53	Casado	3	Fundamental incompleto	Amo a atividade, está no sangue. É uma atividade difícil, mas tenho o dom. Gosto do pagamento mensal, da independência, da qualidade de vida. A atividade é um legado para a família. Minhas três filhas trabalham comigo.	Manter	Não consigo ser mais profissional por causa da idade. Agora minhas filhas que vão começar a decidir, tomar a frente.
14	25	Solteiro	0	Superior	Na minha família é um negócio que passa de pai para filho. O leite é matéria-prima para o queijo que fabrico. Gosto de trabalhar com leite. Tenho independência e prazer em mexer com animais. O leite mata fome, é um alimento.	Expandir	Quero criar novilhas com perfil leiteiro para vender e aumentar o lucro.
15	73	Casada	3	Médio	Gosto de produzir leite. Veio de pai para filho e meu filho vai assumir. A atividade traz vida e movimenta a propriedade rural. É um legado para minha família. Forneço alimento de qualidade para a população. Gero empregos (duas famílias sobrevivem na minha propriedade por causa do leite).	Expandir	Meu filho assumiu a atividade e virou meu parceiro.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
16	60	Divorciada	4	Superior	Produzir leite é uma tradição familiar. Gosto dos animais e de trabalhar com melhoramento genético, fazer os cruzamentos. Gosto do leite, leite é vida, é um alimento completo. Sou otimista e idealista. O grande produtor consegue ganhar dinheiro com a atividade. Legado para minha família.	Manter	Tenho outras atividades e não consigo me dedicar 100% à atividade leiteira. Meu filho está assumindo.
17	51	Casada	2	Superior	Assumi a atividade pelo amor que tinha ao meu falecido pai (a paixão dele era o leite). Consegui evoluir a atividade desde que assumi. O dinheiro da atividade sustenta minha casa, cobre os custos. É uma atividade lucrativa e gera fluxo mensal de dinheiro. Consigo dinheiro através da venda de matrizes e bezerras.	Manter	Aumentar o lucro, aumentar a produção, sustentar a família, manter a atividade com a família, realização de um sonho, ter um desafio, trabalhar no campo.
18	56	Divorciada	3	Superior	A atividade leiteira é uma tradição na minha família. Vou garantir a continuidade na família. A atividade proporciona rendimento diário e foi feita para espaço pequeno. A propriedade se mantém ativa.	Expandir	Desejo aumentar a produção, com foco na venda de animais produtivos, e não de descarte.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
19	60	Casado	2	Médio completo	Gosto da atividade leiteira. Está na família há 4 gerações (117 anos), está no sangue. Gosto da vida no campo. Tenho paixão pela atividade. Gosto de poder criar e vender animais.	Manter	Porque tenho lucro com gado e com leite. Quero diminuir o custo com aumento de produção. Quero chegar a 700 litros, com mesma área, mesma alimentação e mesmo número de animais.
20	70	Casado	3	Superior	Gosto da atividade. Meu filho se interessa em continuar (legado). Minha área é pequena e não consigo implantar outras atividades. Gosto do pagamento mensal. A atividade leiteira movimenta a propriedade. Consigo sustentar a propriedade com a renda do leite. Implantei gado de corte na propriedade, me gera mais uma renda.	Expandir	Quero melhorar a eficiência produtiva, aumentar a produção. Quero ter um desafio, ser independente e trabalhar no campo. O leite é como cachaça, tem que gostar. Não identifico outra atividade mais rentável.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
21	68	Casado	3	Superior completo	Gosto da atividade, tenho prazer. Foi herança do meu pai. Vou deixar de legado para a família, meu filho se interessa em continuar. Gosto de servir alimento de qualidade às pessoas e gerar emprego. O pagamento mensal é importante. Consigo sustentar os gastos da propriedade com a atividade leiteira, vender animais, que me dão o lucro.	Manter	Gostaria de expandir, mas não vou investir, tenho receio. Sei que preciso aumentar a produção, trocar o funcionário. Não tenho mais energia. Só se o meu filho quiser.
22	53	Casado	2	Superior	Vendo tradição. Depois que se investe na atividade é difícil sair, os investimentos são altos. A atividade leiteira fornece fluxo de caixa para a fazenda. Ajuda a custear o café. Quando preciso, pego dinheiro do café e uso no leite. Gosto do leite. É uma atividade lucrativa que proporciona o pagamento mensal e permite que se faça renda com a venda de animais. Tenho qualidade de vida, gosto da vida no campo, e criar animais me proporciona muita alegria. Meus filhos assumirão o negócio.	Expandir	Leite é um ciclo virtuoso, se você não investir, fica pra trás. A atividade precisa de melhoria constante para ter escala e para se manter. Caso contrário, deve-se sair do negócio.

(continuação)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
23	47	Casado	4	Fundamental completo	Gosto da atividade. Produzir leite é um negócio ruim, mas sem isso seria pior. O pouco que pinga todo mês ajuda muito. A atividade leiteira é uma cachaa. Uma doença hereditária, do avô, pai e filho. Um buraco que não tem fim. Para mim é importante o pagamento mensal e a venda dos animais que a atividade gera. Gosto da minha independência, da qualidade de vida no campo.	Parar	Meu filho não quer continuar e quer produzir apenas café e gado de corte. Só não parei ainda porque o café e o gado de corte não sustentam minha família, que é grande.
24	68	Casado	3	Superior	Gosto dos animais e da vida na natureza. Para mim é importante o pagamento mensal. Gosto da vida no campo. A atividade leiteira é uma satisfação pessoal e é a maneira mais fácil de ganhar dinheiro na área rural. Vou deixar de legado para minha filha que estuda veterinária e que está se envolvendo na atividade.	Expandir	Quero aumentar a produção e manter a atividade com a família, trabalhando com minha filha. É a realização de um sonho. Gosto de ter um desafio e de trabalhar no campo. Minha meta é produzir 300 litros por dia.

(conclusão)

CASO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE	POR QUE PRODUZ LEITE?	PLANOS PRÓXIMOS 5 ANOS: SAIR, MANTER OU EXPANDIR?	O QUE CONSIDEROU PARA DECIDIR ISSO?
25	47	Casado	2	Superior	Gosto da atividade, é uma atividade que vai bem com o café, pois empresta dinheiro ao café. Em setembro o café paga o leite. O leite faz o fluxo de caixa da fazenda. É uma atividade lucrativa. A venda de animais de qualidade proporciona lucro. A atividade vai ser um legado aos meus filhos. A atividade leiteira deixa a propriedade sempre movimentada, com vida e, deste modo, mais segura.	Expandir	Quero aumentar a produção, para fazer escala. Preciso treinar mais um funcionário para eliminar minha maior ameaça, ou seja, se o funcionário que trabalha com leite em minha propriedade resolver sair, a atividade para.

Fonte: Própria autoria

Com os dados obtidos nas entrevistas foi possível fazer uma categorização dos produtores estudados, que pode ser representativa para a microrregião de Franca.

- a) Produtor Patronal: Mão de obra feita por funcionários; gestão da atividade separada do operacional; nível educacional predominante é o ensino superior, seguido do ensino médio; tem idade média de 60 anos, com desvio padrão de 9 anos; é casado ou divorciado; mora predominantemente na área urbana; a área da propriedade é predominantemente superior a 101 hectares; a produtividade por vaca é, em média de 15, 61 litros por dia e desvio padrão de 8,24 litros por vaca por dia; tem por hábito realizar coleta de maior número de dados produtivos e financeiros que as outras duas categorias; adota, preferencialmente, a IA, IATF e FIV no rebanho; utiliza computador; calcula o custo do leite; realiza, predominantemente, planejamento em longo prazo.
- b) Produtor Familiar: Mão de obra feita pela família; gestão da atividade integrada ao operacional; nível educacional predominante é o ensino fundamental incompleto ou completo, seguido do ensino médio; tem idade média de 59 anos, com desvio padrão de 12 anos; é casado; mora predominantemente na área rural; a área da propriedade é predominantemente inferior a 50 hectares; a produtividade por vaca é, em média de 11,89 litros por dia e desvio padrão de 3 litros por vaca por dia; não tem por hábito realizar coleta de dados produtivos ou financeiros; adota, preferencialmente, a monta natural no rebanho; não utiliza computador; não calcula o custo do leite; realiza, predominantemente, planejamento em curto prazo ou nenhum planejamento.
- c) Produtor com Mão de Obra Mista: Mão de obra feita pela família, com ajuda de funcionários; gestão da atividade integrada ao operacional; nível educacional predominante é o ensino médio, seguido do superior e por último o fundamental; tem idade média de 53 anos, com desvio padrão de 14,5 anos; é solteiro ou casado; mora predominantemente na área urbana, seguida da rural; a área da propriedade está desde menos de 50 hectares, entre 50 e 100 até acima de 101 hectares; a produtividade por vaca é, em

média de 13,63 litros por dia e desvio padrão de 2,84 litros por vaca por dia; realiza coleta de dados produtivos e financeiros, coleta parcialmente estes dados ou não coleta dado algum; adota, preferencialmente a monta natural, seguida da IA, no rebanho; utiliza computador, predominantemente, seguido de não utiliza; não calcula o custo do leite, predominantemente, seguido de calcula o custo do leite; realiza planejamento em curto prazo, em curto e longo prazo ou nenhum planejamento.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo era encontrar como resposta se a gestão formal ou a falta desta prática influenciava a escolha do produtor de bovinos de leite em parar com a atividade leiteira, manter a atividade como está ou expandi-la, e ainda, se a gestão influenciava a tomada de decisão, ou seja, se a tomada de decisão era realizada após análise dos dados e após o uso de ferramentas de gestão. Como resposta, encontrou-se que o produtor consegue permanecer na atividade sem utilizar qualquer ferramenta formal de gestão. Deste modo, 96% dos produtores pesquisados - cujas práticas de gestão eram adotadas de maneira mais estruturada por apenas uma pequena parcela do grupo - disseram que continuarão na atividade (manter como está, 40%; ou expandir, 56%). A atividade leiteira é vista como uma fonte de renda lucrativa e importante para o sustento das famílias pesquisadas.

Dos produtores entrevistados, 24% não coletavam qualquer dado produtivo, 40% deles faziam uma coleta parcial de dados e 36% tinham controles de dados produtivos mais rigorosos. Dos produtores que fazem estes acompanhamentos, os dados mais comuns são produção diária de leite, intervalo entre partos e acompanhamento de cobertura.

Já quando os controles eram financeiros, o resultado foi ainda menos promissor, uma vez que apenas 28% coletavam estes dados de maneira mais estruturada, 16% coletavam dados parciais a este respeito e 56% não coletavam quaisquer dados financeiros, ignorando a real situação financeira da propriedade rural. As ferramentas de controles financeiros mais utilizados pelos produtores classificados como Patronais são: planejamento estratégico, cálculo do custo de produção, cálculo do ponto de equilíbrio, acompanhamento do fluxo de caixa, cálculo da lucratividade.

Os produtores de leite da microrregião de Franca valorizaram aspectos econômicos e não econômicos para continuarem na atividade ou expandirem seus negócios. Os valores econômicos que mais influenciaram a decisão dos produtores foram lucratividade da atividade leiteira (76%), pagamento mensal (84%) que a atividade proporciona, venda de animais (44%). Os valores não econômicos que mais influenciaram os produtores foram: gostar da atividade leiteira (76%), tradição/

herança (44%), legado para os filhos (72%), independência (52%), gostar da vida no campo (60%), qualidade de vida (28%). O envolvimento da família nos empreendimentos estudados foi essencial na tomada de decisão dos produtores em manter a atividade como está, expandir a atividade e, inclusive, em parar atividade leiteira. Produtores que receberam a propriedade como herança ou que deixarão a propriedade como um legado aos filhos, não têm planos de parar com a atividade e o único produtor que pretende parar com a atividade é porque seu filho não se interessa em produzir leite.

A proximidade de produtores de leite, o associativismo e os arranjos horizontais são considerados decisivos no aumento da eficiência de propriedades leiteiras. Esta afirmação da literatura pôde ser comprovada com o grupo de produtores estudado, uma vez que 84% deles participam de organizações associativas que os amparam na comercialização e troca de informações, fortalecendo cada produtor individualmente. Os produtores entrevistados que participam da Associação dos Pequenos Produtores de Patrocínio Paulista e Região afirmaram que a associação lhes permite ter segurança para expandir ou investir, uma vez que o preço recebido pelo leite vendido é sabido pelos produtores com antecedência e está acima do preço praticado pelo mercado. Produtores que estavam ligados à ABCZ ou à Associação dos Criadores de Girolando eram apoiados com relação aos controles produtivos e financeiros pelas organizações.

A atividade leiteira exige do produtor rural envolvimento intenso, uma vez que diariamente ele precisa dedicar horas na ordenha, no manejo do rebanho e na alimentação dos animais, inclusive nos finais de semana e feriados. Além deste trabalho operacional diário, o produtor que quiser obter melhores resultados precisa se dedicar ao gerenciamento da atividade por meio de coleta de dados produtivos, financeiros, de gestão e de mercado. Porém, trabalhar com tamanha dedicação é mais agradável quando se gosta do que se faz. E este fator foi identificado nas entrevistas realizadas.

Por meio desta pesquisa foi possível identificar três perfis principais de produtores bovinos de leite da microrregião de Franca: o Produtor Patronal, com maior nível educacional, mora na área urbana, possui as maiores propriedades, utiliza computador e utiliza ferramentas formais de gestão; o Produtor Familiar, com

menor nível educacional, mora na área rural, possui as menores propriedades, não utiliza computador e utiliza ferramentas informais de gestão; e o Produtor com Mão de Obra Mista, possui todos os níveis educacionais, principalmente o ensino médio, mora na área urbana, seguido da área rural, possui propriedades desde menores que 50 hectares, até maiores que 101 hectares, é o mais jovem dos grupos estudados e solteiro. A maioria deste grupo utiliza computador, seguido de não utiliza o equipamento, utiliza ferramentas formais de gestão, seguido de utiliza ferramentas informais de gestão.

Ao identificar que o processo de gestão informal não influencia a tomada de decisão do produtor de leite em permanecer na atividade, expandir ou sair, fica uma sugestão para novos trabalhos para que se pesquise como se dá o processo de gestão informal, uma vez que ele parece funcionar para os produtores de leite da microrregião de Franca, já que eles percebem que estão ganhando dinheiro e lucrando com a atividade.

Outra sugestão para novos trabalhos é o aprofundamento do papel da mulher nas operações e na gerência de propriedades produtoras de leite, uma vez que se identificou nesta pesquisa que dos sete produtores que faziam os melhores controles gerenciais, que obtinham os melhores resultados e que eram mais bem organizados, quatro eram mulheres e as únicas componentes da amostra pesquisada neste estudo.

Esta pesquisa contribui para o estudo da cadeia produtiva leiteira ao identificar fatores não econômicos como importantes fatores nas estratégias adotadas pelos produtores rurais.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. et al. Diversification in spanish dairy farms: key drivers of performance. **International Food and Agribusiness Management Review**, Washington, v. 19, p. 163-188, 2016. Disponível em: <<https://www.ifama.org/resources/Documents/v19ib/1020150116.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- APATA, T. G. Entrepreneurship processes and small farms achievements: empirical analysis of linkage. **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, Nigeria, v. 11, p. 105-127, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7341/20151125>>. Acesso em: 30 mar. 2017.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2005.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Notícias: O que é agricultura familiar**. Brasília: 2016. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>>. Acesso em: 05 fev. 2017.
- BRAZIL SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION. **Cafés especiais do Brasil atendem às diferentes demandas mundiais**. Varginha: BSCA, 2014. Disponível em: <<http://bsca.com.br/noticia.php?id=232>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- BRITO, M. M. et al. Horizontal arrangements and competitiveness of small-scale dairy farmers in Paraná, Brasil. **International Food and Agribusiness Management Review**, Washington, v. 18, n. 4, p. 155-172, 2015. Disponível em: <<https://www.ifama.org/resources/Documents/v18i4/Brito-Bankuti.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2016.
- BURKHARD, B., FATH, B. D., MÜLLER, F. Adapting the adaptive cycle: hypotheses on the development of ecosystem properties and services. **Ecological Modelling**, Kiel, v. 222, i. 16, p. 2878-2890, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2011.05.016>>. Acesso em 10 jun. 2017.
- CAIAZZA, R.; RICHARDSON, A.; AUDRETSCH, D. Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage. **Journal of Thecnology Transfer**, New York, v. 40, p. 899-909, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10961-015-9425-8>>. Acesso em: 04 jan. 2017.
- CARDOSO, C. S. et al. Imagining the ideal dairy farm. **Journal of Dairy Science**, New York, v. 99, p. 1663-1671, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3168/jds.2015-9925>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

CARVALHO, D. M.; PREVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.5700/rausp1164>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

CARVALHO, G. R., ROCHA, D. T., CARNEIRO, A. V. (coord.). **Indicadores: leite e derivados**. Ano 7, n. 60 (Novembro/2016). Juiz de Fora. EMBRAPA Gado de Leite, 2016. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2016_11_Indicadores_leite.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2017.

CARVALHO, M. P. Uma revisão nas estimativas da produção, do mercado e do consumo de leite e derivados no Brasil. Piracicaba: 2016. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/o-leitefantasma-faltam-5-bilhoes-de-litros-na-conta-99474n.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Leite ao produtor CEPEA/ESALQ- Preço bruto**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/USP, 2016. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/leite.aspx>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

CHAGAS, J. O. **A tomada de decisão Segundo o comportamento empreendedor: uma survey na região das missões/RS**. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santo Ângelo, 2000.

CYRNE, C. C. S. et al. O (não) uso de indicadores de gestão em propriedades leiteiras na Galícia - Espanha. **Holos**, Natal, v. 5, p. 307-321, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.15628/holos.2015.3249>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DARNHOFER, I. et al. The resilience of family farms: towards a relational approach. **Journal of Rural Studies**, Kidlington, v. 44, n. 6, p. 111-122, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.013>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

DARNHOFER, I. Resilience and why it matters for farm management. **European Review of Agricultural Economics**, Oxford, v. 41, n. 3, p. 461-484, 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/erae/jbu012>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

DE RAYMOND, A. B. Detaching from agriculture? Field-crop specialization as a challenge to family farming in northern Côte d'Or, France. **Journal of Rural Studies**, Kidlington, v. 32, p. 283-294, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.07.007>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

FERGUSON, R.; HANSSON, H. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. **Livestock Science**, Amsterdam, v. 155, p. 415-423, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.livsci.2013.05.019>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

FERREIRA, A. M.; MIRANDA, J. E. C. Medidas de eficiência da atividade leiteira: índices zootécnicos para rebanhos leiteiros. **Comunicado Técnico**, Juiz de Fora, n. 54, 2007. 8 p. Disponível em: <http://www.cnp.gl.embrapa.br/totem/conteudo/Outros_assuntos/Comunicado_Tecnico/COT54_Medidas_de_eficiencia_da_ativ_leiteira_indices_zootecnicos.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GLOVER, J. L.; READY, T. Sustaining the family business with minimal financial rewards: how do family farms continue? **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 28, n. 2, p. 163-177, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0894486513511814>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

GLOVER, J. The logic of dairy farming: using Bourdieu's Social Theory of Practice to investigate farming families' perspective. **International Journal of Rural Management**, New Delhi, v. 11, n. 2, p. 130-155, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0973005215600844>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

HAILU, G.; DEATON, B. J. Agglomeration effects in Ontario's dairy farming. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 98, n. 4, p. 1055-1073, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/ajae/aaw041>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

HANSEN, B. G.; GREVE, A. The role of mood in managing small business - evidence from dairy farming. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 10, n. 2, p. 41-52, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1017/S1751731108003297>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

HOWLEY, P. The happy farmer: the effect of nonpecuniary benefits on behavior. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 97, n. 4, p. 1072-1086, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/ajae/aav020>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

HOWLEY, P.; DILLON, E.; HENNESSY, T. It's not all about the money: understanding farmers' labor allocation choices. **Agriculture and Human Values**, Dordrecht, v. 31, n. 2, p. 261-271, 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10460-013-9474-2>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: estatística da produção agrícola. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. dez. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201603caderno.pdf> Acesso em: 12 fev. 2017.

_____. **Produção da Pecuária Municipal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015a. v. 43, p. 1-49. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2015_v43_br.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção de leite de 0101 a 31.12, segundo as grandes regiões e unidades da federação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015b. Tabela 6. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2015/default_xls.shtm>. Acesso em: 12 fev. 2017.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA- IEA. Queda no rebanho e na produção de leite no estado de São Paulo, 2005 a 2014. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 10, n. 6, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/AIA/AIA-31-2015.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

KOONTZ, H.; WEHRICH, H. **Essentials of management**: an international perspective. New Delhi: Tata McGraw Hill, 2009. cap. 1, p. 3. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=s_wzNWdevJoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=peter+drucker+%22definition+of+management%22&ots=B-ees6rpVS&sig=R22RtUb0oaoLvotRc7wt04gev_8#v=onepage&q=peter%20drucker%20%22definition%20of%20management%22&f=true>. Acesso em: 19 jan. 2017.

LAWRENCE, G. Management development: some ideals, images and realities. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, v. 1, n. 2, p. 21-25, 1977. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb014148>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINEZ-GARCIA, C. G. et al. Farm, household, and farmer characteristics associated with changes in management practices and technology adoption among dairy smallholders. **Tropical Animal Health and Production**, Dordrecht, v. 47, p. 311-316, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s11250-014-0720-4>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

METHORST, R. et al. Drivers for differences in dairy farmer's perceptions of farm development strategies in an area with nature and landscape as protected public goods. **Local Economy**, London, v. 31, n. 5, p. 554-571, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0269094216655520>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

MILKPOINT. Ranking leite Brasil: indústrias trabalharam com maior ociosidade em 2015. Piracicaba, 2016. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/ranking-leite-brasil-industrias-trabalharam-com-maior-ociosidade-em-2015-100131n.aspx>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

MILKPOINT. SP: COONAI investe R\$ 2 milhões em central de leite em Patrocínio Paulista. Piracicaba, 2015. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/sp-coonai-investe-r-2-milhoes-em-central-de-leite-em-patrocinio-paulista-93931n.aspx>>. Acesso em: 05 mar. 2017.

MILKPOINT. Cai o número de produtores de leite no país. Piracicaba, 2013. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/cai-o-numero-de-produtores-de-leite-do-pais-85477n.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

MILKPOINT. Projeto Microbacias II contribui para valorizar a produção de leite em Patrocínio Paulista/SP. Piracicaba, 2017. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/projeto-microbacias-ii-contribui-para-valorizar-a-producao-de-leite-em-patrocinio-paulistasp-103646n.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 699-714, 2012. Disponível em: <<http://doi.org/10.5700/rausp1068>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

NOVO, A. et al. Biofuel, dairy production and beef in Brazil: competing claims on land use in São Paulo state. **The Journal of Peasant Studies**, Abingdon, v. 34, n. 4, p. 769-792, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/03066150.2010.512458>> Acesso em: 16 jan. 2017.

NOVO, A.; JANSEN, K.; SLINGERLAND, M. The sugarcane - biofuel expansion and dairy farmers' responses in Brazil. **Journal of Rural Studies**, Kidlington, v. 28, p. 640-649, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.07.004>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

NUNES, R. (1999). Geração de renda na agricultura familiar brasileira. Texto apresentado no seminário Desafios da Pobreza Rural no Brasil. Rio de Janeiro, 30-31 de maio de 2000

OLIVEIRA, S. J. M. Oferta, demanda e preço de leite - uma reflexão. **Panorama do Leite**, ano 8, n. 83, jan. 2016. 13 p. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2016_01_PanoramaLeite.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PEREIRA, V. F. A pequena produção, imperfeições de mercado e a gestão na pecuária de leite. **Panorama do Leite**, ano 8, n. 83, jan. 2016. 13 p. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2016_01_PanoramaLeite.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, Thousand, v. 4, n. 3, p.255-277, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4>. Acesso em: 05 jun. 2017.

ROUGOOR, C. W.; TRIP, G.; HUIRNE, R. B. M.; RENKEMA, J. A. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agricultural Economics**, Volume 18, (3), p. 261-272, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169515098000218>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SALIM, G.; BARTH, M.; FREITAS, E. C. A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Ciências Administrativas**, v. 8, n. 1, p. 359-389, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3333>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. **Projeto LUPA**: Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária do Estado de São Paulo. São Paulo: CATI, 2007/2008.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Defesa Agropecuária. **SISP**: Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal. São Paulo: EDA, 2017.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento. **Notícias**: Projeto de Microbacias II contribui para valorizar a produção de leite em Patrocínio Paulista. São Paulo: SAA, janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.sp.gov.br/noticias/projeto-microbacias-ii-contribui-para-valorizar-a-producao-de-leite-em-patrocinio-paulista/>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Regional. Caracterização Socioeconômica de São Paulo - Região Administrativa de Franca. 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.sp.gov.br/noti_anexo/files/uam/trabalhos/Franca.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2017.

SAUER, J.; LATACZ-LOHMANN, U. Investment, technical change and efficiency: empirical evidence from German dairy production. **European Review of Agricultural Economics**, Oxford, v. 42, n. 1, p. 151-175, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/erae/jbu015>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

SCOT CONSULTORIA. **Carta leite**: os maiores laticínios do Brasil em 2016. Bebedouro, 2017. abr. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/cartas/45663/carta-leite-maiores-latic%C3%ADnios-do-brasil-em-2016.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2017. SHADBOLT, N. M.; APPARAO, D. Factors influencing the dairy trade from New Zealand. **International Food and Agribusiness Review**, Washington, v. 19B, p. 241-255, 2016. Disponível em: <https://www.ifama.org/resources/Documents/v19ib/14_Shadbolt.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SHADBOLT, N. M.; OLUBODE-AWOSOLA, F. Resilience, risk and entrepreneurship. **International Food and Agribusiness Management Review**, Washington, v. 19, n. 2, p. 33-52, 2016. Disponível em: <<https://www.ifama.org/resources/Documents/v19i2/220140117.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SOUZA FILHO, H.; BATALHA, M. **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EDUFSCAR, 2005.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR. **Área plantada com cana-de-açúcar**. São Paulo: ÚNICA, 2017. Disponível em: <<http://www.unicadata.com.br/historico-de-area-ibge.php?idMn=33&tipoHistorico=5>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

VEIGA, J. E. O **Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento**. Convênio FIPEICA (MDA/CNDRS/NEAD), Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Agronegocios/Brasil_rural_precisa_estrategia_desenvolvimento_1.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

WIKIPÉDIA. **Microrregião de Franca**. 2016. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Microrregi%C3%A3o_de_Franca>. Acesso em: 05 nov. 2016.

ZOOCAL, R. Dez países top no leite. Juiz de Fora: 2017. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/dez-paises-top-no-leite/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esse questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado da Universidade de São Paulo, na área de Gestão e Inovação na Indústria Animal e tem como objetivo avaliar se os produtores de leite da microrregião de Franca utilizam algum método de gestão e se a gestão (ou a falta dela) interfere na escolha do produtor em continuar ou interromper a atividade leiteira ou na tomada de decisão. Portanto, ele é direcionado aos produtores de leite da microrregião de Franca. Antes de responder ao questionário é necessário, primeiramente, que o participante leia e concorde com o Termo e Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa.

- a) A gestão empresarial favorece a eficiência de um negócio. Através da coleta de dados da empresa, um gestor, que tem estratégias e objetivos definidos e que conhece os ambientes interno e externo da organização, pode tomar decisões com maior chance de acerto. O objetivo dessa pesquisa é conhecer melhor o comportamento gerencial dos produtores de leite da microrregião de Franca, utilizando como ferramenta entrevista por telefone.
- b) O participante poderá ter acesso aos resultados da pesquisa, assim que ela for concluída, sendo que sua participação será de extrema importância para o estudo. Qualquer dúvida em relação ao questionário ou à pesquisa, o participante poderá entrar em contato com a pesquisadora através do email simone.batistic@usp.br
- c) É garantida ao participante a plena liberdade de recusar-se a participar, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma;
- d) É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes durante todas as fases da pesquisa;
- e) Ao responder o questionário completo, o participante garante que leu e concorda com os termos de consentimento aqui esclarecidos.

ENTREVISTA COM PRODUTORES DE LEITE DA MICRORREGIÃO DE FRANCA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DADOS PESSOAIS

Nome:

Telefone:

Data de nascimento:

Estado civil:

Número de filhos:

Município:

Escolaridade:

Mora na propriedade?

DADOS PRODUTIVOS

Área da propriedade:

Atividades na propriedade, além da produção de leite:

Outra fonte de renda, além da produção leiteira? Fora da propriedade?

Para qual laticínio vende o leite?

Quantos animais tem o rebanho leiteiro?

Quantas vacas tem?

Quantas vacas estão atualmente na ordenha?

Raça do rebanho:

Qual é o tipo de ordenha?

Faz inseminação artificial? IATF? Transferência de embrião/ monta natural? Qual é a raça do touro?

Resfriador próprio? Qual é a capacidade?

Quantos litros produz por dia?

Qual é a média de produção de leite/vaca/dia?

Qual é a média de produção de leite/vaca/ano?

Como é feita a alimentação do rebanho?

Concentrado é fornecido de acordo com a produção?

Faz planejamento de alimentos para atender a necessidade do rebanho?

Ordenha de vacas separadas por lotes?

Faz alguma ação para garantir o bem-estar animal?

Faz cria e cria de bezerras?

Cria bezerros para corte?

Mão de obra familiar ou funcionários ou mista?

Pertence a alguma associação ou cooperativa?

Realiza ações de compra conjunta? E venda conjunta?

Utiliza computador?

Possui internet?

Está há quanto tempo na atividade leiteira?

Realiza controles de produção? Acompanha os indicadores de produção?

Como coleta os dados produtivos, como arquiva e como analisa?

Investe em novas tecnologias de manejo e de equipamentos para atividade?

DADOS FINANCEIROS

Como faz coleta dos dados financeiros, como arquiva e como analisa?

Calcula o custo da produção de leite?

Utiliza o fluxo de caixa?

Separa as contas da atividade leiteira das contas da família? E das outras atividades da propriedade?

Calcula a rentabilidade?

Calcula a lucratividade?

Calcula o Ponto de Equilíbrio?

Calcula o custo da mão de obra familiar?

Calcula o custo de oportunidade?

Calcula os custos de reparos, energia elétrica, investimentos, instalações?

Calcula quanto do leite é produzido e não vendido (Bezerros e famílias)?

GESTÃO

Utiliza assistência técnica?

Acessa crédito?

Como é sua relação com compradores e fornecedores? Você negocia com eles?

Você se preocupa com a qualidade do leite? PQ?

Como busca informações sobre a atividade leiteira? Revistas especializadas, jornais, internet, palestras, cursos, feiras, assistência técnica, associação/cooperativa, entidades de apoio, laticínio, TV.

Você compartilha informações com seus vizinhos?

O associativismo/cooperativismo pode ajudar um produtor rural? Como?

Você acredita que a sociedade pode influenciar as políticas públicas e a legislação da atividade leiteira?

Por que produz leite?

Quais os riscos encontrados na atividade leiteira?

Quando o lucro da atividade está baixo, qual é a sua estratégia?

Quais são os benefícios em produzir leite: pagamento mensal, atividade lucrativa, venda de animais, legado para família, independência, qualidade de vida, gosto pela vida no campo, outros. Quais?

Como você avalia a sua atitude em relação às seguintes habilidades:

- a) Planejamento (curto e longo prazo)
- b) Tomada de decisão
- c) Grau de aversão ao risco

Como você avalia a sua capacidade de gerenciar a propriedade em épocas de incerteza (legislação, preço baixo, alta de insumos)?

Sua propriedade possui muitos pontos fortes que pode se beneficiar com oportunidades surgidas em épocas de crise?

Sua propriedade tem mais pontos fracos que pode se prejudicar com ameaças surgidas em épocas de crise?

Quais são seus planos para os próximos 5 anos: sair da atividade leiteira, manter a atividade leiteira como está ou expandir a atividade leiteira?

O que você leva em consideração ao tomar esta decisão?

- a) O aumento do lucro
- b) Aumento da produção
- c) Sustentar a família
- d) Manter a propriedade ou a atividade leiteira com a família
- e) Trabalhar com outras pessoas da família
- f) Ser respeitado pelo trabalho
- g) Realização de sonhos
- h) Ter um desafio
- i) Ser independente no trabalho
- j) Trabalhar no campo
- k) Outros