



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM
ESTUDO COM PEQUENOS GRUPOS DE PRODUTORES DE
LEITE NO MUNICÍPIO DE UNAÍ-MG**

ROSIMEIRE FERNANDES CRUZ PEREIRA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2011**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO COM
PEQUENOS GRUPOS DE PRODUTORES DE LEITE NO MUNICÍPIO DE UNAÍ-MG**

ROSIMEIRE FERNANDES CRUZ PEREIRA

ORIENTADOR: PROF. DR. MAURO EDUARDO DEL GROSSI

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

PUBLICAÇÃO: Nº 52/2011

**BRASÍLIA/DF
FEVEREIRO/2011**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

PEREIRA, R. F. C. **Práticas de Gestão na Agricultura Familiar: um estudo com pequenos produtores de leite no município de Unaí-MG.** Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2010, 179 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Rosimeire Fernandes Cruz

Práticas de Gestão na Agricultura Familiar: um estudo com pequenos grupos de produtores de leite no município de Unaí-MG/Rosimeire Fernandes Cruz Pereira; orientação de Mauro Eduardo Del Grossi. – Brasília, 2011.

179 p.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2011.

1. Agricultura Familiar 2. Gestão 3. Produção de Leite. I. Del Grossi, M. E. II. Título.

CDD ou CDU

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR: UM ESTUDO COM
PEQUENOS PRODUTORES DE LEITE NO MUNICÍPIO DE UNAÍ-MG**

ROSIMEIRE FERNANDES CRUZ PEREIRA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
AGRONEGÓCIOS, COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS.**

APROVADA POR:

**MAURO EDUARDO DEL GROSSI, Dr. (UnB)
(ORIENTADOR)**

**MOISÉS VILLAMIL BALESTRO, Dr. (UnB)
(EXAMINADOR INTERNO)**

**ANDRÉA DE OLIVEIRA GONÇALVES, Dr^a. (UnB)
(EXAMINADOR EXTERNO)**

BRASÍLIA, 28 DE FEVEREIRO DE 2011.

*“Os problemas do mundo não
podem ser resolvidos por céticos ou
clínicos, cujos horizontes se limitam
às realidades evidentes.*

*“Temos necessidade de homens
capazes de imaginar o que nunca
existiu”*

John Kennedy

*Em especial ao meu marido, Luis Carlos, que sempre me apoiou e acreditou em meu potencial.
Aos meus filhos, Luis Paulo e Luis Ramon que sempre me inspiraram nessa longa jornada.
A minha amiga estrangeira, Albertina, com quem também posso dividir esta conquista.*

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação é um exercício desafiador de leitura, reflexão, pesquisa, análise e escrita, o que pode demorar mais que o esperado, quando não temos um caminho bem traçado, mas sempre nos leva a novas experiências e a um profundo nível de conhecimento. Durante este processo, várias foram as limitações que me proporcionaram altos e baixos sentimentos, mas graças a Ti Senhor, no final tudo se transformou num processo digno de aprendizagem pessoal. Então, nada mais justo do que agradecer primeiramente a Ti Senhor pela presença constante, por repousar-me de sabedoria, persistência e força para mais essa conquista.

Nesta oportunidade, não posso deixar de agradecer também aos meus pais e familiares, em especial, a minha mãe e sogra pelo exemplo de força, perseverança, orgulho e colaboração nas horas que precisei. A você Carla, pela experiência, força e conselhos, sem você esse caminho não seria o mesmo.

A você amor - Luis Carlos – que me suportou durante toda esta caminhada, que em muitos se tornaram em sacrifício e provações, sei que não foi fácil, quanta luta... quantos sentimentos... A vocês, meus queridos filhos, Luis Paulo e Luis Ramon obrigada pela “compreensão” e ao mesmo tempo peço perdão pela minha ausência, rigidez e falta de paciência em momentos que mais precisavam... A conquista não é só minha, é nossa. A você Maria Gilvania, que também foi uma sementinha inicial de apoio à minha família, às minhas idas e vindas, sem você, não saberia como planejar esta conquista.

Ao meu orientador Prof. Mauro Eduardo Del Grossi pelo apoio, serenidade e tranquilidade nos meus momentos insanos. Pela extrema competência, inteligência e equilíbrio. Obrigada por suas perguntas desafiadoras, observações e ideias que ajudaram a conter as minhas incoerentes observações e guiaram-me por outros lados em um processo difícil, mas didático de aprendizado para meu conhecimento e entendimento.

Eu sou extremamente grata aos agricultores que entrevistei para o meu estudo de caso. Grata também, à minha amiga Jane Alves, às agentes comunitárias, assistentes sociais e demais colegas pela agradável companhia às fazendas. Sem vocês, eu não teria atingido meus objetivos. Meus agradecimentos também vão aos profissionais das instituições (Capul, Banco do Brasil, Prefeitura, Emater) que ora entrevistei, ora dialoguei.

À Suely pela solidariedade e empenho em me ajudar nos momentos em que não pude estar presente, enfim, naquelas burocracias do PROPAGA. Não poderia deixar de agradecer ainda, a todos professores que contribuíram com minha formação acadêmica.

Obrigada Albertina, por dividir comigo, além de nosso interesse comum intelectual, a amizade "dentro e fora" do nosso ambiente acadêmico. Por me mostrar que há vida lá fora, apesar do estudo.

À Neusani e Helen, pela companhia nas viagens à UnB, bem como aos profissionais da Instituição de Ensino Superior Cenecista - INESC, e em particular, ao professor Marlon, pelo apoio nas viagens à Brasília.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo realizar uma análise entre as práticas de gestão adotadas por dois grupos de estabelecimentos (os fornecem leite e os que não fornecem leite para a cooperativa local) da agricultura familiar, que tem como atividade econômica principal, a produção de leite no município de Unaí, bem como identificar entre estes grupos, as principais dificuldades para o desenvolvimento da atividade produtiva e suas estratégias para assegurar a rentabilidade do empreendimento. Para tanto, buscou-se por meio de dois instrumentos de coleta de dados atingir aos objetivos propostos; o questionário semi-estruturado, que foi aplicado à 55 produtores de leite e entrevista, direcionada a três instituições (agência do Banco do Brasil, EMATER e Cooperativa local) ligadas diretamente a este segmento populacional. Para análise dos dados foi dada ênfase aos aspectos qualitativos para caracterizar a unidade de produção, o público alvo, as práticas de gestão, principais dificuldades e estratégias utilizadas. A partir dos resultados, concluiu-se que apesar de haver significativa diferença entre o tamanho da área (ha) dos estabelecimentos nos dois grupos, estes, de forma geral, utilizam das mesmas práticas de gestão e enfrentam limitações semelhantes, exceto em três aspectos: acesso ao crédito, à assistência técnica e à tecnologia. Nestes quesitos, os estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa apresenta maiores dificuldades de acesso. Concluiu-se ainda, que o vínculo que os estabelecimentos tem com o mercado local, está fortemente relacionado com a capacidade de produção, formação de renda, de financiamento e de padrão tecnológico. Por fim, concluiu-se que a baixa produção e a restrição de recursos monetários que atinge a todos os estabelecimentos, são fatores entrelaçados e que a resolução de um desses gargalos, automaticamente influi positivamente os demais.

Palavras-chave: Agricultura Familiar, Gestão, Produção de Leite

ABSTRACT

This study aimed to perform an analysis of the management practices adopted by two groups of establishments (provide them with milk and not provide milk for the local cooperative) family farmers, whose main economic activity, milk production in the municipality of Unaí and to identify among these groups, the main challenges for the development of productive activities and their strategies to ensure profitability of the enterprise. To this end, we sought through two data collection instruments to achieve the proposed objectives, the semi-structured questionnaire, which was applied to 55 dairy producers and interviews, aimed at three institutions (branch of the Bank of Brazil EMATER and local Cooperative) linked directly to this population segment. For data analysis, the emphasis was on qualitative aspects to characterize the production unit, the target audience, management practices, main problems and strategies. From the results, it was concluded that while there was significant difference between the sizes of the area (ha) of establishments in the two groups, but, in general, using the same management practices and face similar constraints, except in three aspects: access to credit, technical assistance and technology. These issues, not the establishments that provide milk for the cooperative present greater difficulties of access. It was also concluded that the bond that has properties with the local market, is closely related to the capacity of production, income formation, financing and technological standards. Finally, it was concluded that the low production and restriction of monetary resources to reach all sites, factors are intertwined and that the resolution of these bottlenecks, automatically have a positive influence on others.

Key-words: Family Farming, Management, Milk Production

LISTA DE SIGLAS

CAPUL – Cooperativa Agropecuária de Unai

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CNA – Confederação Nacional da Agricultura

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Agricultura e Pecuária

ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luis de Queiroz

FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

IN – Instrução Normativa

INCRA – Instituto Nacional de Colonização da Reforma Agrária

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

OMS – Organização Mundial de Saúde

PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SPG – Sociedade Portuguesa de Gastronomia

UA – Unidade Animal

USP – Universidade de São Paulo

VBP – Valor Bruto da Produção

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fatores que afetam o desenvolvimento do empreendimento agropecuário	37
----------	---	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Características das unidades de produção de leite segundo o tipo de estabelecimento	63
Tabela 2	Perfil dos gestores segundo a escolaridade e tipo de estabelecimento	65
Tabela 3	Participação dos gestores em cursos de capacitação	67
Tabela 4	Perfil da mão de obra familiar	71
Tabela 5	Gestores que recebem algum tipo de benefício do governo	73
Tabela 6	Gestores que acessam algum tipo de Crédito Rural	75
Tabela 7	Gestores interessados em acessar algum tipo de Crédito Rural	76
Tabela 8	Motivos que desestimulam os gestores a não interessar pelo crédito rural	77
Tabela 9	Gestores com dívidas em instituições bancárias	80
Tabela 10	Gestores que tem dificuldades em acessar algum tipo de crédito rural	82
Tabela 11	Bens duráveis no domicílio do gestor	86
Tabela 12	Gestores integrados às associações	90

Tabela 13	Motivos que levam os gestores a não associar	91
Tabela 14	Serviços oferecidos pelas associações	93
Tabela 15	Gestores integrados à cooperativa	94
Tabela 16	Equipamentos e máquinas no estabelecimento de acordo com a condição de posse: própria, comum, alugada, emprestada	97
Tabela 17	Formas de comercialização da produção de leite	103
Tabela 18	Motivos que levam o gestor a vender toda ou parte da produção de leite para os locais de comercialização	105
Tabela 19	Estabelecimentos que recebem assistência técnica	107
Tabela 20	Aceitação dos gestores na utilização de novas práticas de produção com orientação de profissionais do ramo	109
Tabela 21	Gestores que fazem controle dos lucros e custos de produção	111
Tabela 22	Local onde faz anotações	113
Tabela 23	Estratégias utilizadas pelos gestores na época em que a atividade gera maiores custos (período de seca)	115
Tabela 24	Estratégias utilizadas pelos gestores na época em que a atividade gera maiores receitas (período de chuva)	117

Tabela 25	Gestores que buscam informações sobre o mercado econômico	118
Tabela 26	Meios mais utilizados pelos gestores para acessar informações sobre o mercado econômico	119
Tabela 27	Principais investimentos realizados nos últimos 5 anos	122
Tabela 28	Melhorias no estabelecimento após os investimentos realizados nos últimos 5 anos	123
Tabela 29	Principal investimento na visão dos gestores se tivesse recurso disponível	124
Tabela 30	Principais causas dos problemas econômicos na visão dos gestores	127
Tabela 31	Opinião do gestor sobre reclamações sobre a qualidade do leite pelos consumidores	130
Tabela 32	Tem alguém que ajuda na gestão do estabelecimento	132
Tabela 33	Percepção dos gestores sobre o Interesse dos filhos na gestão do estabelecimento na ausência do gestor	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	7
	HIPÓTESES	11
	OBJETIVO GERAL	12
	<i>Objetivos específicos</i>	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	AGRICULTURA FAMILIAR	14
2.2	AGRICULTURA FAMILIAR E O NOVO CONTEXTO ECONÔMICO	27
2.3	PRÁTICAS DE GESTÃO NA PROPRIEDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR	30
2.4	DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE DA AGRICULTURA FAMILIAR	38
2.5	COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR	43
2.6	GESTÃO DE CUSTOS E RECURSOS FINANCEIROS DA AGRICULTURA FAMILIAR	48
3	METODOLOGIA	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
4.1	CARACTERÍSTICAS DAS UNIDADES PRODUTIVAS PESQUISADAS EM UNAÍ-MG	61

4.2	PERFIL DOS GESTORES	64
4.3	PERFIL DA MÃO DE OBRA FAMILIAR DOS GESTORES.....	68
4.4	BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS GESTORES POR PREFEITURAS E GOVERNO	72
4.5	FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO	74
4.6	POSSES DE BENS DURÁVEIS NO DOMICÍLIO DOS GESTORES	85
4.7	PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS	89
4.8	PADRÃO TECNOLÓGICO NO ESTABELECIMENTO DOS GESTORES	95
4.9	COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	102
4.10	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	106
4.11	GESTÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA	110
4.12	INVESTIMENTOS	121
	PRINCIPAIS GARGALOS NA PRODUÇÃO DE LEITE	126
	QUALIDADE DO LEITE	129
4.13	PROCESSO SUCESSÓRIO	131
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
6	BIBLIOGRAFIA	151
	APÊNDICES	169

1 INTRODUÇÃO

Considerado como o mais nobre dos alimentos, o leite tem grande valor na alimentação humana, uma vez que é rico em proteínas, gordura, sais minerais, carboidratos e vitaminas (SPG, 2006). Além disso, o leite é um dos produtos de maior destaque na atividade agropecuária do país, tanto socialmente quanto economicamente, isto porque cria oportunidade de trabalho no campo, diminui o êxodo rural, diversifica a atividade econômica e procura favorecer o desenvolvimento e fortalecimento do agronegócio de pequenos e médios produtores.

De acordo com os dados da FAO (2008), a produção de leite de vaca no Brasil vem crescendo significativamente desde o ano de 2000. Atualmente, o país ocupa o sexto lugar no ranking do mercado internacional. Em relação à representatividade dos estados brasileiros na produção de leite de vaca, Minas Gerais ocupa a primeira posição, representando 38% do total de leite produzido no país (IBGE/Censo Agropecuário, 2006). Apesar do crescimento, a produção leiteira no Brasil, ainda é considerada baixa se comparada com outros países. Nos Estados Unidos, por exemplo, a produção de leite em 2008, chegou a ser 58.862 mil toneladas de litros, a mais do que a produção brasileira. Uma das justificativas para essa desproporção pode estar na baixa produtividade por unidade produtiva (EMBRAPA, 2008). Apesar disso, em relação a outros países, ainda sim, a perspectiva para este setor nos próximos anos é promissora¹. Já países como a França e Alemanha, esta tendência

¹ Veja por exemplo entrevista para a revista Sebrae Agronegócio de Rodrigo Alvim, Presidente da Comissão Nacional de Pecuária de Leite da CNA, que acredita que a produção de leite tende a crescer, pois o país é líder em áreas de cerrado disponíveis para serem unificados à produção. Entrevista realizada pela Revista SEBRAE Agronegócios em 10/2007.

não pode ser confirmada, uma vez que os índices de produtividade já atingiram o seu máximo.

Não obstante a baixa produção de leite por unidade produtiva, o Brasil enfrenta ainda limitações de ordem técnica e econômica que emperram a otimização da produção no setor, como por exemplo, a) a falta de estabilidade de preço, tanto na compra de matéria-prima, como na venda do produto; b) as restrições às importações especulativas (manutenção das tarifas compensatórias); c) as barreiras impostas pela deficiência energética e; d) a falta de perspectiva para o aumento da produção interna de modo que minimize a dependência do comércio internacional, assim como a falta de estímulo do consumo de leite, que favorece a introdução de outros produtos alimentícios no mercado (ALVES, 2004, p. 83).

Por outro lado, Organização Mundial de Saúde (OMS), o leite no Brasil sempre esteve abaixo do consumo recomendado. No Nordeste e Norte de Minas, onde o consumo de leite é quase inexistente, foram desenvolvidos programas sociais restritos², para o fortalecimento do consumo do leite. Tais programas serviram ainda, como estimuladores à produção na economia da agricultura, sobretudo dos pequenos produtores familiares (SEBRAE AGRONEGÓCIOS, 2007). Para estes pequenos agricultores, os problemas enfrentados parecem ser mais complexos, a começar pelas limitações institucionais e estruturais que impedem o setor de desempenhar todo o seu potencial na atividade agropecuária.

De acordo com Souza Filho (2005), o problema da produção de leite dos pequenos agricultores familiares, também se faz presente nos baixos índices de produtividade

² O Programa do Leite, restrito aos estados da região do Nordeste e norte de Minas Gerais. O Programa é operacionalizado por meio de convênios celebrados entre o Governo Federal, por intermédio do MDS, e os Governos Estaduais.

e rentabilidade econômica. Este aspecto acaba gerando insatisfação, pois os produtores passam a trabalhar com poucos recursos (descapitalizados) na atividade produtiva, reduzindo assim as chances de buscar eficiência produtiva e de melhores rendimentos para família. Em outros casos, reduz até mesmo o número de pequenos produtores interessados em integrar-se no mercado formal.

Oliveira (2006)³, em um estudo realizado no município de Piracanjuba-GO, aponta as dificuldades dos pequenos produtores de leite em continuar na atividade. No estudo realizado, a autora separou os produtores desse município em três sistemas produtivos: sistema 1: produção de leite até 150 L/dia; sistema 2: produção de leite entre 150 L/dia a 500 L/dia; e sistema 3: produção de leite acima de 500L/dia. Ao analisar os sistemas produtivos, observou que existe uma deficiência na produção que provavelmente limita os produtores de cobrirem seus custos de oportunidade⁴. Nas considerações da autora, se a atividade leiteira não propicia condições para alavancar reinvestimentos, então existe pouca possibilidade de capital próprio e de acesso a crédito bancário pelos produtores de pequenas propriedades, o que implica em sistema produtivo deficiente que vai se alastrando ao longo do tempo.

Para Gomes (1999), um reduzido número de pequenos produtores que têm certo conhecimento do negócio, tem capacidade de identificar o quê, quando, quanto e onde produzir, e por meio destas informações, conseguem direcionar melhor os recursos disponíveis. A outra parte, isto é, aqueles que não dispõem de tal

³ Oliveira (2006), realizou um estudo no município de Piracanjuba – Goiás, no qual fez uma análise comparativa entre pequenas propriedades de leite. Os resultados apontaram que nos sistema 1, 33,08%, tem probabilidade de não cobrir o custo de oportunidade de capital; no sistema 2, essa probabilidade seria de 4,14% e no sistema 3, 3,18% apresentaram essa deficiência. De acordo com esses resultados, pode-se dizer que estes produtores têm mais probabilidade de obterem resultados negativos do que positivos na produção.

⁴ Custo de Oportunidade representa o valor sacrificado pela empresa em termos de remuneração, ao tomar a decisão de aplicar seus recursos em determinada alternativa ao invés de aplicar em outra, capaz de proporcionar mais benefícios., em suma, é o valor do recurso no seu melhor uso. (NASCIMENTO, 1988).

“conhecimento”, acabam tendo dificuldades, não conseguindo atender a demanda do mercado (escala, e qualidade, padronização entre outros), como também aos requisitos básicos para acesso ao crédito, com isso, deixam de empregar seus limitados recursos naquilo que poderia trazer melhor rentabilidade.

Costa Sobrinho (2006) corrobora ao dizer que, quando os recursos do agricultor são limitados, a eficiência na atividade produtiva passa a ser um objetivo distante, apenas aqueles mais desenvolvidos, conseguem se aproximar em situação exclusiva, isto é, mais facilidade de: acesso ao crédito, comercialização, assistência técnica, tecnologia, entre outros. Para o autor, as principais limitações enfrentadas por maioria dos agricultores familiares envolvem tanto fatores internos, quanto fatores externos. Dentre os internos estão:

- a) o tamanho da propriedade, que impõe condições desfavoráveis aos produtores na aquisição de recursos, na comercialização, assim como a ociosidade no uso de máquinas e implementos, em boa parte, mais adequados para o cultivo de grandes áreas;
- b) o tipo de tecnologia utilizada que influencia o desempenho da atividade agrícola;
- c) a baixa escolaridade que dificulta a aceitação de inovações tecnológicas no contexto do empreendimento;
- d) as relações de trabalho que interferem na eficiência com que os recursos são usados;
- e) a falta de crédito rural que limita o aumento da produtividade, e força o produtor a racionalizar meios que podem ser o fator decisivo no desenvolvimento da propriedade.

Em relação às limitações externas, apresentam-se:

- a) o mau funcionamento do sistema de preços e os mercados imperfeitos;

- b) o ambiente econômico desfavorável ao dinamismo da agricultura;
- c) deficiência na infraestrutura de locação, armazenagem e comunicação, que eleva o custo dos produtos e reduz seu preço;
- d) políticas de crédito;
- e) restrições bancárias.

Neste estudo, o enfoque principal é reservado ao ambiente interno da pequena propriedade familiar⁵ na produção de leite, donde o objetivo principal é o de fazer uma análise entre as práticas de gestão adotadas por dois grupos de estabelecimentos (os que fornecem e os que não fornecem leite para a cooperativa) da agricultura familiar, que tem como atividade principal a produção de leite no município de Unaí-MG, bem como identificar entre estes grupos, as principais dificuldades para o desenvolvimento da atividade produtiva e suas estratégias para assegurar a rentabilidade do empreendimento.

Saldanha, Júnior e Del Grossi (2002) citando Ribeiro (1995), apontam que a lógica de gestão do agricultor familiar dentro da dinâmica do mercado econômico é diferente daquela utilizada por outros setores (comercial e de serviço), isto é lucratividade. A lógica do agricultor familiar está relativamente vinculada aos objetivos traçados por cada unidade familiar, obedecendo alguns atributos (tradição, valores, cultura, localidade, região entre outros) que venham a garantir a produção, reprodução, segurança e qualidade de vida da família.

⁵ Reconhecendo o debate conceitual entre pesquisadores e pessoas afins sobre o conceito de agricultura familiar, para os objetivos deste estudo, será utilizado o conceito definido pelo INCRA/FAO, citado no estudo de Guanziroli et al (2000, p. 4), que caracteriza a agricultura familiar a partir de suas relações sociais de produção. Assim, definir-se-á “a partir de três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feita por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva.”

Sabourin (2006) citando Ploeg (2000) enfatiza que esta lógica muitas vezes é entendida por estudiosos como forma atrasada, de tradicionalismo e de indisposição para mudanças, e isto, gera uma visão (limitada) de subordinação em se tratando de domínio econômico, político e cultural. Tal entendimento acaba passando ao público, uma posição de fragilidade, ineficiência e de condições precárias de acesso aos meios de produção. O que se percebe e que pôde ser entendido a partir disto, é que estudiosos e público envolvido, ignoram as particularidades deste setor, suas formas próprias de atuação nas relações de exploração e dominação do mercado.

Nesta perspectiva, conhecer e analisar a lógica do agricultor frente ao mercado econômico, levando em consideração as características presentes no ambiente ao qual está inserido, talvez seja o primeiro passo para quebrar paradigmas, bem como orientar melhores formulações de políticas públicas exclusivas à realidade deste grupo dentro do seu habitat.

Na tentativa de conhecer a realidade dos agricultores familiares, primeiramente, adotou-se uma investigação do tema na literatura existente, a fim de identificar outras pesquisas que tratam das questões propostas. Assim, tendo como base os objetivos deste estudo, esta pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, na medida em que se propôs por meio de uma análise empírica, identificar e analisar as práticas de gestão desse segmento populacional, bem como, as dificuldades enfrentadas e as estratégias desenvolvidas para tornar a atividade economicamente viável.

A ênfase foi dada aos aspectos qualitativos. Para coletar informação referente ao que se pretendeu descobrir, utilizou-se dois instrumentos: questionário semiestruturado e entrevista aberta. Os participantes desta pesquisa totalizaram-se em 58 indivíduos, sendo que 55 são agricultores familiares produtores de leite no

município de Unaí-MG e três são representantes de instituições vinculados à agricultura familiar, isto é, Banco do Brasil, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER e Cooperativa Agropecuária de Unaí – CAPUL.

O estudo está estruturado em 5 capítulos a contar com esta introdução. Para além, encontram-se neste capítulo, as problemáticas, as hipóteses, os objetivos e síntese da metodologia. Na sequência, foi apontado o referencial teórico que serviu de base para o estabelecimento dos objetivos em questão. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para chegar aos objetivos propostos do estudo. Em seguida, no quarto capítulo são apresentadas as análises e discussões dos principais resultados da pesquisa. E por fim, no quinto capítulo encerra a apresentação, com as considerações finais, ou seja, uma verificação do caminho percorrido e dos resultados alcançados. As contribuições, propostas e recomendações para futuras pesquisas encontram-se neste mesmo espaço. Encontram-se também neste estudo, na parte final as referências bibliográficas, seguidas dos apêndices.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Acredita-se que grande parte do número de agricultores familiares produtores de leite no município de Unaí, praticam da gestão em suas unidades produtivas, a partir da experiência passada de gerações a gerações, isto é de pai para filho. Este comportamento em muitos casos impede um conhecimento mais apurado dos processos que geram a atividade produtiva. Um exemplo disto é a maneira com que estes agricultores controlam (levantamento, registro e acompanhamento) as receitas

e os custos de produção⁶. Por causa deste estilo de gestão, muitos agricultores acabam tendo dificuldades de acesso ao crédito, de investimento na propriedade, de usar tecnologia, bem como de formular estratégias para aproveitar as oportunidades e/ou superar momentos de crise advindas da vulnerabilidade do ambiente.

Para além do estilo de gestão, os produtores de leite deste município, enfrentam problemas no ambiente externo que acabam dificultando o acesso às políticas públicas, o que de certa forma, provoca também a exclusão destes no mercado formal. A modernização do setor, as novas regras legislativas, as exigências do mercado consumidor e outras, são indicadores deste mercado.

Alguns produtores, para garantir o rendimento com a atividade produtiva e reprodução da família, associam-se em cooperativas, outros com menos condições e com menores áreas para produzir em escala, passam então a recorrer ao mercado “clandestino⁷”, ficando expostos aos riscos que a atividade propicia.

Diante do exposto, pode-se dizer que quatro questões problemáticas se firmam no ambiente em estudo completando as principais dificuldades destes gestores em garantir a viabilidade econômica do empreendimento: tamanho da área (ha), acesso ao crédito, assistência técnica e padrão tecnológico, os quais vão servir de “pano de fundo” neste trabalho.

No que se refere ao tamanho da unidade produtiva (espaço, área, ha), os estabelecimentos com área menor são obrigados a produzir em sistemas mais intensivos para viabilizar uma renda mínima. Além disso, nestes estabelecimentos, as limitações aparecem quando se decide maximizar a produção, aumentar o

⁶ A CEPEA (ESALQ/USP) considera para cálculo do custo de produção de leite: alimentos concentrados, alimentos volumosos, leite para bezerro, sal mineral, medicamentos/vacinas, energia/combustível, inseminação artificial, manutenção e reparos, BST, material de consumo, material de ordenha, impostos e taxas, mão de obra permanente, mão de obra familiar, transporte de leite, mão de obra eventual, serviços e despesas administrativas. (AGROPECUÁRIA HOJE, 2000).

⁷ Mercado é o local no qual agentes econômicos procedem à troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens. Neste estudo, o mercado clandestino foi definido como informal, isto é, aquele com ausência de contratos formais.

rebanho, acessar crédito, adquirir/aplicar novas tecnologias, assim como, desenvolver outras atividades produtivas que contribuam com a renda da família.

No que se refere ao crédito, pode-se dizer que este recurso é uma das alternativas mais utilizadas pelos agricultores familiares da região. Isto porque, de acordo com a Emater (2009), dentre os 23 municípios situados no Noroeste de Minas, o que mais se destacou na utilização de recursos do Pronaf⁸, no ano de 2008/2009, foi Unaí. Foram aproximadamente 21,25 milhões em recursos direcionados a investimento e custeio da produção. Este recurso quando utilizado de forma eficaz, isto é, por meio de uma boa gestão, pode proporcionar o fortalecimento econômico da atividade produtiva, a partir da introdução de métodos racionais de produção. Partindo desta informação quais seriam então, os gargalos existentes neste espaço, que impedem melhores retornos (aumento da produção, de renda e qualidade de vida) ao agricultor familiar?

Outro indicador problemático no espaço da agricultura familiar parece ser o acesso e a aceitação (credibilidade) dos agricultores frente aos profissionais da assistência técnica. Para Buainain *et al* (2007, p. 111), é de responsabilidade do serviço de assistência técnica “contribuir para definir a adoção de tecnologias apropriadas, como também para propor o desenvolvimento de atividades agrícolas viáveis economicamente e capacitação dos agricultores para a inovação”. Desta forma, o profissional da assistência técnica pode orientar o produtor nos problemas de ordem nutricionais, sanitárias e tecnológicas, bem como, auxiliá-lo na otimização dos

⁸ Unaí, região Noroeste de Minas Gerais foi o que mais liderou no acesso aos recursos do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, entre janeiro de 2008 e julho de 2009. O município encontra-se em primeiro lugar no ranking de Minas Gerais na aquisição de crédito rural. De acordo com o Sr. Manoel Faria, gerente regional da Emater em Unaí, o Pronaf é muito importante para a cidade, pois o dinheiro aplicado circula pela região, ao invés de ser destinado para outras cidades, e isso cria mais oportunidades de emprego e renda na região. Veja mais informações no site da Agência Minas: www.joaopinheiro.com. Reportagem publicada em 09/2009.

recursos disponíveis, de novas práticas de produção, de melhor aproveitamento de mão de obra, e entre outros. Partindo-se destas contribuições, isto é, de que a assistência técnica pode contribuir com o desenvolvimento da atividade produtiva, qual seria então, o motivo que impede esse acesso, bem como da resistência às orientações de profissionais do ramo?

Outra questão que se coloca como problemática neste campo parece ser a adoção de tecnologia. As transformações que vêm ocorrendo no mercado econômico levam sempre a duas constatações: riqueza de poucos e exclusão social de muitos. A necessidade de aumento de escala, de utilização de tecnologia, de manter padrões de qualidade, são exemplos desta nova realidade mercadológica, ambiental e regulatória, que vem forçando os agricultores familiares a adaptar-se ao novo contexto. A adoção de diferentes padrões tecnológicos e de novas técnicas de produção passa a ser então, o ponto crucial deste problema.

De acordo com Graziano da Silva *et al.*⁹ (1983; 1994), o problema maior, não é a resistência do agricultor a essa adoção, mas sim, ao padrão tecnológico que lhe é disponibilizado; o processo não foi feito para os pequenos. Para o autor dois fatores contribuíram para isso: de um lado, as características limitadas da formação dessa classe social, como por exemplo, a disponibilidade de terra para uso de máquinas, pior terras, insuficiência de investimentos, de mão de obra. De outro, os interesses econômicos e políticos voltados para as grandes propriedades (agricultores não familiares); grandes máquinas e equipamentos são mais interessantes, pois maiores escalas indicam maiores retornos, isto é, maiores lucros.

Como então inserir-se num mercado onde as possibilidades de ganhos são restritas?

⁹ Ver Graziano da Silva *et al.* (1983) – “Tecnologia e campesinato: o caso brasileiro” e “O Desenvolvimento do Capitalismo no Campo Brasileiro e a Reforma Agrária” (1994) .

Na concepção de Ploeg (2006), os ganhos ocorrem de acordo com os diferentes estilos de produção traçados pelos produtores, além dos interesses particulares de cada família para a busca de rentabilidade do empreendimento e de inserção ao mercado formal.

Para Pellini *et al.* (2006), cada família desenvolve suas estratégias próprias de sobrevivência, de produção e reprodução, bem como, enfrentam desafios e restrições distintas em um ambiente onde as variáveis internas e externas, causam impactos relativamente semelhantes.

A partir do exposto, esta pesquisa propõe estudar as seguintes questões problemas:

1) Por que, o produtor de leite da agricultura familiar não integrado ao mercado formal do município de Unaí, tem dificuldades de desenvolver estratégias que o permita maior rentabilidade econômica, bem como melhores índices produtivos para integrar-se ao mercado formal?

2) Qual(ais) são as principais dificuldades do produtor de leite da agricultura familiar integrado ou não ao mercado formal que o limita aumentar a produção e garantir melhor renda para sua família?

HIPÓTESES

1) A ausência de uma gestão direcionada ao controle da atividade produtiva não permite que o produtor de leite da agricultura familiar não integrado direcione melhor os recursos disponíveis (insumos, crédito, mão de obra, equipamentos e outros), o

que conseqüentemente o impede de manter uma escala de produção suficiente para inserir-se e/ou manter-se no mercado formal.

2) O crédito e a tecnologia são as principais dificuldades do produtor de leite da agricultura familiar, integrado ou não ao mercado formal. Estas variáveis impedem um maior índice produtivo, de modo que melhore a renda da família com a atividade produtiva.

OBJETIVO GERAL

De forma geral se pode sintetizar que o objetivo que orientou esta pesquisa foi o de realizar uma análise entre as práticas de gestão adotadas por dois grupos de estabelecimentos (fornecem e não fornecem leite para a cooperativa local) da agricultura familiar, que tem como atividade principal a produção de leite no município de Unaí-MG, bem como identificar entre estes grupos, as principais dificuldades para desenvolvimento da atividade produtiva e suas estratégias para assegurar a rentabilidade do empreendimento.

Objetivos específicos

- Identificar e caracterizar os estabelecimentos pertencentes à agricultura familiar e que tem como principal atividade econômica a produção de leite no município de Unaí-MG.

- Identificar e analisar informações que permitam desenhar o perfil dos agricultores que praticam da atividade leiteira no município.

- Identificar e analisar informações que permitam desenhar o perfil da mão de obra familiar do agricultor.

- Identificar e analisar informações que permitam conhecer os recursos utilizados pelos agricultores que apoiem nas tomadas de decisão para tornar a atividade leiteira mais rentável.

- Analisar informações que permitam conhecer as práticas de gestão adotadas pelos agricultores para planejar, controlar e organizar a atividade leiteira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

No Brasil, o termo agricultura familiar não é propriamente novo, mas o seu uso passou a ser frequente a partir da década de 90, quando se intensificaram estudos em debates acadêmicos, movimentos sociais e nas políticas de governo. Mas o conceito de “agricultura familiar” ganhou destaque nos meios de comunicação, a partir do momento em que o Estado resolveu dar suporte a esta classe social, criando políticas públicas, como por exemplo, a criação do PRONAF – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, bem como da Lei 11.326/2006 que instituiu as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar. Esta lei denomina que para pertencer à categoria de agricultor familiar e/ou de empreendimentos rurais 4 aspectos devem ser considerados:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Esta categorização carrega diversas críticas por não considerar as diversidade e heterogeneidade desta classe social a partir do ambiente em que estão inseridos.

Contudo, no mundo acadêmico, novos direcionamentos e debates são dados ao conceito de “agricultura familiar”.

A maioria das definições de agricultura familiar adotadas em trabalhos recentes sobre o tema baseia-se na mão-de-obra utilizada, no tamanho da propriedade, na direção dos trabalhos e na renda gerada pela atividade agrícola. Em todas há um ponto em comum: ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, a família assume o trabalho no estabelecimento (PLOEG, 2000).

Porém, ainda hoje, encontram-se na literatura, diversos estudos em que o termo é tratado de forma indistinta, sendo associada a “agricultura de baixa renda”, “pequena produção”, quando não “agricultura de subsistência”. Considerações estas que apontam o lado discriminante, humilhante, ofensivo e desdenhoso que o setor enfrenta. Não obstante, o termo ainda é associado com um conceito “torto” compartilhado com uma história urbana passada, de interesses políticos, do qual o camponês (pequeno produtor) não participou, pois foi considerado dentro de uma classe inferior sem pouco (ou nada) poder contribuir (ABRAMOVAY, 1992).

Wanderley (2009),¹⁰ menciona que a imagem que se desenhou sobre a agricultura familiar (camponesa), muitas vezes é confundida entre correntes¹¹ da esquerda e da direita e isso prejudica o desenvolvimento de políticas voltadas para o setor. Para a autora, estas correntes não entendem ou não se fazem por entendidas sobre a lógica do agricultor (de resistência, de produção e reprodução); o que gera conceitos do tipo, tecnicamente atrasados, socialmente rudes, politicamente inexpressivos, sem lugar, portanto, num projeto de modernização, uma vez que apresentam traços de aversão a mudanças e riscos.

¹⁰ Ler o Prefácio à Edição Brasileira de Wanderley, M. N. B. sobre a obra de Eric Sabourin. Publicada em 2009.

¹¹ É da esquerda quem defende a igualdade, quem luta por uma distribuição de renda igual, por uma maior justiça social. É da direita quem não tem este objetivo como prioridade, vendo a desigualdade como inevitável e sob muitos aspectos desejável (PEREIRA, 1997).

Para Abramovay, Marx contribuiu com esta ideia opaca, negando a agricultura familiar, seja como modo diferente de produção, seja como diferencial de desenvolvimento econômico, justificando para isso que o produtor não teria condições (conhecimento técnico e tecnológico) de acompanhar a modernização da agricultura, seu destino já estava certo, “o desaparecimento”. Para estes pensadores, “o progresso técnico acabaria fatalmente por apertar a corda que sua própria pobreza colocava-lhe em volta do pescoço” (ABRAMOVAY, 1992, p. 211)¹². Isto significa dizer que o modo de produção operado pelos agricultores, acabaria forçando-os a oferecer alimentos de baixo preço e pouca qualidade devido à pressão do capital mercantil e de consumidores.

Por outro lado, estudos como de Carneiro (1992); Abramovay (1997); Altafin (2007); Ploeg (2006); Sabourin (2009) entre outros, tratam do tema, procurando relacioná-los aos acontecimentos recentes sobre a transformação da agricultura em diversas regiões e na Europa, no qual esta categoria se pauta em noções ainda de campesinato e agricultura camponesa.

Ploeg¹³ (2006), por exemplo, acredita que para entender o conceito de agricultura familiar e a representatividade da classe, no contexto socioeconômico, faz-se necessário mapear suas ações, desde,

- a) sua origem;
- b) do modo de produção e reprodução; e,
- c) principalmente, do comportamento que está por traz da busca de lucratividade - que parece estar mais próximo da garantia de renda e qualidade de vida para a

¹² Ler Abramovay, R. Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão, 1992.

¹³ Ler Ploeg, Jan Douwe Van der. O modo de produção camponês revisitado. In Adversidade da agricultura familiar de Sérgio Schneider (2006): o estudo trata de um debate mais amplo e atualizado sobre a agricultura familiar, modo de produção camponês e empresarial, a partir de uma reconstituição de relações e elementos (velhos e novos, materiais e simbólicos) para visualizar o mundo moderno. O autor busca ainda apresentar informações sobre a agricultura familiar que possa auxiliar o setor público, na formação de políticas públicas.

família, do que qualquer outra coisa. Ao fazer esta distinção pode-se notar como as associações pejorativas à agricultura familiar, em grande parte, trazem um equívoco tanto no seu conceito, quanto no entendimento do poder público ao desenvolver políticas voltadas para o setor.

Contribuindo com o pensamento de Ploeg (2006), Mussoi (2002, p. 06) conceitua agricultura familiar da seguinte forma:

Uma forma de vida, que tem (seus atores sociais) um saber/conhecimento construído histórica e coletivamente; que tem uma lógica própria de decisão; tendo uma relação harmônica com o meio ambiente (ou pelo menos, muito mais harmônica que a agricultura empresarial-capitalista convencional); usando de forma articulada e eficiente o trabalho familiar; baseando-se num processo de diversificação produtiva que garanta a produção para o abastecimento próprio e a necessária integração com o mercado local/regional, garantindo também níveis adequados de biodiversidade (produtiva, medicinal, artesanal e de reserva biológica); sendo capaz de processar muitos dos produtos por ela produzidos e reciclar dejetos para sua re-utilização. Este tipo de agricultura é, a nível externo, capaz de se articular no seu conjunto, possibilitando a resolução organizada/coletiva de seus problemas, usando de suas potencialidades e instrumentos de produção.

Sabourin (2009) e Ploeg (2006) resumem esse conceito na forma de direção e organização do trabalho, ou seja, o agricultor familiar trabalha com seus agregados (mão de obra que tem relação de parentesco com o agricultor), sobre uma racionalidade que, por conseguinte, dita a forma com que sua produção será comercializada. Esta lógica vai além de sua subsistência, mas não necessariamente de encontro ao acúmulo de capital. A ida ao mercado, isto é, a vinculação da atividade ao contexto mercantil acontece, mas de forma diferente. Esta aproximação ocorre em torno dos objetivos traçados pela família, que inclui a produção e,

essencialmente, nas últimas décadas, a reprodução social da familiar, isto porque, os agricultores familiares vêm encontrando barreiras para reprodução de sua família. Para Wanderley (1999) o agricultor familiar, nas últimas décadas, além de ter preocupações com a garantia de sobrevivência da família, tem agora que se preocupar com os rumos que esta reprodução familiar irá gerar no futuro. Neste último, para minimizar as barreiras de reprodução, o produtor tenta motivar os filhos a estudar. No entanto, para que ocorra tal fato, o produtor necessariamente precisa vincular-se ao mercado econômico. O agricultor utiliza desta lógica, para captar recursos financeiros suficientes para investir na educação dos filhos. Assim, o incentivo ao estudo dos filhos pode vislumbrar novas perspectivas de vida, tanto dentro da porteira, quanto fora dela (BRUMER; SPANEVELLO, 2008).

Por outro lado, no caso específico da produção de leite, o trabalho realizado para o desenvolvimento da atividade produtiva, além de ser árduo (penoso), depende de muito esforço físico, de tempo e disposição, e, os resultados gerados pela atividade, não trazem retornos satisfatórios. Assim, o descontentamento com a atividade, e a crença de que a produção de leite não trará melhores resultados que promovam a renda e qualidade de vida em futuro próximo, acabam fazendo com que diversos agricultores incentivem seus filhos a buscar de novas oportunidades fora da porteira. De acordo com Brumer (2000), quando esta iniciativa não vem por meio do pai, ela se faz, no próprio desejo dos filhos, ou seja, estes também acabam desestimulados em permanecer na ocupação agrícola e no meio rural, devido às condições interna da família, tanto econômica como sociais, como por exemplo,

- a) a viabilidade econômica do empreendimento;
- b) as oportunidades e das estratégias para obtenção de renda;
- c) a escolha profissional;

d) a valorização da profissão de agricultor comparada a outras profissões; e outras. (BRUMER, 2000).

É devido a estes aspectos que o processo de sucessão¹⁴ nas últimas décadas vem modificando as perspectivas de permanência dos filhos na atividade agrícola. Como se observa, a falta de sucessor surge em reação de dois fatores: o primeiro, pela motivação do pai não incentivar seus filhos na continuidade com a atividade. Em segundo, pela própria motivação dos filhos em não desejarem permanecer na agricultura.

Portanto, o que está em jogo no momento de decidir vincular-se ao mercado, não é o acúmulo de lucro, mas sim prioritariamente, às necessidades da família, ou seja, nos estudos dos filhos, da segurança (necessidade física e humana), da coesão do grupo familiar, da qualidade de vida, entre outros, o que sobrepõe a busca pela lucratividade. Portanto, fatores como lucro, acúmulo de capital, de terra, de produção em escala, são relativamente objetivos reservados à agricultura não familiar.

Ploeg (2006, p. 24), corrobora ao dizer que o modo de produção da agricultura familiar é a sua co-produção, ou seja,

[...] é o incessante encontro e interação mútua entre homem e natureza viva e, de forma geral, entre o social e o material [...]. Neste processo, tanto o social como o material são transformados [...] este modo de produção se articula com o mercado, mas de uma forma específica.

Nem toda produção é direcionada para o mercado, uma parte é comercializada e outra consumida pela família do agricultor, e outra parte é armazenada. Esta é uma

¹⁴ Processo sucessão é um processo composto essencialmente pela transmissão de um dos filhos no lugar do pai, assumindo o controle ou gerenciamento sobre o uso do patrimônio ou do estabelecimento familiar (BURTON; WALFOR, 2005)

das estratégias utilizadas pelo agricultor que “contribui indiretamente para a criação de uma autonomia ainda maior” (PLOEG, 2006, p. 24). Como se percebe, a decisão de levar ao mercado a produção, bem como manter relações de dependência por meio da expansão dos recursos é evitada. Pode-se considerar, a partir deste comportamento, que a “autonomia” da agricultura familiar é determinada pela frequência de relações de dependência, que o agricultor cria com o mercado. Com vistas a manter a autonomia, agregação de valor e diversificação de produto, o agricultor desenvolve seu próprio sistema de produção¹⁵. Em contrapartida, esse processo não ocorre de forma intensiva na agricultura não familiar. O desenvolvimento da atividade produtiva no espaço da unidade de produção ocorre sem necessariamente a participação da família (no processo de trabalho), mas essencialmente “com – e através de uma apropriação e/ou subordinação de outras unidades e/ou de recursos contidos na mesma unidade [...]” (PLOEG, 2006, p. 34). Neste espaço, a produção não é somente orientada para a agregação de valor, mas também para a sua redistribuição, que muitas vezes sobrepõe à produção de valor, isto porque, a busca de maior escala de produção, padronização e lucratividade, são os principais objetivos deste setor. Esta é relativamente à diferença existente entre o modo de produção da agricultura familiar e não familiar. Outra diferença encontrada entre o modo de produção familiar e não familiar se encontra na utilização de tecnologia moderna. No caso da agricultura familiar, Garcia (1990), contribui ao dizer que o emprego de uma tecnologia tradicional não é sinônimo de ineficiência produtiva. O autor identifica nas considerações de Hayami e Ruttan, que a aceitação (adoção) e/ou desenvolvimento de novas técnicas produtivas deve estar

¹⁵ Sistema de produção é definido como a organização e combinação dos fatores de produção utilizados por um agricultor e sua família para atingir os objetivos traçados, levando em consideração dois aspectos: os recursos disponíveis (terra, equipamentos, benfeitorias, tecnologia, mão de obra familiar, cultivos, as criações) e o contexto em que o empreendimento está inserido (ambiental, social, econômico, administrativo e político) (BONNAL *et al.*, 1994).

intimamente relacionado com a escassez relativa de algum fator proveniente da atividade produtiva.

Assim também, Garcia (1990) citando os estudos de Paiva (1968) aponta que a tecnologia moderna só vai ser utilizada (adotada) pelo agricultor, se, este verificar, que a relação benefício/custo desta, for economicamente vantajosa quando comparada à relação benefício/custo supondo a aplicação da tecnologia tradicional.

Em contrapartida, Saldanha *et al.* mencionam que as pesquisas sobre a difusão das tecnologias no início dos anos 70 no Brasil, indicaram que os agricultores nem sempre tomam suas decisões (de adotar ou negar novas tecnologias) por meio de análise de cálculos econômicos, isto porque, a lógica do agricultor vai além do acúmulo de lucro. Sua lógica envolve:

a) os objetivos da família;

b) suas diferentes estratégias;

c) as inter relações entre as diferentes atividades em nível do sistema de produção.

Tal comportamento é identificado por Menezes e Malagod¹⁶ (2008), nos conceitos de Scott (1976) sobre economia moral. Para este autor, o comportamento do agricultor se refere ao princípio da “segurança” em primeiro lugar, (*safety-first*) ou, o de evitar o risco, ou procurar risco mínimo (*risk-avoidance*).

Ploeg (2008), Gasson e Errington (1993) apontam tais características como o “estilo de produção” da agricultura familiar, ao contrário do que tantos outros autores, como, por exemplo, Bastide (1971), Ranis e Frei (1961), Lambert (1972), e pessoas

¹⁶ Os camponeses como atores sociais: a perspectiva da autonomia e da resistência. Estudo é uma versão preliminar – circulação interna – IPODE (2008), realizado por Menezes e Malagod, no qual consiste na análise comparativa das práticas, processos e formas de organização que são utilizadas pelos agricultores e os demais atores do meio rural em cinco Estados Brasileiros para construir alternativas viáveis e sustentáveis para sua sobrevivência material imediata e sua reprodução social como unidades de produção assim como verificar quais são seus efeitos sobre as economias locais e territoriais.

afins, como estilo atrasado de produção, quando se trata de entender tal estilo no campo da agricultura tradicional.

Garcia (1990, p. 203), por exemplo, citando Shultz (1965), (re)afirma a eficiência dos produtores rurais e de seus interesses particular (cultura, tradição, crenças, entre outros).

Para o autor, os produtores rurais eram pobres, mas eficientes e, o que é mais importante, “não se utilizam de técnicas modernas ou porque elas não eram economicamente rentáveis, ou porque não eram adaptáveis às condições de solo e/ou culturas de suas regiões”.

Ploeg (2006), na tentativa de dissociar a imagem construída por esses atores, reserva, em sua obra *O modo de produção camponês revisado*, um espaço para apresentar as diferentes¹⁷ estratégias utilizadas pela agricultura familiar e não familiar na produção de leite. Nesta obra, o autor aponta o outro “lado da moeda”, isto é, as potencialidades da agricultura familiar dentro de uma ambiente limitado e complexo. O autor faz comparações entre os dois setores, buscando apontar as diferenças e aproximações ao “estilo de produção”. Ao fazer isto, descobre que o modo de produção camponês é o que define sua posição na sociedade e que este modo, define ainda, suas relações sociais e seu grau de autonomia com o mercado. Para Ploeg, o modo de produção da agricultura familiar resumidamente está voltado para a produção, reprodução, crescimento e desenvolvimento com a finalidade de agregação de valor e diversificação da atividade. Em contrapartida, o modo de produção na agricultura não familiar é pela busca de maior escala de produção, distribuição e apropriação de valores, com finalidade essencial de lucro (acúmulo de capital). Ploeg chega à conclusão, de que a agricultura familiar tem suas

¹⁷ Ploeg (2006) participa de um projeto de pesquisa sobre as diferentes estratégias utilizadas por produtores de leite da agricultura familiar e não familiar na Holanda, realizado pelo Centro de Pesquisa Aplicada em Produção Animal em Lelystad.

particularidades, e mesmo dentro de um ambiente complexo, tem potencial, e, é representativa, principalmente quando se percebe que é responsável por grande parte do fornecimento de alimentos à população, pela geração de emprego no campo, de renda, e de movimentações econômicas, tanto locais, quanto regional. Portanto, significativamente contribuinte com o desenvolvimento socioeconômico do país. Outro autor que contribui com tal afirmação é Guanziroli *et al.*¹⁸ (2000), no estudo sobre *O Novo Retrato da Agricultura Familiar*, os autores também desenharam o perfil dos agricultores familiares e dos não familiares, utilizando-se dos dados do Censo Agropecuário de 1985, 1995/96, concluem que a representatividade da agricultura familiar no contexto econômico do país não é um mero acaso. Apesar de ser complexo o universo agrário, existem certos aspectos que diferenciam o pequeno agricultor (familiar) do grande produtor (não familiar). Esta diferença encontra-se justamente nos interesses particulares, nas estratégias próprias de sobrevivência, de produção e comercialização e, por conseguinte, respondem de maneira diferenciada a desafios e limitações semelhantes. O estudo revelou ainda que a agricultura familiar é eficiente no espaço (área) que lhe é permitido produzir. Não obstante, os dados do último Censo Agropecuário (IBGE, 2006)¹⁹ confirmam esta peculiaridade. De acordo com o Censo, a agricultura familiar continua com o conceito de grande “potência”, de garantia de segurança alimentar à grande parte da população brasileira, mesmo em desvantagem de área, (8,37% contra, 309,18%), de

¹⁸ Ler Guanziroli et al (2000): *Novo Retrato da Agricultura Familiar – O Brasil redescoberto*. O estudo tem como finalidade fornecer elementos sobre a real situação da agricultura familiar brasileira seja em nível municipal, micro-regional, estadual, macro-regional e nacional, para subsidiar o desenho e a implantação eficaz de políticas públicas (fundiárias e agrícolas) direcionadas ao meio rural e de fortalecimento familiar, inclusive as atividades de extensão rural e pesquisa agropecuária. Para atingir ao objetivo proposto, o estudo apoiou-se nos dados do Censo Agropecuário de 1985, 1995/96.

¹⁹ Maiores informações em: *O Censo Agropecuário 2006 e A Agricultura Familiar no Brasil* (FRANÇA; DEL GROSSI; MARQUES – Brasília: MDA, 2009).

condições de produção, financiamento (crédito), tecnologia, mão de obra, assistência técnica.

Os resultados do Censo Agropecuário apontaram que o Valor Bruto da Produção - VBP, familiar também cresceu significativamente em termos de reais, isto é, 61%, sendo superior ao crescimento da agricultura não familiar que neste mesmo período foi de 47% em termos de reais. Outra informação revelada no Censo que confirma a representatividade da agricultura familiar está na comparação entre o valor médio das receitas nas unidades familiares e não familiares. Os dados apontam que existe uma diferença pouco expressiva (1,61; 1,47), sinalizando uma proximidade entre os dois setores (IBGE, 2006). Olhando por este prisma, ficam então algumas indagações: Por que a agricultura familiar, desde tempos passados ainda é comparada e entendida em diversos estudos, como uma forma de produção atrasada, por não utilizar de tecnologias modernas, enfim, ineficiente? Não obstante, um entrave para a economia do País?

Porque mesmo sabendo da representatividade econômica desta classe, bem como das limitações enfrentadas, ainda sim, as políticas públicas destinadas a este segmento não atendem de forma exclusiva este público?

Não é de verdade única, dizer que a responsabilidade sobre esta deficiência recai apenas sobre o Estado. Grande parte dos agricultores familiares contribui para isso quando, por falta de conhecimentos, ignoram as complexidades do ambiente externo, e, por conseguinte, interfere diretamente no desenvolvimento econômico da atividade dentro do ambiente interno. A falta de capacitação e de conhecimento administrativo, as formas de acesso e disponibilidade de terra, a baixa produtividade, as dificuldades de acesso ao crédito, a ausência de assistência técnica, de tecnologia, de mão de obra qualificada são exemplos das limitações enfrentadas por

essa classe social. Talvez essa deficiência seja também reflexos das decisões do setor público, que prioriza políticas para determinadas classes, sem levar em consideração a dinâmica do ambiente onde estes agricultores se inserem.

É de se concordar que, se esse paradoxo persistir, as possibilidades de inserção da agricultura familiar no mercado formal estarão se distanciando, conseqüentemente, o próprio sistema acabará “cavando” a falência dessa classe ou da atividade por ela desempenhada, contribuindo mais ainda para a erradicação da pobreza e exclusão social.

Se for analisar o futuro da agricultura familiar, tendo como base este pressuposto, então, pode-se dizer que Marx e seus seguidores não erraram na previsão em dizer que “o fim da classe” está próximo de acontecer. Contudo, se for analisada a forma com que esta classe social ocupa e se organiza num espaço próprio, bem como nas sociedades modernas, capitalistas ou socialistas, tal desaparecimento está longe de se realizar. Isto porque, para driblar as crises econômicas no interior da fazenda, os agricultores familiares se manifestam de diversas formas, a começar pela capacidade de adaptação a contextos sociais e políticos dos mais diversos (LAMARCHE, 1998).

A pluriatividade é um exemplo típico desse contexto, é um fenômeno no qual os membros de uma unidade familiar executam diversas atividades não agrícolas dentro ou fora do estabelecimento rural, com objetivos de complementar a renda da família. São práticas constantes desses membros o desenvolvimento de atividades econômicas não necessariamente ligadas à agricultura e ao cultivo da unidade de produção, como por exemplo, a venda da força de trabalho familiar, da prestação de serviços e de artesanato (SCHNEIDER, 2003).

Para Buainain (2007, p. 23):

[...] o destino da agricultura familiar não está dado, nem pela vontade dos indivíduos, nem mesmo predeterminado pela contínua modernização do agronegócio, mas depende, de forma crucial, da capacidade e da possibilidade dos agricultores familiares aproveitarem e potencializarem oportunidades decorrentes das possíveis vantagens associadas à organização familiar da produção e, ao mesmo tempo, neutralizarem ou reduzirem desvantagens competitivas que enfrentam em razão da dotação de recursos[...].

Diante do contexto, pode-se dizer que o agricultor familiar tem capacidade de inovar, seja por meio de experimentações particulares, ou pelo aprendizado coletivo. E isto se confirma a partir de seus conhecimentos na atividade em que direciona e nas experiências de vidas passadas por muito de geração em geração. Contudo, o desempenho da agricultura familiar neste ambiente complexo, dependerá também de sua capacidade em reconhecer e dominar não somente as variáveis internas, mas também prever e minimizar os efeitos das variáveis externas que na maioria das vezes são as principais causadoras negativas de sua rentabilidade (SALDANHA; JUNIOR; DEL GROSSI, 2002).

Como pode ser observado, este conhecimento está mais associado à parte administrativa, às práticas de gestão do “saber fazer”.

Terence e Filho (2003), citando Almeida (1991), por exemplo, acreditam que o acompanhamento da produção, (contábil e de gestão), o controle por meio de anotações (em caderneta, bando de dados, agendas) das atividades e dos resultados gerados pela atividade podem minimizar expressivamente os riscos do negócio. Porém, as práticas de gestão adotadas pelo agricultor no acompanhamento da atividade nem sempre são adequadas, tornando difícil tal controle. Muitas vezes as limitações enfrentadas são devido à falta de conhecimento administrativo, de familiaridade e domínio sobre o fluxo das operações econômicas geradas (de dentro para fora e de fora para dentro) pela atividade no ambiente inserido.

Dutra (2006) resume essa lacuna, ao grau de escolaridade do agricultor familiar, o que de modo geral, limita-o a coletar dados, transformá-los em informações necessárias e orientar-se por meio delas para desenvolver alternativas que apoiem nas decisões do dia a dia.

2.2 AGRICULTURA FAMILIAR E O NOVO CONTEXTO ECONÔMICO

Sabe-se que as novas exigências do mercado econômico estimuladas pela crescente modernização no setor leiteiro, provenientes da abertura dos mercados, têm exigido do produtor adoção de padrões tecnológicos que possibilitam a garantia de padronização, qualidade, regularidade e quantidade de produtos suficientes ao mercado econômico (laticínios, cooperativas, mini-indústrias e outros). Muitas destas exigências são influências da IN 51²⁰.

Com efeito, diversos produtores descapitalizados, sem condições de acessar crédito foram excluídos da atividade. Outros acabaram se refugiando em cooperativas locais, adaptando seu processo produtivo, investindo em tecnologia, principalmente em máquinas e equipamentos, para garantir inserção no mercado econômico e renda para a família.

Abramovay (1992) citando Chochrane e Herdt (1974) denomina esse processo de adaptação como o de “pedalar”²¹, para acompanhar as novas exigências do

²⁰ Instrução Normativa

²¹ Processo de “pedalar” ou “treadmill”: o participante do processo para ter uma produtividade maior (em escala) a um menor custo tinha que adotar tal método (inovação), ao fazer isto, a curva de adoção tendia a crescer e a partir de certo período ela se estabelecia de modo que houvesse uma redução nos custos de produção daqueles que o acompanham. Então, aquele que conseguia adaptar a essa constante inovação tecnológica saía “ganhando”, pois esse processo provoca a elevação da oferta de maneira que os preços tendem a abaixar, eliminando assim os lucros advindos da limitada inovação. A vantagem de “pedalar” está sobre aqueles que não conseguem acompanhar ao treadmill (os retardatários). Estes acabam saindo do mercado, porque seus custos de produção continuam o

mercado. Com efeito, ganha vantagem nesse processo de adaptação aqueles mais preparados (tecnicamente e economicamente).

No caso da agricultura familiar, percebe-se a vulnerabilidade da classe, os constantes riscos de ser “jogado” para fora da atividade produtiva, uma vez que desprovido de conhecimentos (sobre o ambiente externo) e recurso financeiro (crédito), não conseguem manter-se no ritmo.

Estudiosos como Medeiros, Wilkinson e Lima (2002), contribuem com uma visão mais ampla desse processo. Acreditam que as novas exigências do mercado, ditadas pela modernização tecnológica não é propriamente a causadora da exclusão do agricultor familiar. Dentro deste ambiente vulnerável, existem outras interferências que contribuem para tal fato, como é o caso do processo de desenvolvimento da agricultura dentro da dimensão política e territorial – municipal e regional.

Para Bonnal e Maluf (2007), uma das formas de promover o desenvolvimento da agricultura familiar no seu ambiente, combater as desigualdades sociais e espaciais é por meio da promoção da (re)equilíbrio dos espaços econômicos, isto é, criar programas de desenvolvimento territorial ou ambiental, de territórios ou pela dimensão ambiental. Exemplo desta ação são as transferências sociais (programa Fome Zero), desenvolvimento regional baseado em incentivos econômicos de estímulo à iniciativa privada ou de investimentos públicos de infraestrutura. Sabourin²² (2006) em seu estudo sobre reciprocidade no meio rural identifica que outra forma de desenvolvimento local sustentável e solidário dos produtores e agricultores familiares seria a associação em cooperativas.

mesmo, só que agora tendo que adotar preços abaixo. Ao adotar tais preços, estes não conseguem renda para cobrir os custos da produção. (CHOCHRANE; HERDT (1951/1974) apud ABRAMOVAY, 1992).

²² Maiores informações em “Economia Solidária no Meio Rural Brasileiro: uma análise a partir da noção de reciprocidade”

As primeiras cooperativas agrícolas no Brasil foram criadas por grandes ou médios proprietários para poder beneficiar-se dos subsídios da ajuda pública. Muitas vezes associaram pequenos produtores (moradores, meeiros ou dependentes) para atingir o número exigido de sócios ou para reunir volumes mais importantes (fumo, café, algodão, leite, frutas irrigadas), o que de modo geral tornam as cooperativas “representantes do poder econômico” (SABOURIN, 2006, p. 8). Para o autor, os agricultores familiares ainda carregam lembranças das cooperativas, isto porque, muitas destas, estão ainda associadas à interesses políticos, à sistemas de gestão que favorece o desvio de fundos e cujo controle, quase sempre, lhes escapou. As considerações de Sabourin podem ser identificadas no documento de fundação da UNICAFES²³ (2005).

Por conta deste processo, as nossas tradicionais cooperativas tornaram-se de modo geral representantes do poder econômico. As “cooperativas empresariais” passaram a enfrentar a concorrência através do aumento da renda e do seu patrimônio e não por meio da organização, da educação, da participação e da inclusão sócio-econômica dos seus associados. Como resultado muitas cooperativas se tornaram grandes empresas, ao mesmo tempo se distanciaram do seu quadro social - legítimo responsável pelo destino da cooperativa – reduzindo a atuação dos cooperados a uma participação passiva, não ativa.

Para tentar suprir a falta de atendimento ou a ausência física dos bancos oficiais – ação que provocou o fechamento de várias cooperativas nos municípios do Nordeste -, renovaram-se as cooperativas. A partir das cooperativas de crédito, tal

²³ De acordo com Sabourin, um passo importante no processo de renovação do cooperativismo rural não empresarial e do seu posicionamento no campo da economia solidária foi dado em junho de 2005, com a criação da União das Cooperativas da Agricultura Familiar e de Economia Solidária. Esta organização define sua missão em torno da articulação de uma pluralidade de iniciativas incluindo produção e redistribuição de renda e de alimentos, no intuito de melhorar a qualidade de vida e não apenas o nível de lucro.

processo se implementou. Entretanto, tal renovação não se intensificou em todas as regiões, isto porque, ainda sim, existem vestígios da continuidade de práticas paternalistas em diversas cooperativas, o que torna as relações de reciprocidade assimétricas ou alienadas (SABOURIN, 2003).

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO NA PROPRIEDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR

As mudanças no ambiente competitivo do agronegócio nas últimas décadas, as constantes rupturas e as novas tendências, aliadas à ausência de perspectivas quanto à estabilidade do mercado, tem exigido dos empreendimentos rurais novas formas de se posicionar frente a estas adversidades. Tais alterações, influenciadas ainda pela globalização e modernização do setor têm estimulado o uso constantemente de tecnologias de produção e de gestão administrativa. Para os empreendimentos não familiares, acredita-se que os impactos das mudanças não afetaram de forma intensa o seu ambiente. Isto quando posto em comparação os resultados socioeconômicos (desigualdade social no campo, êxodo rural, falência e/ou vendas de propriedades de pequeno porte, exclusão social, desemprego, entre outros) dos empreendimentos familiares do país. Neste ambiente, a relação entre as variáveis internas e externas causou impacto diretamente no processo produtivo como também na gestão do empreendimento. Para este setor, garantir a atividade econômica, melhorar a renda e qualidade de vida da família, passou a ser um objetivo relativamente distante em momento de vulnerabilidade econômica que o setor vem enfrentado nos últimos tempos. Autores como Ménard (1995), Canto

(1997)²⁴, Ploeg (2000)²⁵, acreditam que para driblar esta crise, tais empreendimentos precisam desenvolver estratégias que possibilitem captar melhores resultados econômicos, como por exemplo, oferecer produtos diversificados, flexibilizar os processos produtivos, atender com maior eficiência a fragmentação da demanda, focalizar os produtos em nichos de mercado e outros. O caminho para isso é praticar da gestão por meio de um planejamento.

Vale ressaltar que gestão e planejamento são duas palavras distintas; a primeira não é melhor ou mais “moderna” que a segunda, nem pode substituí-la. A gestão é a administração dos recursos (de todos os tipos) que envolvem a unidade de produção, e dos problemas (presentes e futuros) a serem resolvidos ou pelo menos minimizados com tomadas de decisões apoiada pelo planejamento. O planejamento é a forma com que as atividades serão conduzidas no decorrer do processo produtivo, é o caminho que o agricultor deverá trilhar para atingir seu objetivo, é a preparação para ações futuras, com o intuito de evitar ou minimizar problemas e de explorar da melhor forma as potencialidades do ambiente. Neste contexto, para trabalhar os dois fatores, faz-se necessário primeiramente reconhecer que são contextos diferentes, mas ao mesmo tempo interdependentes de uma mesma ação, para o mesmo fim (ANTUNES, 1998).

Contribuindo com este raciocínio, Batalha, Buainain e Souza Filho (2009), apontam que, para excercer uma boa gestão, deve-se aliar o conhecimentos tácito juntamente com o administrativo. Por meio destes dois quesitos, o agricultor consegue coletar dados, gerar informações e tomar decisões precisas para garantir

²⁴ Mais informações em: Manual de Oslo - diretrizes para coleta de interpretação de dados sobre inovação, de Canto, O. M. 1997. O objetivo deste Manual é oferecer diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.

²⁵ Ler Ploeg (2000), *Revitalizing Agriculture: Farming Economically as Starting Ground for Rural Development* (A Revitalização da Agricultura: Agricultura Economicamente como ponto de Partida para o Desenvolvimento Rural).

melhores resultados. Como já dizia Deming²⁶ “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

Em opinião singular, Barbosa (1983) completa, ao de dizer que uma boa gestão é resultado de um bom planejamento e controle dos resultados, na falta desse, o empreendimento fica vulnerável a risco. O autor ressalta ainda a importância que se tem o fator humano dentro deste processo; seus conhecimentos, habilidades, vocação e disposição (interesse em aprender) para desenvolver a atividade são imprescindíveis. E isso se faz por meio da identificação das potencialidades do empreendimento, do desenvolvimento e aplicação de estratégias que possam contribuir com a sustentabilidade²⁷ do negócio.

Saldanha, Júnior e Del Grossi (2002) afirmam que a adoção de planejamento estratégico é a principal ferramenta para garantir uma boa gestão do empreendimento. Com esta ferramenta, o agricultor tem uma fotografia (micro e macro) do negócio que lhe permite posicionar frente ao ambiente. Os autores corroboram ainda, ao dizer que, para qualquer segmento, esta ferramenta é indispensável, contudo, no setor agropecuário, ela é de difícil aplicabilidade. Isto porque as variáveis neste ambiente além de serem numerosas, são ainda influenciadas pelas constantes incertezas (racionalidade limitada, oportunismo, influência de informações e fatores ambientais), provocadas ora pelos fatores humanos, ora pelos fatores ambientais. Contudo, desenvolver estratégias tendo como base as alternativas trabalhadas por meio das informações disponíveis não

²⁶ Deming, W. E. Reconhecido pelo mundo como “guru do gerenciamento da qualidade” e estatístico e consultor de gerenciamento.

²⁷ Sustentabilidade será definida nesta pesquisa como condição de equilíbrio entre os aspectos social, cultural, ambiental e econômico, associada à viabilidade e à longevidade do estabelecimento (PREZZOTO, 2005).

parece ser tão simples; o conhecimento e as experiências sobre o mercado são as bases para que todos os processos (internos e externos) sejam realizados de forma eficaz. É nesse momento que as práticas de gestão exercem papel fundamental na condução do negócio. O domínio dos fluxos operacionais, de conhecimentos (levando em consideração as variáveis externas), das informações do ambiente e dos recursos disponíveis (insumos, recursos financeiros, tecnologia, mão de obra, assistência técnica, entre outros) passa a fazer diferença no desempenho econômico do empreendimento.

Ao contrário do que pensam, autores como Ploeg (2006), Sabourin (2009), Wanderley (1999), acreditam que o conservadorismo²⁸ (posturas muito enraizadas nas tradições familiares), não impede o agricultor de tomar decisão, apenas assume um papel importante na lógica de adaptação, de resistência e de planejamento da atividade produtiva com vistas ao mercado econômico. Neste sentido, quando o agricultor não perde sua autonomia perante o mercado econômico, ele consegue estabelecer um nível (condições) de relação com o ambiente externo. Para isso, seis fatores são considerados pelo agricultor para vincular-se ao mercado econômico:

1) uma relação de co-produção com a natureza; 2) a construção e autogestão de uma base autônoma de recursos próprios (terra, fertilidade, trabalho, capital); 3) uma relação diferenciada com os mercados diversificados, resguardada certa autonomia; 4) um projeto de sobrevivência e resistência à reprodução da unidade familiar; 5) a pluriatividade; 6) a cooperação das relações de reciprocidade (PLOEG (2008) *apud* SABOURIN, 2008).

Pode-se dizer, a partir deste contexto, que o agricultor penetra no ambiente econômico necessariamente para desenvolver a atividade produtiva, isto é, buscar

²⁸ Que ou quem não gosta de mudanças em relação ao que é habitual ou tradicional. É contra os efeitos imprevistos da mudança, quanto ao perigo que ela representa, ou quanto a inutilidade de tentá-la (PEREIRA, 1997, p. 58).

insumos que não consegue produzir dentro de sua unidade produtiva, ou para atender as necessidades da família, ou seja, transformar a atividade em valor econômico (comercialização). É nesta perspectiva que o direito de apropriação, de uso e transformação dos recursos é utilizado. É assim também que as relações sociais e de trabalho acontecem, mas acontecem não necessariamente para a busca de uma racionalidade econômica, pois este não é objetivo prioritário da família (GARCÍA, 2007)²⁹.

Partindo deste pressuposto, estudar, analisar e desenvolver políticas públicas diferenciadas a esta classe social, de modo que se criem oportunidades de melhoria nos processos produtivos, na renda e conseqüentemente na qualidade de vida da família, faz-se primeiramente necessário entender suas particularidades, sua forma de planejar e organizar a atividade dentro e fora da unidade produtiva.

Não obstante, Longo (2004)³⁰ acredita que o desenvolvimento de tecnologia e inovações amparadas por instituições governamentais e não governamentais aos agricultores familiares pode melhorar a problemática do setor. O autor atenta para a formação de um tripé organizacional³¹, como forma de suprir tais deficiências. São eles: Governo (como articulador e coordenador das atividades de Ciência e Tecnologia), Instituições Educacionais (como auxiliador na formação e

²⁹ Ler dissertação de García (2007) intitulada, *The way do, it matters. A case study: farming economically in Galician dairy agroecosystems in the context of a Cooperative*. O objetivo desta tese é de mostrar como e por que a agricultura de Galician (Espanha) mudou no último século e, especialmente, nas últimas quatro décadas, e quais foram as principais conseqüências dessas alterações, bem como as múltiplas origens dessas conseqüências. Além disso, busca mostrar que a modernização não propiciou um desenvolvimento econômico deste setor como se esperava acontecer, isto quando analisado dentro de uma visão estreita, de aproximação e de compreensão com base em variáveis precisamente econômicas e monetárias.

³⁰ LONGO, W.P. *Conceitos básicos sobre ciência, tecnologia e inovação*. Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

³¹ Tripé ou "triple helix", ou ainda "Triângulo de Sabato" são termos utilizados por Jorge Sabato, ilustre argentino que teve muita influência na conscientização da América Latina a respeito da problemática científica e tecnológica, um sistema nacional de ciência e tecnologia (e inovação) envolve três setores principais: governo, educação e empresas. Retirado do texto de Longo (2004). "Conceitos Básicos de Ciência Tecnologia & Inovação".

aperfeiçoamento de profissionais), e Empresas (como motor do desenvolvimento tecnológico, tanto quanto incentivador para a aplicação de descobertas voltadas à produção científica). Além disso, tais empresas poderiam servir de medidoras do desempenho da produção científica, tecnológica e de inovação.

Sem o apoio destes três segmentos, seria raro um agricultor familiar se sobressair de forma inabalável, isto é, de criar e desenvolver suas próprias ferramentas de gestão para buscar novos horizontes, bem como de se fortalecer no ambiente competitivo³². Entretanto, há de se considerar que o papel do Estado se torna mais imprescindível, isto porque, além de articulador dos outros pilares deverá, ainda, criar mecanismos (políticas públicas) que garantam a este agricultor tal acesso.

Sabe-se que a “arma” de qualquer empreendimento para se proteger da concorrência, bem como de se manter competitivo é a sua própria capacidade de captar, desenvolver e aplicar conhecimentos (empiricamente e cientificamente) de modo que estes minimizem perdas e riscos, bem como somem resultados à sustentabilidade do negócio.

Conforme Marques (2009), quando o indivíduo trabalha orientado pelos princípios básicos da administração, os resultados em relação ao processo produtivo passam a ser satisfatórios, seja na melhoria do produto, no atendimento das expectativas do consumidor final, ou ainda, na minimização dos custos que possibilitará a sustentabilidade do negócio.

³² O termo “competitividade” não tem uma definição precisa, por alcançar diferentes partes de um mesmo problema. Assim, este termo é entendido e apontado por diferentes pontos de vista de diversos autores. No entanto, tentando seguir uma lógica para este estudo, utilizar-se-á, o conceito definido por Haguenaer (1989, p.26.), no qual a competitividade pode ser vista por duas formas: como desempenho “capacidade de uma firma alcançar um mercado em um determinado tempo” [...], e como eficiência “capacidade de uma firma produzir bens com maior eficiência que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários e produtividade [...] ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade”.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) completam esta lógica, ao dizer que o agricultor deve sistematizar e organizar todas as atividades e tarefas durante o desenvolvimento da produção e após a sua realização, os indícios de resultados negativos serão mínimos. Contudo, faz-se necessário adotar métodos e técnicas que envolvam: a) o planejamento estratégico da produção; b) logística e distribuição; c) qualidade e, entre outros. Mas a grande questão é como despertar esse processo no agricultor. Grande parte dos agricultores não tem perspectiva de resultados positivos com a atividade econômica – talvez esse sentimento seja o motivo da omissão e/ou ausência de um acompanhamento mais apurado da atividade dentro e fora da porteira.

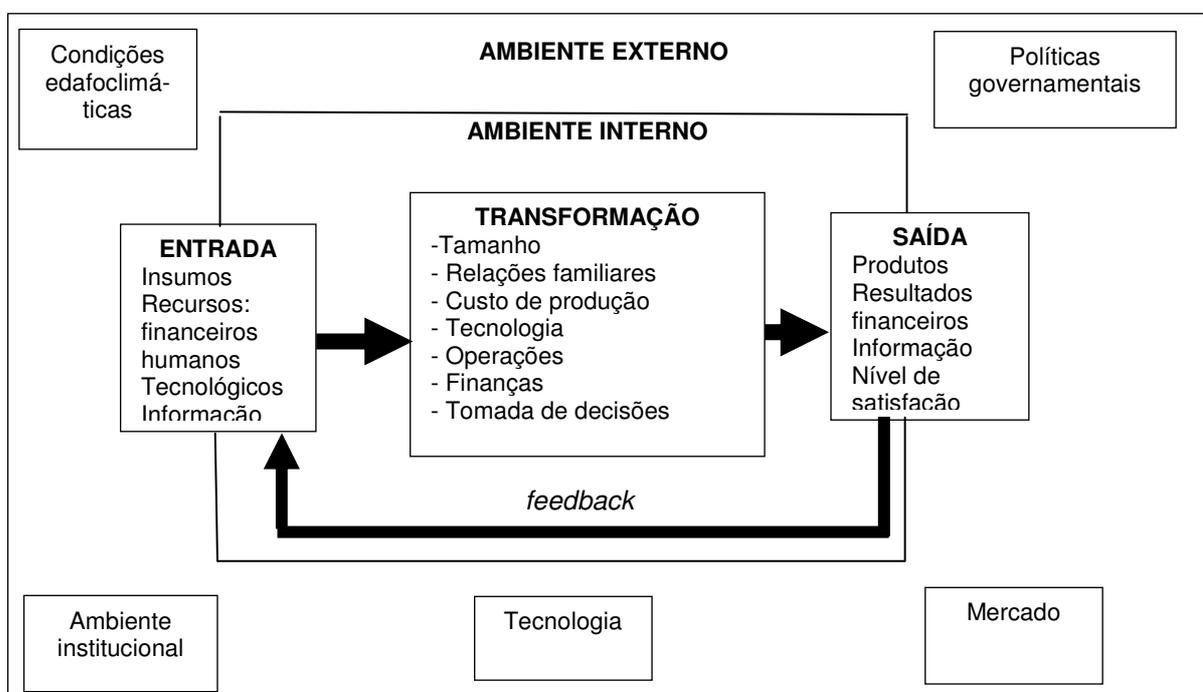
Para Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), mesmo que existisse interesse por parte do agricultor familiar em aprender a acompanhar as movimentações econômicas do empreendimento, este, não saberia por onde começar, e se realmente esse aprendizado traria resultados. Os autores deixam transparecer com isso, que existe certa deficiência nos processos (modelos de gestão) desenvolvidos para capacitar o agricultor. Os modelos de gestão além de complexos, não foram propriamente desenvolvidos para esta classe – são modelos prontos - o que provoca limitações de uso. Modelos que não levam em consideração as variáveis do ambiente (interno e externo) em que o agricultor está inserido, suas diversidades e heterogeneidade. O tamanho do empreendimento, rendimentos dos cultivos e criação, combinação de atividades produtivas, de mão de obra disponível, tecnologia, financiamento (crédito) e outras variáveis internas, bem como o clima, fornecedores, preços, políticas de crédito, e entre outros não favorecem a aplicação dos “modelos prontos”. A figura 1 representa o ambiente em que o empreendimento está inserido, e de que forma este ambiente se desenvolve.

Para Mendes (1989) diversos são os fatores que influenciam o processo produtivo e o desempenho econômico do empreendimento, dentre eles destacam-se:

a) no ambiente interno: ao alto custo de produção; ociosidade de máquinas; baixa produtividade; dificuldade de produção; deficiência de mão de obra; assistência técnica; recursos financeiros; e, entre outros.

b) no ambiente externo: barreiras impostas por novos “Standards” de qualidade; preço baixo; regulamentação; sazonalidade; períodos de produção (ciclos); e, previsão da produção.

Assim, quanto maior for o aprendizado do agricultor sobre tais fatores, maior será sua capacidade de tomar decisões, fazer ajustes e implementar ações, que possibilitem transformar os pontos fracos e ameaças do negócio em oportunidades de mercado (SANTOS; MARION, 2005).



Fonte: Romeiro (2002) apud Lourenzani; Souza Filho (2005).

Figura 1: Fatores que afetam o desenvolvimento do empreendimento agropecuário

Segundo Ménard (1995)³³, o processo de retroalimentação significa “flexibilidade”, isto é, adaptar-se em um ambiente de evolução rápida e responder em tempo hábil às exigências do mercado utilizando-se de sua estrutura organizacional.

Desta forma, o processo de tomada de decisão dentro do processo administrativo envolve: objetivos traçados; recursos disponíveis; habilidades e informações. Tais ações devem estar necessariamente adaptadas ao ambiente inserido, é assim que acontecesse o processo de flexibilização. Em contrapartida, quando o agricultor não trabalha de forma eficaz estas ações, ele acaba ficando sujeito às pressões tanto do ambiente interno quanto externo.

2.4 DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE DA AGRICULTURA FAMILIAR

A evolução da administração das empresas se realizou por meio da Revolução Industrial. O desenvolvimento e aumento da produção de mercadorias manufaturadas em máquinas, o uso da energia voltado para a indústria, o avanço no sistema de transporte e comunicação, a ascensão do domínio do capitalismo, e as mudanças nos processos produtivos, são características básicas deste período. A partir das relações de produção, surge a necessidade gerir, isto é, de planejar, organizar e controlar a produção que nessa época crescia exponencialmente (SOUZA, 1976).

Ao final do século XIX até a década de 20 do século passado, diversos autores, como por exemplo, Taylor, Falou, Weber, Gant, Mintzberg, Drucker, contribuíram

³³ Ler *Les formes organisationnelle* de Claude Ménard (1995).

com estudos voltados para a gestão nas empresas e instituições, utilizando-se do planejamento estratégico.

Nos dias atuais, esta ferramenta assume papel primordial na busca da competitividade. Os desafios, as incertezas e as ameaças com os quais os empresários tem se deparado no dia a dia, são motivos suficientes para o desenvolvimento de um planejamento que garanta um futuro promissor e a permanência destes no mercado econômico.

De acordo com Oliveira (2001), o planejamento estratégico é essencial para que as empresas tracem um futuro, de modo a alcançar ou pelo menos se aproximar o mais possível do desejado. Além disso, o autor enfatiza que a partir do planejamento estratégico, o empreendimento pode reagir (tomar decisões) a tempo, às vulneráveis do ambiente (interno e externo).

Neste contexto, Drucker (1977) aponta que o planejamento estratégico representa um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Percebe-se que todos estes autores definem e identificam o planejamento estratégico dentro do setor urbano, onde as variáveis do ambiente (externo) podem ser “prevenidas”. No caso do setor rural, a adoção do planejamento estratégico passa a ser uma limitação, uma vez que a elevação dos riscos e incertezas, bem como a convivência com as subias mudanças são constante (SANDANHOL; JÚNIOR; DEL GROSSI (2002) *apud* JANK & LOPES (1992); NEVES (1996)).

No setor rural, a adoção desta ferramenta deve-se levar em consideração a dinâmica específica de cada localidade, de cada empreendimento, além, da lógica (cultura, tradição e costumes) das unidades familiares que irão utilizá-la.

Sabe-se que tanto no ambiente interno da propriedade rural, como de qualquer outro segmento, o planejamento estratégico assume posição de tomada de decisões.

Não obstante, o planejamento estratégico é uma ferramenta que depende de outros planejamentos (tático e operacional)³⁴ para se tornar eficaz, eficiente e efetivo, por si só, o planejamento estratégico não surte efeito.

Nas empresas de médio e grande porte, este planejamento é desdobrado dentro de uma pirâmide, no qual se encontra na parte inferior o planejamento operacional, na intermediária o tático e, na parte superior o estratégico.

Nas empresas de médio e grande porte, pode-se visualizar o planejamento, ele surge num formato de uma pirâmide, no qual, em cada nível desta pirâmide existem superiores (chefes, gerentes, encarregados) e subordinados (indivíduos que recebem ordem de seus superiores). Existe também, em cada nível a divisão das atividades (o que compreende cada processo que envolve a produção de serviço ou produto) e tarefas (quem faz).

Em contrapartida, na pequena empresa, como também no setor da agricultura familiar, não é possível visualizar a pirâmide e suas respectivas divisões. Nas empresas rurais, isto é, as representadas pela agricultura familiar, o agricultor assume responsabilidades nos três níveis da pirâmide. No entanto, o nível em que mais se dedica atenção é o operacional, a consequência disto de acordo com de acordo com Vilckas e Nantes (2005), citando Souza; Guimarães; Vieira (1990) é a de que tais agricultores deixam de aproveitar as inúmeras oportunidades de mercado no ambiente inserido.

³⁴ O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, ou seja, as atenções são mais específicas e voltadas para dentro da organização. Neste planejamento, são clarificados os objetivos e estratégias para cada atividade a ser desenvolvida pela organização, além, dos recursos disponíveis para realização desta, além disso, trabalha com a decomposição das políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional, por sua vez, apresenta minuciosamente (em termos de execução), os objetivos e estratégias do planejamento tático em cada área da organização, com o intuito de especificar os objetivos a serem cumpridos para o cumprimento das metas propostas no planejamento estratégico. (TENÓRIO, 2005)

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005, p. 56), mencionam que a ênfase maior dada pelo agricultor no acompanhamento das tarefas exercidas, a falta de atenção, bem como da sensibilização da importância de métodos e técnicas de gestão é fruto de uma equivocada interpretação, muitas vezes, estimulada pelo responsável pela assistência técnica do empreendimento. Tais extensionistas passam a ideia de “bom agricultor é aquele que cuida bem das tarefas exercidas em sua propriedade”, este entendimento acaba induzindo o agricultor a não se preocupar com aspectos administrativos (planejamento, organização, direção e controle) e operacionais (finanças, comercialização, negociação e outros) que possam garantir de princípio, um melhor direcionamento dos recursos e de uma melhor posição no mercado competitivo.

Para Saldanha *et al.* (2004), o problema maior está na assistência dos técnicos extensionistas, pois estes estão voltados para um problema específico, por exemplo, uma doença ou praga. Assim deixam de assistir a lavoura do agricultor como um todo, ou ainda de orientá-los nos problemas financeiros e econômicos, para se direcionar a um problema específico. O resultado desta ação é a de que o agricultor, quando assessorado, recebe um grande número de técnicos em seus estabelecimentos, cada um, orientado problemas específicos, com suas opiniões diversas. Neste espaço, o agricultor acaba resistindo às orientações dos técnicos.

Saldanha *et al.* (2004) citando Bynes verifica que o problema de resistência dos agricultores parece não estar na mudança, mas sim, na maneira pela qual ela é apresentada, ou aquilo que eles percebem ser a mudança. Para o autor o extensionista deve primeiramente estar capacitado para conhecer e compreender a realidade do agricultor, isto é, o que eles percebem e, a base destas percepções, para posteriormente sugerir as mudanças.

A partir dessas ações, o agricultor estará preparado (com conhecimentos e informações) para desenvolver de forma eficaz, eficiente e efetiva, as práticas de gestão.

Sandrini (2005) citando Chayanov (1974) aponta um exemplo de praticar a gestão, é por meio do controle das atividades. O agricultor acompanha cada fase do ciclo demográfico em que a atividade produtiva se desenvolve, e a partir desse acompanhamento, promove um balanço entre o consumo (insumos, tecnologia, recurso financeiro e outros) e intensidade de trabalho (mão de obra e tempo) necessário que deverá empregar no processo produtivo.

Contudo, o processo se torna falho, quando o agricultor precisa buscar informações que vão servir de base às decisões gerenciais, através da análise de resultados. Os dados coletados, nem sempre, são “limpo”, “puro” sem estar “contaminado por informações não pertinentes ao processo que em si está sendo analisado (MEDICI; SILVA, 1993).

De acordo com Barbosa (1983), a forma com que o agricultor familiar pratica a gestão para conduzir o processo produtivo, não necessariamente é a mais ideal, isto porque, o agricultor faz o planejamento e controla a atividade, porém o faz de maneira informal, isto é, na memória.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), citando o estudo realizado por Queiroz e Batalha (2003), na região de Araraquara e São Carlos, no Estado de São Paulo, revelaram algumas fragilidades do gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas familiares. Apesar de o grupo analisado ter longa experiência (15 anos) no ramo, utiliza de práticas ineficientes e que nem sempre são adequadas às práticas gerenciais. Grande parte dos agricultores não acompanha os resultados de atividade, deixando de fazer anotações da movimentação financeira e econômica da

unidade produtiva, bem como de acompanhar e analisar os resultados com outros anteriores. Para os autores, a utilização de modelo de planejamento de quanto e para quem produzir é essencial para qualquer atividade produtiva. Neste contexto, o agricultor deve abandonar os hábitos que impede uma visão mais ampla de seu negócio. Mas uma questão vem à tona, não se sabe do certo, até que ponto a atitude do agricultor em negligenciar um acompanhamento mais apurado do processo produtivo está enraizado no hábito adquirido de gerações passadas.

De acordo com Queiroz e Batalha (2005), o baixo nível de escolaridade prejudica ou impede a realização de anotações simplificadas em papel ou a utilização de ferramentas mais sofisticadas (planilhas eletrônicas, bando de dados) de gerenciamento.

Assim, partindo desse pressuposto, pode-se dizer que a falta e/ou o baixo grau de escolaridade dos agricultores familiares, pode ser um indicador que os limita a buscar melhores métodos e técnicas que os auxiliem na tomada de decisões.

2.5 COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR

Quem é o público alvo do agricultor familiar? Indústria, agentes, atacadistas, varejistas ou o consumidor final? Qual canal de distribuição será utilizado de modo que os custos das transações³⁵ não influenciem os ganhos com a atividade?

³⁵ “Os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos expost dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas”. Ver maiores informações em Zylbersztajn (1995, p. 14) Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições.

Observa-se que nas últimas décadas, tem-se intencionado estudos voltados para as dificuldades de distribuição da produção dos agricultores familiares no mercado econômico, o que limita a formação de renda e qualidade de vida destes.

De acordo Coughlan *et al.* (2002) canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar possível o fornecimento de um produto ou serviço (no local desejado, em quantidade específica, qualidade e preço correto) para uso ou consumo. Nesta perspectiva, o canal de distribuição pode ser visto como uma rede de serviço em que o usuário final tem-se a posse do produto e/ou serviço, no tempo e lugar respectivo.

Machado (2006) citando Bowersox e Cooper (1992) argumenta que o canal de distribuição pode ser dividido em dois grupos, os agentes intermediários e agentes facilitadores. Os agentes intermediários, que estão relacionados aos membros que participam diretamente no canal de distribuição, isto é, o próprio produtor, atacadista (consumidor final) e o varejista (as cooperativas, os supermercados, padarias, entre outros). Os agentes facilitadores correspondem às empresas que participam indiretamente no canal de distribuição prestando serviços aos agentes intermediários.

Não obstante, as condições de comercialização da produção da agricultura familiar com os equipamentos varejistas e às características dos produtos, trazem à tona as dificuldades dos produtores em oferecer produtos de qualidade, regularidade e quantidade exigida. Tais dificuldades são apontadas por Ploeg (2006), Oliveira *et al.* (2009), Azevedo e Faulin (2005), Carvalho (1998), como um dos principais gargalos que impede o agricultor de manter a sustentabilidade do negócio. Tais problemas se refletem na comercialização do produto, principalmente quando o agricultor não consegue entender (informações) e beneficiar do canal de distribuição.

Conforme explica Azevedo e Faulin (2005), no Brasil, os problemas de comercialização tiveram seu início na década de 90, a partir da desregulamentação do setor agropecuário, quando o Estado passou a ter menor influência e maior sujeição do sistema agroindustrial aos riscos de mercado.

No Sistema Agroindustrial do leite, por exemplo, o novo cenário começou a ser desenhado a partir da liberação do preço dos produtos, acompanhado da abertura comercial e redução de alíquotas de importação de leite e derivados. Esta ação gerou fortes incentivos de empresas estrangeiras inserirem no mercado econômico brasileiro, bem como, abriu caminho para a importação de leite e derivados no país. Assim, as empresas que se instalaram no país, começaram a ditar o cenário em que seus fornecedores (produtores) deveriam trabalhar, com o intuito de reduzir custos de capacitação e melhoria de qualidade do leite adquirido.

Nesta perspectiva, as empresas (laticínios e outras indústrias) passaram a exigir de seus fornecedores – os produtores de leite – a utilização de um padrão tecnológico, como por exemplo, a utilização de tanque de refrigeração, que garantisse qualidade, quantidade e regularidade mínima de fornecimento do produto. Estas exigências acabaram fechando portas de muitas pequenas propriedades familiares (ZUIN, *et al.* 2006).

Para além, o governo, por meio da Instrução Normativa de número 51, lançada em 2002, passou a exigir do produtor de leite, qualidade, padrões, práticas de higiene, transporte e processo para obtenção e processamento do leite pasteurizado (BÁNKUTI; SCHIAVI; SOUZA FILHO, 2005). Tais exigências contribuíram mais ainda para a marginalização e exclusão de muitos produtores de leite, caracterizados agricultores familiares de sua atividade produtiva. Desse montante excluído, muitos, descapitalizados, sem condições suficientes para investir na

unidade produtiva, acabaram se infiltrando no mercado informal³⁶ para garantir renda com a atividade, sujeitando-se aos preços impostos pelo mercado, devido à baixa qualidade do produto. A escolha desse mercado vem nos últimos tempos apertando o espaço do agricultor, provocando grandes prejuízos de produção, venda e garantia de recebimento, isso de certa forma, altera o equilíbrio econômico e sustentabilidade do empreendimento.

De acordo com o Guia para Gestão da Propriedade Agrícola Familiar (2004), o agricultor precisa melhorar as formas com que decide colocar seu produto à disposição do mercado. Na realidade, o agricultor familiar precisa primeiramente, conhecer seu público alvo, as características e exigências desse consumidor.

Uma das maneiras de realizar este processo segundo o Guia para Gestão, é por meio da aplicabilidade de sete passos, os quais são:

- a) identificar os estabelecimentos que vendem o produto que se pretende comercializar;
- b) verificar as exigências destes estabelecimentos no que se refere ao padrão tecnológico a adotar, a quantidade de produtos a produzir, a variedade, o padrão, a frequência de entrega ou compra, o transporte e demais exigências;
- c) verificar as necessidades dos clientes dessas empresas;
- d) escolher as empresas que tem exigências capazes de serem atendidas, para participar do seu canal de distribuição;
- e) definir os contratos ou acordos com os estabelecimentos, tais como, forma de pagamento, prazo, preço, taxas adicionais, responsabilidade pelo transporte, quantidade de produto a ser entregue, entre outros fatores.

³⁶ Bánkuti; Schiavi e Souza Filho (2005) definem a informalidade no SAI do leite como um “processo pelo qual o leite e/ou derivados não foram submetidos ao processo de pasteurização e ou não inspecionado por órgão competente (serviço de inspeção sanitária) ou ainda não contribuíram com o fisco”. (p. 4)

- f) avaliar a satisfação dos estabelecimentos escolhidos; e,
- g) realizar constantemente ajustes necessários para que os envolvidos no canal de distribuição mantenham um bom relacionamento.

Após estes quesitos, o produtor poderá ter condições de escolher aqueles estabelecimentos (cooperativas, fábricas, mercados, padarias, e outros) para venda do produto, que lhe confere maior preço e melhor garantia de recebimento.

De acordo com Azevedo e Faulin (2005), mecanismo de venda dos produtos agroalimentares pode acontecer em quatro momentos, são eles:

- a) mercado *spot*: dividido em duas formas de comercialização. A primeira é direcionada para sacolões, varejões, quitandas, atravessadores, estabelecimentos locais, e etc. A segunda, para o próprio consumidor final, isto é, na sua residência ou pontos livres, como por exemplo, feiras, comércios próprios ou ainda, a vinda do consumidor ao local de produção da família. Este tipo de comercialização é o mais frequente na produção familiar.
- b) contrato formal: quando assumem responsabilidade de maior regularidade e compromisso em longo prazo. Os agricultores que utilizam deste tipo de contrato têm maior capacidade de atender ao mercado com mais regularidade e qualidade e segurança.
- c) contrato informal: este é o mais utilizado pelos agricultores familiares, com base na confiança entre o produtor e os pequenos e médios estabelecimentos locais, bem como com atravessadores e atacadistas.
- d) parceria: acordo feito entre produtor e atravessador. Geralmente os produtores familiares que praticam este tipo de comercialização, estão dispostos a expandir mercados, mesmo sem disposição financeira.

Para os autores, a melhor forma de garantir e melhorar os ganhos no processo produtivo e na comercialização da atividade é por meio da inibição da racionalidade limitada³⁷ e do oportunismo³⁸ dos agentes econômicos, bem como de falhas das informações e do ambiente vulnerável. Assim, a via mais segura para minimizar ou eliminar tais riscos de mercado é o contrato em longo prazo³⁹.

2.6 GESTÃO DE CUSTOS E RECURSOS FINANCEIROS DA AGRICULTURA FAMILIAR

“Por que, não consigo ver o meu lucro? Se eu trabalho e produzo durante todo o tempo? Onde está o erro?”. Esta foi uma frase dita por um agricultor em um curso de gestão⁴⁰ voltado para gestores da agricultura familiar no Município de Unaí-MG.

Queiroz e Batalha (2005, p. 253), já diziam que, “o sucesso e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos são vitais para o tecido agroindustrial do País, são tributários de uma gestão eficiente.”

Na verdade não existe um modelo pronto, que seja seguido fielmente e que com isso, tragam tais resultados, mas existem métodos, técnicas e ações, que se forem adotados, controlados e aperfeiçoados com embasamento de informações precisas

³⁷ A Racionalidade Limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo. Os atores econômicos desejam ser racionais mas apenas conseguem sê-lo de forma limitada. O conceito de racionalidade limitada leva à compreensão da importância dos atributos *ex-post*, característicos das relações contratuais (ZYLBERSZTAJN, 1995; WILLIAMSON, 1993).

³⁸ É um pressuposto comportamental, cujo conceito resulta da ação dos indivíduos na busca do seu autointeresse. Por outro lado, deve-se considerar que o autointeresse pode ser buscado de maneira não oportunística. Oportunismo parte de um jogo não cooperativo, onde a informação que um agente tem sobre a realidade, não está acessível ao outro, permitindo ao primeiro algum benefício do tipo monopolístico (WILLIAMSON, 1991).

³⁹ Ver Williamson, 1991.

⁴⁰ Curso de Capacitação de gestores da agricultura familiar. Projeto promovido pelo Ministério da Agricultura. Ministrado em Unaí-MG, por profissionais da Fundação Dom Cabral. A autora deste estudo, participou como ouvinte nos dias 23 e 24 de fevereiro de 2010.

o sucesso e a estabilidade do negócio estão quase garantidos. (QUEIROZ; BATALHA, 2005). No que se refere aos métodos e técnicas, a utilização de um sistema de custos, por exemplo, permite que o agricultor acompanhe as informações e a melhor forma de decidir sobre a atividade do processo produtivo. Para Santos e Marion (1996, p. 33) este sistema denomina-se como um “conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais”.

Todos os fatores empregados nas atividades produtivas são denominados de custo. Os custos são todos “os gastos necessários para produzir os produtos da propriedade” (SANTOS; MARION, 1996, p. 133). Portanto, qualquer gasto oriundo do processo de produção são custos, seja com mão de obra, energia, manutenção de máquinas, insumos, impostos e entre outros.

Não é intenção de este estudo analisar, os tipos de custos (diretos, indiretos, derivados, administrativos, de estoques, de manutenção, de depreciação, de reposição, de oportunidade da terra e do capital investido, e demais custos) existentes em uma determinada atividade produtiva – que neste caso, seria a produção de leite – assim como, de apresentar ferramentas gerenciais adequadas às especificidades do sistema produtivo do agricultor familiar, mas sim, o de fazer uma breve reflexão das dificuldades que este, tem em identificar e separar os custos de produção das despesas do estabelecimento.

Para Queiroz e Batalha (2005), a falta de precisão na análise e controle de custos é uma das diversas dificuldades enfrentadas pelo agricultor familiar. Essa dificuldade inicia-se justamente na separação do que são custos de produção de cada atividade gerada dentro do estabelecimento que resultará no produto final e das atividades relacionadas às despesas particulares da família. Na verdade, sem as devidas

separações, o produtor não consegue identificar qual atividade, ou etapas do processo produtivo que geram maiores custos e desenvolver estratégias para minimizá-los. A negligência ou falta de conhecimento desta ação interfere na busca de recursos financeiros, bem como na aplicação deles dentro da propriedade.

Sabe-se que a atividade leiteira exige constantes aplicações de recursos financeiros, seja nos cuidados com a terra, instalações, compra de gados, cuidados com o rebanho, seja para investir em tecnologia, compra de máquinas e equipamentos, ou ainda para aumentar e/ou melhorar o espaço de produção, enfim, para que o agricultor familiar determine estratégias de desenvolvimento da atividade produtiva, de inovação e renovação de investimentos, há uma necessidade particular, de recursos financeiros.

De acordo com Levine (1997), o sistema financeiro afeta o crescimento econômico quando sua direção se volta para a redução dos custos de transação e de informações, bem como para o direcionamento de recursos em projetos rentáveis. Para a autora, ao cumprir esse critério, o sistema financeiro se torna rentável, possibilita a acumulação de capital e inovações tecnológicas. Esta visão também é dividida quando se trata do setor rural. A acumulação de capital e a inovação tecnológica são fatores determinantes que possibilitam o crescimento do setor.

Entretanto, quando o financiamento da produção envolve o setor agrícola, principalmente dos agricultores familiares, o acesso ao crédito se torna restrito, uma vez que irá depender das características do ambiente no qual o crédito será revestido. A renda dos estabelecimentos, o tamanho da propriedade, a escala de produção, a ausência de garantias, os mercados fragmentados, tudo isso, são limitações enfrentadas pelos agricultores e, que se transforma em restrições por parte das instituições financeiras para liberação do crédito. Em consequência, os

mais penalizados e excluídos do sistema são os agricultores que vivem exclusivamente da sua atividade no campo, isto é os agricultores familiares, além de arrendatários e parceiros.

Segundo Neto e Souza Filho (2005), a maioria dos agricultores familiares busca alguma forma de captar recursos financeiros, sejam eles recursos próprios ou de terceiros. O recurso de terceiros (financiamento em bancos, empréstimos, crédito rural, agiotas e outros meios), é o mais recorrido por estes agricultores.

Como se observa, não são todos os agricultores que conseguem tal acesso, e mesmo os que conseguem, na maioria das vezes sentem dificuldades de injetá-lo nos locais de necessidade primária. Ora por falta de planejamento; ora por falta de conhecimento e habilidades gerenciais, bem como de assistência de profissionais capacitadas ao contexto da agricultura familiar. Em alguns casos, pelo comportamento dos agricultores (interesses particulares) que não estão ligados diretamente a atividade produtiva. Quem sai perdendo nesta história, em vez de ganhar com os recursos capitados, é o agricultor, que sem planejamento (recursos, despesas, custos, receitas e prováveis lucros) da atividade, acaba afogando-se, em “incomputáveis” montantes de dívidas, sem ao menos saber como e quando quitá-las.

As instituições bancárias também saem perdendo no direcionamento do agricultor. Isto porque, este agente econômico não consegue utilizar de dispositivos que direcionem as decisões dos agricultores para o sucesso da atividade produtiva, o que conseqüentemente, resulta nos riscos de não pagamento da dívida por parte desses credores. Acredita-se que é justamente pensando nestes riscos que as instituições bancárias criam barreiras de acesso aos empreendimentos da agricultura familiar que não demonstram viabilidade econômica.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi definida como estudo de caso no momento em que se pretendeu, por meio de uma análise empírica, identificar e analisar as práticas de gestão adotadas por pequenos grupos de agricultores familiares que tinham como atividade principal a produção de leite no município de Unaí-MG.

O município de Unaí situa-se no Noroeste de Minas Gerais, é o segundo maior município em extensão no noroeste, com uma área de 8.438 Km². A agricultura familiar nesta região é representativa, sendo a produção de leite a principal fonte de renda e geração de emprego na localidade.

No entanto, nos últimos tempos a atividade leiteira não vem trazendo benefícios que permitam aos agricultores aumentar seu índice de produção e melhores rendas para a família. Os recursos disponíveis, o padrão tecnológico, o acesso ao crédito, as possibilidades de investimentos, os altos custos da produção, tudo isso, são fatores influenciadores do ambiente interno, que alteram o desempenho da atividade leiteira.

No ano de 2009, a Prefeitura de Unaí, juntamente com outras entidades governamentais e não governamentais decidiram criar um curso de gestão administrativa para os agricultores familiares, com o intuito de ensiná-los a trabalhar melhor os recursos disponíveis de modo que esta ação possibilitasse melhorar a eficiência⁴¹ produtiva, renda e condições de vida para este segmento populacional.

Aproveitando tal raciocínio, o estudo buscou para além, conhecer a realidade atual destes agricultores familiares, bem como identificar seus principais impedimentos

⁴¹ Para Faria (1995), o que determina a eficiência de uma unidade leiteira é conjunção entre despesas e receitas. A diferença entre estas duas variáveis é que determinará se houve lucro ou prejuízo na atividade econômica. Mais informações em *Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil*, 1995, p. 29-40.

para buscar rentabilidade e conseqüentemente o caminho para viabilidade econômica do empreendimento.

De acordo com Gil (2008, p. 98), “um universo ou uma população, é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

Saldanha, Júnior e Del Grossi (2002, p. 5), apresentam um roteiro⁴² no qual utilizam alguns critérios para a análise das unidades produtivas. Para os autores, quando se trata de fazer comparações entre as unidades, faz-se necessário selecionar e combinar características pertinentes ao público que irá analisar. Os autores contribuem com quatro passos que “facilitam” a comparação, os quais são:

Escolher um ou mais estabelecimentos que se considerem semelhantes para que se possa compará-las.

Identificar os parâmetros considerados importantes para o sucesso do empreendimento, ou seja, os fatores críticos de sucesso, os quais poderão variar de estabelecimento para estabelecimento, podendo-se entre outros adotar os seguintes: capacidade administrativa, condições de financiamento, disponibilidade de mão de obra, adoção de técnicas de manejo de solo, perspectivas de sucessão familiar, índices de produtividade física das atividades, desempenho econômico da propriedade.

Julgar se os estabelecimentos que são consideradas semelhantes estão em situação melhor, pior ou igual ao empreendimento em questão, nos parâmetros escolhidos.

Identificar os pontos fracos que serão os parâmetros dos estabelecimentos escolhidos para comparação têm superioridade, e o inverso, ou seja, identificar os pontos fortes, nos quais o estabelecimento analisado é superior aos estabelecimentos com que foi comparada.

Nesta perspectiva, a seleção do público alvo - produtores de leite classificados como agricultor familiar⁴³ – a participar da pesquisa aconteceu em três momentos

⁴² Roteiro de estudo elaborado por Almeida (1997) desenvolvido para pequenas indústrias do segmento têxtil. Adaptado ao estudo de Saldanha, Júnior e Del Grossi, para desenvolvimento de planejamento estratégico direcionado à unidades produtivas da agricultura familiar.

⁴³ Nesta pesquisa, o agricultor familiar, foi denominado de “Gestor”, isto é, aquele que administra o empreendimento.

seguindo determinadas características. No primeiro, relacionaram-se alguns critérios para a seleção do público alvo, tais como:

- a) a propriedade em condições legais de uso como própria;
- b) a propriedade estar localizada no município de Unaí;
- c) atividade econômica principal: a produção de leite;

Em segundo momento, passaram-se tais critérios às Instituições: Cooperativa Agropecuária de Unaí - CAPUL, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER e Prefeitura Municipal de Unaí que a partir de então, formularam uma lista com possíveis agricultores familiares produtores de leite que poderiam participar da pesquisa.

No entanto, verificou-se que todos os produtores indicados, entregavam leite para a cooperativa local, e, como o objetivo deste estudo era o de fazer uma análise entre os produtores que entregavam e não entregavam leite para a cooperativa, foi necessário a realização de uma segunda seleção, isto é, encontrar agricultores familiares que não forneciam o leite para a cooperativa local, mas entrou mercados locais, isto é, feiras, casa do consumidor, padarias, mercadinhos.

Então considerou-se esse processo como um terceiro momento. A seleção destes agricultores ocorreu por meio de indicações de agentes de saúde, assistentes sociais e fazendeiros vizinhos.

De posse das relações⁴⁴ de agricultores familiares, a pesquisadora fez contatos telefônicos e visitas nos estabelecimentos do produtor em na própria Cooperativa Agropecuária de Unaí – CAPUL.

Os estabelecimentos dos agricultores familiares foram separados em dois Grupos, nos quais o grupo A, foi composto por 32 estabelecimentos que vendem toda sua

⁴⁴ Nestas relações, as Instituições passaram informações tais como, nome do produtor, nome da fazenda, área da fazenda (ha), localização, telefone para contato e possíveis datas em que os agricultores familiares estariam na cidade.

produção para a cooperativa. E, o grupo B foi composto por 23 estabelecimentos que não fornecem o leite para a cooperativa, mas para outras localidades no município.

A intenção de separar os estabelecimentos de acordo com o tipo de comercialização da produção é justamente para saber (perceber), se as práticas de gestão adotadas e as dificuldades enfrentadas nestes dois tipos de estabelecimentos são as mesmas, e, se não, em quais variáveis elas se diferenciam.

A coleta de dados nestes estabelecimentos se realizou por meio de questionários aplicados exclusivamente aos agricultores, isto é, aqueles considerados os administradores do empreendimento, considerados neste estudo como “Gestores”.

As questões elaboradas no questionário possibilitaram identificar e analisar:

- **O perfil do produtor e seus dependentes** (idade, sexo, grau de escolaridade, tempo na atividade, composição da família, mão de obra familiar);
- **As práticas de gestão do agricultor a partir de suas** experiências, tomada de decisão, benfeitorias produtivas, planejamento, organização e controle das atividades, estratégias, entre outros;
- **Os aspectos financeiros** (acesso ao crédito, benefícios contemplados e inadimplência);
- **A caracterização do estabelecimento** (mão de obra contratada, área reservada para a produção de leite; número de vacas, quantidade produzida de leite por dia, tecnologia utilizada, máquinas, equipamentos, animais de tração, participação em associações e outros);

- **A forma de comercializar a produção** (mercado formal ou informal);
- **A disponibilidade de assistência técnica** (frequência de visitas e de resolução de problemas levantados, bem como de outras sugestões para o bom desempenho da unidade produtiva);
- **O Uso ou limitação de tecnologia** (práticas utilizadas no estabelecimento, aceitação, condição de uso e outros);
- **O processo sucessório** (continuidade no empreendimento, habilidades dos filhos entre outros).

Com o objetivo de confrontar e/ou responder algumas indagações presentes na análise dos dados, três representantes de instituições vinculadas à agricultura familiar foram convidados a participar da pesquisa, são eles: um Gerente do Banco do Brasil, responsável pelo Crédito Rural, um Assistente Técnico representante EMATER no município e um Diretor Administrativo da Cooperativa Agropecuária de Unaí – CAPUL. Nestes estabelecimentos a coleta de dados foi por meio da entrevista aberta.

As questões elaboradas na entrevista possibilitaram analisar as seguintes indagações:

- **Vantagens** de associar-se à cooperativa;
- **Requisitos** para associar-se à cooperativa;
- **Técnicas** para análise da qualidade do leite;
- **Linhas de crédito** da cooperativa e serviços mais procurados;

- **Dificuldades** que impedem os produtores de leite a melhorar/aumentar o índice produtivo;
- **Requisitos do banco** para liberação de crédito rural;
- Entre outros.

Para fins de comparação entre os grupos foram realizados testes estatísticos: Qui-Quadrado e Teste de Hipótese.

De acordo com Gil (2008), diversas são as pesquisas realizadas no âmbito das ciências sociais que têm como finalidade apenas descrever cada uma das variáveis isoladamente. Entretanto, encontram-se, também, pesquisas que vão mais além, procuram verificar a existência de relação entre variáveis. É este um dos propósitos desta pesquisa, isto é, testar hipóteses, saber se existe relação entre as variáveis dependentes com as independentes para responder os problemas levantados.

O método qui-quadrado tem suas limitações, principalmente no que se refere à correlação de variáveis dependentes de um grupo na escala de intervalos e uma variável independente constituída de duas categorias em qualquer escala. Então, onde o método qui-quadrado não possibilitou produzir tais informações (relações entre outras variáveis), utilizou-se do teste de divisão de média.

Apesar de utilizar de uma análise estatística⁴⁵ (realizada no Microsoft Excel) para compreensão do grau de frequência entre as variáveis, a pesquisa apoiou-se em uma base qualitativa. Portanto, caracterizou também a pesquisa como quali-quantitativa.

⁴⁵ Para chegar aos resultados da coleta de dados, utilizou-se do programa Microsoft Excel. Para análise dos dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo e discursiva.

Comentários sobre o Processo de Coleta de Dados e Limitações da pesquisa

De acordo com o que já foi exposto em parágrafos anteriores, a seleção dos participantes desta pesquisa aconteceu em três momentos seguindo tais critérios:

- a) propriedade em condições legais de uso como própria;
- b) propriedade estar localizada no município de Unaí;
- c) atividade econômica principal: a produção de leite; comercialização da produção na cooperativa local; e,
- d) não comercialização da produção na cooperativa, mas na localidade.

A partir dos critérios acima, a pesquisadora de início, selecionou três instituições ligadas diretamente ao contexto dos agricultores familiares. Assim, a Cooperativa Agropecuária de Unaí – CAPUL e Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER e Prefeitura Municipal de Unaí-MG que forneceram uma lista⁴⁶ com: nomes de agricultores; telefones; nome da fazenda e região onde se localizavam.

A partir desta lista, a pesquisadora entrou em contato com alguns agricultores e agendou horário para aplicação do questionário.

Além desta lista, a pesquisadora obteve indicações:

- a) por meio de agentes de saúde e assistentes sociais para aplicação de questionários a outros agricultores que se situavam na mesma ou em outras localidades não apresentadas na lista de indicação das instituições.
- b) por meio dos próprios agricultores familiares questionados, informações de outros agricultores que poderiam responder/contribuir com a pesquisa.

⁴⁶ A pesquisadora não seguiu criteriosamente a seleção de agricultores feita pelas instituições (Capul, Emater e Prefeitura), mas sim as regiões indicadas pelas mesmas para realização da pesquisa.

c) por meio de agricultores familiares não enquadrados nos critérios apresentados neste estudo para pesquisa.

Além destas indicações, a pesquisadora aplicou questionários a agricultores familiares que se encontravam na região de destino da pesquisa.

A coleta de dados aconteceu em dois momentos: com os agricultores familiares, no período de 05 de maio a 30 de junho. Com os representantes que tem vínculo (Banco do Brasil; Emater e Cooperativa) com os agricultores familiares, a coleta aconteceu no período de 28 de setembro a 04 de outubro.

Alguns questionários só foram possíveis ser aplicados, em particular, os aplicados nos estabelecimentos associados à cooperativa, por meio de agendamentos (contato feito por telefone) na cooperativa local, com data e horário pré-estabelecido pelo agricultor. Para os demais agricultores, foram agendados (por telefone) visitas nos próprios estabelecimentos, sem necessariamente respeitar horário para aplicação dos questionários.

Na aplicação dos primeiros questionários no local dos estabelecimentos (nas fazendas), a pesquisadora observou que estava acontecendo certa resistência (desconfiança) por parte dos agricultores quanto à disposição para responder às perguntas. Assim, para tentar criar um ambiente de confiança e de fidelidade nas informações reveladas, a pesquisadora passou a levar em cada dia de visita um agente social que trabalhava na localidade. Quando não havia a disponibilização do agente, a pesquisadora convidava uma pessoa conhecida (moradora da região pesquisada), que demonstrava interesse em acompanhar. A partir dessa iniciativa, as visitas ocorreram sem maiores dificuldades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, existem no Município de Unaí-MG, 3.464 mil estabelecimentos pertencentes à agricultura familiar, em condição legal do produtor como proprietário individual da terra. A produção de leite está presente em mais de 56% dos estabelecimentos (1.937). A média da área (ha) geral destes estabelecimentos fica em torno de 150 ha. Nos estabelecimentos que produzem leite a média do rebanho (vacas em lactação) fica entorno de 12 cabeças.

De acordo com o ranking do Estado de Minas Gerais, a produção de leite no município encontra-se na oitava posição. Em 2006, a produção de leite no município chegou a torno de 82 mil L/dia (IBGE, 2008).

Os resultados apresentados abaixo se referem a 55 estabelecimentos da agricultura familiar que têm como atividade principal a produção de leite. Tais resultados foram organizados em 15 áreas, a saber:

- a) característica das unidades produtivas;
- b) perfil dos gestores;
- c) perfil da mão de obra familiar;
- d) benefícios concedidos aos gestores por prefeitura ou governo;
- e) financiamento da produção;
- f) posse de bens duráveis no domicílio dos gestores;
- g) participação dos gestores em associações e/ou cooperativas;
- h) padrão tecnológico nos estabelecimentos;
- i) comercialização da produção;
- j) assistência técnica;

- k) gestão administrativo/financeira;
- l) investimentos;
- m) principais gargalos na produção de leite;
- n) qualidade do leite; e,
- o) processo sucessório.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIDADES PRODUTIVAS PESQUISADAS EM UNAÍ-MG

A Tabela 1 apresenta as características das propriedades da agricultura familiar produtoras de leite, e que atendem aos seguintes critérios: a) condição legal de uso declarada como própria; b) que tem o gestor da propriedade como proprietário do estabelecimento e administrador do negócio e; c) que tenha a produção de leite como a principal atividade econômica.

Conforme foi definido anteriormente, os estabelecimentos pesquisados foram divididos em dois grupos⁴⁷: no primeiro grupo estão 32 estabelecimentos que vendem toda a produção de leite para a cooperativa local⁴⁸ e no segundo grupo, estão 23 estabelecimentos que não vendem a produção de leite para cooperativa,

⁴⁷ Grupo 1: cooperados que têm toda produção de leite com destino certo, isto é, vendem para a Cooperativa Agropecuária de Unaí-MG. Grupo 2: cooperados ou não, que não vendem para a cooperativa local ou qualquer outra cooperativa a produção de leite. A produção deste grupo não tem destino certo, sendo na maioria das vezes comercializado informalmente no mercado local, como por exemplo, feiras, mercadinhos, casa do consumidor, padarias e outros.

⁴⁸ Cooperativa Agropecuária de Unaí Ltda. – Capul criada em 1964, começou suas atividades comercializando e armazenando grãos produzidos por seus associados. Em 1971, procurando tornar seus negócios mais viáveis, modifica seus objetivos, surge então uma nova atividade “a comercialização da “produção de leite de seus associados. Visando expandir mercado, em 1976 a Capul filia-se à Cooperativa Central dos Produtores Rurais do Estado de Minas Gerais – Itambé que adquire toda a produção de leite dos cooperados da Capul. Hoje, a Capul é a principal via de inserção dos produtores de leite ao mercado formal. Além de servir como articuladora, oferece ao produtor insumos e assistência técnica a preços “diferenciado” do mercado. (ESTATUTO SOCIAL DA CAPUL, 2008)

mas vendem para outras localidades. Para além desses, buscou-se por meio de entrevista, a três instituições (Agência bancária do Banco do Brasil em Unaí-MG, EMATER e CAPUL) que estão ligadas diretamente com esse segmento populacional. Tais entrevistas serviram como pano de fundo para responder indagações que surgiram nas análises dos questionários. Por meio das entrevistas, foi possível coletar informações sobre os principais serviços oferecidos pelas entidades; dificuldades e resistência aos serviços oferecidos; principais limitações enfrentadas pelos agricultores familiares no desempenho eficiente da unidade produtiva, entre outros. São esses os entrevistados: o Gerente do Crédito Rural de uma agência do Banco do Brasil em Unaí-MG, o responsável Técnico representante da EMATER do município e o Diretor Administrativo da Cooperativa Agropecuária de Unaí-MG – Capul.

Ao comparar o porte dos estabelecimentos no que se refere à área média, a produção média de Leite/dia e o número médio de vacas ordenhadas, percebe-se que existe uma diferença relativamente (95% de confiança) grande entre os estabelecimentos. Esta diferença pode estar sinalizando que existe uma superioridade nestes indicadores nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa.

No primeiro grupo, a área média foi de 89 ha, a quantidade média de litros de leite produzido (produção em escala) foi de 345L/dia e a média do número de vacas em lactação foi de 32 UA⁴⁹.

⁴⁹ Segundo Ramos (2005), uma Unidade animal (UA) corresponde a uma vaca com 3 anos ou mais, que pesa 450 kg. Maiores informações, consultar: Índice de Rendimento da Agropecuária Brasileira, 2005. Disponível em: www.webiica.ica.ac.cr/bibliotecas/repica/B0618P/B0618P.PDF

Já no segundo grupo, a área média manteve-se em 38 ha, a quantidade média de litros de leite produzido ficou entre 42L/dia e média do número de vacas em lactação totalizou 10 UA.

Tabela 1: características das unidades de produção de leite segundo o tipo de estabelecimento.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa	Não fornecem leite para a cooperativa
Produtores de leite	32	23
Área da propriedade(média) ^{***}	89	38
Produção de Leite/dia (média) ^{***}	345	42
Número de Vacas ⁵⁰ (média) ^{***}	32	10

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Como a ser apresentado mais adiante, esta diferença se reflete nos dois grupos de estabelecimentos, nos seguintes fatores de produção: escolaridade do gestor; benefícios concedidos aos gestores pelo governo; crédito; bens duráveis no domicílio; participação em cooperativas; padrão tecnológico; comercialização da produção; assistência técnica; gestão administrativo/financeira; e investimentos. Nos demais fatores a diferença não fica evidente.

Vale ressaltar neste ponto, que tal diferença pode levar a duas pressuposições: o primeiro, no que se refere ao tamanho da área (ha), que impõe limitações ao aumento do número de rebanho, da produtividade, de acesso ao crédito, bem como do desenvolvimento de outras atividades produtivas que possibilitam complemento na renda da família. O segundo relaciona-se com os objetivos traçados pela família e de suas escolhas, isto é, do grau de integração que o agricultor passará a ter com

⁵⁰ Predominância do cruzamento de raça entre Zebu e Holandês nos dois grupos.

o mercado econômico⁵¹. Sabourin (2009) e Ploeg (2006), por exemplo, acredita que o agricultor familiar opera e se deixa “influenciar” pelo ambiente, desde que nesta relação o resultado final não coloque em risco a segurança da família.

4.2 PERFIL DOS GESTORES

Nos últimos tempos vários são os estudos acadêmicos voltados para a caracterização do perfil da agricultora familiar nas diversas regiões brasileiras, com o intuito de melhor compreender a lógica e dinâmica utilizada pelo agricultor e sua família na gestão do empreendimento. Tais estudos buscam ainda entender de que forma o agricultor organiza seu sistema de produção frente ao mercado econômico. Partindo deste contexto, buscou-se caracterizar primeiramente, o perfil dos agricultores de sua mão de obra familiar, isto porque, de acordo com diversos autores, como por exemplo, Ploeg (2000), Shultz (1965), Castro (1977), os empreendimentos familiares tem como característica principal a administração pela família; e neles o agricultor mora e trabalha diretamente com sua família (com ou sem auxílio de terceiros).

Para GASSON e ERRINGTON (1993) essas características se transformam no "tipo ideal" de agricultura familiar. Estes autores, em síntese descrevem seis características básicas de certo comportamento do agricultor. São elas:

- a) a gestão é feita pelos proprietários;
- b) os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de Parentesco;

⁵¹ O processo de produção é modelado a fim de comportar tanto quanto possível os interesses e expectativas da família e não necessariamente a busca de lucratividade.

- c) o trabalho é fundamentalmente familiar;
- d) o capital pertence à família;
- e) o patrimônio e os ativos são objetos de transferência inter-gerencial no interior da família;
- f) os membros da família vivem na unidade produtiva.

De acordo com tais características, adotou-se de alguns indicadores para identificar no município pesquisado o perfil do segmento populacional pesquisado. Tais como: a) identificação do estado civil; b) moradia; c) ocupação em outras atividades fora do estabelecimento; d) experiências profissionais; e) qualificação e grau de escolaridade.

Assim, de acordo com os resultados, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, houve uma totalidade (100%) de respostas para as seguintes afirmações: ser casado, residir nos estabelecimentos com a família e não trabalharem em outra atividade fora do estabelecimento. Os gestores afirmaram ainda (91%), que estão na atividade leiteira há mais de dez anos. Muitos destes completaram dizendo que se encontram na atividade desde criança.

Os resultados para os estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, não diferenciaram, isto é, a maioria (91%) dos gestores também declarou ser casado, morar (100%) com a família na residência e não ter outra ocupação fora do estabelecimento, além de estar há mais de dez anos na atividade leiteira.

Na Tabela 2, pode-se observar o perfil dos gestores, segundo o grau de escolaridade. Os resultados da tabela apontam diferença (95% de confiança) estatisticamente significativa, levando a deduzir que os gestores cooperados são mais escolarizados do que os não cooperados. Verifica-se que dentre os níveis de

escolaridade apresentados, a resposta mais predominante (53%; 87%) nos dois grupos de estabelecimento, foi para a série “primária”.

Apesar do baixo grau de escolaridade ser uma das limitações para a busca da potencialidade nos empreendimentos, percebe-se que a capacidade dos gestores em inovar através de experimentação e aprendizagem coletiva por conhecimento tácito é certa. Essa capacidade se explica da seguinte forma, “Como na agricultura a produção é largamente dependente da natureza e se assenta em deseconomias de escala⁵², somente os próprios produtores-trabalhadores conseguem fazer ajustes constantes nos processos de produção” (SCHNEIDER, 2008, p. 15).

Tabela 2: perfil dos gestores segundo a escolaridade e tipo de estabelecimento.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sem instrução***	6	19%	2	9%
Primário***	17	53%	20	87%
Fundamental ou mais***	9	28%	1	4%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Autores como, Gomes (1999), Oliveira (2003), Queiroz. Batalha (2005), Dutra (2006) apontam que apesar da experiência de vida destes produtores, a baixa escolaridade dificulta significativamente:

- a) o processo de inovação tecnológica no estabelecimento;
- b) interfere em uma análise mais detalhada do ambiente no qual o gestor está inserido;

⁵² Deseconomia de escala diz respeito ao aumento de custo. Quanto este aumento é maior que o aumento de produção, de modo que o custo médio por unidade produtiva aumenta (Mc. GUIGAN, *et al*, 2004).

c) influencia a tomada de decisão e as escolhas que possibilitam a inserção de novas perspectivas de vida por meio de diferentes alternativas de produção.

Na Tabela 3, são representados os resultados sobre o grau de participação dos gestores em cursos de capacitação. Verifica-se que nesta tabela, o comportamento dos gestores dos dois grupos de estabelecimentos, é estatisticamente diferente, o que pode estar sinalizando uma melhor capacitação/qualificação⁵³ dos gestores que fornecem leite para a cooperativa. Apesar da maior participação dos cooperados em cursos de capacitação, o grau de participação ainda é baixo, somente 40% deles participam de alguma atividade de capacitação. Foi relatado por estes gestores que todos os cursos que participaram foram promovidos pela cooperativa local.

Tabela 3: participação dos gestores em cursos de capacitação.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim***	13	41%	-	-
Não***	19	59%	23	100%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, o resultado sobre a participação em cursos de capacitação parece ser mais preocupante, isto porque, todos (100%) os gestores afirmaram não participar de cursos de capacitação.

Sabe-se que existe uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho eficiente dos empreendimentos rurais, em particular os da agricultura

⁵³ Curso de ordenha, vaqueiro, inseminação artificial em bovinos, gestão administrativa.

familiar. Muitas vezes esses fatores fogem ao controle do agricultor (mesmo daqueles com maior qualificação), mas outros como, por exemplo, a gestão da produção está sob o seu controle. Acredita-se que uma das formas de minimizar e/ou neutralizar desempenhos ineficientes de produção da agricultura familiar, seja por meio de aprimoramento em cursos de capacitação direcionados ao contexto que se vivencia. Talvez seja esse contexto, o principal (d)estimulador do público envolvido – o agricultor familiar - na maioria dos casos, os cursos oferecidos já são modelados a uma realidade que não se adéqua às necessidades do agricultor familiar (SOUZA FILHO, 2005).

4.3 PERFIL DA MÃO DE OBRA FAMILIAR DOS GESTORES

Tem-se notado que, nas últimas décadas, crescem de forma expressiva discussões em torno da importância social, econômica e cultura da agricultura familiar no Brasil. Neste mesmo período pode-se notar ainda, importantes debates sobre a necessidade de redistribuição da propriedade fundiária e da renda do agricultor. Tais pontos de partida vêm mostrando, o outro lado desta classe social que há muito era ignorada por estudiosos, e até mesmo nas pautas de desenvolvimento de políticas públicas para o setor. Surgem novas reflexões acerca do modo de produção e da dinâmica de funcionamento desta agricultura nas diferentes localidades e regiões do país. Percebe-se que a busca pela caracterização do agricultor e sua família é a base principal para entender a lógica (autonomia, dominação, reprodução, articulação, etc.) em que se forma e organiza o seu sistema produtivo (SABOURIN, 2009; PORTO; SIQUEIRA, 2005). Esta pesquisa buscou também caracterizar o

perfil do gestor e de sua família. Vale observar neste ponto, que o perfil do gestor já foi caracterizado⁵⁴.

Assim, de acordo com os relatos⁵⁵ do gestor, na Tabela 4 estão representados o perfil da mão de obra dos demais integrantes da família: o sexo, idade e grau de escolaridade. Não houve significativamente diferença estatística.

Nos estabelecimentos que entregam leite para a cooperativa, o cônjuge, representa 100% da mão de obra familiar. Desse total, 88% são do sexo feminino e 12% do sexo masculino. O cônjuge tem em média 56 anos de idade e possui (84%) como grau de escolaridade o primário. São em média três filhos por família, porém, os que moram e ajudam na atividade produtiva não chegam a totalizar dois filhos em cada estabelecimento. Estes filhos possuem em média 22 anos de idade. A maioria (44%) possui o ensino médio, os demais, possuem (27%) ensino fundamental; primário (13%) e ensino superior (6%). Identificou-se ainda nestes estabelecimentos que uma população pequena (10% dos filhos) não possui grau de instrução escolar. Os netos, as noras e os avôs também ajudam na atividade produtiva. Desse total, sete são netos; possuem em média 5 anos de idade; e, estão nas séries iniciais. As noras (duas) possuem em média 31 anos de idade; e, possuem o ensino fundamental. Já um avô, tem 76 anos de idade e não tem instrução escolar.

Nos estabelecimentos que não entregam leite para a cooperativa, o cônjuge representa 95% da mão de obra familiar. Desse total, 100% é do sexo feminino. O cônjuge possui em média 55 anos de idade e possui (77%) como grau de escolaridade o primário. São em média três filhos que moram no estabelecimento, porém, a média de filhos que ajudam na atividade produtiva se aproxima à dos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, isto é, não totalizam dois

⁵⁴ Ver tópico 4.2 Perfil do Gestor (p. 64).

⁵⁵ Na maioria dos estabelecimentos pesquisados, os dependentes acompanharam o gestor na hora da aplicação do questionário.

filhos por estabelecimento. Os filhos que ajudam possuem em média 29 anos de idade. A maioria (46%) possui o ensino médio, os demais possuem o ensino fundamental (43%), primário (9%) e uma minoria (2%) não tem grau de instrução. Por fim, contribuem na atividade leiteira um neto com 6 anos de idade, que está na fase primária; um avô, que tem 70 anos de idade e não tem grau de instrução e; uma nora que tem 33 anos de idade e possui o ensino fundamental. Nota-se que o perfil da mão de obra familiar nos estabelecimentos que fornecem e não fornecem leite para a cooperativa se diferenciam em poucos aspectos, mais precisamente, no grau de escolaridade e na idade média dos filhos. Ocorre que, mesmo sendo pequenas as diferenças, estas por sua vez, podem ser a base fundamental para o bom desempenho dos empreendimentos.

Almeida *et al.* (2009) reconhecem nos estudos empíricos de Schultz (1964), que a formação escolar do agricultor, é uma das principais variáveis que promovem melhorias, tanto na capacidade de uso eficiente dos recursos disponíveis, quanto na aceitação/adoção de novas tecnologias dentro do processo produtivo, isto de certa forma, pode refletir positivamente na renda da família.

Dutra (2006); Queiroz, Batalha (2005) por sua vez, corroboram ao dizer que baixa escolaridade resulta na falta e/ou desinteresse do agricultor em controlar e acompanhar os resultados advindos da atividade econômica. Embora estes autores reconheçam que a formação escolar seja imprescindível para o bom desempenho da atividade produtiva, o que se percebe a partir disto, é que o valor desta escolaridade na agricultura dependerá das oportunidades (cursos de capacitação, programas rurais de educação) disponíveis para os agricultores modernizarem seus processos produtivos.

Tabela 4: Perfil da mão de obra familiar.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa								Não fornecem leite para a cooperativa							
	número	sexo		idade (média)	escolaridade (%)				número	sexo		idade (média)	escolaridade (%)			
		F	M		1	2	3	4		F	M		1	2	3	4
Cônjuge	32	28	4	56	84%	-	16%	-	21	21	-	55	77%	23%	-	-
Total de Filhos	92	34	58	28	-	-	-	-	70	28	42	-	-	-	-	-
Filhos que ajudam	55	21	34	22	13%	27%	44%	6%	35	16	19	29	9%	43%	46%	-
⁵⁶ Outros dependentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

Primário (1); Ensino Fundamental (2); Ensino Médio (3); Ensino Superior (4).

Outro dado que merece atenção, é o número reduzido de filhos que ajudam nos estabelecimentos. O estudo sugere que este resultado é proveniente de dois pontos básicos: das oportunidades de trabalho que estão surgindo nos últimos tempos nas cidades e/ou da falta de mecanismos que possibilite o agricultor familiar aumentar e garantir a renda da família. Outro desestímulo pela continuidade na fazenda se remete ao trabalho árduo da atividade, sem expectativa de retorno que tais agricultores estão sujeitos a enfrentar no dia a dia da profissão.

⁵⁶ Outros dependentes que se encontram nos estabelecimentos que entregam leite para a cooperativa: 7 netos que possuem em média 5 anos de idade, e estão nas séries iniciais; 2 noras que possuem em média 31 anos de idade e possuem o ensino fundamental; um avô que tem 76 anos de idade e não tem instrução escolar. Outros dependentes que se encontram nos estabelecimentos que não entregam leite para a cooperativa: 1 neto que possui 6 anos de idade e está na série primária; uma nora que tem 33 anos de idade e possui o ensino fundamental; e, um avô que possui 72 anos de idade e não tem grau de instrução.

Couto Filho (2007, p.53), justifica que essa redução faz parte de uma série de mudanças que vem acontecendo no meio rural brasileiro e que “Para entender essa dinâmica, é necessário observar os fatores de ‘expulsão’ da atividade agrícola e os de ‘atração’ para as atividades rurais não agrícolas”.

Outra informação significativa é sobre número de dependentes que além de ajudar na atividade produtiva, trabalham fora do meio rural. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, identificou-se um número bem reduzido (6%) de dependentes que trabalham em outras atividades não-agrícolas. Esse número é maior (22%) nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa. Dois fatores podem estar contribuindo com esse resultado: o peso da economia unaiense é gerada em torno da agropecuária e segundo, porque no município, a atividade industrial⁵⁷ além de ser pouco diversificada, não é representativa a ponto de servir de atividade a esses dependentes. Das diversas indústrias de pequeno e médio porte, destacam-se como atividade principal, as olarias, serrarias e carvoarias.

4.4 BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS GESTORES POR PREFEITURAS E GOVERNO

Sabe-se que na maioria dos estabelecimentos da agricultura familiar, a renda obtida por: aposentadoria, bolsa família, benefício de prestação continuada – BCP, pensão e outros, são utilizados na maioria dos casos para manter as necessidades básicas dos domicílios, e eventualmente, para elevar a capacidade de produção do estabelecimento por meio de investimentos em tecnologia, benfeitorias e

⁵⁷ Informações baseadas no Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – Território Águas Emendadas – DF, 2006.

manutenção, com perspectiva de geração de melhores rendas e qualidade de vida para a família. Neste aspecto, a Tabela 5 apresenta o número de gestores que foram contemplados com os benefícios advindos de transferências governamentais.

Tabela 5: gestores que recebem algum tipo de benefício do governo.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{58*}	7	22%	1	4%
Não*	25	78%	22	96%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Os resultados da tabela revelam (80% de confiança) diferença significativa entre os grupos. Tal diferença sugere dizer que as possibilidades de investimento e garantia de renda da família tendem a ser maiores nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, devido às transferências governamentais que acessam especialmente a aposentadoria.

Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa o número de gestores que afirmaram não receberem algum tipo de benefícios do governo é maior a ponto de ser considerado quase que a totalidade (96%). Dentre os benefícios apresentados (aposentadoria, bolsa família, BCP, bolsa escola, cartão alimentação, bolsa cidadão, pensão, PETI, vale gás, outros), apenas um produtor obteve uma resposta positiva para a “aposentadoria”.

⁵⁸ Aposentadoria: equivalente a um salário mínimo.

4.5 FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO

De modo geral, qualquer empreendimento, seja ele micro, pequeno, médio ou de grande porte, necessita de recursos financeiros para executar qualquer estratégia de desenvolvimento. No caso dos empreendimentos rurais, em particular, dos denominados agricultura familiar, os recursos são fundamentais para a sobrevivência da atividade econômica. Nestes estabelecimentos acredita-se que a maioria dos recursos adquiridos são direcionados para o desenvolvimento do estabelecimento, seja no aumentar e/ou melhorar a qualidade da terra (pastagem, área de produção), seja para comprar ou trocar maquinários e equipamentos, implementar algum tipo de tecnologia, ou até mesmo para realizar benfeitorias na propriedade. Tais recursos originam-se por meio de duas fontes segundo Neto e Souza Filho (2009): as diretas e as indiretas. As fontes diretas estão relacionadas aos recursos próprios do produtor ou a programas governamentais de crédito direcionados à agricultura familiar, como por exemplo, o Pronaf, no plano nacional e programas similares, como por exemplo, o Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar⁵⁹, em nível do governo estadual e municipal. As fontes indiretas são representadas pelos fornecedores de insumos e os compradores da produção familiar, são exemplos desse tipo de fonte as cooperativas de produtores rurais, intermediários, agroindústrias, ou ainda, instituições públicas como a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB. Para os agricultores familiares do município de Unaí-MG, a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais (Capul) é uma das principais fontes indiretas que esta classe social recorre.

⁵⁹ Para maiores informações acessar o site do Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

O mercado informal também exerce papel de influência na escolha do agricultor familiar pelo crédito, isto se não for considerado pelo agricultor, como o principal mecanismo de fonte de recursos, geralmente construído por parentes, amigos e agiotas. Como a ser exposto mais adiante, a maioria dos gestores “supostamente” recorre a esta fonte por não conseguirem atender as exigências impostas pelas fontes diretas (instituições bancárias) ou ainda, para fugir das burocracias e responsabilidades que envolvam outras pessoas, como é o caso do aval.

Na Tabela 6, estão representados os números de gestores que fornecem e não fornecem leite para a cooperativa que acessam (ou não) algum tipo de Crédito Rural por meio de instituições bancárias.

Tabela 6: gestores que acessam algum tipo de crédito rural.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{60***}	20	63%	2	9%
Não ^{***}	12	37%	21	91%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Os resultados da Tabela 6 revelam que existe uma diferença (95% de confiança) significativa entre os dois grupos de estabelecimentos, levando a considerar que os gestores cooperados têm maiores facilidades de acesso ao Crédito Rural por instituições bancárias. Nestes estabelecimentos, a maioria dos gestores (63%) afirmou acessar o Crédito Rural por instituição bancária.

Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, o número de gestores que afirmou não acessar (91%) o crédito rural predominou.

⁶⁰ Pronaf.

Para o gerente de Crédito Rural do Banco do Brasil⁶¹, a justificativa para esta diferença encontrada, pode estar nas:

“Exigências de garantia que o banco estabelece para liberação do crédito, principalmente para os agricultores familiares que não fazem parte da reforma agrária”. (Gerente da Agência do Banco do Brasil em Unaí, 07 de outubro de 2010, Unaí).

Na Tabela 7, está representado o número de gestores interessados em acessar algum tipo de Crédito Rural. Os resultados da tabela mostram que existe uma diferença significativa entre os gestores que fornecem e não fornecem leite para a cooperativa e que declararam interesses no acesso algum tipo de Crédito Rural.

Tabela 7: gestores interessados em acessar algum tipo de Crédito Rural.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{***}	20	63%	5	22%
Não ^{***}	12	37%	18	78%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Tal diferença confirma os resultados anteriores. Em geral, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, os gestores estão mais propensos a acessar algum tipo de Crédito Rural. Nestes estabelecimentos, a maioria (63%) dos gestores

⁶¹ Entrevista realizada em 07 de outubro de 2010, com o Sr. Willian Camargo, gerente responsável pelo Crédito Rural da Agricultura Familiar de uma agência do Banco do Brasil em Unaí-MG.

demonstrou interesse no acesso ao crédito. Nos estabelecimentos não associados à cooperativa, a maioria (78%) afirmou não ter interesse em acessar algum tipo de Crédito Rural. Apenas uma minoria (22%) afirmou tal interesse.

Vários são os motivos que levam estes gestores a desinteressar pelo Crédito Rural. Na Tabela 8, estão sintetizados os principais motivos⁶² revelados pelos gestores que desestimulam o interesse no acessar o Crédito Rural. Os resultados da tabela⁶³ abaixo apontam diferenças (80% de confiança) nos motivos que levam o gestor a desinteressar Crédito Rural. Observa-se na tabela, que todos (100%) gestores dos dois grupos de estabelecimentos afirmaram ser a variável “não desejam contrair dívidas” a principal falta de interesse pelo acesso. Os gestores revelaram⁶⁴ ainda que esse desinteresse aumenta quando a responsabilidade dessa dívida envolve outras pessoas.

Tabela 8: motivos que desestimulam os gestores a não interessar pelo crédito rural.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Muita burocracia*	-	-	5	28%
Não desejam contrair dívidas*	12	100%	18	100%
Exigência de avalista e garantias*	-	-	2	10%
Valor da terra*	-	-	1	5%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

⁶² Dentre as alternativas sugeridas (projeto mal elaborado, muita exigência do banco, inadimplência no banco, falta de interesse do banco em trabalhar com pequenos produtores, não sabe o quanto precisa, não sabem quem faz projeto, outros motivos), os gestores puderam indicarem mais de uma alternativa.

⁶³ Vale ressaltar que na Tabela 8 estão apresentados os motivos dos gestores que revelaram não ter interesse em acessar o crédito rural. Nesta tabela, os gestores puderam apontar mais um motivo que os levaram a não ter tal interesse.

⁶⁴ Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à questão de origem.

De acordo com os relatos dos gestores que não acessam o Crédito Rural por meio de instituições bancárias, a justificativa do gerente de Crédito Rural da agência do Banco do Brasil em Unaí, está aquém da realidade percebida.

Os gestores entrevistados⁶⁵ que não acessam o crédito, em sua maioria, não os realizam em princípio por causa dos valores, tradição e cultura enraizada no seu estilo de vida. Preferem pegar recurso emprestado com parentes e amigos do que enfrentar as burocracias e exigências do banco. Vale enfatizar que a procura pelo banco para tentativa de busca de crédito não é descartada, apenas não é a primeira fonte de escolha do gestor.

Além dessa pré-indisposição pela busca de Crédito Rural em instituição bancária, os gestores revelaram que outros pontos de interferência acontecem para não optarem por essa fonte de crédito, os quais são:

- a) não querem contrair dívidas;
- b) muita burocracia para liberação do recurso, que às vezes nem atende às necessidades do estabelecimento;
- c) exigências de avalista e garantias, especialmente quanto a do valor de suas terras;
- d) falta de interesse do banco em trabalhar com pequenos produtores (agricultor familiar que não faz parte da reforma agrária); e,

Um dos gestores que não fornece leite para a cooperativa desabafou ao dizer:

“Este é o único bem que eu tenho e que será passado para minha família, do jeito que foi passado pra mim, é o lugar onde

⁶⁵ Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à questão de origem.

eu me faço minhas coisas, tiro o sustento da família, onde ela se beneficia com os resultados da terra, não é aceitável o valor que se coloca nessa terra [...] eles não sabem o que é isso”
(Produtor de Leite, Unaí, 24 de maio de 2010).

Capetti (2007), ao realizar um estudo sobre a política de Crédito Rural no município de Alegria – RS chegou à conclusão de que o comportamento do agricultor familiar frente ao desinteresse de acesso ao crédito justifica-se em dois momentos: no primeiro por não querer contrair dívidas; no segundo por não querer para si, responsabilidades (dívidas) de *outrem*. A autora revela ainda que os agricultores familiares poderiam até interessar em acessar o crédito, desde que para isso, a exigência de avalista ou aval solidário fossem substituída por garantias reais do próprio agricultor, como por exemplo, o penhor da safra. Na verdade, esta ação possibilita que os agricultores não fiquem dependentes de outros indivíduos para acessar o crédito, como também evita que os agricultores, assumam dívidas que são decorrentes de outras pessoas. Capetti aponta dentre os diversos motivos que desestimulam o interesse do produtor ao acesso, algumas variáveis identificadas na pesquisa com os gestores do município de Unaí, isto é, burocracia, medo de contrair dívida, baixa produção (regularidade, escala de produção) e restrições bancárias.

Em opinião contrária às ideias expostas acima, o gerente responsável pelo Crédito Rural de uma agência do Banco do Brasil no município de Unaí-MG, acredita que um dos motivos que desestimula o gestor deste município a procurar o banco com finalidade de acessar o Crédito Rural seja a morosidade no processo de liberação do crédito. Para o gerente essa demora ocorre por falta de mão de obra interna (do

banco), principalmente em agências que tradicionalmente lidam com o Crédito Rural, como é o caso da agência onde trabalha.

Na Tabela 9, são apresentados os resultados quanto ao número de gestores que declarou possuir (ou não) dívidas em instituições bancárias e a média em R\$ (reais) do valor dessa dívida por estabelecimento.

Tabela 9: gestores com dívida em instituições bancárias.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa			Não fornecem leite para a cooperativa		
	número	%	Valor (média)	número	(%)	Valor (média)
Sim ^{***}	20	63%	46.550,00	2	9%	26.000,00
Não ^{***}	12	37%	-	21	91%	-

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Os resultados da tabela acima apontam para uma diferença (95% de confiança) estatisticamente significativa. Isto vem a confirmar que os gestores dos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa tem maior facilidade de acessar recursos financeiros por instituições bancárias.

Observa-se na Tabela 9, que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (63%) dos gestores que acessam ao crédito, revelou possuir em média uma dívida de contratos em andamento em média de R\$46.550,00 em instituições bancárias.

Em contrapartida, nos empreendimentos que não fornecem leite para a cooperativa, estes resultados são contrários, isto é, a maioria (91%) dos gestores negou algum tipo de dívida em instituição bancária. Apenas dois produtores (menos de 10%) afirmaram, possui em média uma dívida de R\$ 26.000,00, em instituição bancária.

Mas há de se ressaltar, que os resultados apontados na Tabela 9, confirmam apenas o montante de dívidas dos gestores em instituições bancárias. E isso não significa dizer de modo geral que a maioria dos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, não possui dívidas. Isto porque, o gestor pode estar utilizando de outras fontes de recursos (capital de terceiro) que não foram apontadas nesta pesquisa, isto é, de empréstimos pessoais com vizinhos, amigos ou parentes. É importante observar que esta pesquisa não captou outras formas de crédito (informal) acessadas pelos gestores.

De acordo com o responsável Técnico⁶⁶ da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, do município de Unaí-MG, a atividade leiteira exige constantes aplicações de recursos financeiros, seja para os cuidados com a terra (pasto, cultivo), instalações, compra de gados (vacas de melhor qualidade), cuidados com o rebanho (vacinações), compra de máquinas e equipamentos, ou seja, ainda para melhorar o espaço de produção (benfeitorias no estabelecimento). Porém, o investimento nesta atividade, nem sempre traz resultados esperados, principalmente quando o agricultor destina parte dos recursos para outros fins. O responsável técnico da EMATER, revelou ainda que os gestores recebem orientações tanto na elaboração do projeto quanto na hora de aplicar o recurso liberado no estabelecimento:

“A gente conversa com o agricultor e orienta-o nas principais necessidades de aplicação do recurso, mas ele também tem outras necessidades particulares[...]. O projeto é realizado de acordo com a necessidade que verificamos [...] a gente ajuda a

⁶⁶ Entrevista realizada no dia 01 de Outubro de 2010, com o Sr. Reinaldo Silva Martins, responsável técnico da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Município de Unaí-MG.

identificar essa necessidade, não é muito fácil [...] só que o problema do agricultor é justamente na hora de aplicar este recurso, é o interesse dele no final das contas que decide desviar o recurso. Um exemplo disso é se verificamos que o ideal para melhorar os índices de produtividade a compra de gado de tal raça, ele compra outra raça com menor qualidade achando que vai economizar e poder comprar outras coisas. Se com a aplicação do recurso, já fica difícil um retorno, imagina sem a aplicação dele ou a aplicação errônea? O resultado final sempre vai ser negativo ao que se esperava, e mais ainda, ele não vai ter condições de pagar a dívida” (Extensionista da Emater em Unaí, 01 de outubro de 2010).

Na Tabela 10, encontram-se os gestores que declararam ter (ou não) dificuldades em acessar o crédito rural. Os resultados da tabela revelam que existe diferença (90% de confiança) entre os grupos.

Tabela 10: gestores que tem dificuldades em acessar algum tipo de crédito rural.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim**	10	31%	14	61%
Não**	22	69%	9	39%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Observa-se, na Tabela acima, que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (69%) afirmou não ter dificuldade de acesso a algum tipo de Crédito Rural. Apenas uma minoria (31%) confirmou ter dificuldades.

Entretanto, no grupo dos gestores que não fornecem leite para a cooperativa, essa afirmação é mais expressiva, isto é, a maioria (61%) dos gestores declarou ter dificuldades em acessar algum tipo de Crédito Rural. Os outros gestores (39%) afirmaram não ter tal dificuldade. De acordo com o gerente responsável pelo Crédito Rural da agência do Banco do Brasil, a dificuldade do agricultor em acessar o crédito pode estar justamente na viabilidade econômica de seu estabelecimento. Para o gerente,

“Cada projeto apresentado visa beneficiar um fim, desde que ele seja bem específico. Quando o produtor apresenta um projeto de aquisição de matrizes leiteiras⁶⁷, por exemplo, é analisado de acordo com a viabilidade econômica do estabelecimento e também sobre a capacidade e infraestrutura necessária ao recebimento do crédito para sanar seus problemas de produção”. (Gerente da Agência do Banco do Brasil em Unaí, 07 de outubro de 2010).

Este posicionamento também é confirmado pelo Diretor Administrativo⁶⁸ da Capul, quando revela que avalia o limite de crédito do associado pela capacidade produtiva:

⁶⁷ Referente à vaca leiteira.

⁶⁸ Entrevista realizada no dia 30 de setembro de 2010, com o Sr. Tarciso Caldeira, Diretor Administrativo da Cooperativa Agropecuária de Produtores de Leite de Unaí-MG.

“Os associados podem acessar as diversas linhas de créditos oferecidas pela cooperativa, desde que para isso seu limite de crédito, que é determinado pela capacidade produtiva, não ultrapasse o valor desejado” (Diretor Administrativo da Cooperativa Agropecuária de Unaí, 30 de outubro de 2010).

Neto e Souza Filho (2009, p. 295) corroboram dizendo que nos casos das instituições bancárias, os agentes “preferem emprestar maiores volumes de recursos a um grupo restrito de agricultores a emprestar pequenas quantias a um número elevado de pequenos produtores” já que os custos de transação⁶⁹ originados da operação de crédito são relativamente fixos.

Este posicionamento acaba distanciando os agricultores familiares da perspectiva de acesso ao financiamento da produção, principalmente daqueles agricultores que não têm vínculo garantido com o mercado econômico (seja por meio de associações ou cooperativas) e que por isso, possuem dificuldades em manter certa regularidade, qualidade, quantidade de produto produzido. Estas limitações parecem ser as que mais justificam as dificuldades dos gestores em acessar o crédito rural por fontes diretas. Menos nítido, mas igualmente efetivas são as limitações que justificam a dificuldade dos gestores em acessar o crédito rural por fontes diretas.

Para o responsável Técnico da EMATER do município,

“O banco se acha dono do crédito, aceita e rejeita quem ele acha que não vai conseguir pagar a dívida” (Extensionista da Emater de Unaí, 01 de outubro de 2010).

⁶⁹ Definidos como os custos de se utilizar o mercado. (FARINA, 1997).

Outro ponto de observação importante, agora relatado pelo gerente responsável pelo Crédito Rural da agência do Banco do Brasil, que confirma as considerações do técnico da EMATER é o posicionamento do banco – “a desburocratização” - frente à liberação de crédito aos agricultores familiares. O gerente revelou que este posicionamento é “acobertado” pela legislação. Nas considerações do gerente, existem certas diferenças na legislação e resoluções que tratam da liberação de Crédito Rural para a agricultura familiar tradicional⁷⁰. O processo de liberação de crédito é mais flexível quando se trata de assentados da Reforma Agrária⁷¹. Isto porque, quem assume o risco de inadimplência é a União, quando os recursos são utilizados para beneficiar os assentados pela reforma agrária. Neste caso, a legislação permite, por exemplo, que se dispensem garantias adicionais a esse tipo de agricultores.

Já no caso da agricultura familiar tradicional, como o risco de inadimplência é em partes assumido pelo banco, este, por sua vez, para minimizar e/ou evitar tal risco, exige todos os mecanismos possíveis que possam garantir o pagamento da dívida pelo agricultor familiar.

4.6 POSSES DE BENS DURÁVEIS NO DOMICÍLIO DOS GESTORES

A Tabela 11 apresenta os bens duráveis que o gestor declarou possuir em seu domicílio tais como: telefone fixo, telefone celular, televisão, microcomputador, internet, rádio, geladeira, antena parabólica, aparelho de som/DVD, fogão a gás,

⁷⁰ Aquela em que o produtor tem a propriedade em condições legais de uso próprio. A exigência é menor quando se trata de estabelecimentos da agricultura familiar que fazem parte de projetos da reforma agrária.

⁷¹ Maiores informações, acessar site do MDA.

máquina de costura, maquina de lavar roupa (tanquinho), bicicleta, motocicleta, carro. Ao fazer uma análise estatística, existe diferença entre os grupos de estabelecimentos, podendo indicar que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, as posses dos bens são mais representativas.

Nota-se que houve unanimidade (100%) de afirmações, tanto nos estabelecimentos que fornecem leite quanto nos que não fornecem leite para a cooperativa quanto à posse dos seguintes bens duráveis: telefone celular, televisão, rádio, geladeira, antena parabólica, fogão a gás e máquina de lavar roupa (tanquinho).

Tabela 11: bens duráveis no domicílio do gestor.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Telefone celular	32	100%	23	100%
Televisão	32	100%	23	100%
Rádio	32	100%	23	100%
Geladeira	32	100%	23	100%
Antena parabólica	32	100%	23	100%
Aparelho de som/DVD***	23	72%	8	35%
Fogão a gás	32	100%	23	100%
Máquina de costura***	17	53%	13	57%
Máquina de lavar roupa (tanquinho)	32	100%	23	100%
Bicicleta***	17	53%	19	83%
Motocicleta***	13	51%	18	78%
Carro***	32	100%	5	22%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Vale enfatizar que o acesso ao bem durável “antena parabólica” em todos os estabelecimentos, não se deve apenas ao fato de buscar maiores informações sobre o mercado econômico ou melhores opções de entretenimento, mas também o de garantir uma imagem mais nítida no acesso às emissoras disponíveis na região. Isto

porque nas localidades onde se encontram os estabelecimentos pesquisados, o sinal advindo de antena comum, não permite o acesso do agricultor a canais livres (globo, SBT, Band e outros).

Os itens: telefone fixo, microcomputador e internet, não foram indicados pelos dois grupos de gestores pesquisados. Uma das justificativas para a ausência de telefone fixo está no fato de que nas localidades pesquisadas, falta estrutura física para instalação de linhas telefônicas.

Para a posse do microcomputador e do acesso à internet, a justificativa pode ser entendida de duas formas: na primeira, por ser considerada uma ferramenta de alto valor econômico para a realidade do público estudado; em segundo, por exigir certo grau de escolaridade e conhecimento específico para operacionalizá-los.

Para o item aparelho de som/DVD, observa-se uma quantidade significativa (72%) de gestores que fornecem leite para a cooperativa que declararam possuir, contra uma quantidade mínima (35%) de gestores que não fornecem leite para a cooperativa.

Em comparação aos resultados encontrados para aparelho de som/DVD, a posse de máquina de costura apresentou uma diferença menos elevada. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (53%) dos gestores afirmou possuir tal bem. O índice de afirmação nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, também é próximo, ou seja, a maioria (57%) dos gestores confirmou possuir a máquina de costura em suas propriedades.

No que se refere à posse de bicicleta, houve declaração de maior presença nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa. Nestes estabelecimentos, maioria (87%) dos gestores declarou possuir a bicicleta, enquanto que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, grande parcela

(53%), não tão significativa quanto aos estabelecimentos não associados declarou possuir tal bem. A mesma situação se repete para a diferença de posse do bem motocicleta. Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (78%) dos gestores declarou possuir tal bem durável. Já nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a metade (51%) declarou possuir a motocicleta. Os valores percebidos em relação à motocicleta são bastante instigantes, principalmente quando se compara com a posse do carro. A motocicleta é um bem substituto econômico do bem carro e que se subentende estar mais presente nos estabelecimentos mais carentes, o que justifica tal diferença entre os estabelecimentos que possuem o bem. Além disso, a motocicleta, por ser um bem de uso mais barato, passa também a ser o principal veículo utilizado pelos gestores que não fornecem leite para a cooperativa para o transporte do leite nas intermediações de comercialização local.

Ao contrário do que se verifica em relação à posse da bicicleta e da motocicleta, a posse do carro, está mais presente nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa. Nestes estabelecimentos, a maioria (100%) declarou possuir o carro, enquanto nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, uma minoria (menos de 30%) declarou a posse do bem carro. Neste caso, não se pode inferir as mesmas justificativas encontradas para a diferença entre os grupos de estabelecimentos sobre o bem de uso “motocicleta”. Isto porque, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, o carro não é o principal veículo de transporte⁷² do leite, pois este é de responsabilidade da cooperativa.

⁷² De acordo com a Instrução Normativa 51, o leite cru deve ser coletado na propriedade rural e transportado a granel, visando promover a redução geral de custos de obtenção e, principalmente, a conservação de sua qualidade até a recepção em estabelecimento submetido a inspeção sanitária oficial. Mais informações acessar site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Maiores informações, consultar IN 51/2002, no site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Ver Instrução Normativa 51/2002.

Pode-se concluir a partir do exposto acima, que a posse dos bens materiais relatados pelos agricultores familiares nos seus estabelecimentos, está de certa forma, vinculados com a capacidade econômica do estabelecimento e, que conseqüentemente, refletem nas condições de vida dos agricultores.

4.7 PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES EM ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS

Nos últimos tempos, pode-se dizer que tanto as associações quanto as cooperativas assumem papel significativo no desenvolvimento local da agricultura familiar. Esta participação expressiva se remete em muitos casos na garantia de sobrevivência do estabelecimento. Vários são os benefícios que tais instituições promovem ao agricultor familiar, a começar pelas parcerias realizadas com outras organizações para fornecimento de produtos e serviços aos agricultores a menor custo. A cooperativa, por exemplo, oferece produtos e prestações de serviço, desde assistência técnica e gerencial, cursos de capacitação, insumos, entre outros. Outra forma de influência positiva no desenvolvimento econômico da atividade produtiva do agricultor familiar é o apoio dispensado e a comercialização da produção por parte da cooperativa, como é o caso dos agricultores familiares produtores de leite associados à Capul no município de Unaí-MG. Todas estas ações promovem o desenvolvimento local, seja por meio da inserção do agricultor no mercado econômico, pela criação de novos postos de trabalho, de geração de renda, e, principalmente da diminuição do êxodo rural.

Outra forma de desenvolvimento local promovido pelas associações e cooperativas aos agricultores familiares são as trocas de experiências entre os seus associados e profissionais, isto porque, possibilita ao agricultor dividir saberes, adquirir conhecimentos, e principalmente, fortalecerem-se no contexto socioeconômico a partir da cooperação, solidariedade e ajuda mútua (SABOURIN, 2009).

Na Tabela 12, estão relacionados os gestores que declararam fazer parte (ou não) de alguma associação⁷³. Não existe diferença estatística entre os tipos de produtores.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (53%) dos gestores afirmou participar de alguma associação de produtores rurais. Os demais (47%) afirmaram não ter interesses em participar de tais associações.

Tabela 12: gestores integrados às associações.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim	17	53%	11	48%
Não	15	47%	12	52%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, a maioria (52%) declarou não fazer parte de associações de produtores rurais. Os demais (48%) gestores afirmaram participação. Observa-se na Tabela 12 a existência de baixo índice de participação dos gestores que não fornecem leite para a cooperativa

⁷³ Associações declaradas pelos gestores: Associação Comunitária dos Moradores da Localidade do Capão do Arroz, Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Sapezal, Associação dos Pequenos Produtores Tamboril, Associação dos Pequenos Produtores Palmeirinha, Associação dos Pequenos Produtores Aldeia de Cima.

nas associações. Os motivos que levam os gestores a não associar-se, podem ser vistos na Tabela 13⁷⁴,

Verifica-se que a confiança, a falta de organização, as taxas cobradas e os interesses políticos são representados como forma de insatisfação de todo (100%) gestores.

Tabela 13: motivos que levam os gestores na não associar.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Confiança nos representantes (membros diretoria e conselho fiscal)	15	100%	12	100%
Gestão (falta de organização da associação)	15	100%	12	100%
Ordem cultural ((in)dependência)	08	53%	06	50%
Pagamento de taxas (querem o serviço, mas não querem desembolsar dinheiro para sua realização e/ou manutenção)	15	100%	12	100%
Interesse político-partidário	15	100%	12	100%
Desinteresse na participação conjunta para buscar os benefícios para a comunidade	11	73%	09	75%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

Sabourin (2006), citando Sidersky (2006) mostra nos exemplos estudados na Paraíba, que a ausência de interface entre práticas de reciprocidade⁷⁵ sob controle social ou público e práticas ligadas a interesses privados (lógica de acumulação por

⁷⁴ Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à *questão de origem*.

⁷⁵ Para Polany (1957) a reciprocidade é definida como os movimentos entre pontos de correlação de grupos sociais simétricos, a redistribuição como um movimento de apropriação em direção de um centro e logo de distribuição desse centro para o exterior

meio do intercâmbio ou pelo roubo) provoca uma erosão rápida dessas iniciativas, sua paralisia ou o seu fracasso. Para Sabourin, um dos motivos para que haja tais indisposições por parte dos produtores se encontra na falta de presença do Estado, isto é, não existe um controle rigoroso nem avaliação institucional das ações praticadas.

Pimenta *et al.* (2006) aponta que a associação tem como princípio a cooperação e a ajuda mútua e se destacam por meio de uma gestão democrática e autônoma para desenvolver atividades econômicas solidária ou social por ela demandada.

Diante do exposto, parece possível afirmar que a falta de sintonia (interesses comuns) entre estes gestores e os membros representantes das associações acabam influenciando a parte menos favorecida, de modo que esta não usufrua dos benefícios que poderiam ser conquistados pelos grupos interessados. Conseqüentemente, este desarranjo acaba influenciando no desenvolvimento econômico do estabelecimento.

Para Couto Filho (2007, p. 159), “[...] na comunidade não-cívica⁷⁶, de fraco capital social, vive-se a deserção, a desconfiança, a omissão, a exploração, o isolamento, a desordem e a estagnação de forma viciosa. Quer dizer, não se desenvolve”.

Contribuindo com o exposto, Sabourin (2008) e Ploeg (2006) apontam que não é fácil criar relações de confiança e de reciprocidade entre indivíduos que buscam objetivos comuns. Para os autores, tais limitações são os principais causadores de tensões e conflitos numa relação que se inicia à base de cooperação.

Na Tabela 14, estão representados os serviços⁷⁷ oferecidos pelas associações de acordo com os relatos dos gestores associados.

⁷⁶ Ao contrário do que é uma comunidade cívica, a comunidade não cívica se distingue por tais características: a) não há cooperação; b) equilíbrio social; c) confiança; d) reciprocidade. (COUTO FILHO, 2007, p. 159)

De acordo com os gestores, o uso coletivo (aluguel) de tratores e implementos agrícolas e os insumos químicos são na maioria das vezes oferecidos com baixo custo, se comparados ao comércio local.

Tabela 14: serviços oferecidos pelas associações.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Uso coletivo (aluguel) de tratores e implementos agrícolas	14	84%	11	100%
Insumos químicos	07	44%	11	100%
Flexibilidade de pagamento dos serviços e produtos adquiridos	14	84%	11	100%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

Diante do relato, é de se considerar que as associações acabam sendo uma das molas propulsoras para desenvolvimento socioeconômico dos agricultores em suas localidades, principalmente dos que não são associados à cooperativa local.

Na Tabela 15, estão apresentados os resultados dos gestores que declararam participação em cooperativas⁷⁸ de produtores rurais. Verifica-se que estatisticamente existe uma diferença (95% de confiança) significativa entre os grupos de estabelecimentos que declaram tal integração.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, todos (100%) os gestores revelaram ser associados à cooperativa local – Capul - de produtores rurais. No caso específico desse grupo, ser associado à cooperativa local é uma das exigências para que a produção de leite seja comercializada nesta organização.

⁷⁷ Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à questão de origem.

⁷⁸ Gestores que fornecem leite para a Cooperativa Agropecuária de Unai - Capul

Tabela 15: gestores integrados às cooperativas.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{***}	32	100%	18	78%
Não ^{***}	-	-	5	22%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

De acordo com os gestores⁷⁹, para vender o leite na cooperativa local, os estabelecimentos devem atingir uma quantidade (escala de produção) mínima de produção, bem como manter padrão de qualidade e regularidade do leite produzido. Estas informações são confirmadas pelo Diretor Administrativo da Capul. O produtor de leite para ser aceito pela cooperativa, deve obrigatoriamente possuir a inscrição de produtor rural, ter um padrão tecnológico (como por exemplo, o tanque de resfriamento) dentro do estabelecimento e produzir em média 100L/dia de leite. Aqueles produtores que não conseguem atingir tal índice, como também o padrão tecnológico, podem ainda vender sua produção para as associações⁸⁰. Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, grande (78%) parte dos gestores declarou participação⁸¹ na cooperativa local, mas como usuário (beneficiados) dos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

De acordo com informações *in loco*, os gestores que são cooperados, mas não comercializam seu leite na cooperativa, não o faz pelo fato de não conseguir atender as exigências da cooperativa. Percebe-se ainda, nos relatos dos gestores (12%) que

⁷⁹ Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à questão de origem.

⁸⁰ A Capul recebe hoje, leite de 45 associações da região do município de Unaí-MG.

⁸¹ Vale ressaltar neste ponto que o segundo grupo, pertencem aos gestores que não fornecem leite para a cooperativa, são aqueles que não vendem (por algum motivo) o leite produzido para a cooperativa, mas usufruem de outros produtos e serviços oferecidos pela mesma desde que sejam cooperados.

não são associados à cooperativa um interesse⁸² em associar-se, seja para comercializar sua produção, seja para usufruir dos produtos/serviços disponibilizados aos cooperados, como por exemplo, as linhas de crédito para compra de máquinas e equipamentos e de implementos agrícolas. Estes gestores (os 12%) revelaram que o valor da quota-parte⁸³ para associar-se sem, necessariamente, ter que fornecer o leite impede tal associação à cooperativa, pois esse valor foge às condições econômicas do estabelecimento.

Reforçando as “vantagens” de ser cooperado, o Diretor Administrativo da Capul aponta:

- a) venda do leite com preço justo e pagamento em dia;
- b) fornecimento de implementos agrícolas a um preço diferenciado;
- c) assistência técnica (com menor custo);
- d) palestras, cursos de capacitação do produtor; e,
- e) formação de comitês que repassam os conhecimentos adquiridos por meio de experiências, com o intuito de dividir saberes.

4.8 PADRÃO TECNOLÓGICO NO ESTABELECIMENTO DOS GESTORES

Dentre os principais limitadores ao bom desempenho de qualquer estabelecimento rural, em particular, os classificados como agricultura familiar, encontram-se a adoção de tecnologia e os procedimentos necessários (conhecimento e domínio)

⁸² Não constam perguntas diretas no questionário para tais revelações, porém, estas, foram categorizadas a partir dos relatos informais dos gestores no momento (ou após) de resposta à questão de origem.

⁸³ Quota-parte é um subsídio designado a cada um num patrimônio para atender uma determinada finalidade. De acordo com o Estatuto Social da Capul, em seu Caput IV§ 6º. Ao ser admitido, o associado inscrito de conformidade com o Artigo 4º e seus parágrafos, deverá subscrever 1.100 (um mil e cem) quotas partes, no valor de R\$ 1.100,00 (Um mil e cem reais).

para operá-la. Para Cavalheiro (2002), esses aspectos são uns dos principais desafios que o agricultor vem enfrentando nos últimos tempos para manter-se nos patamares atuais, tendo como referência os mercados formais. Devido às mudanças no universo agropecuário, principalmente para a atividade leiteira, mesmo aquele agricultor familiar que insere no mercado esporadicamente, isto é, para vender sua produção excedente, agora, está sendo forçado a adaptar-se à nova realidade do ambiente. Esta nova regra de produção apresenta duas dimensões, por sinais contraditórios. No primeiro momento, resguarda a saúde do consumidor, pelas exigências de qualidade. No segundo momento, que parece ser mais desastroso, exclui muitos agricultores familiares do mercado formal ou ainda da atividade produtiva, a partir do momento, que estes, descapitalizados, passam a ter que implantar tecnologias nos estabelecimentos para acompanhar as exigências do mercado consumidor. Para, além disso, o agricultor precisa de um conhecimento que não se busca pelo “saber fazer” passado de geração à geração (pai para filho), mas sim pela teoria e técnica (prática) para manusear a tecnologia que garantirá o padrão de qualidade da atividade exigida pelo mercado consumidor.

Com base nessa discussão, a Tabela 16 indica o padrão tecnológico dos estabelecimentos, bem como as condições de posse (próprio, comum, alugado ou emprestado) dessa tecnologia. As informações apresentadas nesta tabela carregam profundas considerações, isto é, valores em relação aos motivos de possuir ou não tais tecnologias. Verifica-se, de acordo com os resultados, uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de estabelecimentos quanto a tecnologia e suas condições de posse. Tal diferença pode estar indicando que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, o padrão tecnológico é mais expressivo.

Tabela 16: equipamentos e máquinas no estabelecimento de acordo com sua condição de posse: própria, comum, alugada, emprestada.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa				Não fornecem leite para a cooperativa			
	própria	(%)	comum	(%)	própria	(%)	comum	(%)
Ordenha mecânica***	22	69%	-	-	9	39%	-	-
Tanque de resfriamento***	31	97%	1	3%	6	26%	14	61%
Caminhão***	3	9%	1	3%	-	-	-	-
Plantadeira***	6	19%	-	-	-	-	-	-
Trator***	13	41%	2	6%	-	-	-	-
Semeadeira de Calcário***	2	6%	-	-	-	-	-	-
Ensiladeira***	29	91%	-	-	23	100%	-	-
Desintegrador***	19	59%	-	-	23	100%	-	-

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (69%) dos gestores declarou possuir a ordenha mecânica em condições de uso próprio. Nos demais (31%) estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, não foram declarados a posse desse equipamento em outra condição de uso.

Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, a maioria (61%) afirmou não possuir a ordenha mecânica. Apenas uma minoria (39%) confirmou tal posse, em condições de uso próprio.

Sabe-se que a ordenha mecânica é um equipamento que pode possibilitar ao produtor de leite: quantidade, qualidade, redução de tempo, de esforço físico e de mão de obra na atividade produtiva. Pelas revelações dos gestores, a decisão de possuir tal equipamento leva-se em consideração três aspectos básicos:

a) se o número de vacas corresponde à necessidade de uma ordenhada;

b) se há necessidade de posse da ordenha (relação do estabelecimento com o mercado econômico⁸⁴ e da necessidade de mão de obra⁸⁵); e,

c) se com a posse da ordenha, a produção de leite terá garantia certa venda.

Observa-se que tais decisões de investimento, resguardam em primeiro lugar, a segurança da família.

No que se refere a posse do tanque de resfriamento, a maioria (97%) dos gestores que fornecem leite para a cooperativa, revelou possuir o equipamento em condições de uso próprio. Apenas uma minoria (menos de 5%) declarou possuir o equipamento em condições de uso comunitário. Observa-se que o tanque de resfriamento está presente em todos os estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, independente das condições de posse do equipamento.

Já nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, grande parte (61%) dos gestores revelou ter posse do tanque de resfriamento em condições de uso comunitário⁸⁶. Uma pequena parte (26%) declarou possuir o tanque de resfriamento em condições de uso próprio. Nos demais estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, não foi declarado o uso do equipamento.

Com base nessas declarações, a diferença existente entre os estabelecimentos que fornecem e não que fornecem leite para a cooperativa pode ser justificada em dois momentos. No primeiro, pode-se dizer que segue a mesma lógica apresentada pelos gestores sobre a aquisição da ordenha mecânica, isto é, na relação que o estabelecimento tem com o mercado econômico. No segundo momento, refere-se

⁸⁴ Capul, supermercados, fábricas feiras, padarias entre outros.

⁸⁵ Estado de saúde da mão de obra familiar e/ou número de desta.

⁸⁶ Uso comunitário foi nas seguintes condições: a) gestores não cooperados, mas associados à alguma associação local que declararam usar o nome da associação para comprar o tanque de resfriamento em conjunto com outros produtores de leite; b) gestores cooperados que declararam comprar em conjunto com outros produtores de leite o tanque de resfriamento na Capul; c) compra do tanque de resfriamento por um gestor cooperado e que não vende seu leite para a Capul (investimento dividido entre outros produtores não cooperados) e; d) gestor cooperado que adquiriu o tanque por meio da Capul e cobra uma taxa para que outros produtores de leite usufruam do tanque.

as exigências que esse mercado estabelece ao padrão de qualidade (legislação) do leite. Como já foi mencionado anteriormente, acredita-se que esta medida por um lado serviu de estímulo ao aumento da produção, mas de outro, excluiu grande parte dos produtores que não conseguiram adaptar-se a ela.

A posse do caminhão não acompanha os valores apresentados à ordenha mecânica e ao tanque de resfriamento. Para tanto, percebe-se que a posse do veículo em condições de uso próprio, foi pequena (menos de 10%) nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa. Em condições de uso comunitário, a posse foi menor ainda (3%). Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, não houve declaração de posse de tal bem de uso. O baixo índice ou a ausência da posse do caminhão pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- a) é um bem durável de alto valor econômico;
- b) para a maioria dos agricultores familiares sua aquisição só pode ser realizada por meio de acesso ao crédito rural⁸⁷;
- c) nem todas as unidades produtivas, produzem o suficiente (custo-benefício) para justificar o uso do bem ou sua aquisição⁸⁸.

A plantadeira, o trator e a semeadeira de calcário são outros bens que parecem seguir à mesma lógica aos fatores à posse do caminhão. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, uma minoria (menos de 20%) declarou possuir a plantadeira, em condições de uso próprio. Nos demais estabelecimentos, a posse do bem não foi declarada.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, não houve declaração de posse desse bem.

⁸⁷ Linha de crédito Mais alimentos, que contempla a compra de veículos automotores, elétricos ou de tração animal. Maiores informações acessar: www.mda.gov.br

⁸⁸ A aquisição de um bem/investimento pode ser considerada recomendada quando os benefícios recebidos desse bem/investimento forem maiores que os custos do investimento (KOPITKE, 2000).

No que se refere ao trator, percebe-se uma pequena intensificação na utilização desta máquina, que é uma referência para os ganhos de produtividade. Pouco menos da metade (41%) dos gestores que fornecem leite para a cooperativa, declarou possuir o trator em condições de uso próprio. Já em condições de uso comunitário, outra minoria (menos de 10%) agora menos expressiva, declarou o uso do trator.

Com efeito, nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, todos (100%) os gestores negaram a posse do trator em alguma condição de uso.

Pôde-se perceber na fala dos gestores que declararam não possuir o trator certo “desejo”, e “frustração” ao mesmo tempo. Para esses agricultores, o trator pode proporcionar benefícios tais como, eliminação de esforços físicos por parte da mão de obra no transporte de sementes e adubos para plantio de culturas, como também, para reduzir esforços no carregamento de rações para alimentação do gado. Pode ainda substituir a tração animal, minimizar gastos (dinheiro) com equipamentos alugados. Contudo, desfrutar de tais benefícios passa a ser um objetivo distante da realidade desses agricultores familiares, em particular, dos que sofrem influências no preço (provocada por atravessadores) por causa das barreiras de comercialização (legislação, padrão tecnológico) da produção no mercado formal. No que se refere à posse da semeadeira de calcário, uma minoria (menos de 10%) dos gestores que fornecem leite para a cooperativa, declararam possuir tal bem em condições de uso próprio. Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, não houve declaração de posse deste bem de uso.

Para a posse da ensiladeira, grande (91%) dos gestores que fornecem leite para a cooperativa, declararam possuir em condições de uso próprio. Os demais gestores (9%) não declararam a posse de tal bem em outras condições.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, verifica-se uma superioridade à posse da ensiladeira. Houve uma totalidade (100%) de afirmação para a aquisição do equipamento condições de uso próprio.

Esta mesma significância de posse ocorre também para o equipamento denominado desintegrador. Mas aqui, de modo mais representativo. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (59%) dos gestores declarou possuir o desintegrador em condições de uso próprio. Nos demais estabelecimentos não foram declarados o uso de tal equipamento.

Já nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, houve uma totalidade (100%) de afirmações para a posse do desintegrador em condições de uso próprio. A partir dos resultados observados para a ensiladeira e para o desintegrador, pode-se deduzir que a diferença existente na posse desses bens entre os dois grupos de estabelecimentos, está justamente no que ele representa para o desempenho da atividade produtiva, pois eles são considerados bens de baixo valor econômicos.

Mesmo com sinalizações indicando ser melhor o aporte tecnológico nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, não se pode concluir em primeiro momento que nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, exista uma ausência destes equipamentos. Dois fatores são determinantes para justificar tal diferenciação de padrão tecnológico. O primeiro se refere ao tipo de desenvolvimento (social e/ou econômico) que se pretende atingir nessas unidades de produção. O segundo, nas relações que estes estabelecimentos têm ou passam a ter com o mercado econômico (COUTO FILHO, 2007).

4.9 COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Autores como Ploeg (2006), Azevedo e Faulin (2005), Carvalho (1998), apontam como principais gargalos para a comercialização da produção da agricultura familiar seja manter a qualidade, regularidade e quantidade dos produtos, o que conseqüentemente influencia negativamente na viabilidade econômica do empreendimento e na geração de renda para a família. No caso específico dos agricultores familiares produtores de leite do município de Unaí-MG, vários são os mecanismos que limitam a atividade produtiva manter tal padrão de qualidade, para garantir a sustentabilidade do empreendimento.

Dentre os limitadores destacam-se:

- a) as exigências de tecnificação da atividade: que induz o agricultor trabalhar sobre uma padronização, escala e qualidade de leite;
- b) normatização: que estabelece certos padrões de qualidade do leite a partir da tecnificação, exemplo disto é a NR 51, que obriga o produtor de leite que comercializa sua produção a ter no estabelecimento (próprio, comunitário, alugado) um tanque de resfriamento para o leite;
- c) a falta de organização (em cooperativas ou associações) de produtores rurais que impedem o desenvolvimento do agricultor na sua localidade, por meio da inserção destes, no mercado formal. Vale ressaltar que, neste estudo, não é objeto de pesquisa identificar a influência das associações e cooperativas no desempenho econômico dos estabelecimentos, mas sim de verificar as formas (toda ou parte da produção) de comercialização da produção e os principais locais (cooperativas, associações, mercados locais) por onde essa produção percorre.

Diante deste contexto, na Tabela 17 são apresentadas as formas de comercialização da produção de leite nos estabelecimentos que fornecem leite e não fornecem leite para a cooperativa.

Tabela 17: formas de comercialização da produção de leite.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Toda a produção para cooperativa ^{***}	32	100%	-	-
Partes da produção para outros estabelecimentos ^{89 ***}	-	-	23	100%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

De acordo com os resultados da tabela, estatisticamente (95% de confiança) existe uma diferença significativa entre os dois grupos de estabelecimentos. Isto porque, no primeiro grupo, isto é, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a produção de leite é toda (100%) vendida⁹⁰ para a cooperativa local.

Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, o relato é contrário, todos (100%) declararam comercializar em partes, a produção de leite nos mercados informais⁹¹. Dentre os locais revelados pelo gestor encontra-se, necessariamente nesta ordem:

a) supermercados;

⁸⁹ Mercadinhos, feiras, padarias, fábricas, na casa do consumidor, e outros.

⁹⁰ Art. 6º Dever e obrigação do associado: § 2º Efetuar o fornecimento a sociedade, da totalidade da sua produção dentro de suas condições normais, salvo motivos justificados, que deverão ser submetidos e aprovados pela Diretoria, exceto nos casos de impossibilidade técnica de recebimento e/ou comercialização de sua produção por essa sociedade (ESTATUTO SOCIAL DA CAPUL).

⁹¹ Comercialização em mercado informal é considerado como uma combinação entre produção e consumo de produção própria e venda destes entre vizinhos, bem como a colocação destes produtos em diversos pontos de vendas (padarias, feiras, mercadinhos), sem levar em consideração as normas e regulamentos que prevalecem no mercado formal (WILKINSON; MIOR, 1999).

- b) casa do consumidor;
- c) mercadinhos; e,
- d) padarias.

Azevedo e Faulin (2005) consideram que esses tipos de comercialização são denominados de mercado *spot*⁹² e que se dividem em dois grupos distintos. No primeiro, encontram-se aqueles produtores que vendem seus produtos em locais onde não há de modo geral, exigências de qualidade e regularidade, como é o caso da comercialização em sacolões, varejões e quitandas. No segundo, mais característico dos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, encontra-se aqueles agricultores familiares que vendem suas produções para o consumidor final, isto é, nas feiras livres, estabelecimentos comerciais próprios, na casa do consumidor ou outros pontos de venda. Para Azevedo (2000), a escolha do mercado é de suma importância, pois esta poderá reduzir significativamente os custos de transação.

É neste contexto que se faz necessário ao gestor possuir conhecimentos sobre seu negócio e sobre o ambiente no qual este se insere. Um bom conhecimento do ambiente externo traz resultados relevantes para o sucesso do empreendimento. A comercialização da produção é um exemplo típico desse sucesso, pois envolve todo um contexto, a começar pelo grau especificidade dos ativos⁹³ (máquinas e equipamentos, tecnologia, etc.), de incerteza (demanda, preços, subsídios, liberação do comércio e outros), e as necessidades de coordenação da cadeia produtiva⁹⁴. Isto tudo significa dizer que na visão dos gestores, dependendo dos custos

⁹² Local onde são negociadas quantidades marginais de produção (entrega imediata) não cobertas por contrato. (FULGENCIO, 2007)

⁹³ Para FARINA (1997), ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis sem perdas de valor.

⁹⁴ Neste estudo, a coordenação da cadeia produtiva foi entendida como as regras estipuladas em um contrato que permite assegurar a produção a menores custos de transmissão e boa circulação de informação, bem como de redução de riscos da transação (VALCESCHINI, 1995).

incorridos na operação e transação do produto, a venda do produto via mercado *spot* passa a ser a melhor escolha. Com efeito, essa não é a escolha mais recomendável para a comercialização do leite, devido ao alto grau de especificidade, de incertezas e coordenação. Um exemplo disso são as exigências de padrão tecnológico nos estabelecimentos em que o leite é comercializado (mini-indústria, laticínios, cooperativas, entre outros).

Na Tabela 18, estão sintetizados os principais motivos⁹⁵ que de acordo com os gestores, justificam a comercialização de toda ou parte da produção para os mercados locais. Os resultados apresentados apontam uma diferença significativa entre os dois grupos de estabelecimentos. Tais resultados podem inferir que exista nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, maior garantia de renda frequente.

Tabela 18: motivos que levam o gestor a vender toda ou parte da produção de leite para os locais de comercialização.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Preço***	-	-	4	35%
Garantia de compra***	32	100%	-	-
Garantia de recebimento***	32	100%	-	4%
Não consegue atender as exigências da Capul***	-	-	19	83%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Observa-se que os itens: garantia de compra de toda a produção e recebimento (em dinheiro) pela venda, foram indicados como os principais motivos que levam todos

⁹⁵ Nesta tabela, os gestores puderam apontar mais de um motivo que os levam a comercializar a produção nos mercados locais.

(100%) os gestores que fornecem leite para a cooperativa, a comercializar toda a produção na cooperativa local. Isto porque, de acordo com os gestores, mesmo que estes diversifiquem suas estratégias de sobrevivência, os resultados não garantem mais a sustentabilidade do empreendimento.

Assim, a opção deste produtor é de integrar-se à cooperativa, abdicando do controle sobre o processo de produção em troca de uma maior garantia de renda.

Nos estabelecimentos não associados à cooperativa, os gestores compartilham da mesma ideia exposta acima. Nestes estabelecimentos, a justificativa para a comercialização do leite nos mercados informais (83%), é devido à dificuldade de acompanhar às exigências da cooperativa local. O resultado destas escolhas, além de expor o estabelecimento às incertezas do ambiente, influencia também na garantia de renda frequente da família.

4.10 ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O serviço de assistência técnica e extensão rural representam um importante instrumento de apoio ao desenvolvimento econômico dos empreendimentos rurais. Embora tenha sido decisiva para a modernização da agricultura no Brasil, nas últimas décadas, o programa de Assistência Técnica e Extensão Rural nos anos 90 passaram por diversos processos de mudanças, que acabaram desprotegendo uma considerável parcela de agricultores, em particular, os agricultores familiares (MDA, 2010).

Na Tabela 19, estão apresentados os resultados referentes aos gestores que

recebem assistência técnica⁹⁶ em sua propriedade. De acordo com os resultados da tabela, houve uma diferença (95% de confiança) significativa entre os estabelecimentos que recebem ou não assistência técnica. Tais resultados sugerem dizer que os estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa estão mais amparados pelos serviços de assistência técnica⁹⁷.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (53%) dos gestores afirmou receber assistência técnica. Estes gestores revelaram ainda que a assistência técnica por ser um serviço de alto custo, só é solicitada quando:

- a) quando há necessidade de realizar manutenção nas máquinas e equipamentos;
- b) quando há necessidade de controle de pragas e doenças;
- c) quando há necessidade de buscar orientações sobre a preparação e correção do solo; e,
- d) quando o produtor necessita de orientações para elaboração de projetos para acesso ao crédito.

Tabela 19: estabelecimentos que recebem assistência técnica.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{***}	17	53%	-	-
Não ^{***}	15	47%	23	100%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, os resultados apontam para um abandono geral de apoio pelos extensionistas. Isto porque, os

⁹⁶ Todos os gestores que revelaram que a assistência técnica não é gratuita.

⁹⁷ Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, todos os gestores apontaram utilizar os serviços de assistência técnica da Capul.

resultados apontaram que todos os gestores (100%) declararam não receber assistência técnica. Nestes estabelecimentos, o produtor justifica a ausência de assistência por dois fatores: em primeiro, pelo o alto custo do serviço oferecido e segundo pela desconfiança e/ou insegurança nas orientações dos profissionais sobre a implantação de novas práticas de produção.

De acordo com o responsável técnico da EMATER, existe uma demanda⁹⁸ muito grande de agricultores familiares que necessitam de assistência técnica, no entanto, o número de técnicos da extensão rural é muito pouco para atender a toda essa população carente.

Dentre os serviços oferecidos pela EMATER encontram-se:

- a) orientação para planejamento da produção;
- b) orientação para planejamento de projetos para crédito rural;
- c) capacitação; e
- d) reuniões comunitárias.

O responsável técnico revelou ainda, que grande parte dos agricultores que recebe assistência resiste às orientações dos técnicos. O principal motivo é mesmo indicado pelos gestores que não que fornecem leite para a cooperativa, ou seja, medo de arriscar em novas técnicas de produção.

A Tabela 20 representa o índice de aceitação ou rejeição do gestor nas orientações dos profissionais extensionistas. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, o índice de rejeição à orientações de novas práticas de produção por profissionais do ramo, faz parte do comportamento da maioria (62%) dos gestores.

Apenas uma minoria (38%) revelou aceitar tais orientações. Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, essa rejeição também acontece. A

⁹⁸ De acordo com o Sr. Reinaldo, estima-se que existam aproximadamente 3 técnicos da extensão rural no município para 1.500 agricultores familiares em média.

maioria dos gestores (57%) declarou rejeição às orientações dos extensionistas. Os demais (43%) gestores revelaram aceitar tais orientações.

Tabela 20: aceitação dos gestores na utilização de novas práticas de produção com orientação de profissionais do ramo.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim	12	38%	10	43%
Não	20	62%	13	57%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

De acordo com IICA⁹⁹ (2006), dentre os motivos de rejeição às orientações, dois se destacam: formação profissional e cultura do extensionista. A formação profissional e sua cultura impossibilitam uma atenção mais direcionada às necessidades básicas de orientação voltada para o ambiente da agricultura familiar. Para o IICA, os extensionistas não estão habituados a trabalhar com produtores em condições de baixa capitalização, tentam introduzir projetos totalmente inadequados à realidade socioeconômica desta classe social, não levando em consideração o ambiente em que este público está inserido. Tais deficiências acabam criando barreiras entre o agricultor e os profissionais que poderiam orientar o desenvolvimento de técnicas mais eficientes de produção.

Contradizendo o raciocínio exposto acima, o responsável técnico da EMATER, revelou que os técnicos da região são bem preparados e capacitados, estão sempre participando de cursos, treinamentos voltados para esse contexto. O problema maior não é a falta de capacitação dos mesmos, mas sim, a falta de recursos humanos - extensionistas - na região para atender de forma direcionada todos os

⁹⁹ Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, 2006.

estabelecimentos, e, principalmente, a tradição (herdada de pai para filho) do agricultor, que remete medo/receio em utilizar de novas técnicas de produção. O responsável técnico, relatou que:

“Quando a gente resolve aplicar algum tipo de técnica na área que demanda assistência, a gente organiza um grupo de pequenos produtores e faz uma experiência na área disponibilizada, ali o agricultor tem a oportunidade de verificar se o resultado vai ser satisfatório às necessidades dele [...] a verdade é que eles têm medo de arriscar, e só procuram a gente com outros interesses - o crédito. Aqueles que seguem nossa orientação, não dão continuidade, “sabotam” seu próprio desenvolvimento” (Extensionista da Emater de Unaí, 01 de outubro de 2010).

4.11 GESTÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA

Para Antunes (1998, p. 21), administrar nada mais é do que “determinar planos e objetivos, através de análises e estimativas, sempre se baseando na experiência e na avaliação das perspectivas que condicionam as atividades futuras”. Partindo desta ideia, administrar uma propriedade rural, não foge aos mesmos princípios. Isto porque, o administrador, aqui nesta pesquisa denominado como gestor, deve saber planejar, organizar e controlar as atividades que envolvem seu negócio, de modo que estas possam se transformar em ações que permitam a obtenção de melhores

resultados com os fatores de produção disponível. Com efeito, para efetivar tais ações, o gestor necessita estar munido de informações captadas no dia a dia que o ampare nas tomadas de decisões. Utilizando-se desses conhecimentos e de uma boa gestão, o agricultor consegue inserir-se no mercado capitalista (ALENTEJANO 1997).

Na Tabela 21, são apresentados os resultados referentes ao acompanhamento do desempenho da atividade produtiva em períodos de crise entendida como período de seca (ou estiagem) e nos períodos de melhores resultados, entendido como período chuvoso (ou das águas). De acordo com os resultados da tabela, existe uma diferença (95% de confiança) estatisticamente significativa entre os dois tipos de estabelecimentos, indicando que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, o controle da atividade produtiva se faz de modo mais representativo.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (50%) dos gestores afirmou fazer constantemente o controle das receitas e dos custos de produção. Uma parte (25%) dos gestores afirmou às vezes realizar tal controle, a outra (25%) parte, revelou não fazer controle sobre os custos e lucros da produção.

Tabela 21: gestores que fazem controle dos lucros e custos de produção.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim ^{***}	16	50%	-	-
Às vezes ^{***}	8	25%	9	39%
Não ^{***}	8	25%	14	61%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

^{***}, ^{**} e ^{*}, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Já nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, grande parte (61%) dos gestores relatou não realizar controle das receitas e custos de produção. Os demais (menos de 40%) gestores afirmaram que às vezes realizam tal controle. A revelação de um agricultor pertencente ao grupo dos gestores que não que fornecem leite para a cooperativa resume o comportamento daqueles que realizam às vezes, ou não realizam o controle da atividade produtiva:

“Eu até fazia o controle das atividades, do meu jeito, mas fazia aqui na propriedade, mas o resultado sempre me desanimava, só prejuízo, só prejuízo, então parei de anotar [...] pra não parar de vez com a produção” (Produtor de leite, Unaí, 07 de junho de 2010).

Para Barbosa (1983), a falta de planejamento e controle formal na propriedade rural, implica em riscos incalculáveis do negócio. Para o autor, o planejamento e controle na agricultura familiar existem, mas de forma empírica, isto é, “na cabeça do dono ou do administrador [...]”. O que se percebe nesta atitude é que o gestor passa a ser indispensável no desenvolvimento da atividade produtiva, e se por algum acaso, ele vir a “deitar com os arreios, os negócios podem começar ‘andar a morro abaixo” (BARBOSA, 1983, p. 26), comprometendo assim os resultados do negócio.

Como pode ser observada, a frequência de controle da atividade produtiva nestes estabelecimentos dá uma ideia da dimensão do desafio a ser superado pelo agricultor, o que dificulta o desenvolvimento de melhores práticas de gestão.

Infere-se que essas limitações, são reflexos da falta e/ou baixa escolaridade do gestor, que dificulta nas transcrições de anotações (em papel, ou planilhas eletrônicas) e análise dos resultados apresentados. São também reflexos de ordem cultural, de tradição, de hereditariedade e acumulação de conhecimento sobre o saber fazer – *know-how*, que gera dificuldades de mudanças de atitudes dos agricultores familiares (QUEIROZ; BATALHA, 2005).

Na Tabela 22, estão apresentados os principais locais de anotações dos gestores para controlar da atividade produtiva. A diferença entre os estabelecimentos que faz anotações em algum local é estatisticamente significativa (95% de confiança), revelando que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, existem maior organização e controle¹⁰⁰ dos resultados observados na atividade produtiva.

Tabela 22: local onde faz anotações.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Caderno***	18	56%	2	9%
Agenda***	4	13%	-	-
De cabeça***	10	31%	21	91%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (56%) dos gestores faz anotações do controle produtivo, seja em caderno ou agenda. Uma parte (31%) dos gestores prefere memorizar (de cabeça) as movimentações (receita;

¹⁰⁰ Conteúdo anotado: quantidade de valor da venda de seus produtos, despesas com fornecedores e datas de vacinação do gado. De posse dessas anotações, observou-se que todos os gestores não utilizam dos dados para algum tipo de análise que leve a melhorias nos mecanismos de tomada de decisão.

custos) da atividade produtiva no dia a dia. A outra (13%) parte utiliza da agendas para fazer tais anotações.

Em contrapartida, nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, quase que uma totalidade (mais de 90%) afirmou não realizar anotações em qualquer meio de consulta. Prefere guardar tais informações geradas pela atividade produtiva na memória, isto é de “cabeça”. Apenas uma minoria (9%) utiliza-se do caderno para fazer anotações de tais controles.

De modo geral, os resultados apresentados revelam certa ausência dos gestores, no que se refere ao controle da atividade produtiva. Com efeito, esta ausência pode influenciar na interpretação mais apurada dos indicadores interno, no qual se realiza a atividade produtiva, bem como dos indicadores externos, onde se estabelece uma relação com o mercado econômico.

Sabe-se que, independente do tamanho do empreendimento, o gerenciamento do negócio é indispensável para o alcance dos objetivos que se almeja. É nesse contexto que se faz necessário um bom planejamento¹⁰¹ que auxilie o gestor na identificação dos pontos fortes e fracos do empreendimento, bem como das potencialidades e ameaças do ambiente externo. É neste contexto que o bom gestor desempenha seu papel, aproveitando todas as oportunidades do ambiente, bem como reduzindo os riscos de ameaças provenientes do mercado econômico.

Na Tabela 23, são sintetizadas as principais estratégias¹⁰² utilizadas pelos gestores na época em que a atividade leiteira gera mais custos de produção, isto é, no período da seca¹⁰³. Estatisticamente, não foi identificado entre os estabelecimentos

¹⁰¹ Diversos autores denominam este tipo de planejamento como estratégico.

¹⁰² Na Tabela 23, os gestores puderam apontar mais de uma estratégia de produção para compensar os custos de produção.

¹⁰³ Período de estiagem, que se inicia em maio e finaliza em novembro.

que fornecem ou não, leite para a cooperativa, diferença significativa de estratégias por parte dos gestores.

Tabela 23: estratégias utilizadas pelos gestores na época em que a atividade gera maiores custos (período de seca).

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Não faz nada.	-	-	1	4%
Não consegue desenvolver estratégias para reduzir os custos nesta época.	1	3%	-	-
Cultiva forrageira (cana, ureia, silagem de milho, silagem de sorgo) para que nesta época os custos da produção não superem os ganhos econômicos da atividade produtiva.	30	94%	22	96%
Procura desenvolver outras atividades econômicas, pois sabe que os custos de produção neste período são maiores que os ganhos econômicos.	3	9%	1	4%
Diversifica a produção	-	-	2	8%
Não sabe dizer	1	3%	-	-

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

De acordo com os gestores associados e não associados à cooperativa, neste período, os principais fatores que colaboram para um aumento desproporcional dos custos de produção nos estabelecimentos são:

- a) longos períodos de estiagem;
- b) o aumento dos preços de implementos e insumos agrícolas; e,
- c) a baixa dos preços pagos ao produtor por litro de leite comercializado.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (94%) dos gestores relatou utilizar como forma estratégica para minimizar tais custos, o cultivo de forrageiras (cana de açúcar, ureia, silagem de milho, de sorgo). Alguns gestores (9%) declararam ainda utilizar de outras atividades econômicas dentro do

estabelecimento para suprir o baixo rendimento da atividade nesse período, como por exemplo, a venda de verduras, quitandas, bezerros e outros. Uma minoria (menos de 5%) relatou não saber o que fazer para reduzir os custos nesta época.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, não houve significativa diferença de respostas quanto às estratégias desenvolvidas para minimizar os custos de produção.

Quase uma totalidade (96%) de gestores afirmou utilizar do cultivo de forrageiras (cana de açúcar, ureia, silagem de milho, de sorgo) como estratégia de minimização de custos. Alguns gestores (8%) declararam ainda diversificar a produção para suprir o baixo rendimento da atividade nesse período, como por exemplo, a venda de queijos nos mercados locais e/ou direto para o consumidor final. E outros (menos de 5%) gestores relataram procurar desenvolver atividades econômicas fora dos estabelecimentos para melhorar a renda da família neste período, como por exemplo, trabalho em construção civil.

Na Tabela 24, são sintetizadas as principais estratégias¹⁰⁴ utilizadas pelos gestores na época em que a atividade leiteira gera melhores receitas (lucro), isto é no período das águas¹⁰⁵. Não houve diferença estatística nos resultados apresentados. Nesta tabela, os resultados sugerem que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, as estratégias são mais voltadas para o aumento na produção de leite.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, as principais estratégias desenvolvidas para o período chuvoso são:

a) melhorar pasto (94%);

¹⁰⁴ Na Tabela 24, os gestores puderam apontar mais de um tipo de estratégia utilizada para melhorar a produtividade leiteira.

¹⁰⁵ Período chuvoso que se inicia em outubro e termina em abril.

- b) desenvolver estratégias que possibilitam melhorar o índice de produtividade, como por exemplo, “secar vaca”¹⁰⁶ (53%), e,
- c) troca/compra de gado (47%).

Alguns ainda declararam que investem em outras atividades, (16%), pois acreditam que nem sempre nesta época, os ganhos são frequentes.

Tabela 24: estratégias utilizadas pelos gestores na época em que a atividade gera maiores receitas (período de chuva).

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Não faz nada.	3	9%	5	22%
Tenta desenvolver estratégias que possibilitam melhorar a produtividade.	17	53%	13	57%
Investe em outras atividades econômicas na propriedade, pois sabe que nem sempre esses ganhos são constantes.	5	16%	2	9%
Troca/Compra mais gado para aumentar a produção.	15	47%	1	4%
Melhora o pasto.	30	94%	22	96%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, destacam-se como principais estratégias:

- a) melhorar pasto (96%); e,
- b) desenvolvimento de estratégias que possibilitam melhor a produtividade, como por exemplo, alimentação do gado (57%). Alguns gestores (22%) revelaram não conseguir fazer nada nesta época para melhorar a produção de leite, e outros

¹⁰⁶ Estratégia utilizada quando se verifica que a vaca não está produzindo a quantidade de leite/dia suficiente. É feito uma média de quantos litros de leite/dia a vaca tem condições de produzir, de acordo com o que ela recebe de alimento.

investem em outras atividades econômicas (9%); ou ainda trocam/compram gado (4%).

De modo geral, observa-se que a diversificação da renda agropecuária está presente nos dois grupos de estabelecimentos, seja por meio de processamento de produtos, como é o caso do queijo, seja pela venda de animais, verduras, entre outros.

A Tabela 25 apresenta as respostas dos gestores frente a busca de informações sobre o mercado econômico¹⁰⁷. Tais informações são importantes para a tomada de decisões do gestor frente aos rumos do empreendimento, como também pode servir para o desenvolvimento de estratégias de sobrevivência. Nesta tabela, não houve diferença estatística entre os estabelecimentos que buscam (ou não) informações¹⁰⁸ sobre o mercado econômico.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (84%) dos gestores afirmou utilizar de algum veículo de comunicação para buscar informações sobre o mercado econômico do leite, apenas uma minoria (16%) declarou não buscar tais informações.

Tabela 25: gestores que buscam informações sobre o mercado econômico.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim	27	84%	20	87%
Não	5	16%	3	13%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

¹⁰⁷ Mercado econômico aqui será denominado como aquele em que são feitas transações.

¹⁰⁸ Preço do leite no mercado local, regional e nacional, bem como os preços dos insumos, foi o mais indicado pelos gestores como busca de informação no mercado econômico..

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa à cooperativa, essa representatividade também é confirmada. A maioria (87%) dos gestores afirmou buscar informações sobre econômico do leite. Apenas uma minoria (13%), demonstrou indisposição na busca de tais informações.

Na Tabela 26, são apresentados os principais veículos de acesso do gestor às informações sobre o mercado econômico¹⁰⁹. Observa-se que nesta tabela, houve diferença (95% de confiança) significativa entre os estabelecimentos que fornecem ou não, leite para a cooperativa. Esta diferença pode estar sinalizando que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, os gestores possuem mais opções para manter-se informado sobre o mercado econômico.

Tabela 26: meios mais utilizados pelos gestores para acessar informações sobre o mercado econômico.

Unai/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
TV***	27	100%	19	95%
Revista rural***	10	37%	2	10%
Outras revistas***	1	4%	-	-
Profissionais do ramo***	17	63%	-	-
Rádio ***	4	15%	3	15%
Vizinhos***	3	11%	2	10%

Fonte: pesquisa de campo Unai, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nestes estabelecimentos, a televisão (100%) e profissionais do ramo (63%) foram os meios mais indicados para acessar as informações, ficando, revista rural (37%); rádio (15%); vizinhos (11%); e outras revistas (4%) como fonte secundária.

¹⁰⁹ Nesta tabela os gestores puderam apontar mais de um tipo de veículo de comunicação para busca de informações sobre o mercado econômico.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, apenas a televisão (95%) foi indicada pelos gestores como veículo de comunicação mais acessado, ficando como fonte secundária, rádio (15%); revista rural e vizinhos (10%).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 26, observa-se que a variável “profissional do ramo” não foi indicado como fonte de acesso dos gestores que não que fornecem leite para a cooperativa. Pode-se deduzir que o não apontamento para essa variável é reflexo da ausência de assistência técnica.

Um dado que merece atenção, e, que não foi indicado como meio de acesso entre os dois grupos de estabelecimentos se remete ao uso da internet. Esta é uma ferramenta de fácil acesso, que vem nos últimos tempos “invadindo” a vida diária das pessoas, no funcionamento e transformação da sociedade como um todo, mas que no campo da agricultura familiar, parece ser um recurso ainda distante da realidade que se vivencia, mesmo nos estabelecimentos mais tecnificados, o seu acesso é nulo.

Tal afirmação pode ser (re)afirmada quando se compara com os bens duráveis declarados pelos gestores dos dois grupos de estabelecimentos, isto é, não foi declarado o uso ou posse do bem “computador ou acesso à internet” (ver Tabela 11). Para Dutra (2006), tudo se resume no grau de escolaridade do agricultor familiar, pois esta lacuna impede que o gestor:

- a) tenha acesso às informações;
- b) interprete-as; e,
- c) se oriente por meio delas para reduzir as dúvidas e incertezas que rodeiam as decisões do agricultor no dia a dia.

Nas considerações da autora, os principais meios de acesso à informação do agricultor familiar é a comunicação rural¹¹⁰, que pode ser visual (rádio, cartaz, cartilhas) ou audiovisual (TV).

4.12 INVESTIMENTOS

As transformações recentes na cadeia produtiva do leite tem (re)forçado os produtores rurais a implantar diferentes padrões tecnológicos para inserir-se e estabelecer-se no mercado econômico. Essa dinâmica tem estimulado por um lado, a riqueza de poucos e por outro, provocado a exclusão de muitos, em particular, dos agricultores familiares que não conseguem adaptar-se a esta nova realidade mercadológica, ambiental e regulatória.

Na Tabela 27, estão sintetizados os investimentos¹¹¹ realizados pelos gestores nos últimos 5 anos na unidade produtiva. A diferença existente é significativa (95% de confiança) quando se compara as diversidades de investimentos realizados nos dois tipos de estabelecimentos.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (94%) dos gestores apontou como principal investimento nos últimos 5 anos, melhoria nos pastos. Os demais investimentos foram: troca/compra de gado (47%); construção de barracão (44%); inseminação artificial (19%); troca do tanque de extensão¹¹² (3%).

¹¹⁰ Comunicação rural e o conjunto de informação, de diálogo e de influência existentes entre as pessoas do meio rural (DUTRA, 2006).

¹¹¹ Nesta tabela os gestores puderam apontar mais de um tipo de investimento realizados nos últimos 5 anos na unidade produtiva.

¹¹² Denominado também como tanque de resfriamento de leite.

Tabela 27: principais investimentos realizados nos últimos 5 anos.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Inseminação artificial***	6	19%	1	4%
Troca/compra de gado***	15	47%	1	4%
Construção de barracão***	14	44%	1	4%
Troca de tanque de extensão***	1	3%	-	-
Melhoria no pasto***	30	94%	22	96%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, o principal investimento não se divergiu do outro grupo, isto é, a maioria (96%) dos gestores, apontou ser melhoria no pasto. Os demais investimentos foram: inseminação artificial; troca/compra de gado; e, construção de barracão (4%).

Como pode ser observado nos dois tipos de estabelecimentos, o principal investimento nos últimos 5 anos foi melhoria no pasto.

Um dos entrevistados relatou a importância que se deve dispensar para o pasto:

“Para quem sabe mexer com gado, o principal a fazer é melhorar o pasto, é dele que o gado se alimenta e produz um leite em qualidade e quantidade”. (Produtor de leite, Unaí, 02 de junho de 2010).

Essa informação reflete a preocupação dos gestores com a qualidade da pastagem, que automaticamente, se reverte em melhor alimentação para o rebanho. Outros

fatores que podem contribuir com um aumento na produção de leite é o melhoramento genético do gado.

De acordo com a Embrapa (2005), pouco se resulta em melhorar a alimentação do gado por meio de pastagens, suplementação concentrada e mineral, se o gado não possui potencial genético capaz de responder a tal investimento. Contudo, para adoção e efetiva implantação desta melhoria, os gestores precisam estar capitalizados (crédito) e assistidos por profissionais técnicos (assistência técnica).

Na Tabela 28, estão sintetizadas as melhorias¹¹³ na unidade produtiva após os investimentos apontados pelos gestores nos últimos 5 anos. Observa-se que não foi apontada estatisticamente diferença significativa.

Tabela 28: melhorias no estabelecimento após os investimentos realizados nos últimos 5 anos.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Maior renda para a família	29	91%	13	57%
Qualidade do produto	29	91%	17	74%
Possibilidade de trabalhar somente com mão de obra familiar	28	88%	9	39%
Aumento da produção	27	84%	9	39%
Não mudou nada	1	3%	-	-
Melhoria no sistema de produção	-	-	1	4%
Tempo e esforço para levar o leite para o tanque do vizinho	4	13%	4	17%
Diminuiu o custo com alimentação de gado	1	3%	1	4%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

¹¹³ Nesta tabela os gestores puderam apontar mais de uma melhoria após a realização dos investimentos na unidade produtiva.

De acordo com os gestores que fornecem leite para a cooperativa, os investimentos realizados nos estabelecimentos possibilitaram especialmente:

- a) melhoria na renda da família (91%);
- b) qualidade no leite produzido (91%);
- c) possibilidade de trabalhar somente com mão de obra familiar (88%); e,
- d) aumento da produção (84%).

Quanto aos gestores que não que fornecem leite para a cooperativa, os investimentos possibilitaram para a maioria:

- a) qualidade do produto (74%); e,
- b) maior renda para a família (57%).

Na Tabela 29 estão sintetizados os principais¹¹⁴ investimentos que os gestores fariam se tivessem recurso disponível.

Tabela 29: principal investimento na visão dos gestores se tivesse recurso disponível.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Comprar/trocar gado***	9	28%	10	44%
Melhorar pasto***	16	50%	6	26%
Comprar mais área (há)***	2	6%	5	22%
Comprar um trator***	4	13%	1	4%
Comprar tanque de resfriamento***	1	3%	-	-
Fazer um barracão	-	-	1	4%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

¹¹⁴ Nesta Tabela, os gestores puderam apontar apenas o primeiro investimento que se realizaria no estabelecimento com recurso disponível.

De acordo com os resultados da tabela, houve diferença (95% de confiança) significativa entre a opinião dos gestores para os principais investimentos a serem realizados com os “supostos” recursos disponíveis.

Verifica-se na tabela acima, que várias são as opiniões dos gestores sobre o tipo de investimento que se realizaria na atividade produtiva. Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, o investimento mais apontado pela maioria dos gestores foi melhoria nos pastos (50%). Observa-se que este tipo de investimento está voltado para a manutenção e cuidados com a terra (concretar pasto, fazer piquetes, corrigir a terra (calcário e adubo), fazer irrigação, fazer curva de nível e adubação).

Os demais gestores cooperativados revelaram que se tivessem recursos disponíveis, investiriam na compra e/ou troca de gado de melhor qualidade (28%); compra de trator (13%) para facilitar o trabalho pesado dispensado pela mão de obra, principalmente nos cuidados com alimentação do gado; compra de mais áreas (6%) tanto para plantar, quanto para aumentar pastos; e, compra de um tanque de resfriamento (3%),

Em síntese, a maioria dos produtores cooperativados já considera seu rebanho de boa qualidade, e investiriam em outros itens para aumentar ou melhorar a sua produção.

Já nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, o investimento apontado pela maioria dos gestores foi a compra/troca de gado (44%) de melhor qualidade. Para estes gestores, a maioria do rebanho não é de boa qualidade e isso de certa forma limita melhores resultados na produção de leite. Observa-se que este tipo de investimento está mais voltado para a expansão da produção. Os demais gestores revelaram que se tivessem recursos disponíveis,

investiriam em melhorias no pasto (26%); compra de mais áreas (22%) tanto para plantar, quanto para aumentar pastos; compra de um trator (4%); e, construir barracão (4%) para tirar leite.

PRINCIPAIS GARGALOS NA PRODUÇÃO DE LEITE

A produção agropecuária apresenta características próprias que a diferencia da produção industrial, a começar, por exemplo, pela natureza biológica, pela sazonalidade, pelos ciclos e previsão da produção (MENDES, 1989). Tais variáveis afetam intensivamente a sustentabilidade do negócio, quando não consegue responder em tempo hábil com estratégias que permitem suprir tais deficiências. Neste particular, os que mais sofrem com os efeitos do ambiente, são em grande maioria, os agricultores familiares - no sentido de que para esses existe dificuldade de acesso ao crédito rural, capital, tecnologia apropriada, assistência técnica, terra para produzir. Sofrem ainda com as complexidades e mutabilidades do ambiente competitivo do agronegócio, o que de certa forma, se caracteriza em exclusão social. Não são todos os agricultores familiares que conseguem sair condição (sem recurso financeiro, assistência, tecnologia, etc.), melhorar e/ou desenvolver, mesmo que de forma tradicional, novas práticas de produção para pelo menos garantir a reprodução e renda da família.

Diante deste contexto, a Tabela 30 apresenta os principais fatores¹¹⁵ que interferem negativamente na sustentabilidade do estabelecimento. De acordo com os resultados apresentados na tabela, houve diferença (80% de confiança) significativa

¹¹⁵ Nesta tabela, os gestores puderam apontar mais de um de fator que acreditava ser os causadores de seus problemas econômicos.

de opiniões entre os dois grupos de estabelecimentos sobre os fatores considerados como influenciador negativo dos resultados econômicos.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria dos gestores apontou como o principal causador de seus problemas econômicos:

- a) o preço do leite pago pelo mercado (84%); e,
- b) a baixa produção e falta de dinheiro (53%).

Alguns gestores ainda apontaram a falta de conhecimento para usar tecnologia e números de vaca de qualidade (13%), falta de assistência técnica (9%), e área para produzir e alto investimento (9%). Um dos gestores ainda apontou ser sua saúde o principal causador dos problemas econômicos.

Tabela 30: principais causas dos problemas econômicos na visão dos gestores.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Baixa produção*	17	53%	21	91%
Falta de tecnologia adequada*	5	16%	-	-
Falta de conhecimento para usar tecnologia*	4	13%	-	-
Falta de dinheiro*	17	53%	21	91%
Preço pago pelo mercado*	27	84%	17	74%
Falta de orientação de um profissional (assistência técnica)*	3	9%	5	22%
Área para produzir*	3	9%	3	13%
Número de vacas de qualidade*	4	13%	3	13%
Falta de Máquina/Equipamento para aumentar a produção*	-	-	1	4%
Alto investimento para formar pasto*	3	9%	-	-
Saúde para tocar o negócio*	1	3%	-	-

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

***, ** e *, indica diferença significativa entre os grupos ao nível de 95%, 90% e 80% de confiança, respectivamente.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, quase uma totalidade revelou ser:

- a) a baixa produção e falta de dinheiro (91%); e
- b) preço do leite pago pelo mercado (74%).

O item assistência técnica (22%) também foi lembrado com menor frequência, seguido pelo tamanho da área para produzir; e o número de vacas de qualidade (13%). Um dos gestores apontou ainda serem os equipamentos e máquinas no estabelecimento como causador de seus problemas econômicos.

Mesmo com tais dificuldades que impedem a sustentabilidade do empreendimento, os gestores dos dois (91%; 100%) grupos de estabelecimentos, revelaram que tem interesse em aumentar a produção de leite. Porém, o alto investimento exigido na atividade produtiva, os impede de aumentar a produção de leite.

Houve divergência de opiniões entre os agentes (gerentes do Crédito Rural, responsável técnico da EMATER e Diretor Administrativo da Capul) entrevistados no que se refere aos fatores que impedem o gestor a melhorar/aumentar sua produtividade.

Para o Gerente do Crédito Rural do Banco do Brasil no município, a falta de conhecimento e as necessidades de investimento em todos os processos resultantes da atividade produtiva, são o principal motivo que impede um melhor resultado.

Em outra opinião, responsável técnico da EMATER, acredita ser três fatores os responsáveis pelo aumento da produção: a) o preço pago pelo mercado, que não possibilita a formação de capital para que o agricultor invista na atividade; b) o alto custo alto da produção; e, c) falta de interesse do banco, que não libera financiamento ao pequeno agricultor para tal investimento. Em opinião contrária, o

Diretor Administrativo da Capul, acredita ser a resistência do agricultor familiar em participação nos projetos¹¹⁶ oferecidos pela cooperativa e nos cursos de capacitação.

QUALIDADE DO LEITE

A produção agroalimentar é bastante sensível a perdas, sobretudo aquelas decorrentes de problemas relativos à falta de qualidade e de segurança do alimento produzido, como é o caso do leite. A produção de leite passa por diversas fases de processamento antes de chegar ao cliente final (laticínios, cooperativas, miniusinas ou consumidor). Seu processo inicia-se nos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, que vão desde pastagem para o rebanho, assistência técnica, transporte, entre outros. Para isso, o agricultor deve mapear todas as tarefas dentro de uma sequência lógica e os recursos necessários para concluir a atividade produtiva. Tudo isso deve levar em consideração os prazos e as formas com que esses processos relacionam entre si, de modo que não haja ociosidade de equipamentos e máquinas, desperdícios, bem como de custo alto na operacionalização da atividade.

Os cuidados com equipamentos provenientes da produção, manuseio, higienização do gado, armazenamento e transporte, também são essenciais para manter a qualidade do leite. Neste sentido, manter a organização do processo produtivo, não é tarefa fácil, para isso o agricultor necessita de um bom planejamento e controle

¹¹⁶ O Gerente refere-se ao projeto “Balde Cheio”, implementados neste ano pela Capul, no qual todos os agricultores familiares podem participar, em especial, aqueles que produzem a baixo de 300 L/dia de leite. O objetivo principal do projeto é ensinar o agricultor a gastar menos e produzir mais, por meio da assistência técnica e gerencial nos estabelecimentos.

das atividades para sempre manter a qualidade do leite (LIMA; TOLEDO, 2005). Mesmo com todos esses requisitos, a atividade ainda está sujeita à imperfeição. Para Lima e Toledo (2005), uma das formas de identificar a qualidade do produto é por meio da avaliação subjetiva do consumidor final (aparência, essência, odor, textura, volume e outros).

No caso do leite, a qualidade é testada de duas formas: no primeiro, quando o leite é direcionado para a indústria (laticínios, cooperativas, mini-usinas) e no segundo quando é direcionada para outros consumidores (supermercado, feira, padarias ou casa do consumidor). No que se refere ao primeiro caso, vários são os testes realizados obrigatoriamente, tais como, teste de acidez, prova do álcool-alizaro, prova de redutase do azul de metileno, contagem de bactérias e outros complementares para saber a qualidade higiênico-sanitária do leite (EMBRAPA, 2008). No segundo caso, a qualidade percebida pelo consumidor final: odor, consistência, volume, aparência, cor, gordura e outros.

Neste contexto, a Tabela 31 apresenta os resultados sobre a qualidade percebida pelos consumidores finais na opinião do gestor. Não houve diferença estatística.

De acordo com os resultados da tabela, observa-se que nos dois grupos não foram relatados reclamações constantes sobre a qualidade do leite produzido.

Tabela 31: opinião do gestor sobre reclamações sobre a qualidade do leite pelos consumidores.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Raramente	6	19%	5	22%
Nunca	26	81%	18	78%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (81%) dos gestores afirmou que a Capul, nunca reclamou sobre a qualidade do leite adquirido. Os demais gestores (19%), afirmou que raramente recebe tal reclamação.

Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (78%) dos gestores também afirmou que nunca receberam reclamações a cerca da qualidade do leite oferecido ao comércio local (consumidor, feira, padarias, supermercados). Os demais consumidores (22%), afirmou que raramente recebe tal reclamação desse público.

4.13 PROCESSO SUCESSÓRIO

Percebe-se que poucos são os estudos e discussões que envolvem o processo sucessório após as transformações sociais ocorridas no campo da agricultura familiar no Brasil. Transformações estas que não permitem mais dizer com afinco o futuro próximo dessa geração. A idade do gestor, sua saúde, perspectivas futuras e disposição para produzir renda regular para a família são alguns dos fatores que influenciam o processo de reprodução e a permanência desses na unidade de produção familiar. Não é objeto deste trabalho, identificar as características sociais e econômicas que influenciam a permanência ou não dos filhos na unidade de produção familiar, mas é oportuno apontar para pontos de reflexões que permitam provocar interesses de estudos voltados para a problemática em questão.

A Tabela 32 apresenta o número de dependentes (esposa, filhos, netos, noras e outros) que ajuda¹¹⁷ o gestor na administração do estabelecimento. Não houve diferença estatística significativa entre os grupos para esse aspecto.

Nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, a maioria (56%) dos gestores afirmou que não têm dependentes que o ajudam na gestão do estabelecimento. Nos demais estabelecimentos, os gestores (44%) afirmaram que existem dependentes que os ajudam na gestão.

Tabela 32: tem alguém que ajuda na gestão do estabelecimento.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Sim	14	44%	14	61%
Não	18	56%	9	39%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa deferem ligeiramente, mas de forma não significativa, a maioria (61%) dos gestores afirmou que existem dependentes que os ajudam na gestão do estabelecimento. Apenas uma minoria (39%) não confirmou tal ajuda por parte dos dependentes.

Para Wanderley (1999) o agricultor familiar, além de ter preocupações com a garantia de sobrevivência da família no presente, tem agora que se preocupar com os rumos que esta reprodução familiar irá gerar no futuro.

Para tanto, um dos gestores não associado à cooperativa revelou seu sentimento em relação à motivação que dá ao filho para que continue na atividade.

¹¹⁷ A esposa e o filho foi apontado por todos os gestores que afirmaram receber ajuda na gestão.

“A gente não pode incentivar os filhos a tocar essa fazenda, o trabalho é pesado e cansativo, no final das contas, a renda é pouca, muito esforço para no final não ter nada, não quero esse destino para meus filhos” (Produtor de leite, Unaí, 16 de junho de 2010).

Percebe-se nesta expressão que a atividade leiteira é considerada árdua e “íngrata” para o gestor, e que nem todos os gestores incentivam seus filhos a permanecerem nela. Observou-se ainda que poucos são os filhos que querem trabalhar no estabelecimento, aqueles que se encontram na atividade, estão lá por uma duas razões: por não ter um grau melhor de instrução, acabam tendo dificuldade de encontrar outra atividade econômica fora do estabelecimento que proporcione menos esforço físico e melhores salários; ou por vocação, estes, têm perfil gerencial para dar continuidade no negócio na ausência do gestor.

Estas opiniões estão sintetizadas na Tabela 33 a seguir, com as opiniões dos gestores sobre os filhos continuarem no negócio após sua ausência. Não foi apontado estatisticamente diferença significativa.

Observa-se que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, duas opiniões se destacam: de um lado encontram-se os gestores (44%) que revelaram não saber qual o destino do estabelecimento na sua ausência. De outro, encontram-se os gestores (40%) que revelaram acreditar que os filhos têm interesse de continuar na atividade na sua ausência. Os demais (16%) gestores revelaram não ter certeza se os filhos continuariam na atividade após sua ausência.

Tabela 33: percepção dos gestores sobre o interesse dos filhos na gestão do estabelecimento na ausência do gestor.

Unaí/MG	Fornecem leite para a cooperativa		Não fornecem leite para a cooperativa	
	número	(%)	número	(%)
Continuam na atividade.	13	40%	5	22%
Não tem certeza se pretendem continuar na atividade.	5	16%	5	22%
Não sabe qual será o destino da unidade produtiva na ausência do gestor.	14	44%	13	56%

Fonte: pesquisa de campo Unaí, 2010.

Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, os resultados são ainda mais preocupantes. A maioria dos gestores (56%) revelou não saber qual o destino do estabelecimento na sua ausência. Os demais gestores dividiram sua opinião em duas crenças: na primeira (22%) acreditam que os filhos continuam na atividade produtiva e na segunda (22%), não tem certeza se os filhos pretendem continuar na atividade leiteira. De modo geral, os resultados revelados neste ponto, apontam para as grandes incertezas sobre a continuidade da atividade produtiva pelas gerações futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar, analisar e comparar as práticas de gestão adotadas por dois grupos de agricultores familiares (associados ou não associados à Cooperativa Agropecuária de Unaí, para desenvolvimento da atividade leiteira no município de Unaí-MG, bem como das estratégias realizadas por esses grupos para assegurar a rentabilidade do empreendimento. Buscou-se ainda fazer uma comparação entre os dois grupos sobre as limitações enfrentadas para tornar o empreendimento rentável.

De forma não muito nítida, mas igualmente efetivo, a lógica dos agricultores deste município para assegurar a rentabilidade, reprodução da família e inserção no mercado econômico parecem sugerir a existência de um sistema/setor da agricultura familiar produtora de leite diferenciado ao já referido por estudos anteriores. O entendimento para esta conclusão é complexo, mas tornam as revelações das análises interessantes ao mesmo tempo. Isto porque, em primeiro momento, não se trata mais de entender ou levantar discussões sobre os motivos que levam este segmento populacional a aversões ao risco, ao receio de perda de autonomia ou de resistência, seja para adoção à tecnologia, ou para receber orientações de profissionais do ramo. O fato que se desenhou a partir da análise dos resultados, remete-se a dois outros aspectos que de certa forma acabam vinculando-se a estes. No primeiro, refere-se à forma com que os dois tipos de estabelecimentos se comportam frente ao mercado econômico para garantir sua sustentabilidade, já que a perda de autonomia e de resistência parece ser considerada pelos gestores, como fato certo de acontecer, quando a única opção que se tem de garantir renda da

família, é por meio de um vínculo com mercado local, ora pela Cooperativa Agropecuária de Unaí, ora por outros tipos de mercados locais (padarias, mercadinhos, feiras e outros). E no segundo aspecto refere-se, à própria exclusão dos gestores, dentro de seu grupo social, em alguns casos, por agentes econômicos “responsáveis” pelo desenvolvimento da igualdade social entre as classes. Percebe-se que o posicionamento destes agentes, frente à (não)liberação de recursos financeiros, em muitos casos, chega a influenciar no comportamento deste segmento populacional, a ponto de pressionar mudanças em seu estilo de gestão.

Diante do exposto, e a partir dos objetivos do estudo as seguintes conclusões gerais podem ser retiradas:

De acordo com o primeiro objetivo do estudo, que foi o de caracterizar as unidades de produção de leite nos dois tipos de estabelecimentos, segundo a área da propriedade; a média de leite produzido por dia; o número de vacas ordenhadas; e, as raças desse rebanho. Para além, buscou-se ainda, caracterizar os domicílios segundo os bens duráveis. Assim, com relação ao porte da unidade produtiva, pode-se concluir que as diferenças entre os dois tipos de estabelecimentos são significativas. Os estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa apresentaram-se superioridades em todos os quesitos. Esta diferença já começa a desenhar a capacidade produtiva, a formação da renda e a capacidade dos gestores em integrar-se no mercado local. No que se refere aos bens duráveis nos domicílios, conclui-se que nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa existe um maior acesso aos bens duráveis de maior valor econômico. Com efeito, apesar de existir tal diferença, não se pode concluir que nestes estabelecimentos tal superioridade é sinônima de luxo, mas sim, de menor grau de pobreza, ou ainda de maior renda.

O segundo objetivo específico buscou analisar informações que permitisse desenhar o perfil dos agricultores. Nesse quesito, não observou diferença nítida, quando o gestor é comparado dentro de seu grupo. Porém, quando esta comparação se realiza entre os dois tipos de estabelecimentos, percebe-se uma distinção, em particular, nas variáveis: grau de instrução e de capacitação do gestor, sinalizando mais uma vez certa superioridade dos gestores que se encontra nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa.

Com efeito, apesar de tais diferenças, os gestores dos dois tipos de estabelecimentos demonstraram expressiva experiência, a partir do tempo revelado na atividade leiteira, o que de certa forma, supera algumas limitações nas tomadas de decisão, a partir do conhecimento tácito dos gestores do direcionamento do empreendimento.

O terceiro objetivo específico buscou analisar informações que permitisse desenhar o perfil da mão de obra familiar. Concluiu-se também, que não foi observado diferença nítida, quando a mão de obra familiar é comparada dentro de seu grupo. Entretanto, quando essa comparação se faz entre os dois tipos de estabelecimentos, verifica-se uma pequena superioridade do perfil da mão de obra nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, principalmente no quesito idade e grau de instrução. Nestes estabelecimentos, os dependentes são mais jovens e possuem grau de instrução superior aos dependentes dos gestores que se encontram nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa.

Outro dado que merece atenção em relação ao perfil da mão de obra familiar, refere-se ao número reduzido de dependentes (filhos) que se encontrou nos dois tipos de estabelecimentos. A idade do gestor, sua saúde e disposição para gerar renda regular à família por meio da gestão no estabelecimento, já não pode ser mais

garantida. Assim, a expectativa do gestor é a de que suas proles deem continuidade no patrimônio conquistado, porém, neste estudo, não é o que ocorre. Verifica-se nos dois tipos de estabelecimentos, dois pontos para essa conclusão: no primeiro o próprio gestor não quer incentivar os filhos na continuidade do negócio, por ser uma atividade que dispensa doloroso esforço físico, sem que no final os resultados garantam o esforço dispensado. No outro, os próprios filhos não querem permanecer na atividade, seja porque encontra na justificativa do pai refúgio para abandonar o campo, seja porque não se identifica com o contexto rural, ou ainda porque veem outras oportunidades fora da porteira. Conclui-se a partir disto que existem grandes incertezas sobre o futuro próximo desta atividade, nos estabelecimentos pesquisados, uma vez que tais incertezas envolvem justamente as gerações que irão permanecer e crescer profissionalmente neste meio rural.

Outro objetivo deste estudo foi o de analisar informações que permitissem conhecer os recursos utilizados pelos dois grupos de estabelecimentos que os apoiassem nas tomadas de decisão para tornar a atividade produtiva mais rentável, como por exemplo, a decisão de financiamento da produção (tomada de crédito); de participação em associações e/ou cooperativa; redução de custos; de assistência; de adoção de tecnologia; de comercialização da produção; de investimentos; e entre outros.

Neste contexto, a variável “aposentadoria” foi apontada pelos gestores como uma fonte de recursos para garantir a renda da família e de possibilidades de pequenos investimentos na unidade produtiva. Apesar de se estender a um número reduzido de gestores, este benefício é mais representativo nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa.

A variável “participação em associações e/ou cooperativa”, também foi observada como ponte de acesso da unidade produtiva no mercado local, o que automaticamente possibilita geração e garantia de renda. As associações, por exemplo, conseguem fazer parcerias com fornecedores de insumos e prestadores de serviços a menor custo e com prazos flexíveis para pagamento. As cooperativas oferecem assistência técnica e gerencial, cursos de capacitação, financiamento da produção, e principalmente, apoio e disponibilidade de compra da produção de leite do gestor associado. Apesar destes benefícios, percebe-se nos dois tipos de estabelecimentos, certa resistência na participação em associações, resultados de falta de sintonia entre estes e os representantes da classe.

Dentre os demais recursos a serem apontados como forma de apoio nas tomadas de decisão para tornar rentável a atividade produtiva, a variável “financiamento da produção” merece restrita atenção. Isto porque, pode-se dizer que é a partir desta variável, que se vislumbra a desigualdade e exclusão dos gestores deste município, dentro de seu próprio grupo, dentro de sua própria classe social. Talvez esta variável seja (se não for) a principal dificuldade que os gestores enfrentam para tentar tornar o negócio rentável, bem como ingressar no mercado formal. Assim também, pode ser considerado como o principal motivo de (des)interesse na busca pelo Crédito Rural por instituições financeiras. O fato é que a dificuldade para o acesso ao crédito aqui acontece, e acontece de forma excludente, ao contrário do que foi revelado por informações divulgadas anteriormente. Uma sinalização desta existência está justamente nos resultados de quem tem acesso e/ou interesse pelo Crédito Rural. Nos estabelecimentos que não fornecem leite para a cooperativa, uma minoria acessa ou tem interesse em acessar o crédito, enquanto nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, esse comportamento se faz ao contrário, isto é, a

maioria dos gestores acessa e a parte que não acessa, tem interesse no acesso. Esse comportamento, em primeiro momento, pode levar a concluir que existe uma indisposição por parte dos estabelecimentos não associados à cooperativa quanto ao Crédito Rural. Para além, leva também a concluir que os gestores que fornecem leite para a cooperativa, estão mais propensos a “endividamento”. Com efeito, pode-se dizer que esta não é uma conclusão exata, principalmente quando se verifica quem são os gestores contemplados com o crédito. Na verdade, são eles (para não dizer todos) os integrados ao mercado formal (cooperativa local) e que tem como fonte de garantias - para as instituições bancárias - a capacidade de gerar renda pela atividade leiteira.

É de se concordar que em todos estes estabelecimentos existe necessidade de recursos financeiros para desempenhar a atividade produtiva, de modo que esta traga melhores rentabilidades. A atividade leiteira carece de constantes aplicações financeiras, seja para realizar benfeitorias nos estabelecimentos, como, por exemplo, aumentar e/ou melhorar a qualidade da terra (pastagem, área de produção, cerca), seja para realizar investimentos, como, por exemplo, comprar ou trocar maquinários e equipamentos, implementar algum tipo de tecnologia ou ainda para melhorar a qualidade genética do gado.

Todos esses aspectos justificam a necessidade de buscar de alguma forma (fontes diretas ou indiretas) recursos financeiros para o desenvolvimento da atividade, o que não justifica em primeiro momento, uma expressiva, manifestação contrária ao desinteresse de acesso ao crédito, mesmo que, outros motivos venham à tona, isto é, não querer contrair dívidas, não responsabilizar outras pessoas para ter acesso (aval), não assumir riscos de *outrem*. Enfim, todos têm dificuldades de tornar a atividade mais rentável (mesmo os que produzem para sua subsistência) de

melhorar o índice de produtividade, de gerar melhor renda. Portanto, nesse ramo de atividade, não se consegue melhorar tais resultados sem automaticamente recorrer a algum tipo de financiamento.

Outro aspecto que merece atenção é a variável “tecnologia”, pois se entende que a partir desta, o gestor consegue melhorar seu índice produtivo e concorrer no mercado. Mas, vale ressaltar que não se consegue adotar um padrão tecnológico considerado moderno no empreendimento sem recurso financeiro, não se consegue realizar investimentos, benfeitorias e/ou desenvolver estratégias para melhorar os resultados econômicos sem tal recurso. Diante desta variável, vale destacar que não se analisou o conhecimento do gestor e sua operacionalização, mas sim, a tecnologia existente no estabelecimento e suas condições de uso. Concluiu-se a partir de então que, devido à modernização no setor leiteiro e das exigências do mercado consumidor (laticínios, cooperativas, mini-indústrias e outros), por qualidade, regularidade e quantidade, e, principalmente pela adoção de um padrão tecnológico exigido pela IN 51, muitos produtores descapitalizados, sem condições de acessar alguma linha de crédito, foram excluídos da atividade. Outros acabaram se refugiando na cooperativa local, pois percebiam que associar-se era a melhor opção para enfrentar seus problemas internos, bem como garantir pelo menos a renda da família. Estes produtores aos poucos foram implantando e investindo em tecnologia, principalmente em máquinas e equipamentos, para garantir regularidade, escala de produção e qualidade exigida pela cooperativa local para comercialização da produção. Alguns destes gestores, não conseguiram acompanhar tal evolução e foram “jogados” para fora do processo, isto é, foram impossibilitados de comercializar sua produção pela cooperativa por não atender as exigências de padrão tecnológico estabelecido. Outros, que já se encontravam fora deste círculo

(não associado) permaneceram nas mesmas estagnações, viram-se mais distante, a possibilidade de entrar no “jogo”. Pode-se dizer que a partir da evolução no mercado leiteiro do município, três grupos distintos grupos se formaram:

- a) produtores de leite associados à cooperativa, que comercializam toda sua produção na mesma;
- b) produtores de leite que apesar de serem associados, não comercializam sua produção na cooperativa; e por fim,
- c) produtores de leite que não são associados e que também não comercializam na cooperativa sua produção.

São esses, os estabelecimentos que se buscou analisar neste estudo, a partir da formação de dois grupos. A partir destes aspectos, concluiu-se também, que a diferença existente no padrão tecnológico entre os dois tipos de estabelecimentos é mutável, isto é, o nível tecnológico muda de acordo com o objetivo (ambiental, social ou econômico) que o gestor e sua família traçam para atingir as exigências do mercado consumidor. Portanto, percebe-se que o padrão tecnológico, é a característica mais marcante do envolvimento destes estabelecimentos com o mercado local.

Outra variável que também merece destaque, e que de certa forma está vinculada ao padrão tecnológico, é a “comercialização da produção”. No município de Unaí, o acesso ao mercado econômico para comercialização da produção acontece por duas vias: pelo mercado formal, onde a cooperativa local é um monopólio” ou pelo mercado informal, construído por feiras, sacolões, padarias, supermercados ou pelo consumidor final (na sua casa).

Dois pontos chamam a atenção nesta análise para entender a formação destes estabelecimentos, bem como das opções de escolha para comercialização da

produção. A primeira refere-se às exigências do mercado formal. Para ter acesso por essa via, necessariamente, o gestor deve possuir certo padrão tecnológico, como por exemplo, o tanque de resfriamento do leite. Porém, como já foi demonstrado, não são todos os estabelecimentos que conseguem construir ou manter um padrão tecnológico. Concluiu-se que nos estabelecimentos em que o padrão tecnológico é baixo, são mínimas também, as garantias de comercialização de toda a produção pelo mercado informal, assim como, das garantias de sustentação de preço, de renda, de acesso ao crédito, de assistência técnica e de viabilidade econômica do estabelecimento. De certo, tais dificuldades encontram-se nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa. Em contrapartida, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, tais garantias são certas. É neste ponto, que se conclui a segunda análise, a escolha do mercado para comercialização da produção. A visão do gestor no município está mudando, isto porque, a autonomia e resistência estão dando lugar à necessidade de garantia de renda e de reprodução da família. Nitidamente, percebeu-se que todos os estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa tem interesse em associar e comercializar a produção de leite na cooperativa. Pressupõe-se que acreditam ser a única opção que proporciona garantias de renda e rentabilidade do empreendimento. Independente das vulnerabilidades do ambiente externo, a comercialização da produção é garantida, bem como o pagamento para os que comercializam tem data certa. Além de ser a única cooperativa da região que tem condições de comprar a produção de leite dos produtores da localidade, é também a única que consegue sustentar (por meio de imposição) um preço que outros mercados locais não conseguem, em épocas de crise.

Outra variável que está vinculada às decisões do gestor sobre o desenvolvimento da atividade produtiva é o “investimento”. Concluiu-se a partir dos resultados observados que todos os estabelecimentos procuram investir na medida do possível na atividade leiteira. Porém os resultados sobre retornos dos investimentos nem sempre aparecem na mesma proporção em todos os estabelecimentos. Contudo, nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa, verifica-se que os retornos trouxeram maior renda para a família, qualidade no leite, possibilidade de trabalhar com mão de obra familiar e aumento da produção. Nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, os retornos estão presentes na qualidade do produto e na renda para a família.

Percebe-se que variável “assistência técnica” também é um instrumento de apoio ao desenvolvimento econômico da atividade produtiva. No entanto, concluiu-se que esta variável não está disponível a todos os estabelecimentos, o que torna uma das limitações de desempenho na eficiente da atividade leiteira. O curioso é que não houve respostas para o uso gratuito da assistência pela EMATER em nenhum dos estabelecimentos estudados. Os gestores quando necessitam, pagam pelo serviço da cooperativa. Por causa deste desembolso, muitos gestores, principalmente os que não fornecem leite para a cooperativa, preferem dispensar do serviço, justificando não ser necessária a orientação, por causa da baixa produção, custo alto e falta de confiança nas orientações dos profissionais da região.

Por fim, o ultimo objetivo deste estudo foi o de identificar e analisar informações que permitissem conhecer as práticas de gestão adotadas pelo produtor, por meio do planejamento, controle e organização da atividade leiteira. Por meio dos resultados, concluiu-se que as práticas adotadas nos dois tipos de estabelecimentos sempre levam em consideração as experiências passadas.

De modo geral, o planejamento, organização e controle das atividades produtivas nos estabelecimentos que fornecem leite para a cooperativa não fogem muito ao ritmo das trabalhadas nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa. Porém, em alguns pontos, tais práticas aproximam-se e se distanciam ao mesmo tempo entre os grupos estudados, principalmente no que se refere ao acompanhamento da atividade produtiva. Um exemplo disso é o controle sobre a atividade produtiva. A maioria dos gestores que fornecem leite para a cooperativa revelou fazer algum tipo de anotação (caderno ou agenda) sobre a movimentação (receita e despesa) gerada na unidade produtiva. Em contrário a esta revelação, nos estabelecimentos que não que fornecem leite para a cooperativa, o controle é realizado pela memória, isto é, “de cabeça”. Neste ponto, as práticas de controle se distanciam entre os dois tipos de estabelecimento. Mas se aproximam quando se verifica que de posse dos dados, tais gestores não busca transformá-los em informações que poderiam gerar oportunidades de negócio. Talvez essa ausência de controle e de análise dos dados seja justificada pelo baixo grau de escolarização dos gestores.

Concluiu-se também que as estratégias adotadas pelos gestores para melhorar os resultados econômicos com a atividade, são práticas constantes nos dois tipos de estabelecimentos. Todos os gestores conseguem identificar as épocas em que a atividade leiteira gera maiores custos e melhores receitas. Muitos destes conseguem desenvolver estratégias para minimizar os custos e aproveitar as oportunidades na época em que tais custos são reduzidos. Uma das principais estratégias utilizadas nos dois tipos de estabelecimento para melhorar o índice produtivo, independente da época, são os cuidados com a alimentação do gado. Não identificou de forma

expressiva nos dois tipos de estabelecimento atividades pluriativas realizadas fora do estabelecimento para complementar a renda da família.

No que se refere às informações sobre o mercado agropecuário, concluiu-se que apesar de haver diferença entre os dois tipos de estabelecimentos sobre os veículos de acesso às informações, a maioria dos gestores procura estarem informados, principalmente no que se refere ao preço do leite no mercado. No caso dos agricultores que não vendem o leite para a cooperativa, estes buscam informações sobre quais consumidores (padaria, mercadinhos, consumidor individual, e outros) oferecem maiores segurança de pagamento do produto vendido.

Para não concluir, os resultados da pesquisa respondem aos problemas iniciais neste estudo, a partir do momento que sugere ser: a) a tecnologia; b) o acesso ao crédito; c) a instabilidade de preço do produto; e, d) a assistência técnica, as principais dificuldades enfrentadas por este segmento populacional para desenvolver estratégias que garantam uma renda frequente, bem como manter-se e/ou inserir-se no mercado formal. Estas limitações interferem diretamente na capacidade de produção do agricultor, de formação de renda, de financiamento e de adoção de tecnologia. Contudo, os resultados da pesquisa, confirmam de forma incompleta, apenas uma das hipóteses levantadas, na medida em que aponta serem, o crédito e a tecnologia as principais dificuldades do produtor de leite em aumentar o índice produtivo, de modo que melhorem a renda da família com a atividade.

Em ultimo lance, propõem-se a seguir, algumas sugestões que podem servir de ponte para debates, bem como orientações para formulação de políticas públicas direcionadas especialmente para este segmento populacional:

Como se observada, várias são as dificuldades percebida pelos agricultores na produção de leite no município de Unaí-MG. Mesmo com tais limitações, esta

atividade ainda, é a principal sinalizadora do desenvolvimento econômico da localidade. Isto porque, atende a dois contextos socioeconômicos: primeiro, é a que oferece ao produtor desta região, geração de renda e possibilita a reprodução da família. Segundo, cria oportunidade de emprego, de permanência de pessoas envolvidas no campo, e principalmente, possibilita o desenvolvimento econômico na localidade. Estes fatores por si só, quebram o “mito” de que a atividade dos agricultores familiares produtores de leite desta região, produzem apenas para sua subsistência.

Porém, tem-se percebido neste campo que, grande parte dos pequenos produtores de leite da região, em especial aqueles que não fornecem leite para a cooperativa, tem maiores dificuldades de garantir renda para a família e de acesso ao crédito, assim como de inserir-se no mercado econômico local.

O tamanho da propriedade (ha), a baixa produção, o padrão tecnológico, o acesso ao crédito, o grau de instrução (conhecimento teórico), a motivação dos agricultores, o desinteresse dos filhos pela atividade, a baixa participação em associações, a falta de assistência técnica, são exemplos das principais limitações enfrentadas no dia-a-dia da produção de leite.

A partir dos resultados desta pesquisa, propõe-se:

a) Desenvolver programas voltados para este público que não consegue (por algum motivo) integrar-se às associações e cooperativas. Por meio de trocas de experiências entre os agricultores que passaram a utilizar das associações e cooperativas (da mesma região), para se beneficiar das ações organizadas por estas instituições, como por exemplo, do baixo custo da produção a partir da aquisição de insumos por meio de parcerias com empresas fornecedoras. A garantia de comercialização, receita, e de acessos às informações sobre o mercado interno e

externo, são também exemplos que podem ser passados aos agricultores, assim como, de palestras motivacionais, de cursos de capacitação em uma linguagem mais adequada a este público que em grande parte tem baixo grau de escolaridade. Esta iniciativa torna-se viável, uma vez que na região, tais produtores sofrem com o baixo índice de produção de leite provenientes da ausência de um padrão tecnológico (exigido pelo mercado consumidor), da falta de recursos financeiros, do baixo acesso ao crédito rural (devido as restrições bancárias), de informações sobre o setor. Acredita-se que a postura (comportamento) do produtor pode mudar (aceitação), a partir do momento em que forem informados destes benefícios (concretos) e dos resultados provenientes destes, por um público (outros agricultores) que tem tais privilégios. Vale ressaltar que os atores sociais rurais que promovem as organizações para a busca dos benefícios são de fundamental importância para que o resultado se concretize.

b) Implementar ações mais direcionadas aos programas de incentivo à produção de leite para este segmento populacional. Tal ação poderá servir de processo motivacional e estimulador deste público a aumentar sua produção, assim como resgatar a importância da atividade para o desenvolvimento econômico do mercado local, regional, nacional e/ou internacional.

c) Desenvolver programas educacionais no campo, de modo a estimular a educação formal do agricultor e de sua família, ou ainda, pelo menos aos dependentes do agricultor, para que futuramente, estes despertem interesse em continuar na atividade.

d) Ampliar o número de profissionais extensionistas, bem como capacitá-los constantemente para “enfrentar” e “entender” a realidade deste público. É de se considerar que grande parte dos produtores de leite deste município possui

conhecimento tácito, motivo que muitas vezes sobrepõe a aceitação de novas formas de produzir, orientadas por profissionais da área. No entanto, existem aqueles produtores que, mesmo com tal conhecimento, tem interesse em melhorar seus processos produtivos, seguindo orientações desses profissionais.

e) desenvolver programas voltados para a geração de oportunidades de trabalho e renda em atividades não agrícolas. A justificativa para esse processo se apoia em duas análises. No primeiro, devido a modernização do setor, à exigência de tecnificação da atividade, o produtor que tem dificuldade de gerar renda por meio da atividade principal, tem também dificuldades de manter e/ou investir em um melhor padrão tecnológico que possibilite melhores índices produtivos. Em segundo lugar, aqueles que conseguem tal padrão, não conseguem manter o mesmo número (excedente, ocioso) de mão de obra familiar na dedicação da atividade. Para suprir tal ociosidade, o incentivo de desenvolvimento de atividades econômica não agrícola dentro da atividade, poderá possibilitar uma complementação na renda do agricultor, assim como de proporcionar investimentos por meio dessa renda na atividade principal do estabelecimento. Para além, poderá ainda motivar aqueles dependentes que não interessam pela atividade a permanecerem no campo, a partir do desenvolvimento de oportunidade de trabalho dentro da porteira.

É de se considerar, que muitas indagações ainda ficam sem respostas, e diversas evidências não encontram, nesta pesquisa, esgotamento. A partir disso, sugerem novas pesquisas mais abrangente sobre as práticas de gestão e a forma com que estas práticas interferem e/ou favorecem o agricultor na busca da sustentabilidade do empreendimento. Além disso, que este estudo possa possibilitar um melhor aprofundamento em termos de repassar tais conhecimentos aos agricultores

participativos da pesquisa, para que se apoiem na aplicação de tecnologias modernas, levando-se em consideração às especificidades o ambiente.

Por fim, espera-se, que este estudo contribua para o desenvolvimento de novos estudos interdisciplinar, que possibilite esclarecer ou direcionar melhores entendimentos sobre o tema em questão, e, que possa servir ainda de suporte para mais pesquisas sobre o assunto.

6 BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, R. Agricultura Familiar e Uso do Solo. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 73-78, 1997.

_____, R. Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão. São Paulo: Hucitec, 1992.

Agência de Minas. 10 de 2009. Disponível em <http://www.joaopinheiro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=178:unai-lidera-investimentos-do-pronaf-em-minas&catid=38:fp-items>. Acessado em 18 de janeiro de 2010.

ALENTEJANO, P. R. R. O lugar da agricultura familiar no cenário agrícola brasileiro dos anos 90. Caderno dos CEAS, Salvador, n. 167. p. 21-31, jan/fev. 1997.

ALMEIDA, M. B; AMIM, M. M; SOUZA, C. A. S. Reforma Agrária e Modernização da Agricultura: contribuições para a avaliação da experiência brasileira. In: XXXVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre. XXXVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009. v. 1. p. 60-65. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/13/897.pdf>>. Acessado em 02 de fevereiro de 2011.

ALMEIDA, M. I. R. de; FISCHMANN, A. A. Planejamento Estratégico na Prática. Editora Atlas. São Paulo, 1991.

ALTAFIN, I. G. Reflexões sobre o Conceito de Agricultura Familiar. 2007 (Brochura de circulação restrita).

ANTUNES, L. M. Gerência agropecuária: análise de resultados. Guaíba: Agropecuária, 1998.

ALVES, D. R. Industrialização e comercialização do leite de consumo no Brasil. Publicado em 2004.

AZEVEDO, P. F. de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. São Paulo, v. 47, n.1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, P. F. de.; FAULIN, F. J. Comercialização na agricultura familiar. EdUFSCar, 2005. In: SOUZA FILHO, H. M. de. BATALHA, M. O. (Orgs.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BÁNKUTI, F. I.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA FILHO, H. M. Quem são os produtores de leite que vendem em mercados informais? XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial. Ribeirão Preto, SP. Julho, 2005.

BARBOSA, J. S. Administração rural a nível de fazendeiro. São Paulo: Nobel, 1983.

BATALHA, M. O; BUAINAIM, A. M.; FILHO, H. M. de S. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. In: BATALHA, M. O; FILHO, H. M. de S (org.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos. EdUFSCar, 2005.

BONNAL, P.; MALUF, R. S. Políticas de desenvolvimento territorial e a multifuncionalidade da agricultura familiar no Brasil. 2007. In: UFSC. Colóquio Internacional sobre Desenvolvimento Territorial Sustentável, Santa Catarina, Brasil, 22 a 25 de agosto de 2007. s.l.: s.n., 27 p.. Colóquio Internacional sobre Desenvolvimento Territorial Sustentável, 2007-08-22/2007-08-25, Santa Catarina, Brasil. Disponível em: < <http://www.cidts.ufsc.br/articles/Bonnal-Maluf-Coloquio-Floripa.pdf>>. Acesso em: 08 de setembro de 2010.

BONNAL, P.; XAVIER, J. H. V.; SANTOS, N. A. dos; SOUZA, G. L. C. de; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; PEREIRA, E. A.; PANIAGO JUNIOR, E.; SOUZA, J. B. de. O papel de rede de fazendas de referência no enfoque de pesquisa – desenvolvimento: projeto Silvânia. Planaltina: EMBRAPA – CPAC, 1994, 31 p. (EMBRAPA – CPAC. Documentos, 56).

BRASIL, Decreto-Lei 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para formulação da Política Nacional para Agricultura familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em 15 de fevereiro de 2010.

BRUMER, A. A escolha do Estado social. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS, 2000. (Tradução/Artigo).

BRUMER, A.; SPANEVELLO, R. Jovens agricultores familiares da Região Sul do Brasil. 2008. (Relatório de pesquisa).

BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos. Campinas, São Paulo: editora da Unicamp, 2007.

BUAINAIN, A. M.; GUANZIROLI, C. SOUZA FILHO, H. M.; BÁNKUTI, F. I. Peculiaridades regionais da agricultura familiar brasileira. EdUFSCar, 2005. In: SOUZA FILHO, MH. M. de. BATALHA, M. O. (Orgs.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BURTON, R.; WALFORD, N. Multiple succession and land division on family in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration? Journal of Rural Studies, Londres, v. 21, p. 335-347, 2005.

CAPETTI, L. D. Fatores que dificultam o acesso dos agricultores familiares às políticas de crédito rural: o caso do Pronaf-crédito no município de Alegria – RS. 2008. 205f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

CARNEIRO, M. J. Pluriatividade: uma resposta à crise da agricultura familiar? XVIº Encontro Anual da ANPOCS, 1992.

CARVALHO, V. de. Comercialização de produtos de assentamentos rurais do Rio Grande do Norte. In: MOTA, D. M. da., et al. Agricultura familiar: desafios para a sustentabilidade. Coletânea. Aracaju: Embrapa-CPATC, SDR/MA, 1998. 276p.

CAVALHEIRO, N. População ocupada e mobilidade: um enfoque setorial sobre o Brasil nos anos 90. XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. Ouro Preto, Minas Gerais, 4-8 de outubro, 2002.

COSTA, S. G. R. C. Estudo não-paramétrico na eficiência da agricultura do estado do Paraná. 2006. Xi 145 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Agronegócio) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Xi, 145 p.

COUGHLAN, A. T. *et al.* Canais de marketing e distribuição. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTO FILHO, V. de. A. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial: um olhar da Bahia sobre o meio rural brasileiro. Brasília: MDA; Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

DEL GROSSI, M. E.; SILVA, G. J. O novo rural brasileiro. Campinas, São Paulo: Unicamp. IE, 1999.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. F. Administração Lucrativa. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

DUTRA, M. F. S. Informação e comunicação no contexto da agricultura familiar. 2006. 45f. Monografia (graduação em Administração) Instituto de Ciências Administrativas e Informática, Mineiros, Goiás, 2006.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. Gado de Leite. Produção, industrialização e comercialização - 2008. Disponível em:<<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/producao.php>>. Acesso em: 18 de Dezembro de 2009.

_____. Composição e melhoramento genético do rebanho. Criação de Gado Leiteiro na Zona Bragantina, Pará, v.2, dez. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/composicao.htm>>. Acessado em 18 de outubro de 2010.

FARIA, V. P. Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil. In: SEMINÁRIO AS COOPERATIVAS E A PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO 2000, 1995, Belo Horizonte. Belo Horizonte: OCEMG, 1995. p. 29-40.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade: Mercado, Estado e Organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FRANÇA, C. G. de; DEL GROSSI, M. E.; MARQUES, V. P. M. O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil. – Brasília: MDA, 2009. 96p.

FULGENCIO, P. C. Glossário Vade Macum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. disponível em<http://books.google.com.br/books?id=i3ztZnKEpOoC&pg=PA416&dq=o+que+%C3%A9+mercado+spot&hl=ptBR&ei=u4mnTPyoDcP68AbQuPjDA&sa=X&i=book_result&ct=bookpreviewlink&resnum=5&ved=0CEQQuwUwBA#v=onepage&q>

=o%20que%20%C3%A9%20mercado%20spot&f=false> Acesso em 01 de outubro de 2010.

GARCIA, A. A. Agricultura e desenvolvimento econômico no Brasil: os debates nas décadas de 50 a 70. Revista Ensaios (FEE), Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 198-222, 1990.

GARCÍA, M. D. D. The way you do, it matters. A case study: farming economically in Galician dairy agroecosystems in the context of a cooperative. 2007. 194 f. Dissertação (Doutorado em Sociologia Agrícola) – Wageningen University, Spain, 2007.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. The farm family business. Wallingford, Cab international, 1993.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. P. Impactos das transformações da produção de leite no número de produtores e requerimentos de mão-de-obra e capital. 1999. 161 f. Tese (Doutorado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1999.

GRAZIANO DA SILVA, J. G. D.; KAGEYAMA, A. A.; ROMÃO, D. A.; WAGNER NETO, J. A.; PINTO, L. C. G. Tecnologia e campesinato: o caso brasileiro. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 3, n. 4, out./dez. 1983.

GRAZIANO DA SILVA, J. G. D. O desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro e a reforma agrária. p.137-143. In: STÉDILE, J. P. (coord.). A questão agrária hoje. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1994

GUANZIROLI, C. E. ; ROMEIRO, A. R. ; BUAINAIM, A. M. ; BITTENCOURT, G. A.; DISABBATO, A. . Novo Retrato da Agricultura Familiar - O Brasil redescoberto. In: XXVIII Encontro Nacional de Economia - ANPEC, 1999, Campinas. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Economia - ANPEC. Campinas - SP: CD-Rom, 2000. v. CD-R. p. 256-275.

Guia para Gestão da Propriedade Agrícola Familiar. Universidade de São Carlos. São Paulo: Edefuscar, Maio de 2004.

HAGUENAUER, L. (1989). Competitividade: conceitos e medidas. uma resenha da bibliografia recente, com ênfase no caso Brasileiro. IE/UFRJ. Texto para Discussão, nº 211.

INCRA/FAO/MPFDA. Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto. Brasília: INCRA/FAO/MPFDA, fevereiro de 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo Agropecuário / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006.

_____. Pesquisa de Produção Municipal – 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 18 de Janeiro de 2010.

KOPITTKE, H. B.; CASAROTTO FILHO, N. Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMARCHE, H (Coord.). Agricultura familiar: do mito à realidade. Campinas/SP: Ed: UNICAMP, 1998, 348 p.

LEI Nº 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006. Diretrizes para a formulação de Políticas Nacionais da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário oficial da União ano CXLIII Nº-141.

LONGO, W. P. Conceitos básicos sobre ciência, tecnologia e inovação. Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

LOURENZANI, W. L.; SOUZA FILHO, H. M. de. Gestão integrada para a agricultura familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005. in: SOUZA FILHO, H. M de.; BATALHA, M. O. (Orgs.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

MACHADO, S. A. L. Comercialização de produtos da agricultura familiar: uma análise exploratória no varejo. In: IV Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração, 2004, Campo Grande. IV Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração, 2004.

MARQUES, W. L. Administrar é Talento e Qualidade, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em 04 de março de 2010.

Mc GUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. de B. Economia de empresas: aplicações, estratégias e táticas. São Paulo: Thomson, 2004.

MEDEIROS, J. X. de; WILKINSON, J.; LIMA, D. M. de A. Agricultura familiar e os desafios de CT&I. Brasília, 2002. in: LIMA, D. M. de A.; WILKINSON, J. et al. Inovação nas tradições da agricultura familiar. Brasília, CNPq/Paralelo 15, 2002.

MÉDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. Administração flexível: introdução às novas filosofias de gestão. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 26-35, jul/set. 1993.

MÉNARD, C. Les formes organisationnelles. In: Ménard, Claude. "L'économies des organizations". Part V, p.82-99. Editions La Découverte, Paris, 1995.

MENDES, J. T. G. Economia agrícola: princípios básicos e aplicações. Curitiba: Scientia et Labor, 1989.

MENEZES, M. A.; MALAGODI, E. A. Os camponeses como atores sociais: a perspectiva da autonomia e da resistência. (Versão preliminar – circulação interna – (IPODE), 2008

Mercado mundial do leite e produtos lácteos: visão da FAO. Anos 2. Nº 22. 09 de setembro, 2008. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/panorama/conjuntura22_2.html>. Acesso em 10 de outubro de 2008.

MUSSOI, Eros Marion. "Agricultura familiar: transitando para onde?". In: Anais do V Simpósio Latino Americano sobre Investigação e Extensão em Pesquisa Agropecuária / V Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção. Florianópolis, 2000.

NASCIMENTO, A. M. Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade, 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

NETO, M. M.; SOUZA FILHO, H. M. Recursos financeiros para a agricultura familiar. EdUFSCar, 2005. In: SOUZA FILHO, MH. M. de. BATALHA, M. O. (Orgs.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

NIETO, J. A. IBGE: Unai teve incremento de 75,9% no valor da produção agrícola. Disponível em: < http://www.unainet.com.br/ibge_outubro_2009.php>. Acesso em 12 de janeiro de 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, E. R. Estudo de rentabilidade econômica, sob condição de risco, para três sistemas produtivos de bovinocultura de leite em Piracanjuba-GO. 2006. 110 p.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2006.

OLIVEIRA, M. N. de.; SABOURIN, E.; ALTAFIN, I. G.; ALMEIDA, S. C. R. de. As organizações sociais: trajetórias, lições e perspectivas. In: OLIVEIRA, M. N. de.; XAVIER, J. H. V.; ALMEIDA, S. C. R. de.; SCOPEL, E. Projeto Unaí: pesquisa de desenvolvimento em assentamentos de reforma agrária. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

PELLINI, T.; TANAKA, J. M. U.; SOUZA, L. G. A.; LIMA, M. R.; TELLES, T. S. Agricultura Familiar: pecuária leiteira como lócus das Políticas Públicas paranaenses. In: XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006, Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009, Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Fortaleza. Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006.

PEREIRA, L. C. B. Por um partido democrático de esquerda e direita. 1997, p. 58. in: Revista de Cultura Política, nº 39. Lua Nova: 1997. Disponível em:<http://books.google.com.br/books?id=0kCXAlgPBjUC&printsec=frontcover&hl=pt-br&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 5 de setembro de 2010.

PLOEG, J. D. Van der. O modo de produção camponês revisitado. In SHNEIDER, S. A diversidade da agricultura familiar. Porto Alegre. UFRGS. 2006, p. 15-55.

_____. Revitalizing Agriculture: Farming Economically as Starting Ground for Rural Development. *Sociologia Ruralis*, v. 40, Issue 4, pages 497–511, October 2000.

PORTO, M. S. G.; SIQUEIRA, D. E. “A pequena produção no Brasil: entre os conceitos teóricos e as categorias empíricas”, *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v.6, p.25-39, 2005.

PREZZOTO, L. L. A sustentabilidade da agricultura familiar: implicações e perspectivas da legislação sanitária para a pequena agroindústria. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2005.

PROLEITE: Inauguração do programa para fortalecimento da cadeia produtiva do leite. 08 de 2009. Disponível em <www.prefeituraunai.mg.gov.br>. Acesso em 11 de fevereiro de 2010.

QUEIROZ, T. R.; BATALHA, M. O. Gestão de custos na agricultura familiar. EdUFSCar, 2005. In: SOUZA FILHO. MH. M. de. BATALHA, M. O. (Orgs.). *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

Revista SEBRAE AGRONEGÓCIO: Produção leiteira, nº 6 – outubro de 2007.

SABOURIN, E.; OLIVEIRA, M, N.; XAVIER, J. H. V. Lógica familiar e lógica coletiva nos assentamentos de reforma agrária do Brasil: o caso do município de Unaí (MG). *Estudos, Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 3, n. especial, 2007.

disponível em <http://socialsciences.scielo.org/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1413-058020070001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 de maio de 2010.

SABOURIN, E. (2009). Paysans du Brésil entre échange marchand et réciprocité, Paris, Quae, 240p. Edição brasileira Camponeses do Brasil: entre troca mercantil e reciprocidade, Rio de Janeiro, Garamond, 400p (no prelo).

_____. Multifuncionalidade da agricultura e manejo de recursos naturais: alternativas a partir do caso do semi-árido brasileiro. Tempo da Ciência (15) 29. UNB/CIRAD-FR: 2008, 9-27p.

_____. Práticas sociais, políticas públicas e valores humanos. in: SCHNEIDER, S. (org.). A diversidade da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2006, p. 215–139.

_____. Economia solidária no meio rural brasileiro: uma análise a partir da noção de reciprocidade. . In: VII Congresso da Alasru, 2006, Quito. VII Congresso Latino Americano de Sociologia Rural. Mexico : Alasru, 2006. v. 1. p. 09.

_____. Mudanças sociais, organização dos produtores e intervenção externa. In: Patrick Caron; Eric Sabourin. (Org.). Camponeses do Sertão. As mutações das agriculturas familiares no Nordeste do Brasil. 2 ed. Brasília: Embrapa, 2003, v. 1, p. 145-178.

SALDANHA, A. N. K. ; CAMARA, M. R. G. da ; SOARES JÚNIOR, D. ; CARVALHO, A. . Projeto Redes de Referências para a Agricultura Familiar: análise dos resultados

apresentados em uma propriedade no período de 1998 a 2003. In: XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá. Anais do XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. p. 496-514.

SALDANHA, A. N. K.; SOARES JÚNIOR, D.; DEL GROSSI, M. E. Um modelo de planejamento estratégico adaptado às empresas familiares rurais. In: II SEMINÁRIO SUL-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 2002, Passo Fundo/RS. Anais do II Seminário Sul-Brasileiro de Administração Rural. Universitária, 2002. v. 1, p. 293-305.

SANDRINI, G. B. B. Processo de inserção dos pecuaristas familiares do Rio Grande do Sul na cadeia produtiva de carne, 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdades de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C. Administração de custos na Agropecuária. 2 ed. São Paulo. Atlas, 1996.

_____, E. Economia solidária no meio rural brasileiro: uma análise a partir da noção de reciprocidade. In: VII Congresso de Alasru, 2006, Quito. VII Congresso Latino Americano de Sociologia Rural. México: Alasru, 2006. v. 1. p. 09.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, V. 18, nº 51, p.99-123, 2003

_____. Desenvolvimento Rural, Territorial e regional Economia política dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil. In: XLVI Congresso de Sociologia Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Porto Alegre. Apresentação Oral... Porto Alegre: UFRGS/PGDR, 2008. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/9/660.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2010.

SOUZA FILHO. H. M. de.; BATALHA, M. O. Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

SOUZA, J. A. C. de. Assistência técnica à produção de leite: estudo de caso do projeto Educampo. 2005. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2005.

SOUZA, O. R. História geral. São Paulo: Ática, 1976.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: FUSCO, J. P. A. (Org.). Tópicos emergentes em engenharia da produção. v. 2. São Paulo: Arte & Ciência, 2003. p. 15-28. Disponível em: < http://books.google.com.br/books?id=kmg3wTwzMngC&printsec=frontcover&hl=pt-br&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 05 de setembro de 2010.

UNICAFES, 2005. Documento base do 1º congresso, Brasília. Disponível em: <<http://www.unicafes.org.br/links/documentos.htm>>. Acesso em: 03 de março de 2011.

VALCESCHINI, E. Contract, Coordination et Institutions: problématiques e méthodologies de l'économie rurale. In: ALLAIRE, G.; BOYER, R. La Grande Transformation de l'agriculture. Paris: INRA, 1995. VALE, S. M. L. R.; COSTA, F. A. Curso de Administração Rural: noções gerais de administração rural. Brasília: ABEAS – Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior, 1997.

VEIGA, J. B. da; FREITAS, H. de; CHAPUIS, R. P. EMBRAPA GADO DE LEITE. Sistemadeproduçãodeleite(Cerrado):SistemasdeProdução.12.2005.<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/criacao.htm>>. Acessado em 09/10/2008.

VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D. Planejamento das atividades produtivas na agricultura familiar. EdUFSCar, 2005. In: SOUZA FILHO. MH. M. de. BATALHA, M. O. (Orgs.). Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

WANDERLEY, M. N. B. Prefácio à edição brasileira. Rio de Janeiro, 2009. (Prefácio, Pós-fácio/Prefácio).

_____. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. Agricultura familiar: realidades e perspectivas. Passo Fundo, Ed. UPF, 1999.

WILKINSON, J.; MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. In: Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, n.13, 1999.

WILLIAMSON, O. E. "Transaction Cost Economics and Organization Theory", Journal of Industrial and Corporate Change, v. 2, p. 107 – 156, 1993.

_____. Mercados y hierarquias: su análisis y sus implicaciones anti-trust. México: Fondo de Cultura Econômica, 1991.

ZUIN, L. F. S. et al. Agronegócios: Gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006. In: BÁNKUTI, F. I.; SOUZA FILHO, H. M. de. A Informalidade em Sistemas Agroindustriais: os Casos dos Sistemas Agroindustriais da Carne Bovina e do Leite. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governanças e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese (Título de Livre docência), São Paulo, 1995.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO: GESTORES DO
EMPREENHIMENTO**

1. Nome do Proprietário/Gestor: -----

1.a. Área da propriedade: [-----] Há

1.b. Produção (Litros de Leite/dia: [-----]

1.c. Nº de vacas: [-----]

2. Raça das vacas:
 Holandesa, Parda-Suíça , Jersey Gir, Guzerá Mestiça

3. Estado civil: Solteiro Casado Outro

4. Escolaridade:
 Analfabeto Alfabeto 4 série
 8 série Ensino médio Superior

4.a Está estudando? Sim Não

5. Reside na propriedade? Sim Não*

5.a Se NÃO*, indique onde:
 No município da zona urbana No município da zona rural

6. Há quanto tempo está na atividade leiteira?
 Menos de 1 ano De 1 a menos de 5 anos
 De 5 a menos de 10 anos De 10 anos a mais

6.a. Já trabalhou ou trabalha fora do meio rural?
 Sim já trabalhou* Ainda trabalho*
 Nunca trabalhou em outras atividades fora da propriedade

6.b. Se SIM*, em qual ocupação?
 Comércio Construção Civil Indústria
 Órgão Público Outros serviços [-----]

6.c. Se AINDA trabalha fora da propriedade, indique qual a renda dessa atividade: R\$ [-----]

7. Recebe algum tipo de benefício do governo ou prefeitura? Sim* Não

7.a. Se SIM*, indique qual o programa e valor:
 Não sei o nome do programa R\$ [-----]
 Cartão alimentação R\$ [-----]
 Aposentadoria R\$ [-----]
 Bolsa cidadão R\$ [-----]
 Bolsa família R\$ [-----]
 Pensão R\$ [-----]
 BCP R\$ [-----]
 PETI R\$ [-----]
 Bolsa escola R\$ [-----]
 Vale gás R\$ [-----]
 Programa estadual R\$ [-----]
 Outro R\$ [-----]

7.b. Acessa algum tipo de crédito rural? Sim* Não *

7.c. Se SIM, qual? [-----]

7.d. Se NÃO, tem interesse em acessar o crédito rural? Sim Não*

7.e. Se NÃO*, indique o principal motivo que desestimula esse interesse
 Muita burocracia Nem sempre atende o valor que necessita
 Liberação é tardia Não quer contrair dívida
 Exigência de avalistas e garantias Os juros são altos
 Outros [-----]

7.f. Tem dívida no banco? () Sim* () Não

7.g. Se SIM*, de qual valor R\$ [-----].

7.h. Tem dificuldade de acesso ao crédito? () Sim* () Não

7.i. Se SIM*, indique qual(ais) motivo(s):
 () O projeto que desenvolvem é mal elaborado
 () Muita exigência do banco
 () Inadimplência no banco
 () Falta de interesses do banco em trabalhar com pequenos produtores
 () Não sabe quanto precisa
 () Não sabe quem faz projeto
 () Outros motivos [-----]

7.l. Indique o que tem na sua propriedade
 () Telefone convencional fixo () Telefone celular () Televisão
 () Microcomputador () Acesso a internet () Rádio
 () Geladeira () Antena parabólica () Fogão à gás
 () Máquina de costura () Aparelho de som/DVD () Bicicleta
 () Máquina de lavar roupa () Motocicleta () Carro/caminhão
 () Outros: [-----]

8. Na propriedade possui energia elétrica? () Sim* () Não

8.a. Se SIM*, indique o tipo de energia :
 () Rede de fornecimento pública () Gerador () Energia solar

9. Participa de alguma associação? () Sim* () Não

9.a. Se SIM*, indique o nome da associação [-----]

9.b. Participa de alguma cooperativa? () Sim* () Não

9.c. Se SIM*, indique o nome da Cooperativa [-----]

10. Quais equipamentos e máquinas tem em sua propriedade?

Máquinas

equipamentos	Possui	Situação de Posse
Ordenha Mecânica	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada
Tanque resfriamento	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada
Caminhão	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada
Plantadeira	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada
Trator	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada
Outros	() S () N	() Própria () Comunitária () Alugada () Emprestada

10.a. Você vende PARTE da produção para?
 () Cooperativa () Supermercado () Feira
 () Mercadinhos locais () Na casa do consumidor () Padaria
 () Outros locais: [-----]

10.b. Você vende TODA a produção para?
 () Cooperativa () Supermercado () Feira () Padaria
 () Mercadinhos locais () Na casa do consumidor () Padaria
 () Outros locais: [-----]

10.c. Por qual motivo vende PARTE da produção para estes estabelecimentos?
 () Preço () Garantia de compra () Facilidade na comercialização
 () Assistência técnica () Despesas divididas
 () Outros: [-----]

10.d. Por qual motivo vende TODA a produção para estes estabelecimentos?
 () Preço () Garantia de compra () Facilidade na comercialização
 () Assistência técnica () Despesas divididas
 () Outros: [-----]

11. Quem são seus dependentes (nomes, grau de parentesco, idade e escolaridade)?

Dependente 1: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

Dependente 2: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

Dependente 3: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

Dependente 4: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

Dependente 5: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

Dependente 6: Nome [-----]

Parentesco: [-----] Idade: [-----]

Está estudando: () Sim () Não

Grau de escolaridade: () Analf. () Alf. () 4 série () E. médio () Prof.

() Técn. () 8 série () Superior

11.a. Quem e quantos ajudam na atividade produtiva? () Filhos [-----]

() Esposa () Outros Contratados [-----]

11.b. Os dependentes da família são remunerados? () Sim* () Não

11.c. Se SIM, aponte qual o valor pago ao dependente, pela ajuda na atividade produtiva: R\$ [-----]

11.d. Os dependentes tem outra atividade econômica fora da unidade produtiva? () Sim () Não

11.e. Quantos dependentes trabalham fora? [-----]

11.f. A renda dos dependentes que trabalham fora, é direcionada de que forma para a unidade produtiva?

() Totalmente () Parcialmente () Não é direcionada

12. Recebe assistência técnica? () Sim* () Não*

12.a. Se SIM*, indique com que frequência:

() Quinzenalmente () Mensalmente () Semestral

() Anual () Só quando solicito () Não recebe

12.b. Se SIM*, indique em qual atividade a assistência técnica atende.

- Planejamento da produção Controle econômico/financeiro da produção
 Controle de pragas /doenças Comercialização da produção
 Assistência tecnológica Preparo e correção do solo Plantio
 Controle de gastos Assistência na utilização dos recursos
 Acesso ao crédito Outros: [-----]

12.c. Indique em ordem decrescente, em qual atividade a assistência técnica deveria atuar primeiramente.

- Planejamento da produção Controle econômico/financeiro da produção
 Controle de pragas /doenças Comercialização da produção Plantio
 Controle de gastos Assistência tecnológica Preparo e correção do solo
 Assistência na utilização dos recursos Acesso ao crédito
 Outros: [-----]

12.d. Se NÃO* utiliza da assistência técnica, indique por qual motivo:

- Desnecessário O serviço não é bom Custo elevado
 Frequência de visita é baixa
 Não concorda com o tipo de trabalho Não conhece o serviço
 Não existe na região
 Não confia na assistência técnica Outros [-----]

13. Faz controle dos custos e lucros da produção?

- Sim As vezes Não

13.a. Onde faz anotações sobre os custos e receitas da produção?

- Caderno Agenda Banco de dados (computador)
 De cabeça Outros [-----]

13.b. Analisa os dados anotados, comparando-os com os outros resultados anteriores? Sim Não

14. Sabe identificar em qual época do ano, a atividade produtiva gera mais custos de produção? Sim* Não

14.a. Se SIM*, o que faz com esta informação?

- Não faz nada.
 Não consegue desenvolver estratégias para reduzir os custos nesta época.
 Cultivo forrageiras (cana, ureia, silagem de milho, silagem de sorgo) para que nesta época os custos da produção não superem os ganhos econômicos da atividade produtiva.
 Procura desenvolver outras atividades econômicas, pois sabe que os custos da produção neste período são maiores que os ganhos econômicos da atividade produtiva.
 Diversifica a produção
 Não sabe dizer.

15. Sabe identificar em qual época do ano, a atividade produtiva gera mais receita? Sim* Não

15.a. Se SIM*, o que faz quanto a esta informação?

- Não faz nada.
 Tenta desenvolver estratégias que possibilita melhorar a renda com a atividade produtiva
 Investe em outras atividades econômicas na propriedade, pois sabe que nem sempre esses ganhos são constantes.
 Compra mais gado para aumentar a produção
 Não sabe dizer

16. Busca informações sobre o mercado econômico (pecuária, produção do leite) ? () Sim * () Não

16.a. Se SIM*, indique em qual(ais) veículos de comunicação busca informações:

() Tv () Revista rural () Outras revistas () Internet
() Profissionais do ramo () Rádio () Vizinhos
() Outros [-----]

17. Com que frequência tem costume de aplicar novas técnicas na produção?

() Sim, arrisca em novidades
() Somente arrisca em novidades que já tenham sido testadas e aprovadas
() Não, prefere seguir o tradicional
() Não sabe dizer

17.a. Se tivesse orientação de profissional (agrônomo, técnico ou profissional da área), mudaria a sua aceitação (frequência em aplicar novas técnicas na produção)? () Sim * () Não

17.b. Se SIM*, indique por qual motivo: [-----]

17.c. Quais foram os investimentos mais importantes feitos na propriedade nos últimos anos?

() Inseminação artificial () Aquisição de ordenha mecânica () Aquisição de tanque de expansão () Plantadeira para plantio direto () Trator () compra de gado () Outros [-----]

17.d. O que esses investimentos mudaram no seu dia-a-dia?

() Maior renda para a familiar () Qualidade do produto () Possibilidade de trabalhar somente com mão de obra familiar () Aumento da produção () Maior custo

() Não mudou nada () Outros [-----]

18. Já fez algum curso de capacitação? () Sim* () Não

18.b. Se SIM*: O curso atendeu a suas expectativas? () Sim () Não

19. O que acredita ser a principal causa dos seus problemas econômicos?

() Baixa produção () Falta de tecnologia adequada
() Falta de conhecimento para usar tecnologia () Capacitação/gerenciamento
() Falta de dinheiro () Preço pago pelo mercado
() Falta de orientação de um profissional (assistência técnica)
() Outros motivos: [-----]

20. Como é transportado o leite para o local de entrega?

() Em latão () A granel () Caminhão de transporte de leite
() Outro [-----]

20.a. Recebe reclamação frequente da qualidade do leite?

() Sempre () As vezes () Raramente () Nunca

21. Pretende aumentar sua produção? () Sim* () Não*

21.a. Se SIM*, indique o motivo que impede aumentar a produção?

() Área para produzir () Crédito () Incentivos governamentais
() Alto investimento () Mão de obra familiar

Outros: [-----]

21.b. Se NÃO*, indique Por qual motivo não tem interesse de aumentar a produção?

() Área para produzir () Crédito () Incentivos governamentais
() Alto investimento () Mão de obra familiar

Outros: [-----]

22. Se tivesse oportunidade de mudar alguma coisa na propriedade, o que você mudaria? [-----]

23. Tem alguém na família que te ajuda na gestão da atividade?

Sim* Não Quem*:[-----]

23.a. Quem da família tem habilidade para conduzir o negócio na sua ausência?

A companheira Os irmãos Os filhos

Outros: [-----]

23.b. Saberá responder se os filhos pretendem continuar na atividade?

Sim, eles pretendem continuar na atividade

Não tenho certeza se pretendem continuar na atividade

Não sei qual será o destino da unidade produtiva na minha ausência

24. Se tivesse recurso disponível para investir na unidade produtiva, o que escolheria como primeiro investimento?

[-----]

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETOR ADMINISTRATIVO
DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE UNAÍ-CAPUL**

I – Informações preliminares ao entrevistado

- ⇒ Objetivos da entrevista
- ⇒ Formas de tratamento e divulgação dos dados
- ⇒ Sigilo das informações
- ⇒ Agradecimentos

II – Dados de identificação e controle

Nome	Data	Duração da entrevista	
	Idade	Estado civil	Escolaridade

III – Questões

- 1) Vantagens dos associados em acessar os serviços oferecidos pela cooperativa.
- 2) Existe uma quantidade mínima que o cooperado deve produzir para que seu leite seja comercializado na cooperativa?
- 3) Além da quantidade mínima, o que mais é exigido do cooperado para que seu leite seja comercializado pela cooperativa?
- 4) Quais técnicas a Capul utiliza para medir a qualidade do leite?
- 5) Quais os critérios exigidos pela cooperativa para aceitar um novo sócio.

- 6) Quais são as linhas de crédito da cooperativa direcionadas ao produtor de leite.
- 7) Todos os associados (produtores de leite) podem acessar as linhas de crédito da cooperativa.
- 8) Quais são os serviços mais procurados pelos produtores de leite associados?
- 9) Com relação à assistência técnica da Capul, os produtores de leite aceitam as orientações dos profissionais?
- 10) Quais são as principais queixas dos produtores em relação à produção de leite?
- 11) Por qual motivo os produtores de leite associados pedem baixa, isto é, pedem exclusão do grupo de associados?
- 12) O que hoje acredita ser um dos principais motivos que impedem os produtores de leite a melhorar/aumentar o índice de produtividade.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL TÉCNICO DA EMATER UNAÍ-MG

I – Informações preliminares ao entrevistado

- ⇒ Objetivos da entrevista
- ⇒ Formas de tratamento e divulgação dos dados
- ⇒ Sigilo das informações
- ⇒ Agradecimentos

Nome	Data	Duração da entrevista	
	Idade	Estado civil	Escolaridade

II – Dados de identificação e controle

III – Questões

- 1) Quais são os serviços mais procurados pelos produtores de leite da agricultura familiar?
- 2) O que hoje acredita ser um dos principais motivos que impedem os produtores de leite a melhorar/aumentar o índice de produtividade.
- 3) Existe alguma diferença (planejamento, direção e controle) nos estabelecimentos daqueles produtores de leite que recebem assistência técnica da Emater dos que não a recebem?
- 4) Existe resistência dos produtores de leite da agricultura familiar aos serviços oferecidos pelos profissionais técnicos? Por qual motivo?
- 5) Cite exemplo de unidades produtivas de leite que melhoraram sua a produção após o auxílio de assistentes técnicos?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE DO CRÉDITO RURAL AGÊNCIA BANCO DO BRASIL UNAÍ-MG

I – Informações preliminares ao entrevistado

- ⇒ Objetivos da entrevista
- ⇒ Formas de tratamento e divulgação dos dados
- ⇒ Sigilo das informações
- ⇒ Agradecimentos

II – Dados de identificação e controle

Nome	Data	Duração da entrevista	
	Idade	Estado civil	Escolaridade

III – Questões

- 1) Quais são os motivos que desestimulam os agricultores familiares a procurar o banco para buscar crédito rural?
- 2) Quais são as exigências que o banco estabelece aos interessados?
- 3) Todos os agricultores familiares que recorrem ao crédito rural são atendidos?
- 4) Dos agricultores familiares que são atendidos, acredita que o valor recebido resolve os problemas enfrentados na propriedade?
- 5) Poderia me indicar produtores de leite da agricultura familiar que recorreram ao crédito e hoje são bem sucedidos?