

GESTÃO NA PRODUÇÃO DE LEITE EM FRANCA, ESTADO DE SÃO PAULO, E PERMANÊNCIA NA ATIVIDADE¹

Simone Goldman Batistic Ribeiro²
Augusto Hauber Gameiro³

1 - INTRODUÇÃO

A gestão empresarial favorece a eficiência dos empreendimentos. Por meio da coleta de dados da empresa, um gestor, que tem estratégias e objetivos definidos e que conhece os ambientes interno e externo da organização, pode tomar decisões com maior chance de acerto. Segundo Chagas (2000), independentemente do tipo e do porte da empresa, a tomada de decisão é o ponto básico da atividade administrativa e da sua gestão. Empreendimentos familiares de produção de leite, normalmente, focam no trabalho de campo, negligenciando a gestão.

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

Segundo Buainain et al. (2007), o processo de gestão compreende o ato de administrar, de modo que, seguir um modelo de gestão pode auxiliar o produtor nas atividades diárias. Em princípio acredita-se que a propriedade rural deva ser vista e administrada como uma empresa, independentemente se é um estabelecimento rural familiar ou patronal, uma vez que, dessa maneira, sua sobrevivência teria maiores chances de ser garantida. Conforme análise realizada por Pereira (2016), o diagnóstico adequadamente elaborado e

a definição dos objetivos são a base da primeira etapa do ciclo de gestão: o planejamento. A autora afirma ainda que

a avaliação relativa dos custos e resultados ao longo do tempo visa a aumentar as chances de que o produtor permaneça e cresça na atividade. Ela conclui que, das variáveis institucionais que viabilizam a atividade leiteira, a assistência técnica é a mais importante, junto com a busca por informações e a participação de treinamentos, uma vez que elas ajudariam o produtor a tomar decisões mais acertadas.

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

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

¹Artigo resultante de dissertação de mestrado da primeira autora junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Inovação na Indústria Animal da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo (USP). Registrado no CCTC, IE-20/2017.

²Zootecnista, Mestre, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo (USP) (e-mail: simone.batic@usp.br).

³Engenheiro Agrônomo, Doutor, Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo (USP) (e-mail: gameiro@usp.br).

plicam diretamente o universo destas empresas. Aqueles autores citam Bornholdt (2005, p.153), que por sua vez define valores como crenças formadas ao longo da história da organização, oriundas do centro intangível e imperceptível da cultura organizacional da empresa. Salim, Barth e Freitas (2012) completam afirmando que a cultura organizacional é a soma de normas, crenças, valores e princípios das pessoas que compõem uma organização e que promove a interação dessas pessoas.

Este estudo visou auxiliar a compreensão do papel da gestão e se o uso ou a falta de ferramentas formais de gerenciamento por parte dos produtores de leite promovem alguma interferência na tomada de decisão de se manter na atividade, expandi-la ou mesmo abandoná-la. Outros objetivos disseram respeito ao entendimento dos motivos que levaram o produtor de leite da região estudada a permanecer na atividade; e à elaboração de proposta de tipologia desses produtores (segundo escolaridade, escala de produção, organização, dentre outras).

Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva, na qual se identificaram diferentes formas de gerenciar propriedades de leite, além dos valores considerados pelos produtores rurais ao decidirem continuar ou não na atividade. Foram realizadas entrevistas qualitativas com 25 bovinocultores de leite da microrregião de Franca, Estado de São Paulo. A amostragem das entrevistas realizadas foi por conveniência, uma vez que os produtores selecionados já tiveram contato pessoal anterior com uma das pesquisadoras, que os atendeu em algum momento dos últimos cinco anos por meio de seu trabalho como consultora de agrogócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP). Os dados obtidos foram analisados com estatística descritiva.

A microrregião de Franca é composta por 10 municípios⁴ e pertence à mesorregião de Ribeirão Preto. A microrregião produz leite desde 1920 e já foi considerada a segunda maior bacia leiteira do Estado de São Paulo. A microrregião tem tradição na produção de café, desde o século XIX, e nos anos de 1970 a cultura da cana-de-açúcar se tornou dominante na região. De acordo com o IBGE (2016), a produção de leite na microrregião

de Franca em 2016 foi de 70,26 milhões de litros, o que representou 4,15% da produção estadual. O destaque está em Patrocínio Paulista (27,4% da microrregião) e Pedregulho (14,8%). Segundo dados do mesmo instituto, em 2007 a produção de leite na microrregião de Franca era de 49 milhões de litros. Isso mostra que houve aumento de 43% na produção de leite entre 2007 e 2016. Por outro lado, nesse mesmo período foi possível identificar a redução em 12% do número de propriedades que produzem leite, evidenciando-se o aumento da produtividade e da concentração⁵.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A principal fundamentação teórica deste trabalho está pautada nos estudos sobre a capacidade de gestão de produtores rurais de Rougoor et al. (1998). Esses autores consideraram pesquisas empíricas realizadas com produtores rurais para entender como se dava o processo de gestão. Eles nominaram este processo como a capacidade de gerenciamento. Esta é definida pelas características e habilidades pessoais para lidar com os problemas e oportunidades corretos no momento certo e da maneira correta. O gestor possui determinadas qualidades e é quem toma as decisões, aperfeiçoando processos técnicos e biológicos na propriedade rural. Esses processos, controláveis até certo ponto, determinam os resultados técnicos e econômicos da propriedade rural. Elementos como o clima, a incidência de pragas e doenças e as mudanças no mercado (especialmente preços) também desempenham seu papel. Os gestores da propriedade rural executam sua tarefa em um ambiente que muda ao longo do tempo de forma quase imprevisível e, portanto, estão sujeitos a risco e incerteza na tomada de decisões.

Ainda segundo Rougoor et al. (1998), as características e habilidades pessoais, que são um aspecto importante da capacidade gerencial, podem ser divididas em: 1) motivações, como, por exemplo, as metas dos agricultores e as atitudes de risco; 2) habilidades e capacidades, como, por exemplo, habilidades cognitivas e intelectuais; e

⁴Cristais Paulista, Franca, Itirapuã, Juruá, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Rifaina e São José da Bela Vista.

⁵STÉFANI, A. H. (Engenheira Agrônoma da CATI). **Dados regionais**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <simone.batistic@usp.br> em 31 mar. 2017.

3) biografia, como, por exemplo, a experiência de vida. Tais características e habilidades pessoais do agricultor são consideradas importantes para explicar diferenças em relação ao sucesso da propriedade rural.

Um produtor rural que é confrontado com condições externas favoráveis e que também tem habilidades pessoais elevadas, provavelmente conseguirá obter bons resultados. Mas, ainda assim, pode dar errado quando o processo de tomada de decisão é limitado. Seguir as etapas de um processo bem desenvolvido favorece a tomada de decisão que levará a resultados superiores. Alguns aspectos pessoais (idade, educação e experiência na fazenda) do produtor rural são dados mais factíveis de serem obtidos em pesquisas sobre o tema do que outros (motivações, habilidades e capacidades).

Rougoor et al. (1998) também sugerem melhorias para o estudo da capacidade de gerenciamento em relação aos resultados em propriedades rurais e concluem que o processo de tomada de decisão precisa ser mais bem observado. O processo de tomada de decisão só pode ser medido por dados longitudinais, como, por exemplo, acompanhamento do planejamento, da implantação e dos controles nas propriedades rurais. Esse tipo de estudo pode levar a uma melhor compreensão das diferenças de sucesso entre os agricultores e pode servir de base para o apoio e a melhoria dos resultados da propriedade rural.

3 - PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

O Brasil produziu, em 2016, 33,62 bilhões de litros de leite (IBGE, 2016). Desses, aproximadamente 70% foram industrializados em laticínios com inspeção municipal, estadual ou federal. Isso significa que ao redor de 30% do leite produzido no Brasil não é fiscalizado por algum órgão que assegura a qualidade e segurança do alimento (IBGE, 2016). No ano de 2015, o Brasil foi o quarto produtor mundial de leite. Os primeiros foram: Estados Unidos, Índia e China (ZOCCAL, 2017). Os dados de leite informal, segundo Carvalho, M. (2016), são obtidos por aproximação, uma vez que não há controle sobre o destino deste leite. Desse modo, o leite que é vendido sem inspeção, o queijo informal, o leite fornecido para os bezerros e para

as famílias que o produzem também entram nesta conta. Por este motivo, estudiosos optam por considerar apenas os dados do leite formal produzido no Brasil para os trabalhos de pesquisa.

São Paulo foi o segundo produtor brasileiro até 1995, quando perdeu a posição para o Estado de Goiás (IBGE, 2018). Este dado é interessante, uma vez que, na economia paulista, a atividade leiteira é a quinta atividade agropecuária em valor total da produção, de acordo com o Instituto de Economia Agrícola (IEA). Um estudo do IEA aponta que de 2005 a 2014 houve redução de 3.312 mil hectares na área de pastagem no Estado de São Paulo (BUENO, 2015). Esta redução normalmente está associada à demanda da terra por atividades com maior renda por hectare, como cana-de-açúcar e eucalipto. Segundo dados do estudo, para o período houve queda no total de bovinos em 4% para rebanho misto (dupla aptidão), 3,4% para rebanho de corte e o mesmo percentual para rebanho de leite. Porém, a redução da produção de leite foi menor que a redução de animais, ficando com um decréscimo de 2%. Esses dados podem indicar que o rebanho remanescente seja, possivelmente, mais produtivo e que a produtividade por hectare tenha aumentado.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 - Aspectos Gerais da Amostra e Categorização dos Produtores

Dos 25 produtores de leite da microrregião de Franca que foram entrevistados, 21 são homens e quatro são mulheres. A média de idade dos respondentes é de 55 anos, com desvio padrão de 13,29 anos. No grupo de produtores pesquisados, 40% (10) completaram o ensino superior, 28% (7) completaram o ensino médio, 28% (7) não completaram o ensino fundamental e 4% (1) concluíram o fundamental. A mão de obra utilizada nas propriedades estudadas é distribuída da seguinte maneira: 40% (10) é familiar, 36% (9) é de funcionários e 24% (6) é mista, ou seja, feita pela família, com auxílio de funcionários contratados.

Com as informações obtidas nas entrevistas e a análise dos dados, foi possível categorizar os produtores estudados, de uma maneira que pode ser representativa para a microrregião, como se segue:

- a) Produtor Patronal: Mão de obra com funcionários; gestão da atividade separada do operacional; nível educacional predominante é o ensino superior, seguido do ensino médio; idade média de 60 anos, com desvio padrão de 9 anos; estado civil casado ou divorciado; mora na área urbana; a área da propriedade é superior a 101 hectares; a produtividade por vaca é, em média, de 15,61 litros por dia, com desvio padrão de 8,24 litros; tem por hábito realizar coleta de maior número de dados produtivos e financeiros que as outras duas categorias; adota, preferencialmente, a Inseminação Artificial (IA), Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF) e Fertilização *in vitro* (FIV) no rebanho; utiliza computador; calcula o custo do leite; e realiza planejamento de longo prazo.
- b) Produtor Familiar: Mão de obra pela família; gestão da atividade integrada ao operacional; nível educacional predominante é o ensino fundamental incompleto ou completo, seguido do ensino médio; tem idade média de 59 anos, com desvio padrão de 12 anos; é casado; mora na área rural; a área da propriedade é inferior a 50 hectares; a produtividade por vaca é, em média de 11,89 litros por dia, com desvio padrão de 3 litros; não tem por hábito realizar coleta de dados produtivos ou financeiros; adota, preferencialmente, a monta natural no rebanho; não utiliza computador; não calcula o custo do leite; realiza planejamento de curto prazo ou nenhum planejamento.
- c) Produtor com Mão de Obra Mista: Mão de obra suprida pela família, com ajuda de funcionários; gestão da atividade integrada ao operacional; nível educacional predominante é o ensino médio, seguido do superior e por último o fundamental; tem idade média de 53 anos, com desvio padrão de 14,5 anos; é solteiro ou casado; mora na área urbana, seguida da rural; a área da propriedade pode ser desde menor que 50 hectares até acima de 101 hectares; a produtividade por vaca é, em média de 13,63 litros por dia, com desvio padrão de 2,84 litros; realiza coleta de dados produtivos e financeiros, coleta parcialmente estes dados ou não coleta dado algum; adota, preferencialmente a monta natural, seguida da IA no rebanho; utiliza computador, seguido de não utiliza; não calcula o custo do leite, seguido dos que calculam o custo do leite; realiza planejamento

de curto prazo, de curto e longo prazo ou nenhum planejamento.

4.2 - Associativismo e Cooperativismo

O associativismo e o cooperativismo são exercidos por 84% (21) do grupo entrevistado. Estes achados confirmam o que dizem Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) ao afirmarem que as organizações associativas (associações e cooperativas) podem ter como objetivo aumentar o poder de barganha dos produtores rurais diante de compradores e de fornecedores, além de facilitar o acesso a mercados que não seria possível para produtores isolados. Este pensamento é completado com estudo realizado por Brito et al. (2015), que afirma que Arranjos Horizontais (AH) são mecanismos importantes para acessar recursos escassos, diminuir custos por meio da economia de escala, melhorar a coordenação da rede, lidar com o oportunismo e é um exercício de poder ao longo da cadeia produtiva. Arranjos Horizontais melhoram a competitividade, segundo aqueles autores.

4.3 - Aglomeração

O município de Patrocínio Paulista é o que tem maior concentração de propriedades leiteiras da região e também a maior produção (26,4% do total produzido na microrregião). A indústria de laticínios está em franca expansão no município e os produtores são os mais organizados da microrregião estudada. Estes achados são coerentes com uma pesquisa sobre os efeitos da aglomeração em propriedades de leite feita por Hailu e Deaton (2016), que afirmaram que produtores de leite situados em áreas caracterizadas pela alta concentração de propriedades rurais tendem a ser mais eficientes e possuem maiores similaridades quanto a medidas de eficiência de produção do que aquelas que se localizam fora da aglomeração. Ou seja, estar próximo a outro produtor faz com que um produtor seja mais produtivo e mais parecido aos seus vizinhos, graças à troca de informações.

4.4 - Uso de Ferramentas Formais de Gestão

Quando os produtores foram questiona-

dos sobre quais dados produtivos eles anotavam e como estes dados eram arquivados, 16% (4 produtores) disseram não anotar dados produtivos, e dos 84% (21) que anotavam, 47,62% (10) faziam isso em um caderno/papel, e 52,38% (11) inseriam os dados em computador. Dos 21 produtores que disseram anotar algum dado produtivo, apenas 7 deles (33,33%) anotavam dados completos que favorecem o gerenciamento da atividade leiteira. De acordo com Cyrne et al. (2015), as propriedades leiteiras são heterogêneas quanto ao uso de ferramentas de gestão. Para entender melhor este fenômeno, os autores realizaram um estudo com produtores de leite da Espanha, sobre o uso (ou não uso) de indicadores de gestão. Eles concluíram que para que o produtor de leite se mantenha na atividade ele precisa ser eficiente e, para isso, o acompanhamento do desempenho por meio de indicadores é parte fundamental do processo de gestão.

4.5 - Nível Educacional dos Produtores

Outro resultado quanto aos 7 produtores citados anteriormente, que utilizam ferramentas formais de gestão, é que 5 deles possuem ensino superior e 2, ensino médio, sendo que 5 deles utilizam mão de obra exclusivamente de funcionários e 2 deles utilizam mão de obra mista. A eficiência na produção leiteira pode estar ligada ao nível educacional do capital humano que gerencia e acessa novas tecnologias na cadeia produtiva. A gestão é evidenciada, também, no uso de recursos organizacionais e humanos (organização da informação, processos, rotinas internas, cultura organizacional e visão empreendedora) que conferem vantagens competitivas aos produtores rurais, uma vez que são difíceis de serem reproduzidos (CARVALHO, D.; PREVOT; MACHADO, 2014).

Os autores Sauer e Latacz-Lohman (2015) realizaram estudo empírico sobre as ligações dinâmicas entre investimento e produtividade, bem como a eficiência em cada nível de exploração leiteira, uma vez que investimentos em inovação seriam uma alternativa para as explorações leiteiras que necessitam ser eficientes diante dos preços pagos ao produtor cada vez mais voláteis. Os resultados obtidos foram que os investimentos em tecnologias inovadoras na produção leiteira requerem um nível suficiente de educação

complementar do produtor rural. A qualidade do capital humano em termos de formação educacional é crucial para um aumento duradouro da eficiência como resultado da inovação.

Pelas respostas fornecidas pelos produtores estudados, identificou-se que aqueles que faziam planejamento de curto e de longo prazo somavam 44% do grupo. Destes, 6 (54,55%) possuíam ensino superior e 5 (45,45%), ensino médio. Dos 44% de produtores, 8 empregam mão de obra de funcionários, 2 utilizam mão de obra mista e 1 utiliza mão de obra familiar exclusivamente. Dos 32% produtores que não faziam nenhum tipo de planejamento formal, identificou-se que 75% utilizavam mão de obra familiar e 25% utilizavam mão de obra mista, ou seja, nenhum deles utilizava mão de obra apenas de funcionários. Entre os 32% dos produtores, identificou-se, também, que 62,5% (5) possuíam ensino fundamental, 25% (2) possuíam ensino superior e 12,5% (1) possuíam ensino médio.

Desde o início das análises dos resultados procurou-se entender se a escolaridade e o tipo de mão de obra empregada na propriedade rural tinham alguma relação com os melhores resultados obtidos nas propriedades rurais.

A realização do planejamento é importante para que os recursos sejam bem aproveitados e para que haja desenvolvimento e evolução em uma empresa. Fica evidente nesta pesquisa que o conhecimento, ou o nível educacional, foi determinante na facilidade que os produtores tiveram ao realizar o planejamento. Caiazza, Richardson e Audretsch (2015) estudaram os efeitos do conhecimento nas firmas e nas regiões e o papel do empreendedorismo em afetar esta interação. Eles concluíram que o conhecimento é o motor principal da vantagem competitiva das empresas, do empreendedorismo e da vantagem regional.

4.6 - Resiliência

Os produtores, quando perguntados qual era a estratégia que adotavam em meio a crises ou ameaças, responderam: “utilizo o dinheiro do café” (8%, 2 produtores), “revejo meu planejamento” (16%, 4 produtores), “vendo animais” (24%, 6 produtores), “não sei” (8%, 2 produtores), “faço reserva para utilizar nessas ocasiões” (20%, 5 produtores) e “corto os gastos” (28%, 7 produtores).

res). Dos produtores que responderam cortar os gastos nesses momentos, 85,71% (6 produtores) responderam diminuir a qualidade ou a quantidade dos alimentos fornecidos aos animais. Cada produtor, de acordo com suas habilidades (conhecimento, experiência) e seus recursos (financeiros, estruturais, humanos e técnicos), possui uma atitude diante das crises que são inerentes ao negócio. Esta capacidade de agir em momentos difíceis (queda no preço recebido, mudanças climáticas, aumento nos preços dos insumos, indisponibilidade de mão de obra etc.) e de continuar na atividade, pode ser explicada pela resiliência.

Glover (2015), em estudo sobre este tema, queria entender como os produtores de leite de Midlands, Inglaterra, superavam barreiras e mudanças de poder na cadeia produtiva. As propriedades de leite desta região estavam em risco devido ao baixo preço pago pelo leite e alto custo de produção. A autora faz uma analogia com jogar um jogo e, assim, ver o agricultor individual como um jogador do campo na cadeia produtiva de laticínios. Ela concluiu que as propriedades de leite são resistentes em épocas de crise e mostram que podem ser empreendedoras para garantir que o negócio continue, se adaptando às mudanças por meio de estratégias diferentes. Para estes produtores o mais importante não é ganhar o jogo, e sim, continuar jogando. Darnhofer (2014) em um estudo sobre a importância da resiliência de produtores rurais para a gestão das suas propriedades, afirmou que pesquisas sobre o processo de tomada de decisão, integradas com abordagens sociológicas, contribuem na compreensão da resiliência do processo. Quanto mais os produtores controlarem seus recursos, mais serão capazes de lidar com condições políticas e econômicas adversas.

Foi perguntado aos produtores qual era o grau de aversão ao risco que eles tinham, e as respostas foram “Alto” (20%), “Baixo” (24%) e “Moderado” (56%). Isso mostra que poucos produtores têm medo de arriscar e que a maioria arrisca pelo menos um pouco. Entretanto, talvez esta não seja uma análise suficiente quando considerada isoladamente. Melhor seria analisar algumas outras atitudes do produtor, como recomenda um trabalho sobre empreendedorismo realizado por Shadbolt e Olubode-Awosola (2016), que em estudo sobre resiliência de produtores rurais afirmam que não se pode presumir que produtores de leite sejam bem-sucedidos nas mudanças apenas por

suas atitudes em relação ao risco ou capacidade de gerir riscos. Produtores bem-sucedidos nas mudanças são os que obtêm êxito nos riscos assumidos, têm fortes habilidades nos negócios e executam o trabalho rural com eficiência. As atitudes dos produtores rurais são estudadas para compreender se elas enfraquecem ou fortalecem a resiliência das propriedades rurais. Nesse caso, são considerados os valores dos produtores, pois propriedades semelhantes fisicamente e quanto ao que produzem têm objetivos e resultados diferentes, pois cada produtor se identifica ou não com determinadas atitudes (DARNHOFER et al., 2016).

4.7 - Identificação do Produtor com o Meio Rural

Nas entrevistas foram apresentadas as seguintes perguntas: “Por que você produz leite?”, “Quais os benefícios desta atividade para você?” As respostas para estas duas perguntas foram semelhantes, uma vez que a atividade era realizada porque os produtores enxergavam seus benefícios. Desse modo, as respostas foram compiladas de maneira a se complementarem. As respostas mais comuns foram divididas em valores econômicos: venda de animais (44%), pagamento mensal (84%), lucratividade (76%). E em valores não econômicos: gostar da atividade leiteira (76%), tradição/herança (44%), legado para os filhos (72%), independência (52%), gostar da vida no campo (60%), qualidade de vida (28%).

As respostas que contemplam os valores não econômicos estão coerentes com a afirmação de Howley (2015) que, em estudo quanto aos benefícios não econômicos considerados pelos produtores rurais, concluiu que eles exercem suas atividades por razões que não são apenas a de maximizar o lucro. O autor concluiu também que a visão de que o objetivo de maximização do lucro é a estratégia adotada por eles, não pode representar adequadamente o comportamento dos produtores. De acordo com Howley, Dillon e Hennesy (2014), estudos sobre produtores de leite não podem considerar que esta classe de empreendedores busca apenas maximização do lucro, pois eles identificam outros benefícios na atividade, tais como: qualidade de vida, independência, estilo de vida e trabalhar ao ar livre.

A identificação do produtor com o meio

rural foi um dos valores encontrados, como no estudo de Methorst et al. (2016). Os autores afirmam que, quando os agricultores são do mesmo tipo ou categoria, é possível demonstrar o quanto o gerenciamento das propriedades é resultado de motivação pessoal. E acrescentam que a motivação pessoal é ainda mais importante do que a análise do mercado.

Os produtores entrevistados têm grande afeição pela atividade leiteira, acreditam que ela seja lucrativa, mas também acham que o lucro não é o mais importante. Seguem duas respostas semelhantes dadas por produtores de categorias diferentes. O entrevistado número 11 (produtor de 51 anos, ensino superior, mão de obra utilizada mista), quando perguntado por que produz leite, respondeu:

“Porque gosto da atividade e porque é um caminho sem volta, dado o alto investimento que a atividade exige. Para mim é importante o pagamento mensal, a independência, a qualidade de vida. Gosto da vida no campo. A atividade leiteira é só prazer. Não há problema de mercado. É possível sobreviver do leite. Consigo uma renda com a venda de animais, a atividade gera outros animais. O leite é subproduto”.

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

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

O entrevistado número 12 (produtor de 46 anos, ensino fundamental incompleto, mão de obra familiar), quando perguntado por que produz leite, respondeu:

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

Quando questionado se tem a intenção de expandir a atividade, parar ou manter como está, e por qual motivo, ele respondeu:

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

Em ambos os casos os produtores demonstram afeição pelo que fazem, acreditam que o mercado do leite é bom e valorizam o pagamen-

to mensal que a atividade proporciona. Ambos querem expandir a atividade, acreditam que o lucro não é o mais importante e um deles quer deixar um legado para o filho. Este resultado é coerente com o que foi encontrado no estudo de Glover e Reay (2015), que teve como objetivo entender porque os produtores de leite de Midlands (Inglaterra) continuavam na atividade leiteira, apesar dos retornos financeiros mínimos. Eles concluíram que os produtores gostavam muito da atividade e queriam deixar um legado.

Outro estudo mostrou como o humor do produtor rural pode afetar o planejamento e a tomada de decisão (HANSEN; GREVE, 2015). Concluiu-se que o estilo de vida dos produtores está fortemente ligado ao trabalho e o humor pode influenciar decisões estratégicas, tais como, continuar na atividade.

As outras perguntas foram: “Quais são seus planos para os próximos 5 anos: sair da atividade leiteira, manter a atividade como está ou expandir a atividade?” e “O que considerou para decidir isso?” Como resposta, 56% (14) dos produtores pretendem expandir a atividade, 40% (10) pretendem manter a atividade como está e apenas 4% (1) gostariam de parar. As justificativas foram variadas, e consideraram fatores financeiros e emocionais. Para cada uma das respostas acima, os produtores estão distribuídos de maneira homogênea quanto às categorias mão de obra e nível educacional.

Este resultado difere de Ferguson e Hansson (2013), que em um estudo com produtores de leite na Suécia, queriam entender melhor quais eram os fatores que influenciavam o processo de decisão estratégica destes produtores, uma vez que as propriedades de leite daquela região estavam diminuindo em número e aumentando em área. Eles concluíram que produtores de leite, com valores de identidade fortemente ligados a valores de gerenciar negócios, estão mais propensos a expandir e que os produtores de leite, com valores de viver como produtor rural, estão mais propensos a manter a atividade como está.

5 - CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo era encontrar como resposta se a gestão formal ou a falta desta prática influenciava a escolha do produtor de bovi-

nos de leite em parar com a atividade leiteira, mantê-la como está ou expandi-la; e ainda, se a gestão influenciava a tomada de decisão: se essa era realizada após análise dos dados e após o uso de ferramentas formais.

Como resposta, encontrou-se que o produtor consegue permanecer na atividade sem utilizar qualquer ferramenta formal de gestão. Desse modo, 96% dos produtores pesquisados - incluindo aqueles poucos cujas práticas de gestão eram adotadas de maneira mais estruturada - disseram que continuarão na atividade. A atividade leiteira é vista como uma fonte de renda lucrativa e importante para o sustento das famílias pesquisadas.

Os produtores de leite da microrregião de Franca, mesmo aqueles que não demonstraram habilidade de planejamento, que não calculam o custo do leite e que não anotam os dados produtivos e financeiros importantes para um bom gerenciamento, querem continuar na atividade leiteira ou até expandir o negócio. Esses produtores, sejam eles das categorias Patronal, Familiar ou Misto, enxergam que esta atividade é lucrativa, não sendo relevante se o gerenciamento é formal ou informal. Os produtores de leite da microrregião de Franca têm grande afeição pelo que fazem, gostam de trabalhar e viver no campo, têm orgulho da tradição familiar, querem deixar um legado para os filhos, valorizam a independência de trabalhar em um negócio próprio, e, ainda, valorizam o pagamento mensal e o retorno financeiro com a venda de animais.

O envolvimento da família nos empreendimentos estudados foi essencial na tomada de decisão dos produtores em manter a atividade como está, expandi-la e, inclusive, em parar com ela. Produtores que receberam a propriedade como herança, ou que a deixarão como um legado aos filhos, não têm planos de parar com a atividade e o único produtor que pretende parar justificou sua decisão alegando que seu filho não se interessa em produzir leite.

A atividade leiteira exige do produtor rural envolvimento intenso, uma vez que diariamente ele precisa dedicar horas na ordenha, no manejo do rebanho e na alimentação dos animais, inclusive nos finais de semana e feriados. Além desse trabalho operacional diário, o produtor que quiser obter melhores resultados necessita aprimorar o gerenciamento da atividade por meio de coleta de dados produtivos, financeiros, de gestão e de mercado. Porém, trabalhar com

tamanha dedicação é mais agradável quando se gosta do que se faz. E este fator foi identificado nas entrevistas realizadas.

Por meio desta pesquisa foi possível identificar três perfis principais de produtores bovinos de leite da microrregião de Franca: o Produtor Patronal, com maior nível educacional, mora na área urbana, possui as maiores propriedades, faz uso de computador e de ferramentas formais de gestão; o Produtor Familiar, com menor nível educacional, mora na área rural, possui as menores propriedades, não faz uso de computador e utiliza ferramentas informais de gestão; e o Produtor com Mão de Obra Mista, apresenta formação educacional, principalmente o ensino médio, mora na área urbana, seguido da área rural, possui propriedades desde menores que 50 hectares, até maiores que 101 hectares, é o mais jovem dos grupos estudados e geralmente é solteiro. A maioria deste grupo faz uso computador, seguido do que não utiliza o equipamento, utiliza ferramentas formais de gestão, tendo na sequência aquele que adota ferramentas informais de gestão. Estes achados estão alinhados, de certa forma, com a teoria de Rougoor et al. (1998), em que as características e habilidades pessoais dos produtores são um aspecto importante da capacidade gerencial, uma vez que podem explicar porque uma propriedade é mais bem-sucedida que outra. Por ser uma pesquisa exploratória, apesar da obtenção de achados relevantes sobre a gestão de propriedades leiteiras da região estudada, a inferência das conclusões do trabalho deve ser considerada com as devidas ressalvas. Uma sugestão para futuros trabalhos é o aprofundamento da análise do papel da mulher nas operações e na gerência de propriedades produtoras de leite, uma vez que se identificou nesta pesquisa que dos sete produtores que faziam os melhores controles gerenciais e que obtinham os melhores resultados, quatro eram mulheres e as únicas componentes da amostra pesquisada neste estudo. Como foi identificado que o processo de gestão formal não influencia a tomada de decisão do produtor de leite em permanecer na atividade, expandir ou sair, sugerem-se novos trabalhos para que se pesquise como se dá o processo de gestão informal. Apesar da importância deste aprofundamento futuro, já foi possível observar, no grupo estudado e na literatura, que os produtores que utilizam controles formais (financeiros e produtivos) e possuem habilida-

des de gestão, podem apresentar desempenho econômico superior com a atividade. A gestão na propriedade leiteira é importante porque a utilização correta dos recursos pode evitar perdas que deterioram o lucro do produtor.

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

LITERATURA CITADA

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: UFSCAR, 2005.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRITO, M. M. et al. Horizontal arrangements and competitiveness of small-scale dairy farmers in Paraná, Brasil. **International Food and Agribusiness Management Review**, Washington, Vol. 18, Issue 4, pp. 155-172, 2015. Disponível em: <<https://www.ifama.org/resources/Documents/v18i4/Brito-Bankuti.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2016.

BUAINAIN, A. M. et al. (Coord.). **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil**: características, desafios e obstáculos. Campinas: Unicamp, 2007. 238 p.

BUENO, C. R. F. Queda no rebanho e na produção de leite no Estado de São Paulo, 2005 a 2014. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 10, n. 6, p. 1-5, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/AIA/AIA-31-2015.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

CAIAZZA, R.; RICHARDSON, A.; AUDRETSCH, D. Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage. **Journal of Technology Transfer**, New York, Vol. 40, Issue 6, pp. 899-909, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10961-015-9425-8>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

CARVALHO, D. M.; PREVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 506-518, set. 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.5700/rausp1164>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

CARVALHO, M. P. **O leite-fantasma**: faltam 5 bilhões de litros na conta... Piracicaba: Milk Point, 2016. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/o-leitefantasma-faltam-5-bilhoes-de-litros-na-conta-99474n.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

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

CYRNE, C. C. S. et al. O (não) uso de indicadores de gestão em propriedades leiteiras na Galícia - Espanha. **Holos**, Natal, v. 5, ano 31, p. 307-321, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.15628/holos.2015.3249>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DARNHOFER, I. et al. The resilience of family farms: towards a relational approach. **Journal of Rural Studies**, United Kingdom, Vol. 44, Issue 6, p. 111-122, Apr. 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016716300122>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

_____. Resilience and why it matters for farm management. **European Review of Agricultural Economics**, Oxford, Vol. 41, Issue 3, pp. 461-484, July 2014. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/erae/jbu012>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

FERGUSON, R.; HANSSON, H. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. **Livestock Science**, Amsterdam, Vol. 155, Issue 2-3, pp. 415-423, 2013. Disponível em: <[https://www.livestockscience.com/article/S1871-1413\(13\)00251-5/fulltext](https://www.livestockscience.com/article/S1871-1413(13)00251-5/fulltext)>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GLOVER, J. L.; REAY, T. Sustaining the family business with minimal financial rewards: how do family farms continue? **Family Business Review**, Thousand Oaks, Vol. 28, Issue 2, pp. 163-177, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0894486513511814>>. Acesso em: 6 mar. 2017.

_____. The logic of dairy farming: using Bourdieu's social theory of practice to investigate farming families' perspective. **International Journal of Rural Management**, New Delhi, Vol. 11, Issue 2, pp. 130-155, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0973005215600844>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

HAILU, G.; DEATON, B. J. Agglomeration effects in Ontario's dairy farming. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, Vol. 98, Issue 4, pp. 1055-1073, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1093/ajae/aaw041>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

HANSEN, B. G.; GREVE, A. The role of mood in managing small business - evidence from dairy farming. **International Journal of Business and Management**, Toronto, Vol. 10, Issue 2, pp. 41-52, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273160727_The_Role_of_Mood_in_Managing_Small_Businesses-Evidence_from_Dairy_Farming>. Acesso em: 4 mar. 2017.

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

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores IBGE**: estatística da produção agrícola. Rio de Janeiro: IBGE, dez. 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-producao-da-pecuaria-municipal.html?&t=resultados>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

_____. **Sistema IBGE de recuperação automática (SIDRA)**. Pesquisa da pecuária municipal. Produção de origem animal, por tipo de produto: leite. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/74#resultado>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

METHORST, R. et al. Drivers for differences in dairy farmers' perceptions of farm development strategies in an area with nature and landscape as protected public goods. **Local Economy**, London, Vol. 31, Issue 5, pp. 554-571, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1177/0269094216655520>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

PEREIRA, V. F. A pequena produção, imperfeições de mercado e a gestão na pecuária de leite. **Panorama do Leite**, Juiz de Fora, ano 8, n. 83, p. 8-10, jan. 2016. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2016_01_PanoramaLeite.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, United Kingdom, Vol. 4, Issue 3, pp. 255-277, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4>. Acesso em: 5 jun. 2017.

ROUGOOR, C. W. et al. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agricultural Economics**, United States, Vol. 18, Issue 3, pp. 261-272, May 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169515098000218>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

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

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

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

ZOCCAL, R. **Dez países top no leite**. São Paulo: Balde Branco, abr. 2017. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/dez-paises-top-no-leite>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

GESTÃO NA PRODUÇÃO DE LEITE EM FRANCA, ESTADO DE SÃO PAULO, E PERMANÊNCIA NA ATIVIDADE

RESUMO: O uso de ferramentas formais de gestão por produtores de leite, apesar de supostamente favorecerem a eficiência da atividade, ainda se mostra incipiente por uma série de razões. Objetivou-se identificar se a gestão formal ou a falta dela influencia os produtores de leite na tomada de decisão de continuar ou sair da atividade. Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva, na qual se identificaram os problemas relacionados à gestão de propriedades de leite, além dos valores considerados pelos produtores rurais ao decidirem continuar ou não na atividade. Entrevistas foram realizadas junto a 25 bovinocultores de leite da microrregião de Franca, Estado de São Paulo. Os resultados permitiram a caracterização dos produtores e a proposição de tipologia deles. Concluiu-se que eles levavam em consideração fatores econômicos e não econômicos no momento de tomar a decisão de permanência ou não na atividade, e que o uso de ferramentas de gestão não teve influência direta na decisão do produtor em continuar na atividade. Esta pesquisa pode contribuir para o estudo da cadeia produtiva leiteira ao identificar fatores não econômicos como importantes fatores nas estratégias adotadas pelos produtores rurais.

Palavras-chave: gestão, tomada de decisão, valores, produtores de leite, Estado de São Paulo.

MILK PRODUCTION MANAGEMENT IN FRANCA, SÃO PAULO STATE, BRAZIL, AND PERMANENCE IN THE ACTIVITY

ABSTRACT: Although favoring the efficiency of the activity, dairy farmer use of formal management tools is still incipient for several reasons. The aim of this study was to identify whether formal management - or a lack thereof - influences dairy farmers' decision to continue or abandon the activity. We used an exploratory descriptive research design to identify the issues affecting dairy farm management, as well as how dairy farmers' values influence their decision to remain in this economic activity. We interviewed 25 dairy cattle farmers from the city of Franca, State of São Paulo. The results allowed us to propose a typology of the farmers based on their characteristics. We found that farmers considered both economic and non-economic factors when making decisions and that the use of management tools had no direct influence on their decisions. The finding that non-economic factors are important in the farmers' strategies may contribute to the study of the milk production industry.

Key-words: management, decision making, values, dairy farmers, São Paulo state, Brazil.

Recebido em 07/12/2017. Liberado para publicação em 23/07/2018.