

Gestão empresarial em sistemas de produção de leite na microregião de São João Batista do Glória (MG)

Business management in the milk production system in the micro-region of São João Batista do Glória (MG)

Ricardo Ferreira Godinho¹; Vando Edésio Soares²; Liandra Maria Abaker Bertipaglia³; Paulo Henrique Moura Dian⁴

Resumo: O aumento da eficiência produtiva torna-se fator decisivo para a competitividade do setor leiteiro, pouco importando o tamanho da propriedade, do rebanho ou do volume de produção. Objetivou-se no presente artigo, identificar e correlacionar aspectos relevantes da gestão empresarial em sistemas de produção de leite de um município do Sudoeste de Minas Gerais. A pesquisa foi realizada com produtores rurais e profissionais da assistência técnica vinculados à produção leiteira, avaliando-se as percepções quanto ao entendimento geral sobre gestão, a prática do planejamento, organização, direção e controle. Os dados quantitativos foram analisados e os resultados se mostraram altamente significativos ($P < 0,05$). Em linhas gerais, conclui-se que há uma diferença significativa entre as percepções de técnicos e produtores de leite, quanto ao processo administrativo nas áreas de produção, finanças, comercialização e recursos humanos dos sistemas de produção de leite, e até mesmo quanto aos objetivos que os produtores vislumbram para seus sistemas de produção. Uma restrição à maior participação dos técnicos no processo administrativo das empresas agropecuárias diz respeito ao sigilo de informações, aliado ao vínculo comercial e uma relativa insegurança dos produtores rurais em expressar sua opinião sobre o assunto. O baixo uso de técnicas de gestão nos sistemas de produção leiteira possui uma relação com o baixo envolvimento dos profissionais da assistência técnica com as questões administrativas dessas empresas que exploram estes sistemas, embora existam diferentes opiniões e percepções sobre o problema, por parte dos produtores e dos profissionais da assistência técnica.

Palavras-chave: Extensão Rural; Gestão da Produção de Leite; Processo Administrativo.

Abstract: The higher productive efficiency becomes the main decision factor to milk sector competitiveness, no matter the property, cattle or production volume. The objective of the present article is to identify and correlate relevant aspects of business management systems in milk production in a city in southwestern Minas Gerais. The data from this research came from farmers and professionals with technical assistance to milk production evaluating questions about general understanding and planning practices, organization, direction and control. The quantitative data had statistical analysis and the results demonstrate very significant ($P < 0,05$). In general lines, the results from the research allow to conclude that there is a significant difference between the perception from milk farmers and technical workers about the administrative process in the area of production, finance, commercialization and human resources of the milk production system, and even the objectives that the farmers want to their production system too. A restriction to a bigger participation of technical workers in the administration process at agribusiness is regarded to keeping information in secret along with a commercial link and relative insecurity from farmers to express their opinion about the subject. The lower management techniques systems in the milk production have a relation with the lower engagement of the professionals workers from the technical assistance in the administrative questions from these companies that explore those systems. However there are different opinions and perceptions about the problem, from some farmers and the professional workers from the technical assistance.

Keywords: Administrative Process; Milk Production Management; Rural Extension.

INTRODUÇÃO

Minas Gerais continua com uma produção de leite crescente e ocupando a primeira posição entre os Estados brasileiros. Mesmo sendo o estado de maior produção, Minas Gerais carece de melhorias no que tange a administração das propriedades, o que segundo Silva Júnior et.al. (2005), com a baixa disponibilidade de

capital, a baixa expectativa de renda, o baixo grau de educação formal, a dependência da assistência técnica pública, o número elevado de propriedades e a instabilidade econômica do país provavelmente explicam a evolução deste sistema de produção de leite ineficiente, que caracteriza grande parte dos produtores rurais mineiros.

¹Zootecnista, professor FEP (FESP/UEMG). Mestre em Produção Animal. E-mail: ricardo.godinho@fespmg.edu.br.

²Zootecnista, Doutor em Zootecnia. Professor UNICASTELO (Campus de Descalvado - SP). E-mail: soaresvando@gmail.com.

³Zootecnista, Doutora em Zootecnia. Professora UNICASTELO (Campus de Descalvado - SP). E-mail: liandramab@terra.com.br.

⁴Zootecnista, Doutor em Zootecnia. Professor UNICASTELO (Descalvado - SP). E-mail: phmdian@yahoo.com.br.

Segundo dados do Censo Agropecuário de 2006 (IBGE/SIDRA), o número de estabelecimentos produtores de leite de vaca em Minas Gerais é de 220.656, com uma produção anual de 5.893.045.000 litros de leite, perfazendo uma média de 26.710 litros por estabelecimento, ou 73,18 litros diários por estabelecimento.

Tradicionalmente a atividade leiteira é popularmente tida como sendo um negócio de margens de lucro reduzidas, ou até mesmo inviável, mas o fato é que a produção leiteira vem crescendo ano a ano, assim como a melhoria de seus índices zootécnicos, como pode-se observar no Diagnóstico da Pecuária Leiteira realizado em Minas Gerais em 2005 (GOMES, 2006). Segundo Oliveira (2007), a pecuária leiteira é uma atividade rentável mesmo em sistemas menos intensivos na utilização dos recursos produtivos terra, mão de obra e animais, porém exige elevada disponibilidade de terra, o que pode limitar sua adoção em larga escala.

No agronegócio do leite, “a inconsistência de resultados econômicos previsíveis provoca oscilações entre produtores que abandonaram a atividade, que reduzem sua produção pela venda de vacas ou pela precariedade da alimentação” (NOGUEIRA, 2007, p. 17).

Canziani (2001) avaliou a adoção de ferramentas administrativas em propriedades rurais no Brasil. Com base em seus estudos, este autor sugere o desenvolvimento de pesquisas orientadas para o estudo específico de determinados sistemas de produção e para o estabelecimento de rotinas de trabalho em gestão para os profissionais da assistência técnica.

O presente artigo tem como objetivo identificar e correlacionar aspectos relevantes da gestão empresarial e dos processos administrativos em sistemas de produção de leite na Microregião de São João Batista do Glória, região Sudoeste do estado de Minas Gerais, partindo-se da avaliação da opinião e percepção dos produtores e profissionais da assistência técnica.

REFERENCIAL TEÓRICO

• O processo administrativo nas empresas rurais

Administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui referencial teórico próprio, passível de ser tratado pelo método científico. E arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição (SOUZA et al. 1990, ANDRADE 1996).

Já a administração rural foi conceituada por Lima (1982) Apud Andrade (1996), como um ramo da ciência da administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais. Para Hoffmann et al. (1987) “é o estudo que considera a organização e operação de uma empresa agrícola visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos”.

Para Bateman; Snell (1998), o processo de administração adequadamente executado envolve ampla variedade

de atividades que incluem planejar, organizar, liderar e controlar. Outros autores conceituam a função de liderar como sendo “Direção” (CHIAVENATO 2001, ANDRADE, 1996, SOUZA et al.1990). Esta sequência de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, também chamadas de “funções do administrador” forma o ciclo administrativo (CHIAVENATO, 2001). Na realidade, as funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica. O processo administrativo é cíclico, dinâmico e interativo.

Detalhando o processo (ou ciclo) administrativo em suas quatro etapas básicas, tem-se:

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir estes objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998). Segundo Chiavenato (2001), planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso para alcançá-los, em outras palavras, onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos (BATEMAN; SNELL, 1998). Cuida do agrupamento e estruturação dos recursos da empresa e pode ser considerada sob os aspectos humanos e físicos (ANDRADE, 1996).

Liderar é estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos (BATEMAN; SNELL, 1998). Para Chiavenato (2001) o papel da direção é acionar e dinamizar a empresa. A direção se realiza sobre as pessoas e não sobre os recursos físicos ou financeiros, já que são as pessoas que fazem a empresa funcionar, e para que haja êxito em sua ação diretiva, o empresário deve empregar recursos como motivação, liderança e comunicação (ANDRADE, 1996).

Controlar, é monitorar o progresso e implementar as mudanças necessárias (BATEMAN; SNELL, 1998). É a função do processo administrativo que verifica se ações estão sendo desempenhadas corretamente e se os objetivos estão sendo alcançados (ANDRADE, 1996). É a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização com seus respectivos subordinados (CHIAVENATO, 2001).

Para Frank (2001b), planejar é uma das funções do administrador, mas ele o envolve às demais funções, ao propor que o processo do planejamento da fazenda envolve respostas às seguintes perguntas:

- (1) O Que você quer realizar? (Objetivos)
- (2) O que você tem para trabalhar (Recursos)
- (3) O Que foi feito? (Análise de Desempenho Obtido)
- (4) O Que pode ser feito? (Alternativas de decisão)
- (5) O Que será feito? (Tomada de decisão)
- (6) Como e quando será feito? (Organização e direção)
- (7) Como o sucesso será assegurado? (Controle)

- **A gestão de empresas rurais**

Um aspecto fundamental para a contextualização contemporânea do agronegócio está associado à maneira pela qual sua gestão tem incorporado diversas práticas tradicionalmente relacionadas à organizações industriais, comerciais e prestadoras de serviços tipicamente urbanas (CALLADO, 2006).

Carvalho; Ferreira (2000) definem gestão empresarial como a busca de um significado conceitual dos modelos e das técnicas, através das pessoas, via um conjunto de comportamentos e aplicações práticas, voltados e sustentados pela ação.

A prática da gestão simplificada é a reunião da racionalidade da administração com a intuição/pragmatismo da liderança. A parte da administração trata das técnicas, dos recursos tangíveis, dos processos, das regras e do uso das tecnologias. A parte da liderança trata das atitudes, dos comportamentos, das intenções, da motivação humana, da criatividade, da comunicação. Por natureza, é uma atividade sofisticada em seu pragmatismo: ela busca resultados. O que interessa, prioritariamente, é a transformação de intenções em resultados (no ambiente organizacional), ao longo dos ciclos de vida das organizações, dos processos, dos produtos e das equipes (CARVALHAL; FERREIRA, 2000).

Reichert (1998) afirma que o gerenciamento da propriedade rural é uma das ferramentas importantes e indispensáveis para se buscar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho.

A função do gestor é analisar riscos e tomar decisões, o que é um processo complexo, requer o raciocínio, compromisso, e o uso de informações, além de lidar com pessoas, princípios, conceitos, e metodologias (algumas delas abstratas). Entretanto, o uso correto das informações e conhecimentos, pode reduzir o risco (FRANK, 2001a).

O tratamento de fazendas produtoras de leite como empresas ainda não começou no Brasil. Existem alguns casos aqui e ali, mas a grande maioria das propriedades ainda não experimentou os prazeres de uma gestão empresarial (MACHADO; CASSOLI, 2006). Segundo estes autores, as razões são muitas, mas destacam-se o fato de que a atividade ainda não despertou o interesse de grupos econômicos para o seu potencial de fazer dinheiro.

Segundo o Diagnóstico da Pecuária Leiteira em Minas Gerais, realizado em 2005, 67% das administrações de empresas rurais produtoras de leite são realizadas pelos proprietários, e 29,60% pelo proprietário e sua família. Neste sentido, a administração é tipicamente familiar e poucos são os casos em que a administração é realizada por um administrador contratado. O pequeno volume de produção da maioria dos produtores é a principal justificativa para estes não contratarem administrador. As empresas rurais não possuem escala de pro-

dução que comporte o pagamento de um administrador, pois o custo fixo médio é muito alto (GOMES, 2006).

Analisando como os produtores rurais administram os seus negócios, Canziani (2001) identificou um conjunto de razões que limita o uso de técnicas de gestão nas empresas agropecuárias, apresentando as seguintes conclusões gerais:

A natureza familiar predominante na empresa agropecuária lhe confere uma forma própria de gestão, que muitas vezes contraria o objetivo da maximização de lucros estabelecido pela teoria neoclássica;

Há importantes e significativas diferenças na opinião e percepção de técnicos e produtores sobre as melhores formas de gerenciamento das empresas agropecuárias;

A baixa participação dos técnicos no processo administrativo da empresa agropecuária se deve muito mais a atitudes negativas dos produtores rurais, do que a atitudes negativas dos técnicos, sobre os diversos problemas. Os produtores, ao contrário dos técnicos, entendem que esses profissionais devem priorizar as questões tecnológicas, em sua prestação de serviços às propriedades rurais;

Atualmente, tanto os produtores, como os técnicos reconhecem a necessidade da empresa agropecuária de adotar um critério mais formal de planejamento, uma organização mais eficiente das áreas administrativas, uma direção mais abrangente da empresa e um controle mais pormenorizado das atividades desenvolvidas. Isso sugere que, no futuro, seja ampliada a demanda por serviços de assessoria administrativa às empresas agropecuárias no Brasil, em complemento as atuais formas tradicionais de atuação da assistência técnica;

As recomendações para as formas de gerenciamento da organização agropecuária devem considerar as características da empresa e do empresário rural, e não serem estabelecidas a priori sem o conhecimento da situação particular de cada caso.

Avaliando a adoção das funções administrativas nas propriedades rurais, Canziani (2001) concluiu que as limitações/dificuldades na adoção das mesmas nas empresas rurais são:

- **Planejamento:**

Os produtores rurais não alteram, contínua e sistematicamente, seu planejamento estratégico de produção, em função das incertezas de mercado e dos custos associados à alteração do processo produtivo.

No planejamento financeiro, os produtores rurais normalmente direcionam seus recursos para serem aplicados em estoques ou ativos fixos, pois preferem trabalhar suas atividades com maior estoque de capital do que com maior liquidez em caixa.

- **Organização:**

Na organização da infraestrutura e do pessoal na empresa agropecuária, há uma tendência dos produtores em superdimensionar a disponibilidade desses

fatores de produção, visando uma redução dos riscos operacionais inerentes à produção.

Na organização das finanças na empresa agropecuária, normalmente há um descompasso entre o detalhamento dos registros idealizados por técnicos ou empresas de informática e a real capacidade dos produtores rurais de implementá-los com eficiência na empresa.

- **Direção:**

A estrutura funcional dos recursos humanos é centralizada, com acúmulo de responsabilidades no produtor rural, gerando ineficiências decorrentes da baixa delegação de atribuições ao restante da mão de obra;

A direção operacional da produção ocupa o maior tempo de trabalho do produtor rural e normalmente direciona-se à busca por maiores produtividades.

- **Controle:**

As principais dificuldades no controle da empresa agropecuária são a coleta de dados a campo, proporcionada pelo baixo nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos funcionários em relação às tarefas de controle;

Há, por um lado, uma atitude favorável de produtores e técnicos em aperfeiçoar o sistema de controle da empresa agropecuária, mas, por outro lado, um reconhecimento dos produtores sobre as dificuldades de implantá-los e utilizá-los gerencialmente.

Segundo Brizola (2002) a aplicação da administração estratégica em fazendas é algo ainda pouco experimentado; muito se tem falado, mas poucas são as propriedades onde se pode perceber realmente, sua aplicação. Os benefícios da administração, as consequências da não administração ou a necessidade dela, são fatores importantes apontados por vários autores.

Fassio et al. (2006), avaliando os dados de 574 produtores comerciais de leite, provenientes de todas as regiões do Estado de Minas Gerais, tendo o período de estudo compreendido os anos agrícolas de 1995/96 a 2001/02, concluíram que a baixa produtividade da pecuária leiteira em Minas Gerais e os elevados custos de produção evidenciam a necessidade de se modernizar e profissionalizar a administração do empreendimento, com vistas à melhor alocação e combinação dos recursos produtivos. É preciso, pois, que os produtores de leite adotem práticas de gestão fundamentadas no planejamento da produção, organização rural e controle de atividades e processos, notadamente controles zootécnicos e administrativos. Além disso, é necessário que a tecnologia disponível seja plenamente compreendida e utilizada de forma eficiente, garantindo a alimentação e o manejo adequado do rebanho, assim como o uso da capacidade máxima instalada e obtenção de uma melhor rentabilidade na atividade leiteira. Segundo estes autores, estas questões relacionam-se intimamente à gestão de recursos humanos e requerem, portanto, a capacitação dos produtores e da mão de obra por eles empregada, bem como a capacitação dos técnicos que os orientam. Dessa forma, os programas de qualificação

da mão de obra rural devem priorizar a disseminação de informações técnicas, gerenciais e organizacionais que possam auxiliar na superação das deficiências demonstradas, as quais restringem o desenvolvimento da atividade leiteira em Minas Gerais.

Análises de viabilidade produtiva de sistemas de produção devem necessariamente compor análises de custos e receitas (MANCIO et al., 1999). Segundo estes autores, com maior produtividade e maior eficiência técnica, os lucros tornaram-se maiores nas propriedades analisadas e concluíram ainda que a produção de leite em escala tem influência decisiva no custo total do litro de leite.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Os dados para esta pesquisa foram levantados diretamente com os produtores rurais, e profissionais da assistência técnica, atuantes no município de São João Batista do Glória/MG, no período de junho a outubro de 2009, por meio de entrevistas.

A partir dos fatos relevantes identificados por Canziani (2001), procurou-se quantificar a concordância ou discordância dos resultados obtidos nas reuniões, junto a uma amostra representativa de produtores de leite e profissionais da assistência técnica privada, atuantes em sistemas de produção de leite do município. Para tanto, um formulário com 36 afirmações foi aplicado junto ao público alvo, a fim de obter a opinião e percepção de produtores e técnicos sobre algumas questões relacionadas à administração da empresa agropecuária. Na elaboração das afirmações contidas no formulário, Canziani (2001) procurou contemplar as principais dificuldades identificadas por ele, para o uso de técnicas de gestão na empresa agropecuária. Na formulação das questões foi considerado a necessidade de se contemplar assuntos relacionados às funções do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), exercidas nas diferentes áreas de decisão da empresa agropecuária (produção, finanças, comercialização e pessoal).

Para a mensuração do grau de concordância dos entrevistados, sobre as afirmações contidas no formulário, foi adotada a escala decimal de zero a dez. A opção pela escala decimal no formulário, levou em consideração sua maior facilidade de compreensão no meio rural, tendo em vista seu frequente uso no sistema educacional brasileiro (CANZIANI, 2001). Na escala considerada, as notas atribuídas pelos entrevistados às afirmações possuem o seguinte significado: a nota zero significa total discordância; notas de um a quatro significam discordância parcial; nota cinco significa indiferença; notas de seis a nove significam concordância parcial e a nota dez significa total concordância. No formulário uma seta em direção a nota zero indicava maior discordância e uma seta em direção a nota dez indicava maior concordância:

← Maior discordância					Maior concordância →					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No formulário¹, as quatro primeiras afirmações são gerais ou introdutórias, a fim de despertar o interesse do entrevistado pelo formulário e direcionar sua atenção para questões administrativas da empresa agropecuária. São elas: (1) “Na última década, os gastos para a manutenção da família têm crescido a uma velocidade maior do que o aumento de receita líquida da propriedade rural”. (2) “Promover um bom padrão de vida para a família é o principal objetivo da propriedade rural”. (3) “O resultado econômico/financeiro das atividades agropecuárias é afetado, muito mais por variações do clima e dos preços agrícolas, do que por problemas administrativos internos da propriedade rural”. (4) “No atendimento ao produtor, a assistência técnica concentra seu trabalho na orientação da produção e atua pouco em questões administrativas das propriedades rurais”.

As afirmações de número 5 a 12 relacionam-se ao planejamento das diferentes áreas empresárias da propriedade rural, ou seja, relacionam-se ao planejamento da produção, das finanças, da comercialização e ao planejamento do pessoal. São elas: (5) “A necessidade de usar a infraestrutura existente na propriedade e a incerteza quanto aos preços futuros (que podem ser altos ou baixos) estimula o produtor rural a manter sua produção, de acordo com o seu planejamento de longo prazo”. (6) “É preferível fazer o planejamento da propriedade mentalmente e não por escrito, pois são constantes as mudanças na política econômica, no clima e nos preços. O planejamento mental é mais versátil do que o planejamento escrito”. (7) “Se o produtor rural começar a fazer muitas contas no papel e verificar os prováveis resultados, ele poderia perder o estímulo de produzir”. (8) “A necessidade de caixa (dinheiro) para pagar compromissos financeiros, normalmente é o que determina o momento da venda da produção”. (9) “Os produtores rurais preferem trabalhar as suas atividades com maior estoque patrimonial (terras, máquinas, animais) do que com maior liquidez no caixa (disponibilidade financeira). Por isso, em anos de sobra de caixa, preferem investir na propriedade a guardar o dinheiro no banco”. (10) A principal dificuldade para se planejar a compra de insumos é a falta de recursos financeiros

na propriedade em determinadas épocas do ano. (11) “A legislação trabalhista é mais adaptada ao meio urbano. Por isso, em propriedades rurais, é mais difícil cumpri-la integralmente”. (12) “As propriedades rurais normalmente trabalham com ociosidade de mão de obra fixa, pois na média anual, o número de empregados fixos é determinado em função dos períodos de maior necessidade de trabalho”.

Da mesma forma, as afirmações de números 13 a 20 relacionam-se a organização das áreas de produção, finanças comercialização e pessoal. São elas: (13) “O produtor rural tem uma maior preocupação com os aspectos de produção (tecnologia) do que pelos aspectos administrativos de sua propriedade”. (14) “As propriedades rurais normalmente trabalham com infraestrutura ociosa (máquinas, equipamentos, etc.), pois na média anual, o tamanho dessa infraestrutura é determinado em função da possibilidade de ocorrer períodos críticos (adversidades climáticas, etc)”. (15) “Na avaliação da propriedade, o mais importante é conhecer os resultados globais, pois as diferenças de resultados entre talhões/lotes geralmente se devem a questões climáticas ou a outras variáveis que não podem ser controladas pelo produtor”. (16) “O produtor rural tem dificuldade para entender e utilizar os softwares (programas de computador) desenvolvidos para o meio rural”. (17) “O produtor rural recebe constantemente informações de muitas pessoas e instituições e de várias formas (até via TV). Isso dificulta a escolha do melhor produto (insumo) comercial a ser utilizado na propriedade”. (18) “Há uma grande pressão das empresas e/ou cooperativas sobre o produtor rural para que ele seja fiel na entrega de sua produção”. (19) “O produtor rural não tem tempo para fazer planejamento por escrito e manter controles pormenorizados. É uma correria todo dia, para executar os serviços e tarefas operacionais que exigem atenção permanente”. (20) “Como o produtor tem que gastar a maior parte do seu tempo cuidando da produção, sobra a ele pouco tempo para analisar as áreas financeira e comercial da empresa rural”.

Na sequência, as afirmações de números 21 a 28 relacionam-se a direção das áreas de produção, finanças, comercialização e pessoal. São elas: (21) “Os bons produtores rurais são aqueles que obtêm alta produtividade”. (22) “Primeiro é preciso melhorar a tecnologia para aumentar a produtividade, depois se preocupar com planos e controles para a propriedade. (23) “A grande maioria dos produtores rurais não separa em seus registros os gastos da família e os gastos da

¹Na elaboração do formulário buscou-se uma correspondência das afirmações com algumas atividades administrativas das empresas agropecuárias, embora se reconheça que essa correspondência não é única e exata. Pela ordem, nas 36 afirmações do formulário, buscou-se as seguintes correspondências: 4 são gerais; 8 relacionam-se à atividades administrativas de planejamento; 8 relacionam-se à organização; 8 à direção e 8 ao controle (Canziani, 2001).

propriedade”. (24) “Alguns dados financeiros da propriedade (como o valor dos gastos familiares, o valor de dívidas, etc.) não são assunto para serem tratados com profissionais da assistência técnica. (25) “O envolvimento dos profissionais da assistência técnica com a venda de insumos inibe os produtores rurais, de receber deles, assessoria administrativa na propriedade”. (26) “Comprar e vender é tarefa do produtor rural. Raramente (à exceção das transações de pequenos valores) ela é delegada a funcionários da fazenda”. (27) “No meio agropecuário não adianta muito querer controlar tudo por escrito. O importante é o responsável estar presente na propriedade, pois assim já estaria efetuando os controles de forma visual, mas permanente”. (28) “No meio agropecuário, as ordens de serviço que os produtores repassam aos funcionários devem ser bem claras e diretas, pois não adianta muito ficar trocando ideias com os funcionários”.

Por fim, as afirmações de números 29 a 36 relacionam-se ao controle da produção, das finanças, da comercialização e do pessoal. São elas: (29) “Se o profissional da assistência técnica prestar ao produtor uma boa orientação tecnológica, isso já é uma grande contribuição para a propriedade, pois questões administrativas são responsabilidade do produtor rural”. (30) “As propriedades rurais, geralmente não adotam sistemas detalhados de controle de custos pela grande dificuldade de se coletar dados precisos (ou exatos) em nível de campo”. (31) “Alguns poucos indicadores de eficiência (produtividade, índices zootécnicos, etc.) e de resultado (sobra de dinheiro em caixa, etc.) são suficientes para indicar se a propriedade está indo bem ou mal”. (32) “As propriedades rurais, geralmente não adotam sistemas detalhados de controle porque esse trabalho não garante um aumento na rentabilidade”. (33) “É possível que um sistema de controle simplificado seja suficiente para garantir uma boa administração da propriedade rural, porque eles permitem, pelo menos, uma noção sobre os resultados técnicos e econômicos do empreendimento”. (34) “Na compra dos insumos e na venda da produção, o mais importante é controlar as quantidades para evitar desvios, pois os preços são definidos pelo mercado”. (35) “Os funcionários das propriedades rurais não gostam de fazer anotações por escrito sobre as tarefas realizadas”. (36) “Os funcionários das propriedades rurais não sabem ou têm muitas dificuldades para fazer anotações por escrito sobre as tarefas realizadas”.

A amostra estudada foi de 21 técnicos de um universo de 23, e de 72 produtores de um universo de 166 produtores. Na tabulação dos dados, a estratificação dos produtores de leite por volume diário, teve como referência a utilizada por Gomes (2006): Até 50 litros/dia; De 50 a 200; De 200 a 500; De 500 a 1.000 e Acima de 1.000 litros. Apenas foi dividido o segundo estrato em 2: 51 a 100 litros e 101 a 200 litros, com o objetivo de detalhar mais esta faixa de produção composta pelo

maior número de produtores.

As questões sobre a percepção da administração dos produtores e técnicos foram organizadas por uma estatística descritiva (gráfico de caixa) e, posteriormente, as notas aferidas dos técnicos e nos estratos dos produtores de leite foram analisadas por uma estatística não-paramétrica, teste de qui-quadrado, pelo procedimento PROC FREQ do software estatístico SAS (SAS INSTITUTE, 2006) considerando o nível de significância de 5%.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas questões aqui chamadas de “Geral Introdutória”, buscou-se despertar o interesse do entrevistado pelo formulário e direcionar sua atenção para questões administrativas da empresa agropecuária.

As respostas a este grupo de questões evidenciaram uma maior concordância para o estrato de produtores até 50 L, os quais não diferiram significativamente ($P \geq 0,05$) dos outros estratos dos produtores, entretanto, ficou patente a diferença de concordância com os temas abordados nestas questões em relação a opinião dos técnicos (Tabela 1).

A Figura 1a corrobora com tal resultado, pois evidência que o grupo de técnicos foi o que apresentou maior discordância quanto às questões introdutórias e gerais; nele observa-se uma maior concordância entre os entrevistados dos estratos com produção inferior a 500 litros diários, sobre as afirmações contidas no formulário e uma maior variação entre os entrevistados da assistência técnica.

As percepções quanto ao planejamento das diferentes áreas empresariais da propriedade rural, foram avaliadas por meio das afirmações as quais se relacionam ao planejamento da produção, das finanças, da comercialização e ao planejamento dos recursos humanos.

As respostas a este grupo de questões evidenciaram uma maior concordância entre os diversos estratos de produção os quais não diferiram significativamente ($P \geq 0,05$) das percepções da assistência técnica, mas houve uma concordância entre os estratos de 51 a 100 L, 201 a 500 L, acima de 1000 L e a as opiniões dos técnicos, os quais não diferiram entre si (Tabela 1).

Na Figura 1b, assim como ocorreu nas questões introdutórias, nota-se um maior consenso nas respostas dos estratos de produção inferior a 500 litros/dia, e uma maior divergência nas respostas dos produtores do estrato “acima de 1000 litros” e entre a assistência técnica.

Na tabela 1, os valores das medianas evidenciam a pouca variação entre as percepções dos produtores e técnicos, embora as respostas dos técnicos sejam a que apresenta o menor valor (5,01).

Quanto às questões que abordam temas relacionados à função administrativa organização, estas relacionam a organização da produção, das finanças, da comercializa-

Tabela 1: Resultados das comparações múltiplas das funções administrativas aferidas de produtores e técnicos da pecuária leiteira da microrregião de São João Batista do Glória, Minas Gerais, 2010.

Grupos	Funções Administrativas / Médias ¹ e Desvios Padrões						
	Geral Introdutória	Planejamento	Organização	Direção	Controle		
50 (n=7)	7,58 ± 0,63 A	7,22 ± 1,26 A	7,34 ± 1,30 A	6,54 ± 1,17 AB	7,52 ± 0,34 A		
51 a 100 (n=11)	6,46 ± 0,53 AB	6,26 ± 0,57 AB	6,74 ± 0,35 AB	7,22 ± 0,76 A	7,08 ± 0,49 AB		
101 a 200 (n=17)	6,46 ± 0,46 AB	6,78 ± 0,64 A	6,75 ± 0,38 AB	6,63 ± 0,54 AB	7,34 ± 0,62 A		
201 a 500 (n=21)	6,74 ± 0,55 AB	6,14 ± 0,96 AB	6,15 ± 0,76 BC	6,08 ± 0,86 AB	6,57 ± 0,92 AB		
501 a 1000 (n=6)	6,59 ± 1,34 AB	6,42 ± 1,24 A	6,06 ± 1,30 BC	5,92 ± 1,33 AB	7,23 ± 2,10 AB		
+ 1000 (n=10)	7,10 ± 0,88 AB	6,15 ± 1,95 AB	5,89 ± 1,12 BC	5,78 ± 1,76 BC	6,05 ± 1,54 BC		
Técnico (n=21)	6,03 ± 1,41 B	5,01 ± 1,97 B	5,49 ± 1,86 C	4,38 ± 2,44 C	5,00 ± 1,55 C		

¹: Médias seguidas pela mesma letra, na coluna, não diferem entre si pelo teste T (P≥0,05)

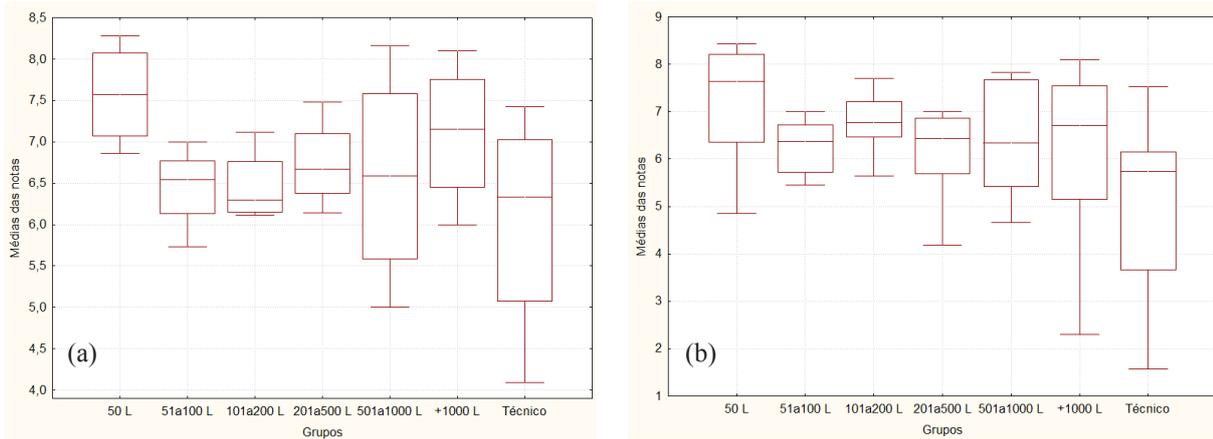


Figura 1: Gráfico de caixa com as médias da notas e medianas, dos diferentes estratos de entrevistados. (a) Questões Administrativa Geral Introdutória; (b) Administrativa e Planejamento. São João Batista do Glória, MG, 2010.

ção e dos recursos humanos. As respostas a este grupo de questões relativas à organização, evidenciaram uma concordância entre os estratos de produção até 200 litros/dia, que por sua vez diferem da percepção dos estratos com produção superior a 201 litros diários, os quais diferiram significativamente entre estes dois grupos ($P \geq 0,05$) e das percepções da assistência técnica, mas houve uma concordância entre os estratos do grupo, embora a opinião dos técnicos não diferiu significativamente ($P \geq 0,05$) quando confrontados com os estratos com produções superiores a 201 litros diários (Tabela 1).

A Figura 2a apresenta as médias das notas das questões deste grupo temático, no qual observa-se um menor consenso entre as respostas dos estratos até 50 litros, 501 a 1000L e, acima de 1000 litros. Referente à organização, os entrevistados da assistência técnica, apresentaram menor consenso, ao contrário dos estratos 51 a 100 L e 101 a 200 Litros, os quais foram os que apresentaram maior consenso.

Uma possibilidade para a diferença de percepção entre os dois grupos nesse caso é o real desconhecimen-

to dos técnicos sobre os afazeres administrativos dos produtores rurais (CANZIANI, 2001).

Outro tema avaliado, relaciona a direção das áreas de produção, finanças, comercialização e recursos humanos. As respostas a este grupo de questões evidenciaram uma maior discordância entre a assistência técnica e produtores, os quais diferiram significativamente ($P \geq 0,05$) dos outros estratos dos produtores, exceto quando comparados as percepções entre técnicos e o estrato de produção acima de 1000 litros (Tabela 1 e Figura 3b).

As respostas ao grupo de questões relacionadas à função administrativa controle, evidenciaram uma maior discordância entre a assistência técnica e produtores, os quais diferiram significativamente ($P \geq 0,05$) dos outros estratos dos produtores, exceto quando comparados as percepções entre técnicos e o estrato de produção acima de 1000 litros (Tabela 1).

Este resultado pode ser explicado pelas diferenças nas médias das notas em quase todas as questões relacionadas a função administrativa controle. A Figura 5

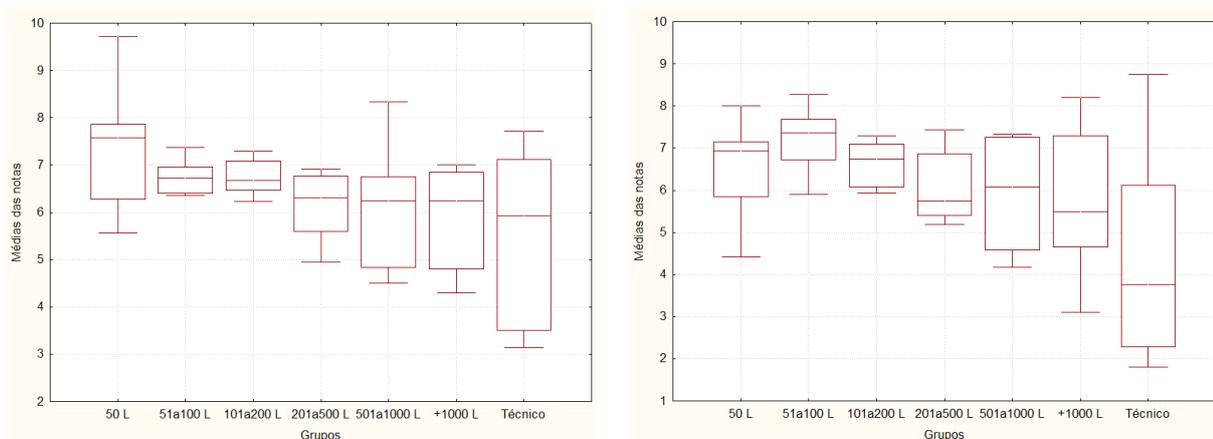


Figura 2: Gráfico de caixa com as médias da notas e medianas, dos diferentes estratos de entrevistados. (a) Função Administrativa Organização; (b) Função Administrativa Direção. São João Batista do Glória, MG, 2010.

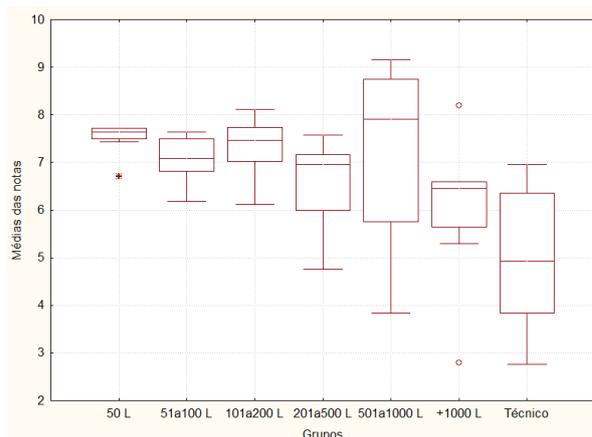


Figura 3: Gráfico de caixa com as médias das notas e medianas da Função Administrativa Controle, dos diferentes estratos de entrevistados. São João Batista do Glória, MG, 2010. *Outliers, °valores extremo.

evidencia a amplitude das médias das notas, e nela observa-se que o estrato de produção até 50 litros, foi o grupo mais consensual nas respostas e os produtores dos estratos acima de 501 litros e assistência técnica, os menos consensuais quanto as respostas.

Não houve diferença significativa quando comparado as respostas entre os produtores ($P \geq 0,05$), mas a Tabela 1 aponta que os produtores dos estratos de produções maiores, tendem a uma diferenciação de opiniões quando comparados com os produtores dos estratos de menor produção.

De acordo com as respostas às questões anteriores, o envolvimento maior de produtores e assistência técnica é maior na área administrativa da produção. Quanto à função administrativa, o controle da área de produção é a principal atividade que os técnicos desempenham nos sistemas de produção leiteira. A priorização é geralmente determinada pelo produtor rural, que busca na assistência técnica, conhecimento especializado sobre os sistemas de produção de leite que conduzem em suas propriedades.

Uma restrição à maior participação dos técnicos no processo administrativo das empresas agropecuárias diz respeito ao sigilo de informações, aliado ao tipo de vínculo entre técnico e produtor, uma vez que 52,38% dos técnicos entrevistados possuem algum tipo de vínculo comercial. Este assunto foi bastante abordado durante os grupos focais, onde se argumentou que os produtores rurais normalmente não permitem o acesso dos técnicos às informações relacionadas a gastos familiares, mesmo quando esse assunto representa um problema administrativo importante na empresa agropecuária.

Fundamentado pelas respostas, pode-se afirmar de forma geral que a baixa participação dos técnicos no processo administrativo da empresa agropecuária se deve muito mais a determinadas atitudes negativas dos produtores rurais, do que a atitudes negativas dos técnicos sobre o problema.

A análise das questões relacionadas ao controle, contribui para elucidar parcialmente o problema central do presente estudo, que está relacionado ao baixo uso de técnicas de gestão nos sistemas de produção leiteira e ao baixo envolvimento dos profissionais da assistência técnica com as questões administrativas dessas empresas que exploram estes sistemas. Da mesma forma, confirmam a existência de diferentes opiniões e percepções sobre o problema, por parte dos produtores e dos profissionais da assistência técnica.

De uma forma geral, os resultados quantitativos mostraram importantes diferenças na opinião e percepção de produtores e técnicos sobre temas relacionados à administração das empresas rurais que exploram sistemas de produção leiteira. Em muitos casos, as diferenças são significativas ao nível de 5% o que comprova uma baixa coorientação de atitudes entre produtores e técnicos no assunto administração e gestão. Se por um lado as diferenças de opinião e percepção entre produtores e técnicos são geralmente significativas, estas não são significativas ao nível de 5% quando avaliados as opiniões dos produtores nos diferentes estratos de produção, havendo uma tendência de aproximação das opiniões entre assistência técnica e os produtores do estrato de produção acima de 1000 litros de leite diários.

Especificamente quanto à gestão dos sistemas de produção de leite, pode ser descrita conforme as seguintes interpretações:

- **Função Administrativa Planejamento:**

O produtor rural normalmente mantém seu planejamento de produção de longo prazo, embora nem todos os produtores concordem que este planejamento deva ser formalizado, mas indicam a possibilidade de uma tendência favorável ao aumento de demanda para serviços de assessoria administrativa a produtores rurais comerciais, e de um maior uso do planejamento escrito na empresa agropecuária;

Quanto maior o volume de produção de leite, maior reconhecimento a cerca da importância do planejamento formal e o controle de resultados efetivos em seus sistemas de produção de leite;

Não se deve tentar padronizar entre os diferentes estratos as recomendações sobre a forma como o planejamento por escrito deva ser implantado e conduzido nas empresas agropecuárias, considerando-se as características pessoais dos produtores e competências do técnico.

O planejamento financeiro e comercial, normalmente utilizado pelos produtores é relativamente frágil e inadequado;

Produtores e Técnicos demonstram desconhecimento sobre a legislação trabalhista, a qual é inadequada ao meio rural e este aspecto pode dificultar ainda mais seu cumprimento integral.

- **Função Administrativa Organização:**

A maior parte do tempo de trabalho, despendido por

produtores e técnicos, é direcionada para a área de produção, em detrimento dos aspectos administrativos.

A infraestrutura é ociosa (máquinas, equipamentos, etc.), na maioria das propriedades, a fim de suprir a demanda por esses bens de capital nos períodos críticos, o que merece maior atenção quanto ao planejamento e organização na programação de uso dos mesmos.

Os produtores não reconhecem de fato a importância do conhecimento dos resultados globais da empresa, embora haja uma abertura para controles gerenciais mais detalhados; mas produtores e técnicos reconhecem a dificuldade de implementá-los na empresa agropecuária, sendo que há uma dificuldade no uso de softwares para este fim.

A grande velocidade das inovações tecnológicas dificulta o seu acompanhamento pelo produtor rural, que por sua vez tem dificuldade em discernir sobre as diferentes informações disponíveis a ele.

Há uma grande pressão das empresas que captam leite quanto a fidelização dos produtores como fornecedores de matéria prima.

O produtor rural possui uma vida atribulada, em função dos serviços e tarefas operacionais de produção que exigem atenção permanente, e que dificultam a realização de tarefas administrativas de planejamento e controle, sobretudo nas áreas financeira e comercial.

- **Função Administrativa Direção:**

Produtores e técnicos reconhecem a importância de se obter altas produtividades, mas percebem que isso não é suficiente para o sucesso econômico (lucro) do empreendimento. Busca-se maiores índices de produtividade, mas esse esforço não é feito a qualquer custo, talvez por reconhecerem a queda na rentabilidade das atividades agropecuárias (riscos de mercado), e a consequente necessidade de se planejar e controlar melhor seus empreendimentos, em relação a forma como faziam no passado, mesmo que estes planos não sejam elaborados de maneira satisfatória como foi visto na análise da função planejamento.

os produtores rurais não separam em seus registros os gastos da família e da propriedade, e embora reconheçam a existência desse e de outros problemas na direção das finanças da propriedade rural, muitas vezes não se dispõem a discuti-lo com a assistência técnica.

As ações da comercialização na empresa rural são centralizadas no produtor rural.

Os produtores reconhecem a importância de estarem presentes na propriedade para realizarem controles visuais em substituição aos controles escritos e as ordens de serviços normalmente são transmitidas de forma autocrática aos funcionários, embora a opinião dos produtores mostrou-se bem dividida nos diferentes estratos de produção. Os técnicos discordaram fortemente com esta prática, mas reconhecem a importância da eficiência dos funcionários nos trabalhos operacionais da empresa agropecuária e criticam a forma autocrática de liderança presente nas propriedades rurais.

- **Função Administrativa Controle:**

O controle da área de produção é a principal atividade que os técnicos desempenham nos sistemas de produção leiteira, ação esta geralmente determinada pelo produtor rural, que busca na assistência técnica, conhecimento especializado sobre os sistemas de produção de leite. Segundo opinião dos produtores, os técnicos devem se limitar a prestar orientação tecnológica às propriedades rurais, pois consideram que questões administrativas são responsabilidade do produtor rural.

As propriedades rurais não adotam sistemas detalhados de controle, pela grande dificuldade de se coletar dados precisos ou exatos; alguns produtores chegam a concordar que esse trabalho não garante um aumento de rentabilidade.

Existe uma atitude favorável de técnicos e produtores na melhoria do sistema de informações gerenciais da propriedade rural, muito embora reconheçam a existência de dificuldades operacionais para a sua implantação nos sistemas de produção leiteira.

Os funcionários das propriedades rurais, não gostam, não sabem ou têm muitas dificuldades para fazer anotações por escrito sobre as tarefas realizadas.

Os produtores julgam que alguns poucos indicadores de eficiência são suficientes para indicar se a propriedade está indo bem ou mal; segundo eles, um sistema simplificado de controle pode ser suficiente para garantir uma boa administração, pois podem permitir uma noção sobre os resultados do empreendimento.

Nas compras e vendas, o mais importante é controlar as quantidades, pois os preços são definidos pelo mercado, segundo opiniões dos produtores; por outro lado os produtores, muitas vezes, desejam a implantação de determinados controles por questões de segurança, enquanto os técnicos consideram as tarefas de controles mais como uma fonte de informação gerencial.

Os resultados obtidos reforçam algumas constatações obtidas por Canziani (2001) e contribuem para uma melhor compreensão da complexidade da gestão de sistemas de produção leiteira, os quais envolvem aspectos zootécnicos, agrônômicos e econômicos.

CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitem concluir que há uma diferença significativa entre as percepções de técnicos e produtores de leite, quanto ao processo administrativo nas áreas de produção, finanças, comercialização e recursos humanos dos sistemas de produção de leite no município de São João Batista do Glória.

Os sistemas de produção de leite deste município, em linhas gerais, são administrados de forma empírica, sem a adoção de um planejamento formalizado e os controles, quando utilizados, são mais simples. Por outro lado, a assistência técnica nem sempre comunga das mesmas percepções quanto ao processo administrativo nos sistemas de produção de leite, a começar pe-

los objetivos que os produtores vislumbram para seus sistemas de produção de leite, o que pode levar a distorções de atuação dos mesmos nos sistemas assistidos por eles, e consequentemente o comprometimento dos resultados possíveis de serem alcançados.

Há uma diferença significativa quanto ao grau de conhecimento/informação de produtores e profissionais da assistência técnica nas áreas de economia e gestão, e uma visão sistêmica do agronegócio foi sinalizada mas não confirmada.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1996.106p.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo. Ed. Atlas SA. 1998.539p.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 1ª. Edição. São Paulo:Atlas; 2006.142p.
- CANZIANI, J. R. F. **Assessoria Administrativa a Produtores Rurais**. 2001. 236f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, 2001.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de Vida das Organizações**. Rio de Janeiro. 4ª. Ed. Editora FGV, 2000.122p.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Vol. I, Editora Campus, 6ª. Ed., Rio de Janeiro/RJ, 2001.385p.
- EMBRAPA/CNPGL - CENTRO NACIONAL DE GADO DE LEITE. **Estatísticas**. Disponível em: <http://www.cnppl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/producao.php>. Acesso em 06/11/09.
- FASSIO, L.H.; REIS, R. P.; GERALDO, L. G.. Desempenho técnico e econômico da atividade leiteira em Minas Gerais. **Ciênc. Agrotec.**, Lavras, v. 30, n. 6, p. 1154-1161, nov./dez., 2006.
- FRANK, G. G. **Economic Analysis of the Dairy Farm: Recommendations**. Dairy Updates/Business Management, N°. 203. The Babcock Institute/University of Wisconsin-Madison, 2001a.
- FRANK, G. G. **Planning for a Business in Production Agriculture**. Dairy Updates/Business Management, N°. 202. The Babcock Institute/University of Wisconsin:Madison, 2001b.
- GOMES, S.T. **Diagnóstico da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais**, 2005: relatório de pesquisa. – Belo Horizonte: FAEMG, 2006. 156 p.: il;
- HOFFMAN, R.; SERRANO, O.;NEVES, E.M.; THAME, A.C.M.; ENGLER, J.J.C. **Administração da Empresa Agrícola**. Ed. Pioneira, 6ª. Ed. Piracicaba/SP, 1987.325p.
- IBGE/SIDRA - **Sistema IBGE de Recuperação Automática** - SIDRA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>.
- MACHADO, P.F.; CASSOLI, L.D. **Gestão de Explorações Leiteiras**. 1ª. Ed. Piracicaba:ESALQ-Clinica do Leite, 2006.175p.
- MANCIO, A.B.; SCHIFFLER, E.A.; LONDONO HERNANDEZ, F.I.. Eficiência técnica e econômica de quatro empresas de produção de leite da região de São Carlos, SP. **Arq. Bras. Med. Vet. Zootec.**, Belo Horizonte, v. 51, n. 3, Junho 1999 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-09351999000300015&lng=en&nrm=iso . Acesso em 16/02/2010.
- NOGUEIRA, M. P. **Gestão de Custos e Avaliação de Resultados: Agricultura e Pecuária**. 2ª. Ed., Bebedouro:Scot Consultoria, 2007. 244p.
- OLIVEIRA, A.S.; CUNHA, D.N.F.V da; CAMPOS, J.M.S.; VALE, S.M.L.R; ASSIS, A.J. Identificação e quantificação de indicadores-referência de sistemas de produção de leite. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.36, n.2, p.507-516, 2007
- REICHERT, L. J. A administração rural em propriedades familiares. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 67-86, maio 1998.
- SAS INSTITUTE, **Users guide**, version 9, Cary 2006. 501p.
- SILVA JUNIOR, F. R. da.; PESCE, D. M. C.; THEODORO, K. H.. **Diagnóstico de Situação Técnica e Sócio Econômica das Propriedades Leiteiras de Muzambinho MG**. 2005. (Disponível em: <<http://www.pucpcaldas.br/revista/doxo/Volume1/art6.pdf>>; acesso em 08/12/09)
- SOUZA; GUIMARÃES; VIEIRA; ANDRADE. **Administração da Fazenda**. Ed. Globo. 3ª. Ed., São Paulo, 1990.211p.

PÁGINA EM BRANCO