

**ESTRATÉGIAS EM UNIDADES DE  
PRODUÇÃO DE LEITE: COMPARAÇÃO  
DE CASOS EM REGIÕES DO CANADÁ E  
DO BRASIL**

**LUCIANA FLORÊNCIO DE ALMEIDA**

**2000**



7  
n.03503/00  
MFN 3355

**LUCIANA FLORÊNCIO DE ALMEIDA**

**ESTRATÉGIAS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO DE LEITE:  
COMPARAÇÃO DE CASOS EM REGIÕES DO CANADÁ E DO  
BRASIL**

**Dissertação apresentada à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do Programa de  
Pós-Graduação em Administração, área de  
concentração em administração rural, para obtenção  
do título de “Mestre”**

Orientador

Professor Juvêncio Braga de Lima

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2000

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Almeida, Luciana Florêncio de

Estratégias em unidades de produção de leite: comparação de casos<sup>6</sup> em regiões  
do Canadá e do Brasil / Luciana Florêncio de Almeida. -- Lavras : UFLA, 2000.  
122 p. : il.

Orientador: Juvêncio de Lima Braga.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Leite. 2. Produção. 3. Planejamento estratégico. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.

CDD-338.1771

**LUCIANA FLORÊNCIO DE ALMEIDA**

**ESTRATÉGIAS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO DE LEITE:  
COMPARAÇÃO DE CASOS EM REGIÕES DO CANADÁ E DO  
BRASIL**

**Dissertação apresentada à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do Programa de  
Pós-Graduação em Administração, área de  
concentração em Administração Rural, para  
obtenção do título de “Mestre”**

APROVADA em 25 de maio de 2000

Professor Ricardo de Souza Sette

UFLA

Professor Luciel Henrique de Oliveira

UNIFENAS

  
Prof. Juvêncio Braga de Lima  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

Dedico esta dissertação a todos os produtores que gentilmente abriram as porteiras de suas propriedades para tornar possível a realização deste trabalho. Por compartilharem e registrarem suas experiências, alegrias e temores, fica a grata satisfação e o desejo sincero de que não só permaneçam na atividade leiteira, mas que seus filhos e netos possam usufruir dos frutos de seus gloriosos esforços.

“Verde verdejante, suave o silêncio.  
Que boa essa vida, essa paz, essa terra, esse cheiro.  
Cheiro de mato, mato agreste, mato doido de pedra, mato crescente.  
Crescendo estão essas plantas, esse sol, esse mundo. Crescem comigo.  
Os frutos, as flores, as hastes, o azul azulado.  
Verde mais verde, o amarelo amarelado.  
Que divino seu esplendor, essa floresta repleta de magia - quem disse que  
isso dá solidão?  
Melancolia, bucólico, eterno, jamais efêmero.  
E pinta pintando, andando, cantando,  
Marrom amarronado, laranja mais laranja,  
Bicho correndo, mato ao vento.  
E quieto, no inquieto, caminha o ser,  
Andando, girando, na trilha de ser.”

Luciana Florêncio

## Agradeço

A Deus, pela singular e indescritível oportunidade de ter tido saúde e condições para iniciar um mestrado na inesquecível cidade de Lavras, pois, foi através desse curso mestrado que pude conhecer pessoas que amavelmente puderam me acolher e dar forças para iniciar e concluir uma das fases mais estimulantes e ricas da minha vida.

Particularmente, agradeço

ao Prof. Luciel, pelo incentivo, crucial para a realização deste mestrado;  
aos meus pais, Clóvis e Ione, por acreditarem nas minhas aspirações “tão diferentes”;

à minha doce e querida avó Severina, que me inspira pela força e determinação de ser mulher;

a minha mãe de coração, Rose Luna, que esteve presente nos momentos mais difíceis e me fez sorrir em todos eles;

aos meus amigos Mário, Marcião, Totonho e Julinho, que contribuíram de forma muito especial para a realização desta dissertação;

à amiga Soraia, pelo companheirismo e amizade mantidos mesmo à distância;

a todos da TrigoNet e da Global Grain, pela compreensão e torcida;

ao Batista que fez possível minha viagem ao Canadá;

a todos os colegas da turma de mestrado de 98 que enriqueceram, cada qual a sua maneira, essa experiência;

ao Professor Juvêncio Braga de Lima, pela confiança e orientação, pela qual, ele será sempre “onze”;

a todos, o meu apertado abraço de agradecimento.

## SUMÁRIO

	Página
RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
1 INTRODUÇÃO .....	01
2 O ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS NA ORGANIZAÇÃO RURAL ...	04
3 ESTRATÉGIA – A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO .....	08
3.1 Do planejamento estratégico ao pensamento estratégico .....	08
3.2 A formação de estratégias e a viabilidade do aprendizado .....	17
3.3 A organização rural e o estudo das estratégias .....	21
3.4 Estratégias deliberadas e emergentes e as organizações rurais .....	24
3.5 Os vértices da investigação .....	27
4 ANÁLISE COMPARATIVA E OS OBJETOS DE ESTUDO .....	29
4.1 O método da comparação nas ciências humanas .....	29
4.2 Os objetos de estudo e sua comparação .....	31
4.3 Coleta e análise de dados .....	32
5 A PECUÁRIA DE LEITE E SEUS CENÁRIOS NO BRASIL E NO CANADÁ .....	35
5.1 O leite no Brasil .....	35
5.2. O papel do Sul de Minas Gerais na pecuária de leite brasileira .....	43
5.3 A peculiaridade do sistema canadense de gestão da oferta .....	48
5.4 Quebec e seu destaque na pecuária de leite canadense .....	54
6 EVIDÊNCIAS, CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO ESTUDADAS NO SUL DE MINAS E NA REGIÃO DE MONTREAL .....	57



6.1 A pecuária de leite brasileira de acordo com a perspectiva do grupo de produtores investigados .....	58
6.2. O produtor de leite como pilar da coordenação da cadeia produtiva do leite na região de Quebec .....	77
<b>7 RESULTADOS DA COMPARAÇÃO .....</b>	<b>88</b>
7.1 Formulação e formação de estratégias nas unidades de produção pesquisadas .....	88
7.1.1 Estratégias relativas ao sistema de produção .....	91
7.1.2 Estratégias relativas à alimentação do rebanho .....	93
7.1.3 Estratégias relativas à produção do leite, reprodução dos animais e assistência técnica .....	95
7.1.4 Estratégias com relação à administração de custos e investimentos em tecnologia .....	98
7.1.5 Estratégias relativas ao processo comercial .....	103
7.2 Os três vértices da investigação .....	106
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>112</b>
<b>9 PROPOSTAS PARA PRÓXIMOS TRABALHOS .....</b>	<b>114</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>114</b>

## RESUMO

**ALMEIDA, Luciana. Estratégias em unidades de produção de leite: comparação de casos em regiões do Canadá e do Brasil. Lavras: UFLA, 2000. 122p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural)**

O presente trabalho buscou a inserção no movimento de estudos sobre as estratégias nas organizações rurais. A preocupação com a crescente complexidade da cadeia láctea no Brasil e a constatação de uma pecuária madura e consolidada no Canadá conduziram a algumas indagações referentes à gestão estratégica realizada nas unidades de produção de leite desses dois países, inseridas em cenários contrastantes. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar o comportamento decisório de propriedades investigadas no sul de Minas Gerais e na região de Montreal, província de Québec, no processo de formulação e formação de suas estratégias. O trabalho permitiu, concomitantemente, a caracterização do setor lácteo no Brasil e no Canadá e o estudo do processo de formação e formulação de estratégias nos grupos de unidades de produção investigados. Evidenciou-se que as unidades estudadas em cada país apresentaram tanto similaridades quanto diferenças na gestão de seus negócios. No âmbito da gestão da unidade de produção, produtores brasileiros investigados demonstraram preparo profissional nas situações crescentes de turbulência, o que lhes confere o status de gestores do minuto. Por outro lado, os produtores canadenses analisados evidenciaram um comportamento mais conservador, próprio de ambientes mais estáveis, munidos de instrumentos que lhes assegurem uma gestão eficiente e com planejamento de médio e longo prazo.

---

Comitê Orientador: Juvêncio Braga de Lima – UFLA (Orientador), Ricardo de Souza Sette – UFLA e Luciel Henrique de Oliveira – UNIFENAS

## ABSTRACT

**ALMEIDA, Luciana. Strategies in dairy farms: comparasion of cases in Canada and Brazil regions. Lavras: UFLA, 122p. (Dissertation – Master Program in Rural Management)**

This dissertation had searched to be included in the movement of strategies studies in rural organizations. The increasing complexity of the dairy chain in Brazil and the presence of a mature and solid dairy farm sector in Canada, brought to the spotlight some questions about the strategic management of the milk production units in both countries. The objective of this study is to identify the decision behavior of the production units investigated in South of Minas Gerais and in Montreal, province of Quebec, related to the process of the formulation and formation of strategies. This work provided both a characterization of the brazilian and canadian dairy sectors and also the study of the process of formulation and formation of strategies identified in the group of milk production units investigated. The farms in each country presented both similarities and differences concerned to the management of their businesses. In spite of the management of the unit production, the brazilian producers presented a professional capacitation in situation of increasing complexity and turbulence. However, the studied canadian producers group showed a more conservator behavior, ordinary in more stable environments, supplied by tools that provide the producers with an efficient management and a medium and long term planning.

---

Guidance Committee: Juvêncio Braga de Lima – UFLA (Orientador), Ricardo de Souza Sette – UFLA e Luciel Henrique de Oliveira – UNIFENAS

# 1 INTRODUÇÃO

O palavra estratégia tem sua origem na Grécia Antiga e está relacionada à arte de planejar e executar movimentos e operações militares de guerra. Ela foi absorvida pela ciência da Administração na medida que, com a evolução dos mercados a competição, tornou-se um elemento chave no ambiente das organizações, exigindo delas planos, políticas ou ainda diretrizes de ação que lhes conferissem ganhos frente a seus concorrentes.

O estudo da estratégia tem recebido, nos últimos anos, significativa atenção, todavia, foi nos anos 1960 que as fundações teóricas deste campo de estudo adquiriram formas, tomando-se popular na prática administrativa com os trabalhos de Andrews (1971) e Ansoff (1965). A noção de estratégia, no campo da teoria das organizações, associou-se à formulação de diretrizes e metas e ao planejamento, despertando a sensibilidade dos dirigentes para uma perspectiva de futuro.

No meio rural, os primeiros trabalhos que trataram do estudo das estratégias foram de Souza (1985), Medeiros (1992) e Souza (1993), os quais contribuíram para a compreensão da dinâmica da propriedade rural, à luz das estratégias adotadas. Antonialli (1997) insere-se na trajetória destes estudos ao abordar a adoção do planejamento estratégico em propriedades de leite como instrumento gerencial e alicerce competitivo.

O presente trabalho buscou a inserção neste movimento, analisando o processo de formulação, evolução e mudança de estratégias nas organizações rurais, por meio de um estudo comparativo entre unidades produtoras de leite no Brasil e no Canadá.

Cada país traz implícitas no desempenho de seus produtores de leite considerações ambientais próprias. Assim, se por um lado, a atividade leiteira brasileira se encontra numa situação de deficiência, precariedade e despreparo por parte do produtor, além de apresentar sérios problemas na coordenação da cadeia produtiva, decorrentes da ausência de uma representatividade federal que sirva de sustentáculo ao seu desenvolvimento e facilitador de sua evolução econômica e política. Na outra ponta está o Canadá, que apresenta uma atividade leiteira madura e consolidada, possivelmente pela atuação de órgãos representativos de grande poder e influência, os quais monitoram e valorizam o trabalho e esforço do produtor e de todos os outros componentes da cadeia.

Em ambos os cenários, todavia, o produtor de leite se encontra inserido em contextos marcados por significativas mudanças estruturais, políticas e econômicas, as quais exigem crescente preparo administrativo para formular estratégias que vençam ou minimizem as divergências presentes em cada ambiente, o que os impediria de trocar de atividade nos próximos anos.

A construção dessas estratégias por parte dos produtores, brasileiros ou canadenses, denota um processo relevante de decisão e ação na esfera da unidade produtiva, em que o estudo desses aspectos pode proporcionar informações acerca do comportamento estratégico diferenciado de produtores de leite.

No presente trabalho, portanto, o problema de pesquisa expressa-se na tentativa de compreender os processos de formulação e de formação de estratégias em unidades de produção de leite em face das características do setor lácteo no Brasil e no Canadá. Com isso, o estudo comparativo está implícito nessa busca pela compreensão e teorização da problemática apresentada, na medida em que contribui para revelar de forma sistemática as divergências e semelhanças entre cenários contrastantes.

O estudo justifica-se, primeiramente, pelo caráter dinâmico da pecuária de leite, a qual, num contexto de intensas mudanças, vem ostentando papel significativo na economia brasileira. Contudo, há um notável hiato entre nossa evolução e a que foi alcançada por outros países produtores como a Argentina, Estados Unidos e Canadá. As diferenças ocorrem em diversas categorias, como na própria administração da propriedade e conseqüente profissionalização do produtor, bem como tecnologia e sistema de produção adotados, formas de comercialização e, ainda, a relação do produtor com importantes atores da cadeia produtiva, como as cooperativas, indústria e o governo. Há de se ampliar os estudos neste setor para que também se ampliem os horizontes de discussões e respostas.

Em recente estudo comparativo sobre a eficiência da pecuária de leite no Brasil e no Canadá, Almeida e Oliveira (1998) apontam dados reveladores das disparidades entre esses dois países. As distâncias não são apenas numéricas, envolvendo índices de produtividade e consumo, mas também retratam ambientes e organizações diferenciadas em suas filosofias e vocações. Dessa forma, há neste estudo uma justificativa pessoal baseada em investigações e estudos prévios nesses dois cenários contrastantes, os quais suscitaram a releitura do problema abordado no trabalho citado, sob o enfoque do estudo das estratégias.

Em vista do que foi exposto, pode-se definir como objetivo geral dessa dissertação a identificação do comportamento decisório das propriedades brasileiras e canadenses investigadas no processo de formulação e formação de suas estratégias.

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- ❖ Caracterizar o setor lácteo no Brasil e no Canadá.
- ❖ Estudar o processo de formação e formulação de estratégias em unidades de produção de leite no Brasil e no Canadá.

## **2 O ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES RURAIS**

O universo rural possui peculiaridades ainda pouco exploradas pela Ciência da Administração. Trata-se de um vasto e complexo campo de pesquisa e teorização que ainda carece de estudos e metodologias próprias. Sua identidade e investigação estão ainda muito atreladas à administração urbano-industrial, que transfere seu conhecimento científico na tentativa de explicar os fenômenos existentes na organização rural.

Há de se reconhecer o mérito e considerável esforço de estudos e pesquisas pioneiros desenvolvidos neste sentido. O trabalho desbravador destes pesquisadores e estudiosos, empenhando-se em compreender teórica e empiricamente este campo de pesquisa - o rural -, tem contribuído imensamente para a ampliação do debate acerca dos fenômenos organizacionais e sua interação com o ambiente ímpar agrícola.

Buscou-se, portanto, na literatura, aqueles trabalhos que travaram contato com o universo rural, analisando-o sob o aspecto das estratégias. Mesmo que em número reduzido, tais estudos puderam compor um cenário rico de novas considerações e debates.

Explicar o desenvolvimento e a evolução econômica de empresas rurais à luz das estratégias adotadas foi um primeiro passo significativo em direção ao esclarecimento sistemático deste ambiente singular.

Souza (1985), que embora objetivasse compreender o processo de desenvolvimento de uma empresa do setor agroindustrial, realizou um estudo por meio da análise do ambiente competitivo, convergindo para a identificação e

avaliação das estratégias e estruturas adotadas por tais empresas. Os resultados revelaram que as teorias administrativas utilizadas pelas empresas do ambiente urbano mostraram-se aplicáveis à empresa pesquisada localizada em ambiente rural. Os fundamentos teóricos que lhe serviram de base a este estudo pertencem à corrente contemporânea da administração, sendo que o estudo do ambiente competitivo está balizado na aplicação do modelo das cinco forças competitivas estabelecido por Porter. A identificação das estratégias, todavia, segue o modelo desenvolvido por Tilles (Souza,1985), que consiste basicamente em identificar os objetivos da empresa – o que fazer e o que ser -, identificar as estratégias implícitas e explícitas para, por fim, avaliá-las segundo sua consistência interna e com o ambiente, adequação aos recursos disponíveis, grau de risco satisfatório, horizonte de tempo apropriado e funcionalidade (Souza, 1985).

Nessa mesma linha de investigação, Medeiros (1992) e Souza (1993) objetivaram diretamente o estudo da estratégia empresarial nas unidades rurais. Em ambos os casos, o referencial teórico foi elaborado sob a égide do planejamento estratégico, ressaltando-se, dessa forma, todas as etapas inerentes a este processo.

No trabalho de Medeiros (1992), a preocupação central é identificar a interação ambiental das empresas rurais dedicadas à pecuária leiteira e os fatores que influenciaram sua evolução econômica. Neste caso, o planejamento estratégico é o fundamento teórico para compreender os principais elementos básicos da formulação da estratégia empresarial. Parte-se, assim, da análise ambiental, buscando identificar as oportunidades e ameaças nele contidas e, mais especificamente, no mercado. Segue-se para a análise interna, interpretando-se os pontos fortes e fracos, habilidades e capacidade da empresa, para, então, conformar as duas análises aos seus objetivos, que culminarão na formulação da estratégia empresarial.



Souza (1993) amplia um pouco mais esse quadro teórico quando insere a empresa rural num ambiente altamente competitivo, passível de uma análise estrutural sugerida por Porter (1993). Assim, a preocupação central continua sendo a interação da empresa com seu ambiente, porém, sobressai a idéia da competição, decodificada pelo modelo das forças competitivas de Porter (1993).

Em ambos os casos, as estratégias são classificadas segundo a tipificação de Oliveira (1988), o qual assegura que a empresa pode escolher em função do “diagnóstico” estratégico do ambiente.

Os resultados destes trabalhos são concordantes no que se refere à adoção de estratégias, concluindo que, mesmo formuladas de maneira informal, elas contribuíram enormemente para evolução patrimonial das empresas rurais analisadas, bem como as análises interna e externa, direcionadas pelo planejamento estratégico, propiciaram maior flexibilidade diante das mudanças no ambiente e da adoção de estratégias diferenciadas em função dos objetivos de cada período.

Todavia, Souza (1993) ressalta, ainda, que as estratégias adotadas pelas duas empresas rurais pesquisadas por ele mostraram que, para condições internas semelhantes, adotaram-se estratégias semelhantes, porém, a identidade não implicou em resultados similares. Diferenças internas, traduzidas em aspectos operacionais, é que definem o sucesso ou insucesso dessas empresas.

O ambiente, ponto central da análise destes estudos, mostrou-se direcionador da postura estratégica. Assim, tão logo ocorreu alteração no ambiente interno/externo, os estudos demonstraram mudança nas estratégias adotadas.

Antoniali (1997), em recente trabalho, pôde implementar o planejamento estratégico em pequena empresa rural que atua na pecuária leiteira,

comprovando sua receptividade pelos administradores, que julgaram-no um instrumento gerencial importante.

Há ainda na literatura uma gama de trabalhos que se dedicaram a estabelecer relação entre as estratégias de produtores rurais e o associativismo. Calegário et al (1996), citando Sorj, explicam que este processo de associar-se, como saída estratégica, configura-se na forma de contratos de integração, os quais estabelecem normas e padrões, bem como vínculo de dependência direta entre a produção agropecuária e o produtor rural integrado, seja pela aquisição de insumos, seja pelo padrão tecnológico e assistência técnica, ou, ainda, pela exclusividade e garantia do escoamento da produção do integrado - produtor -, à empresa integradora.

Esse processo de contratualização desempenhou papel preponderante na transformação e modernização de importantes setores agrícolas (Ferreira e Branderburg, 1995), merecendo dedicada atenção dos estudiosos, embora a ênfase tenha sido dada à questão da articulação dos principais atores da cadeia agroalimentar, entre eles o próprio produtor rural.

Na literatura que aborda as relações contratuais entre as agroindústrias e os produtores rurais, os estudos revelam que o sistema de contratos de integração tem sido responsável pela expansão e modernização de pequenas e médias propriedades agrícolas. Por outro lado, esse novo padrão de relação comercial é permeado por conflitos de interesses entre os agentes econômicos localizados em diferentes pontos das cadeias agroindustriais, abalando a posição do produtor que, cada vez mais, perde poder de barganha e o próprio controle sobre a atividade que exerce, na medida que uma parcela significativa da gestão de sua unidade produtiva é transferida à empresa integradora, conforme estabelecem os contratos.

Por fim, há na literatura uma outra vertente de trabalhos. Especificamente, tais estudos se propõem a formular um corpo teórico mais apropriado ao cenário rural. Lima (1982), em artigo sobre as organizações rurais, contribui para dar forma teórica própria à Administração Rural, partindo da evolução das categorias elementares de decisão-ação próprias dessas organizações.

Por sua vez, Carrieri et al. (1995), em estudo sobre a relação das práticas agrícolas e as práticas administrativas nas unidades rurais, levam em consideração a heterogeneidade da realidade agrícola e sua necessidade de quadros teóricos próprios que evidenciem a natureza singular, traduzidas em formas consideradas mais “tradicionais” ou ainda “irracionais”, presentes na pequena produção rural.

O presente trabalho inseriu-se nestes dois movimentos pioneiros do estudo das estratégias e da teorização das práticas administrativas em unidades rurais, por meio da análise comparativa de dois cenários contrastantes na pecuária leiteira mundial: Brasil e Canadá.

### **3 ESTRATÉGIA – A EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO**

#### **3.1 Do planejamento estratégico ao pensamento estratégico**

O termo estratégia, originário da Grécia, na civilização antiga estava associado à formulação de manobras necessárias para se atingir um objetivo relativo ao ato de guerrear (Rhinow, 1997). A noção de guerra remete a grupos que se enfrentam em francas lutas de poder, ostentando a idéia de competição. Dessa maneira, a utilização do termo ‘estratégia’ relaciona-se a planos e políticas

de ação que visem o sucesso organizacional em um contexto de competição e uma perspectiva de futuro.

As organizações possuem algumas escolhas estratégicas a fazer na medida que precisam sobreviver nos mercados competitivos, tais como seleção de metas, determinação de produtos e serviços a oferecer, a configuração das políticas para competir e determinar sua posição e, ainda, a configuração das estruturas organizacionais, sistemas gerenciais e políticas utilizadas para coordenação do trabalho. Essas escolhas devem estar integradas, de maneira que seu conjunto configure uma estratégia. Essa concepção, segundo Rumelt, Schendel e Teece (1991), permeou a prática e o ensino de estratégias no campo da Administração, na década de 1950.

Uma nova concepção foi introduzida nos anos 1960, segundo a qual estratégia passa a ser entendida mais do que somente coordenação e integração de funções, mas como um conjunto de decisões relacionadas à alocação de recursos com vistas às arenas do mercado a competir e de que maneira. Com isso, ampliam-se os estudos sobre a análise ambiental e trabalhos escritos por Chandler (1962) *Strategy and Structure*; Andrews (1965) *Business Policy: text and case* e Ansoff (1965) *Corporate Strategy*, delinearão conceitos básicos como competências distintivas, força e fraqueza da organização, análise ambiental, sinergia e planejamento estratégico (Rumelt, Schendel e Teece, 1991; Bulgacov, 1998).

Segundo Rhinow (1997), o planejamento estratégico surgiu como uma opção racional e analítica para a criação de cenários futuros alternativos, o que demandava a formação de um grupo de especialistas na organização, capacitados a planejar. O sucesso dessa ferramenta na prática administrativa assumiu grande importância e destaque, conduzindo muitos estudiosos, consultores e

pesquisadores a buscarem aperfeiçoá-la, na medida que realizavam uma leitura crítica do processo proposto pelo planejamento estratégico.

Na década de 1970, os estudos sobre este tema foram ampliados por vários autores, com trabalhos que contemplam a contingência, os sistemas administrativos e os resultados organizacionais. Em 1975, Ansoff, Declerk e Hayes publicaram o livro *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*, em que demonstram que o foco das estratégias está voltado predominantemente para o contexto externo das organizações, visando ampliar a relação de compatibilidade entre a organização e seu meio. Todavia, para tanto, os elementos utilizados firmavam-se ainda em análises essencialmente técnicas, conferindo ao planejamento um caráter extremamente cartesiano (Rhinow, 1997; Bulgacov, 1998).

Os anos de 1980, segundo Cabral (1988), foram caracterizados pela desregulamentação dos mercados e da economia, o foco no indivíduo, admiração pelo espírito empreendedor e o descrédito nos modelos estratégicos centrados no planejamento. As amarras da racionalidade imposta pelo planejamento foram desatadas, incentivadas por líderes visionários, os quais imprimiam na organização a crença de que a melhor forma de predizer o futuro é inventá-lo. Ansoff (1983), em seu livro *Administração Estratégica*, evolui em suas reflexões, ressaltando a necessidade de acrescentar ao enfoque vigente maior complexidade à dimensão interna da organização e seu meio. Neste período foram cunhados os termos ‘capacitação estratégica’, ‘competências’ e ‘aprendizagem organizacional’ (Rhinow, 1997).

Uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes. É assim que Porter (1993) define o rumo

a ser seguido pelas empresas depois de uma década de ênfase no planejamento estratégico.

Em meio a essa conscientização das diferenças entre o planejamento e a administração estratégica, delinea-se uma evolução paradigmática no modelo de concepção das estratégias por meio dos estudos publicados por Mintzberg (1978), que as dissocia da prática do planejamento.

Mintzberg (1987) amplia o enfoque tradicional de estratégias por considerá-lo incompleto para a organização, pois, restrito à idéia de diretrizes explícitas e, a priori, conduz ao estudo da formulação de estratégias como um fenômeno unicamente percebido. Este autor, então, introduz sua concepção de estratégias pela visão dos 5 Ps – plano, *ploy* (truque), padrão, posição e perspectiva (Mintzberg, 1987).

A estratégia é um *plano* e, portanto, envolve deliberação ou escolha intencional de cursos gerais de ação, para lidar com uma situação em andamento. Como *ploy*, a estratégia é uma manobra com o intuito de obter vantagem desleal para neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Estratégia é também um *padrão* na medida que reflete uma consistência de comportamento, intencional ou não. Já como *posição*, a estratégia permite localizar a organização em seu contexto, sendo uma força mediadora entre a empresa e seu ambiente. Por fim, a noção de estratégia como *perspectiva* reflete a maneira como os membros da organização percebem a realidade à sua volta e a decodificam em planos de ação e conjunto de valores compartilhados (Mintzberg, 1987).

Neste novo paradigma, a concepção de estratégias adquire uma relação íntima com a aprendizagem, quando distingue dialéticas intrínsecas ao processo estratégico, como ação e pensamento, razão e intuição, análise e síntese, e abre espaço para a organização desenvolver habilidade de refletir e inquirir sobre seus padrões de conhecimento e percepção.

Segundo Mintzberg e Quinn (1995), o aparecimento das estratégias denota um processo singular que extrapola a concepção prévia e estanque. Utilizando-se de uma metáfora, eles descrevem que *“estratégias crescem como samambaias em um jardim. Elas se enraizam em todo tipo de local, sempre que as pessoas têm a capacidade de aprender, pois elas estão em contato com as situações e os recursos que suportam essa capacidade”*.

Mintzberg (1994), dessa forma, distingue as estratégias deliberadas das estratégias emergentes. Por meio do pensamento estratégico, que remete à intuição e à criatividade, seus resultados convergem para uma perspectiva integrada da organização e a uma visão de direção não necessariamente tão precisa. Com isso, tais estratégias com frequência não podem ser desenvolvidas previamente, pois elas devem aparecer livremente a qualquer tempo e lugar dentro da organização, tipicamente em processos complexos de aprendizagem informal que deve ser necessariamente conduzida por pessoas nos diversos níveis, as quais estão profundamente envolvidas com assuntos específicos (Mintzberg, 1994).

Tais estratégias fogem da estrutura convencional e racional das estratégias deliberadas, quando emergem como padrões de comportamentos adquiridos e propulsionados no curso do pensamento estratégico. Assim, a real concepção de uma estratégia não é desenvolvida segundo uma programação minuciosamente concebida, pois essa pode emergir e forma-se conforme um *“complexo processo envolvendo sofisticado, sutis e algumas vezes aspectos do subconsciente relacionados a processos sociais e cognitivos do homem”* (Mintzberg, 1994).

Na visão de Mintzberg e Waters (1985), a diferença fundamental entre estratégia deliberada e emergente é que, enquanto a primeira enfatiza a direção e o controle, fazendo com que intenções sejam realizadas, a última permite a noção de *“aprendizado estratégico”*. Uma vez que as intenções foram acertadas, a

atenção volta-se para a sua realização e não para sua adaptação. As mensagens vindas do ambiente tendem a ser bloqueadas. Adicionar o conceito de estratégia emergente amplia a compreensão do processo de formulação da estratégia e permite a associação da noção de aprendizagem a este processo.

Mintzberg e Waters (1985) salientam ainda que a estratégia emergente não implica em uma administração fora do controle, mas – em alguns casos, no mínimo – significa que esteja aberta, flexível e fornecendo repostas ao seu meio, enquanto preza o aprendizado. Tal comportamento é especialmente importante quando um ambiente é bastante estável ou complexo para se compreender.

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que para uma estratégia ser perfeitamente deliberada, isto é, que a estratégia realizada (padrão de ação) se forme como pretendida, no mínimo três condições devem ser satisfeitas:

- 1) devem ter existido intenções precisas, ou seja, nenhuma dúvida sobre o que fora desejado antes que as ações ocorressem;
- 2) as estratégias devem ser conhecidas de todos os atores, aceitas e compartilhadas;
- 3) essas intenções coletivas devem ter sido realizadas como pretendidas, o que significa que nenhuma força externa tenha interferido na condução das mesmas, como mercado, tecnologia, política, etc.

Da mesma forma, para que uma estratégia seja puramente emergente, deve haver ordem – consistência na ação ao longo do tempo - na ausência de intenção acerca dessa ação. Vale lembrar que a ausência de consistência significa a não existência de estratégia ou, pelo menos estratégia não realizada.

Diante dessa descrição, o autor reconhece a existência de tendências nas direções das estratégias deliberadas e emergentes que se afastam das formas perfeitas. Na verdade, os tipos puros aparecem como pólos em um *continuum*, ao longo do qual podemos encontrar estratégias que correspondam à realidade das



organizações. Tais estratégias combinariam diversos aspectos como intenções da liderança menos ou mais precisas, concretas e explícitas, e mais ou menos compartilhadas; intenções existentes advindas de qualquer lugar da organização; controle central sobre as ações organizacionais mais ou menos rígido ou leniente e o ambiente mais ou menos benéfico, controlável e previsível (Mintzberg e Waters, 1985).

Mintzberg e Waters (1985) introduzem diversos tipos de estratégias que variam de mais ou menos deliberadas a mais ou menos emergentes. Na Tabela 1 encontra-se uma descrição das características de cada um destes tipos por ele sugeridos.

**TABELA 1.** Descrição sumária dos tipos de estratégia

<b>Planejada</b>	Estratégia originada de planos formais: possui intenções precisas; é formulada e articulada pela liderança central; assegurada sua implementação por controles formais, ambiente controlado ou previsível; estratégias, em sua maioria, deliberadas.
<b>Empreendedora</b>	Estratégia originada em termos de visão: intenções existem como visão pessoal e não articulada de um único líder, e adaptável a novas oportunidades; organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido do ambiente; estratégias relativamente deliberadas mas que podem emergir.
<b>Ideológica</b>	Estratégias originadas do compartilhamento de crenças: as intenções correspondem à visão coletiva de todos os atores; controle de forma normativa por meio de socialização ou doutrinação; organização pró-ativa; estratégias preferencialmente deliberadas.

...continua...

**TABELA 1, Cont.**

<b>“Guarda-chuva”</b>	Estratégias originadas de restrições: liderança com controle parcial das ações organizacionais define os limites estratégicos ou metas com os quais outros atores respondem às próprias forças ou a ambientes complexos e talvez imprevisíveis; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
<b>Processual</b>	Estratégias originadas de processos: liderança controla os aspectos processuais da estratégia, deixando aos outros membros os aspectos relativos ao conteúdo da estratégia; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e, novamente, deliberadamente emergentes.
<b>Desconectada</b>	Estratégias originadas em ilhas: membros isolados em grupos do resto da organização produzem padrões de ação próprios na ausência ou na oposição direta de intenções comuns ou centrais; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para os membros.
<b>Consensual</b>	Estratégias originadas em consenso: por meio de ajuste mútuo, os membros convergem em padrões que prevalecem na ausência de intenções comuns ou centrais; estratégias preferencialmente emergentes.

...continua...

**TABELA 1, Cont.**

<b>Imposta</b>	Estratégias originadas do ambiente: o ambiente dita os padrões de ação, tanto por imposições diretas como por escolhas organizacionais limitadas ou implicitamente pré-formuladas; estratégias, em sua maioria, emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização, tornando-se deliberadas.
----------------	---

Fonte: Mintzberg e Waters (1985:p. 270)

Mintzberg e Waters (1985) ressaltam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. Com isso, eles entendem que administrar implica em dirigir, a fim de realizar intenções e, ao mesmo tempo, responder a padrões emergentes de ação. A ênfase relativa em deliberadas ou emergentes pode se alterar ao longo do tempo, todavia, a exigência de se atender aos dois lados do fenômeno mantém-se contínua.

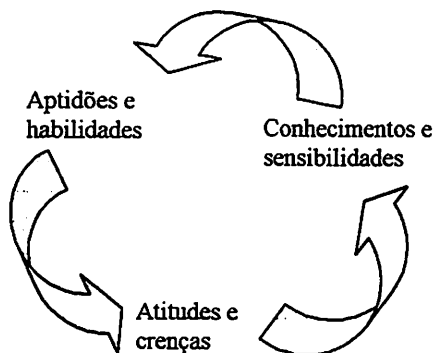
### **3.2 A formação de estratégias e a viabilidade do aprendizado**

O processo de formulação de estratégias, na concepção de Mintzberg (1994), abre espaço para a discussão sobre a dicotomia existente entre a formulação da estratégia e sua implementação. Essa dicotomia, fundamentada na separação entre o pensar e o agir, expressa a inviabilidade de aprender na organização, ou seja, tal separação ignora o processo de aprendizagem que ocorre logo que uma estratégia intencional tenha sido concebida. Mintzberg (1977) afirma que *“talvez não haja nenhum outro processo dentro das organizações*

*que demande mais a cognition humana que a formulação de estratégias*". Com isso, o autor propõe atentar para a complexidade deste processo, a fim de evitar a propensão a enaltecer a panacéia prescritiva, ao invés de, aprender mais com a riqueza da realidade.

Há algum tempo tem sido dada certa atenção aos processos cognitivos da organização, os quais remetem à sua inteligência e memória organizacional. Destes estudos, em consonância com a atualidade no contexto organizacional, chegou-se ao termo denominado 'aprendizagem organizacional', desenvolvida e mobilizada a partir da resolução de problemas e da elaboração de respostas às forças e pressões de mudança.

Para Senge (1990), a aprendizagem organizacional busca integrar os esforços de uma organização que seja capaz de estar em permanente processo de mudança para se adaptar ao ambiente turbulento em que esteja inserida. Este processo consiste num sistema ou modelo de aprendizagem proposto por Senge (1990), o qual denota um ciclo cuja alimentação (Figura 1) ocorre pelo reforço mútuo das etapas mobilizando as estruturas e profissionais que estão sempre aprendendo, se adaptando e mudando.



**FIGURA 1.** Modelo de aprendizagem proposto por Senge (1990)

Quando Morgan (1986) apresenta uma de suas metáforas da organização, a do 'cérebro', ele permite enxergar a organização por meio de processos conscientes e organizados de se implementar ações. Ele compara a inteligência organizacional a um holograma, na tentativa de explicar a sua composição, na qual há a existência do todo em cada uma das suas partes. A organização, portanto, está presente em cada membro; sua memória e conhecimento estão distribuídos entre todos aqueles que a formam.

São as experiências, dilemas e problemas vivenciados pelos indivíduos dentro da organização que iniciam o ciclo de aprendizagem para, num segundo momento, realizarem observações e reflexões, das quais se formarão conceitos abstratos e generalizações. A partir desses elementos é que se poderão aplicar e testar, em ações futuras, as lições aprendidas, o que conduzirá a novas experiências, reiniciando o ciclo da aprendizagem (Kolbi et al., 1978).

Fleury e Fleury (1995) apresentam o conceito de aprendizagem como sendo *“um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”*.

Nota-se que, para esses autores, a formação da inteligência organizacional pelo processo de aprendizagem denota um movimento que conduz à agilidade e à qualidade da resposta em relação às pressões da mudança. Rhinow (1997) menciona a noção de desenvolvimento na busca do equilíbrio, a qual aparece em 1951 com Kurt Lewin e em 1988 com Foguel e Souza. Este equilíbrio representaria uma compensação de perturbações externas, a fim de se alcançar níveis mais complexos de diferenciação, integração e estabilidade.

Quando Mintzberg e Quinn (1995) persistem na afirmação de que as estratégias emergem tanto quanto são formuladas, eles o fazem por um único motivo: a aprendizagem. Estratégias puramente deliberadas inibem o aprendizado quando a estratégia é formulada; por outro lado, as estratégias emergentes promovem e alimentam esse processo cognitivo.

Sendo assim, a aprendizagem, de acordo com a visão desses autores remete a um processo dinâmico de ação e resposta, seguido de uma reflexão analítica desse processo. Na formulação e implementação de estratégias, este processo de ação está em curso, todavia, ele depende do caráter dessa estratégia para compreender se a aprendizagem será favorecida. Assim, sendo uma estratégia voltada para controle, ou seja, que o curso de sua ação tenha sido previamente prescrito, o processo de aprender com as respostas das ações e as mudanças provocadas por essa torna-se limitado e impraticável. Por outro lado, como afirmam Mintzberg e Quinn (1995), uma estratégia puramente emergente impede o controle. Todavia, a aprendizagem deve estar associada ao controle, e é

por isso que estes autores ressaltam que a palavra estratégia deve ser utilizada para indicar ambos os comportamentos emergentes quanto, deliberados.

Igualmente, nenhuma organização conhece tanto o futuro para prevê-lo como parecem pretender as estratégias deliberadas, ignorando a aprendizagem em curso. E nenhuma organização, ou até mesmo um artesão, poderá ser flexível o bastante para deixar que tudo ocorra livremente, ao acaso, abrindo mão do controle. Dessa maneira, estratégias deliberadas e emergentes constituem os dois pólos de um *continuum*, no qual as estratégias que são desenvolvidas no mundo real podem ser encontradas. Assim, algumas podem estar próximas do pólo deliberado, favorecendo mais o controle e menos a aprendizagem, quanto podem estar próximas do pólo emergente, favorecendo a aprendizagem (Mintzberg e Quinn, 1995).

A aprendizagem, portanto, tem sua viabilidade concedida na medida em que a estratégia formulada ou formada deixe espaço tanto para a flexibilidade quanto para o controle.

### 3.3 A organização rural e o estudo das estratégias

O estudo das estratégias nas organizações rurais exige o conhecimento do ambiente em que elas estão inseridas e as práticas administrativas correlacionadas à sua natureza. Os estudos de Souza (1985), Medeiros (1992) e Souza (1993), pioneiros na investigação da estratégia empresarial nas organizações rurais, abriram um precedente fundamental na compreensão deste universo, todavia, buscou-se nas teorias da administração urbana a base teórica para empreender tal análise.

O proprietários das unidades rurais, sob a égide dessas teorias, passam a ser vistos como empresários planejadores. Souza (1985), Medeiros (1992),



Souza (1993) e Antonialli (1997) realizaram seus estudos sobre a estratégia empresarial em organizações rurais ainda sob as prerrogativas do Planejamento e da Administração Estratégica, itens que prevaleceram por muitas décadas como fatores críticos de sucesso para as organizações.

Autores como Ansoff (1965) e Ackoff (1970) disseminaram, por toda uma geração de administradores, o modelo tradicional do planejamento estratégico, o qual previa a criação de um grupo de especialistas dentro da organização, capacitado tecnicamente para planejar. O processo de formular estratégias partindo de uma análise padronizada do ambiente conjuntamente com a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, consolidando tais informações em diretrizes detalhadas, as quais imprimiam o ritmo e a direção das ações, conferiu sucesso a muitas organizações no momento de estabilidade ambiental em que estavam inseridas (Rhinow, 1997).

Contudo, o pressuposto do planejamento estratégico, centrado na relativa estabilidade e moderado grau de certeza da década de 1960 e início da década de 1970, foi aos poucos sendo questionado com a transição para um cenário turbulento e incerto. Abriu-se uma fase de intensa crítica, formulada até mesmo por aqueles que antes pregavam as habilidades do planejamento. A despeito das suas falhas, houve inegavelmente um reconhecimento da contribuição dessa metodologia pelos estudiosos (Cabral, 1998).

Mintzberg (1994) não elimina o modelo do planejamento estratégico por considerá-lo instrumento valioso para o processo de programação estratégica, composta por planos e objetivos formais e previamente deliberados. Todavia, ele ressalta que deve-se atentar às falácias do planejamento: a *predeterminação* – necessidade da previsibilidade dos eventos e resultados a serem alcançados nos planos, dificultando o aparecimento de inovações e a habilidade de lidar com a descontinuidade de variáveis e dados; a *separação* do pensamento e da ação,

impedindo qualquer iniciativa de aprendizagem e, ainda, a *formalização*, impondo parâmetros previamente definidos pelos planejadores. Em resposta, o autor sugere o conceito de pensamento estratégico associado ao processo de concepção de estratégias, privilegiando a intuição, criatividade, experimentação e síntese do seu aprendizado.

Segundo esse autor, trata-se de um processo conjunto de análise e síntese, no qual a formulação de estratégias deve ocorrer por intermédio da síntese das fontes de aprendizado dos administradores, desde suas experiências pessoais até a análise de números e relatórios, pelo desenvolvimento e utilização de sistemas de informação, viabilizando a construção de cenários e previsão de resultados futuros (Mintzberg, 1994).

Essa distinção entre os processos de análise e síntese, como propulsores da construção da estratégia, culminou na plena separação da concepção de estratégia da prática do planejamento estratégico. Há, portanto, que se estender essa evolução paradigmática ao estudo das organizações rurais.

Neste novo estilo, identificado por Cabral (1997) como de visão, há o desapego às ideologias conservadoras e uma tentativa plena de sintonia com as intensas mudanças ambientais. Assim, a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo, privilegiando as habilidades artesanais e não técnicas dos administradores.

No âmbito rural, este aspecto da imprevisibilidade é uma variável inerente à atividade agrícola, em função das próprias ocorrências naturais que condicionam intensamente as decisões dos produtores. Dessa forma, o planejamento estratégico por si só, torna-se um instrumento deficiente na condução da unidade rural, tal a necessidade conjunta de síntese dos produtores, dado o seu conhecimento tácito sobre os fenômenos que ocorrem no campo.

Empreender um estudo das estratégias nas organizações rurais deve, portanto, ampliar o enfoque do planejamento e da administração estratégica empreendidos pelos estudiosos pioneiros, não só pela evolução paradigmática verificada, mas, sobretudo, pela coerência deste novo estilo com o universo peculiar das organizações rurais.

### **3.4 Estratégias deliberadas e emergentes e as organizações rurais**

A evolução paradigmática oferecida por Mintzberg (1977) no campo da concepção de estratégias quando este a dissocia da prática do planejamento, lhe confere uma abordagem artesanal. Este enfoque privilegia a conexão do pensar e do agir, da análise e da síntese e, finalmente, da razão e da intuição (Rhinow, 1997; Cabral, 1998).

Na esfera das organizações rurais, a despeito de um receituário metodicamente elaborado e seguido na administração de suas unidades produtivas, há uma postura peculiar frente à realidade dinâmica da atividade rural, que mais se assemelha ao trabalho do artesão, pela intensa conexão de uma racionalidade material como formal e pelo domínio do processo produtivo como um todo.

Dessa maneira, o enfoque artesanal proposto por Mintzberg e Quinn (1995) pode ser apreendido no âmbito da administração rural, na medida em que leva em consideração as categorias elementares de decisão e ação presentes na unidade rural. Essa terminologia de decisão-ação foi desenvolvida por Lima (1989), na intenção de retratar uma situação típica da unidade rural, que envolve o acúmulo de papel decisório juntamente com as tarefas de caráter operacional em um mesmo agente, o produtor rural. Essa unidade entre decisão e ação, segundo o mesmo autor, conduz invariavelmente a uma grande objetividade, em

que o produtor reconhece o que é necessário fazer, porque é ele mesmo quem executa ao mesmo tempo em que planeja.

Na perspectiva de Mintzberg e Quinn (1995), essa unidade de decisão e ação resulta no que denominaram de estratégias artesanais, nas quais os artesãos seriam os administradores e a estratégia seria a argila. Segundo eles, o artesanato envolve sabedoria e tradição, dedicação e perfeição, pela atenção aos detalhes. Adant, citado por Carrieri et al. (1995), afirma que a prática da administração no meio rural está baseada em *“um conhecimento que é fruto de uma experiência pessoal de ‘viver’ junto a natureza, ..., outro sobre o modo de fazer as coisas, normalmente adquiridos pela tradição familiar e comunitária, além de conhecimentos recentes, mais ou menos integrados, que chamamos de modernos. Estes conhecimentos e práticas são empíricos e não livrescos”*.

Depoimentos como estes convergem para o entendimento de um processo administrativo peculiar, permeado de categorias singulares à contextualização do ambiente agrícola, como instabilidade dos mercados agrícolas e a incerteza das forças da natureza, as quais condicionam as situações administrativas. Assim, como artesãos, cabe aos produtores rurais a seleção, discernimento e criatividade na utilização conveniente do conhecimento formal.

Nesse universo peculiar, coexistem as dialéticas implícitas na conceituação de Mintzberg (1978) sobre a concepção de estratégias, mesclando razão instrumental e intuição, análise e síntese perfazendo o contraponto entre planejamento estratégico e pensamento estratégico e, finalmente, pensamento e ação.

A concepção de estratégias artesanais de Mintzberg e Quinn (1995) portanto, estabelece um paralelo entre um artesão/produtor rural e uma organização de um único indivíduo. Essa unicidade resolve um dos grandes

desafios da organização: conhecer suficientemente as capacidades da organização, a fim de pensar profundamente sobre sua direção estratégica.

A abordagem de Mintzberg (1995) nos auxilia a compreender o processo de formação das estratégias no âmbito das unidades rurais, na medida que pela visão do artesão ele nos permite associá-la à realidade vivenciada pelos produtores.

Pode-se verificar, no estudo da evolução do conceito da estratégia visto no item 3, que a estratégia está associada a um processo deliberado, em que primeiro planeja-se para depois agir. Ou ainda, formula-se e depois implementa-se a estratégia. Todavia, o artesão ou o produtor rural, ao realizar suas tarefas diárias, realizam uma série de pensamentos, os quais acarretam em novas ações. Uma idéia conduz a outra até que um novo padrão de ação tenha se formado. Aqui, a ação tem dirigido o pensamento e, então, uma estratégia emergiu (Mintzberg, 1995).

Considerando-se que numa unidade rural pode haver mais pessoas que trabalhem nela, esse processo não será tão facilmente percebido quanto numa organização de um só, na qual o implementador é formulador e as inovações podem ser incorporadas às estratégias mais fácil e rapidamente. Na organização maior, o inovador pode se encontrar distante do planejador, o qual supostamente dita a estratégia; então, este deverá vender suas idéias aos outros membros que fazem o mesmo trabalho que o seu.

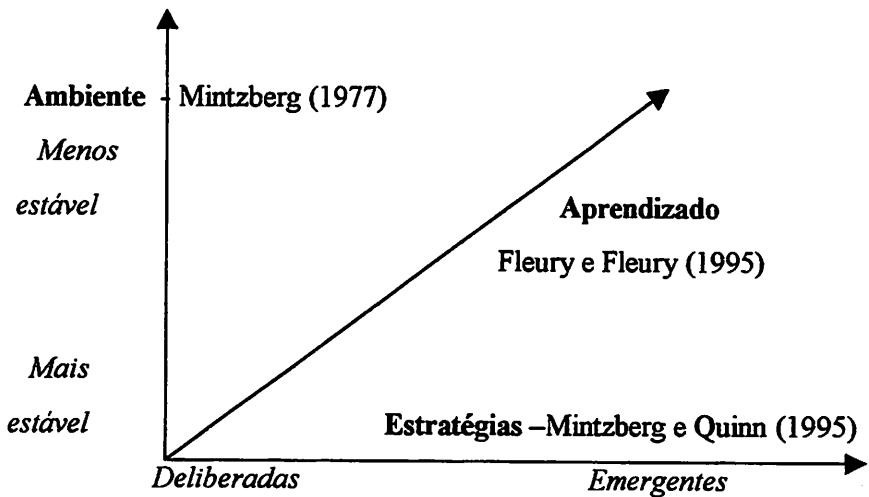
A idéia central que Mintzberg e Quinn (1995) querem enfatizar está no fato de que as estratégias podem formar-se como podem ser formuladas. A estratégia realizada pode emergir em resposta a uma determinada situação ou pode ser concebida deliberadamente por meio de um processo de formulação seguido de implementação, o que pode produzir ações não desejadas, tornando as estratégias deliberadas não realizadas.

Mintzberg e Quinn (1995) ressaltam ainda que o problema das estratégias não realizadas não está na implementação, como muitos consideram, mas sim em um passo anterior, ou seja, no momento da separação do planejamento da implantação. As pessoas acreditam que o pensamento deve estar dissociado da ação por considerá-lo suficiente e final ao processo do planejamento. Mas, a observação da administração de uma unidade rural nos mostra exatamente o contrário, ou seja, o pensamento deve ser dependente da ação, ou pelo menos caminhar conectado a ela, o que permite que as estratégias se desenvolvam gradualmente, mediante as ações e experiências da organização.

Os produtores rurais sabem que, em se tratando de lidar com a natureza, não há meios de planejar tudo previamente e, portanto, compreendem que com a ação do dia-a-dia, novas respostas são assumidas em conformidade com as exigências do ambiente. É possível aí perceber-se claramente a flexibilidade, a inovação e criatividade inseridas nos padrões de comportamentos que vão tomando-se consistentes e dando lugar à emergência de uma estratégia.

### **3.5 Os vértices de investigação**

O presente apoiou-se em três vértices de investigação, apresentados na Figura 2, a fim de melhor compreender as dicotomias da pecuária de leite empreendida nos cenários contrastantes: Brasil e Canadá.



**FIGURA 2.** Os vértices da investigação

O conceito de estabilidade se traduz na previsibilidade, controle e conhecimento do ambiente (Mintzberg, 1978)

Segundo Mintzberg (1978), em um ambiente estável as estratégias podem ser mais deliberadas do que emergentes, sendo o inverso no ambiente turbulento. O autor esclarece que a formação de estratégias reais caminha em duas direções: uma deliberada e outra emergente. Administrar requer um toque sutil para direcionar no sentido de realizar intenções e, ao mesmo tempo, responder a um padrão de ação.

A Figura 2 procura sintetizar o referencial teórico até aqui exposto, buscando elucidar as variáveis chaves que serão utilizadas para ressaltar as diferenças entre o comportamento decisório das propriedades brasileiras e canadenses investigadas, com o objetivo de analisar a evolução e mudança de suas estratégias.

## **4 A ANÁLISE COMPARATIVA E OS OBJETOS DE ESTUDO**

### **4.1 O método da comparação nas ciências humanas**

Para se atingir os objetivos de pesquisa propostos, considerou-se importante identificar e analisar a concepção de estratégias e conseqüente comportamento estratégico, compreendendo como essas práticas ocorrem no interior das organizações rurais, especificamente unidades de produção de leite. Para tanto, a pesquisa assume um caráter qualitativo, uma vez que aborda questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ (Triviños, 1987).

Godoy (1995) defende o uso da pesquisa qualitativa como uma proposta sem rigores estruturais, prezando pela flexibilidade e servindo bem à exploração de novos enfoques pelas mãos da criatividade e imaginação.

O estudo de caso, como opção metodológica, se dá, como assim afirma Yin (1994), pela possibilidade de fazer pesquisa empírica, investigando fenômenos contemporâneos no seu contexto real. Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) salientam o caráter intenso do estudo de caso, uma vez que este reúne informações numerosas e tão detalhadas quanto possível, visando apreender a totalidade de um dado fenômeno. Alencar e Gomes (1998) esclarecem que o estudo de caso não é por si só uma escolha metodológica, configurando-se sim como a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser um grupo de pessoas, um grupo de organizações, um projeto ou, ainda, um balanço de uma empresa.

Considerando-se ainda relevante explorar o ambiente na formação das estratégias, busca-se a comparação entre dois cenários contrastantes, a fim de



evidenciar similaridades e diferenças, necessárias para a melhor compreensão do fenômeno investigado.

Em se tratando do estudo das organizações, onde não se encontram situações que se reproduzem exatamente ou que se possa ter certeza de que apenas um fator varia de maneira que quaisquer diferenças possam ser atribuídas a ele, preconiza-se o uso de um procedimento comparativo particular. E, quando se está lidando com um fenômeno ainda em andamento, como é o caso da formulação e implementação de estratégias nas organizações, esse procedimento metodológico aparece, por vezes, como a única prova disponível para evidenciar certas relações, as quais não estão tão evidentes por si (Bulgacov, 1998).

Em seu estudo comparativo sobre formas de organização de negócios no leste asiático, Whitley (1990) realizou um trabalho de pesquisa com enfoque comparativo, atendo-se à categorias analíticas, as quais delineavam o contexto similar dessas sociedades. Dessa forma, o autor conseguiu extrair as principais diferenças e similaridade dos objetos de estudo – pequenas e médias empresas na Ásia -, por intermédio de atributos específicos da análise de estruturas organizacionais como, por exemplo: especialização e desenvolvimento do negócio, autoridade, lealdade e divisão da mão-de-obra, e interdependência e coordenação do negócio. Em vista da adoção dessas categorias de comparação, o autor conseguiu evidenciar com clareza e relevância as principais inferências comparativas entre os casos analisados. Tais inferências permitiram endossar o método comparativo pela sua operacionalidade e, sobretudo, efetividade em destacar similaridades e diferenças, não tão aparentes pela observação unicista.

Bulgacov (1998) nos oferece uma rica validação dos estudos comparativos no âmbito das estratégias. Para este autor, eles são importantes não somente para testar as diferentes hipóteses contidas nas teorias organizacionais,

mas também para fornecer a base para exploração inicial e para o refinamento da teoria.

Mintzberg e Quinn (1995), em defesa do estudo de caso, em detrimento de generalizações as quais especificam como a gestão estratégica deveria ser e não como de fato é, asseguram que este leva em consideração um princípio científico fundamental, no qual não há uma medida prescritiva para todas as organizações e quando há é em consideração a um contexto específico. Utilizando tal abordagem, estes autores puderam avançar consideravelmente sobre o conceito de planejamento, propondo, em oposição, o pensamento estratégico.

A pesquisa voltada para investigar a formação de estratégia e não necessariamente a formulação, direcionará seus esforços para aspectos de mudança e padrões de comportamentos gerados. A apreensão da formulação de estratégias como um processo que evolui, permite ao pesquisador perseguir e evidenciar o perfil decisório da organização ao longo de um determinado período de tempo, a fim de analisar a evolução e mudança de suas estratégias.

#### **4.2 Os objetos de estudo e sua comparação**

Para a presente pesquisa, realizaram-se estudos em três unidades de produção de leite no sul do estado de Minas Gerais, especificamente na região do município de Lavras, e três unidades na província de Quebec, no Canadá, região de Montreal. Para preservar a integridade das propriedades pesquisadas, seus nomes foram devidamente alterados.

A escolha dessas unidades se deu com base na sua produção média diária situada acima de 500 litros de leite.

Foi na classificação proposta por Jank (1998) que encontrou-se maior identidade para efetivar o estudo comparativo entre propriedades canadenses e

brasileiras. O autor propõe que, diante de um número considerável de diferentes modelos de produção existente no Brasil, há notadamente como caracterizar dois grandes grupos: o da pecuária extensiva realizada por produtores não especializados, também chamados de extratores, que fazem da pecuária de leite sua atividade de subsistência e portanto, a realizam de forma não empresarial; e a pecuária intensiva, realizada por produtores tecnificados que têm por atividade principal a produção de leite a partir de rebanhos formados por animais de raça pura, tendo investido em know-how, tecnologia e economias de escala.

Dessa forma, visando um maior diálogo entre as propriedades canadenses e brasileiras estudadas, optou-se pela comparação entre unidades de produção de leite intensiva no Brasil, portanto, com produção superior a 500 litros por dia, e propriedades típicas do Canadá que, como será descrito ao longo dessa dissertação, apresentam uma produção diária também superior a 500 litros.

#### 4.3 Coleta e análise de dados

Com o objetivo de descrever a metodologia empregada, serão enumerados a seguir alguns passos relativos a coleta e análise dos dados.

O primeiro passo corresponde à coleta efetiva de dados primários. Pretende-se, neste primeiro momento, um resgate cronológico das ações e decisões mais importantes tomadas pela organização rural pesquisada, bem como dos eventos e tendências verificados no ambiente externo. Para tanto, serão utilizadas entrevistas com os tomadores de decisão.

O segundo passo consiste na construção de um grande caso, inspirado na metodologia de Whitley (1990). Esse autor, ao descrever sua pesquisa de campo nas pequenas e médias empresas da Ásia, o faz de maneira abrangente, destacando as principais categorias que, num passo seguinte serão, objeto de

análise e discussão. No presente estudo, pretendeu-se a reunião das principais mudanças estratégicas verificadas no conjunto de unidades de produção estudado no sul de Minas Gerais e na região de Montreal, separadamente.

O terceiro passo consiste em destacar e analisar teoricamente as categorias estratégicas apontadas pelos tomadores de decisão de cada grupo das unidades de produção pesquisadas como, por exemplo, sistema de produção, alimentação e reprodução do rebanho, assistência técnica, entre outros. A análise teórica consiste na identificação das estratégias adotadas pelos dois grupos para cada uma das categorias destacadas. Pretendeu-se também esclarecer, dentro do processo decisório identificado, a natureza das estratégias adotadas em cada grupo: deliberadas, emergentes, mais deliberadas do que emergentes ou mais emergentes do que deliberadas, ressaltando ainda as diferenças e semelhanças entre os grupos no processo de formulação dessas estratégias.

O quarto passo pretende ajustar os vértices da investigação - estratégias, ambiente e aprendizagem organizacional -, às análises realizadas sobre o comportamento decisório identificado em cada grupo de estudo. O terceiro e quarto passos estarão reunidos em um único capítulo, sintetizando as discussões sobre os objetos analisados.

De posse das análises, serão apresentadas as conclusões acerca da formação e formulação das estratégias nos dois grupos estudados, ressaltando a comparação entre estes. (Figura 3)

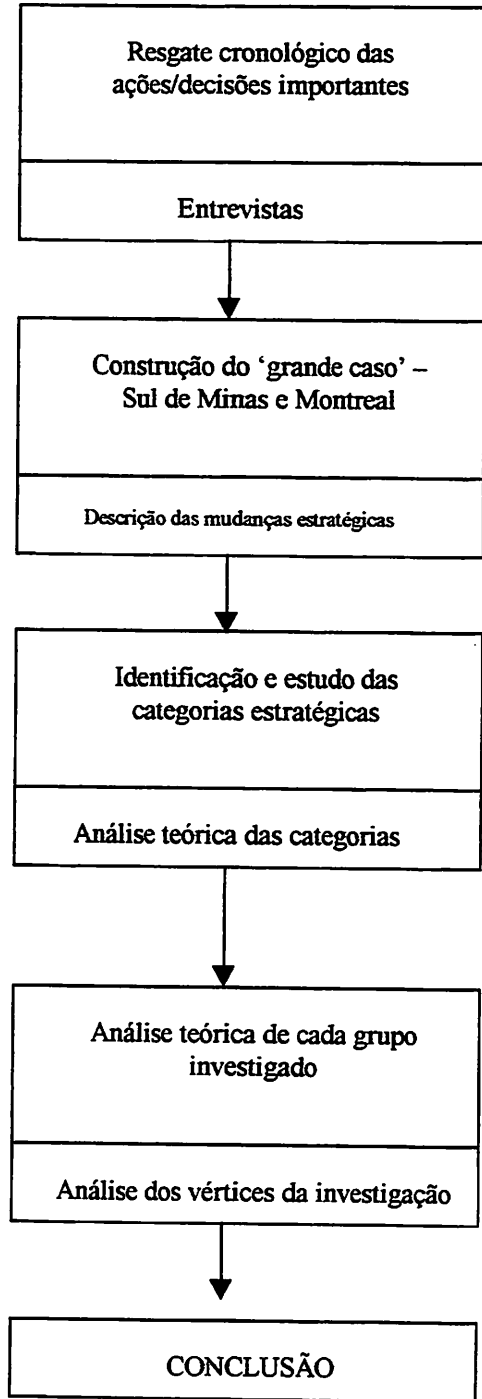
**PASSO 1**  
(coleta de dados)

**PASSO 2**  
(Capítulo 6)

**PASSO 3**  
  
(Capítulo 7)

**PASSO 4**

**CONCLUSÃO**  
(Capítulo 8)



**FIGURA 3.** Etapas da pesquisa

## **5 A PECUÁRIA DE LEITE E SEUS CENÁRIOS NO BRASIL E NO CANADÁ**

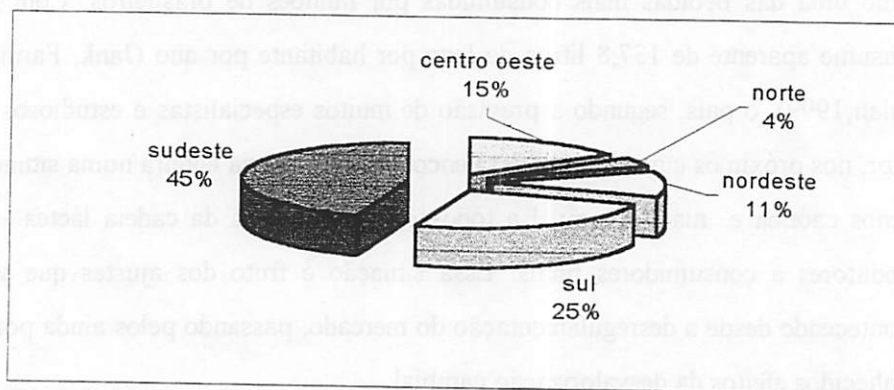
### **5.1 O leite no Brasil**

Há no Brasil um claro e notável potencial para que o leite sobressaia-se como uma das bebidas mais consumidas por milhões de brasileiros. Com um consumo aparente de 137,8 litros de leite por habitante por ano (Jank, Farina e Galan, 1999), o país, segundo a previsão de muitos especialistas e estudiosos do setor, nos próximos cinco anos poderá encontrar a pecuária leiteira numa situação menos caótica e mais favorável a todos os participantes da cadeia láctea - de produtores a consumidores finais. Essa situação é fruto dos ajustes que vêm acontecendo desde a desregulamentação do mercado, passando pelos ainda pouco conhecidos efeitos da desvalorização cambial.

O Estado iniciou sua intervenção no mercado de leite no ano de 1945, por meio do tabelamento de preços, ou seja, as cooperativas eram obrigadas a comprar leite do produtor a um preço previamente fixado pelo governo. Essa política visava manter o preço final do leite relativamente baixo, todavia, em 1991, dentre uma onda de desregulamentações, o governo decidiu pela livre comercialização do leite no mercado. A partir deste momento, todos os participantes da cadeia produtiva do leite viram-se no rumo da competitividade do mercado, exigindo de todos, posturas mais profissionais, inclusive do produtor (Oliveira e Lau, 1998).

A atual realidade se mostra uma amarga travessia para o produtor de leite e derivados, alvos despreparados num cenário de rápida e pungente exclusão e seleção. Entre erros e acertos, a pecuária leiteira brasileira chegou ao final da

década de 1990 com um saldo positivo, reflexo de um considerável aumento de produtividade e aparente profissionalização da atividade. Todavia, o momento é de arregañar as mangas, reunir forças e colocar em prática todos aqueles planos de ação elaborados em incansáveis discussões acadêmicas sobre os entraves ao crescimento da atividade no país. A Figura 4 evidencia a importância de cada região na produção de leite brasileira.



Fonte: Rubez, 1998a

**FIGURA 4.** Produção de leite por região, no Brasil, 1996

Os números da pecuária de leite no Brasil surpreendem: há mais de 1 milhão (Rubez, 1998a) de propriedades dedicadas à produção leiteira, caracterizadas pela heterogeneidade dos sistemas de produção adotados, da composição dos custos e da adoção de tecnologia. Essa variedade se explica pela presença da pecuária de leite em todos os estados brasileiros, a qual, pela diversidade econômica, climática e de solo, exige, em cada região, medidas de adaptação às condições existentes, gerando uma típica e histórica falta de unidade do setor.

Numa rápida análise do mercado brasileiro de leite e derivados, fica evidente que o país passou por um processo de evolução real nesse setor na última década. Entre os anos de 1990 e 1998, verificou-se concomitantemente um surpreendente crescimento de quase 30% na produção, a evolução do consumo (28%) e um assustador aumento do volume de importação de leite em pó (146%) e da produção informal (52%) (Jank, Farina e Galan, 1999). Estes dois últimos itens demonstram que, apesar da bonança, há ainda muito que regulamentar com a finalidade de sustentar esse crescimento. A Tabela 2 mostra um resumo do mercado de leite e seus derivados.

**TABELA 2.** Resumo do mercado brasileiro de leite e derivados, 1990-1998

Milhões de litros equivalente leite fluido	1990	1998	Varição*
<b>CONSUMO</b>	15.393	22.307	<b>36%</b>
Per capita (l/hab/ano)	106	136	28%
<b>PRODUÇÃO</b>	14.484	20.087	<b>29%</b>
Formal	9.609	11.345	16%
Pasteurizado	4.030	2.745	-27%
Longa vida	184	3.100	<b>895%</b>
Derivados	5.395	5.500	9%
Informal	4.875	8.742	<b>52%</b>
<b>IMPORTAÇÕES</b>	909	2220	<b>146%</b>
Longa vida/fluido	4%	53%	
Importação/mercado formal	9%	16%	
Tamanho do mercado informal	34%	44%	
* Triênio 1996/98 sobre triênio 1990/92			

Fonte: Jank, Farina e Galan, 1999



O que salta aos olhos nesse balanço é a surpreendente variação na produção do leite longa vida (895%), cujo crescimento está diretamente associado à instalação, no país, de grandes laticínios, que apresentaram ao brasileiro essa forma prática e econômica de consumir leite. Este é um segmento da cadeia láctea, amplo e diversificado, onde estão presentes empresas de vários portes, desde pequenas fábricas, que captam um reduzido volume de leite, até as multinacionais e cooperativas centrais, que processam centenas de milhares de litros por dia.

As dez maiores empresas de laticínio no país são responsáveis pela industrialização de 53% do leite produzido. Desse total, 19% corresponde às centrais de cooperativas, 26% às multinacionais e 8,5% às empresas brasileiras (Rubez, 1998b). O agronegócio do leite e seus derivados já movimentam a cintilante cifra de US\$ 12 bilhões (Pinazza e Alimandro, 1999).

Do outro lado, está a produção primária, dominada amplamente por produtores nada ou pouco profissionais, com interesses diversos que vão desde a venda sazonal de pequenos volumes de leite de baixo custo e baixa qualidade, passando pela venda de animais mestiços e de corte. Assim, a cadeia láctea evoluiu de maneira heterogênea, na qual a produção média é inferior a 50 litros/produtor/dia, representada por mais da metade do universo de propriedades leiteiras no país, as quais respondem por apenas 10% da oferta de matéria-prima (Pinazza e Alimandro, 1999). Por outro lado, há um número crescente de produtores profissionais, concentrados principalmente nas bacias leiteiras tradicionais dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná. Esses produtores têm investido em know-how, tecnologia e, sobretudo, em economia de escala, demonstrando que, com boa gestão e especialização, a atividade leiteira é capaz de gerar importantes ganhos de produtividade e qualidade, comparáveis a qualquer país eficiente em produção leiteira.

Essa nítida diferença de blocos produtivos com interesses diversos denota uma importante barreira ao desenvolvimento de uma representatividade organizada e homogênea do setor. Da mesma forma, a produção de leite informal cresce de forma significativa, sendo que o próprio conceito de informal ainda é sinônimo de controvérsias. Paralelamente à estrutura de comercialização do leite fluido inspecionado, persiste a venda daquele que não passa por nenhuma fiscalização, portanto, classificado como informal. Trata-se do produto vendido nas ruas, incluindo bairros nobres de uma grande cidade como São Paulo, conhecido como leite cru, leite puro, leite da fazenda, o qual representa um dos grandes problemas do setor. Entre as possíveis causas para a proliferação do comércio deste produto estão: a comodidade na entrega domiciliar, preço menor que o leite pasteurizado e hábitos culturais apoiados na exaltação dos atributos saudáveis do produto artesanal (Rubez, 1998b).

A existência de uma legislação obsoleta no que concerne a normas e padrões de qualidade, bem como a ausência de uma definição clara do que seja realmente o produto leite aliada a uma inspeção sanitária inoperante, contribuem grandemente para a coexistência entre o extrator - pequeno produtor não profissional que encontra na pecuária de leite uma atividade de subsistência - e o profissional, sendo este um problema de âmbito social.

Como fica claro na Tabela 3, o Brasil não é um país auto-suficiente em leite, necessitando importar para complementar as necessidades internas anuais de consumo. Embora este seja um procedimento normal na cadeia agrícola, grande parte das importações tem sido danosas ao setor produtivo, por possibilitarem a entrada, no território nacional, de produtos, principalmente leite em pó, carregados de subsídios, como os da União Européia, com margens de *dumping* ou ainda frutos de operações de triangulação.

O Brasil responde atualmente por cerca de 75% das exportações lácteas da Argentina e 42% do Uruguai, os quais são notoriamente dois eficientes produtores e exportadores. Dada uma produção baseada na exploração de pastagens temperadas de elevado valor nutricional e baixos níveis de suplementação mineral e protéica, os produtores destes países apresentam custos de produção altamente competitivos no mercado internacional.

**TABELA 3.** Comparação da pecuária leiteira entre o Brasil e outros importantes mercados

	Brasil	EUA	Argentina	Uruguai	UE	Austrália	N.Zelândi
Produção de leite (milhões de litros/ano)	19.020	70.300	8.760	1.300	120.500	9.400	11.000
Número de vacas leiteiras (mil animais)	18.000	9.300	2.400	401	21.600	1.900	3.300
Produtividade do rebanho (litros/vaca do rebanho)	1.057	7.559	3.650	3.241	5.579	4.947	3.333
Número de produtores (mil)	1.182	105	22	4,6	825	14	15
Produção média (litro/produtor/dia)	47	1.834	1.091	774	400	1814	2.078
Preço do leite ao produtor (US\$/litro)	0,22	0,3	0,21	0,18	0,39	0,2	0,16
Faturamento mensal por produtor (US\$/mês)	315	16.738	6.968	4.179	4.747	11.033	10.115

Fonte: Jank, Farina e Galan, 1999

Diante desse quadro, questiona-se sobre o que falta para o Brasil realmente figurar entre os grandes da produtividade leiteira, como a vizinha

Argentina, os EUA e a Nova Zelândia. Há um consenso entre os estudiosos do setor: falta competitividade.

A atual estrutura que abarca um universo heterogêneo do ponto de vista tecnológico e gerencial, no qual produtores de leite refrigerado com gado de genética avançada e controlado manejo nutricional e produtivo convivem com extratores de leite de qualidade inferior, aponta significativas falhas na coordenação entre os elos da cadeia, agravadas pela falta de preparo do produtor em tornar a atividade leiteira rentável e produtiva, por meio de uma gestão profissional do seu negócio.

A união dos produtores na forma de cooperativas tem passado por um amplo programa de ajustamento, devendo tomarem-se mais ágeis, enxutas e dotadas de profissionais competentes contratados para gerir por resultados. Atualmente, segundo a Confederação Nacional da Agricultura (CNA) das nove grandes centrais cooperativas dos negócios lácteos, resta apenas a Paulista. As demais sofreram desagregações, vendas ou tiveram seus controles transferidos para empresas do setor privado, como é o caso da central do Rio Grande do Sul (CCGL), de Santa Catarina (Do Vale), do Paraná (Batavo) e da Bahia (CCLB). O RECOOP, um programa público para recuperação de cooperativas, obteve um número significativo de consultas para tomada de recursos, todavia, é evidente que somente capital não trará de volta os anos dourados destes cooperativas, e sim competência na gestão e vontade política de mudar, por parte de seus gestores.

Com o processo de desregulamentação do setor, iniciado em 1991, o acirramento da concorrência, que deveria culminar num salto de competência e produtividade dos participantes da cadeia, entre eles produtores e cooperativas, gerou o ingresso de multinacionais, como a Parmalat e a Nestlé. Vale ressaltar que a entrada desses gigantes no setor lácteo culminou na 'descomoditização' do

leite, o que quer dizer que ele passou a exibir diferenciações atrelado a uma marca, deixando de ser uma ‘commodity’. Para o consumidor foi um salto no consumo de produtos lácteos mais elaborados e mais acessíveis, todavia, para o produtor foi o início de uma grande instabilidade financeira.

Vale ressaltar que muito tem sido feito para que um cenário mais favorável figure nos próximos anos. Jank, Farina e Galan (1999) afirmam que *“apesar dos indicadores denotarem um baixo nível de competitividade internacional, é importante destacar que o sistema agroindustrial do leite no Brasil está passando por mudanças bastante drásticas ao longo da presente década, que se reflete em alterações na produção, no perfil de consumo e nas relações estabelecidas entre seus agentes”*.

No que concerne às soluções para os problemas do setor, algumas iniciativas devem colaborar grandemente para inversão deste quadro. Por atuação do setor privado, o sistema de coleta a granel de leite refrigerado tem ganhado espaço no cenário nacional, principalmente pelas importantes reduções nos custos de transporte e resfriamento de leite, além da otimização global do processo e de ganhos imediatos na qualidade do leite. Já o governo, por meio do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite lançado há algum tempo pelo Ministério da Agricultura, tem buscado, junto aos segmentos do setor privado, definir as mudanças que alterarão significativamente o comportamento do produtor e da indústria no tocante a qualidade.

Na ausência de uma política leiteira, entidades de classe, como a Associação de Produtores de Leite, a Leite Brasil e a Confederação Nacional da Agricultura, o CNA, vêm atuando em discussões abertas com todos os agentes envolvidos, buscando uma aproximação com o poder legislativo, com o objetivo de criar a “bancada do leite”. O marketing do leite é outra bandeira que tem sido

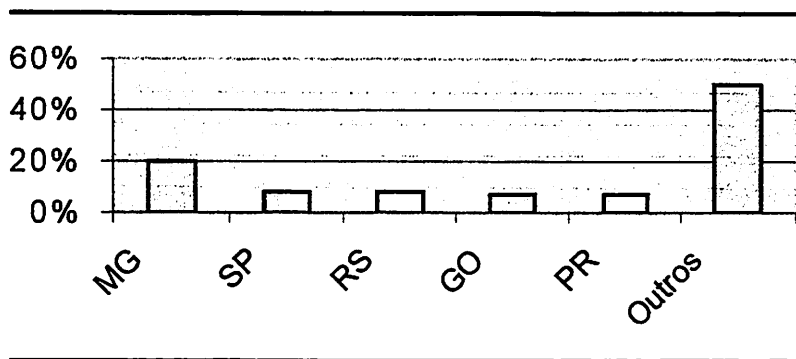
perseguida, a fim de coordenar um movimento de aumento de consumo e, ao mesmo tempo, combate ao leite informal.

Rubez (1998b), presidente da Leite Brasil, confirma as boas expectativas do setor e acredita na “*manutenção do crescimento da produção de leite nos próximos cinco anos a taxas superiores ao da população de forma que, no final deste período, estaremos gerando excedentes para exportação*”.

Percebe-se claramente que há um cenário positivo para setor no Brasil, todavia, há que existir uma maior profissionalização por parte dos produtores de leite a fim de que se aumente a rentabilidade, por meio de maior produtividade e boa gestão estratégica, objeto de estudo dessa dissertação.

## 5.2 O papel do Sul de Minas Gerais na pecuária leiteira brasileira

Na configuração das bacias leiteiras brasileiras, o estado de Minas Gerais sempre esteve à frente, seguido tradicionalmente por São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul (Figura 5).



Fonte: Rubez, 1998

**FIGURA 5.** Produção de leite por região, 1996

A Figura 6 permite visualizar onde está localizado geograficamente o Sul de Minas Gerais.



**FIGURA 6.** Localização geográfica do Sul de Minas

Minas Gerais é responsável pela produção anual de 6 milhões de litros de leite, captados por 350 mil produtores e entregues a 1,5 mil indústrias espalhadas por todo estado (Neves, 1998). A turbulência da globalização trouxe para esse estado sérias mudanças que começaram com o fim do tabelamento em 1991 e intensificaram-se em 94, quando a política econômica imposta com a nova moeda, o Real, abriu o mercado brasileiro para as importações e colocou um ponto final na situação de comodismo de muitos produtores pelo fácil repasse das ineficiências produtivas aos preços, fato este permitido pela inflação.

Com a competição acirrada e a necessidade de se adequar ao novo cenário de mudanças, o produtor de Minas Gerais se viu obrigado a mudar sua concepção simplista do negócio do leite e partir para a profissionalização da unidade produtiva. Os produtores de menor porte em Minas, como em todo país,

compõem a massa majoritária de produtores, correspondendo a 280 mil dos 350 mil fazendeiros do leite. Estes apresentam baixas médias de produção (4,10 litros/dia/vaca), sendo adeptos da produção extensiva à base de pasto, com baixo custo e capital investido principalmente na terra (Neves, 1998).

Pinazza e Almiandro (1998) acreditam que, para permanecer no leite, o produtor deverá aumentar sua produção a níveis que compensem os gastos com tecnologia, genética e alimentação suplementar, para garantir a qualidade da matéria-prima e a rentabilidade do negócio. Com isso, os médios e grandes produtores vêm crescendo em número e importância, reduzindo a parcela de contribuição dos pequenos para menos de 10% da produção total do estado.

A importância de Minas de Gerais é ainda notória no cenário nacional, embora tenha havido, nos últimos anos, crescente migração para a região dos cerrados do centro-oeste, com destaque para o estado de Goiás, o qual, atualmente, ocupa o posto de terceiro maior estado leiteiro do país, produzindo cerca de 2 bilhões de litros anuais.

A um ritmo mais acelerado que o crescimento da população mineira, a atividade leiteira cresce, em média, 4% ao ano contra 1,57% da população. Dessa forma, a produção mineira de leite disponibiliza cerca de 330 litros por habitante neste estado, contudo, seu consumo per capita está em torno de 130 litros (Neves, 1998).

Apesar do destaque nacional, a bacia mineira de leite apresenta baixa remuneração a seus produtores, cuja renda diária varia entre R\$ 11,03 e R\$ 203,85 (Neves, 1998). Portanto, tendo em vista a histórica baixa remuneração pelo leite produzido, ganha dinheiro aquele produtor que possui maior escala de produção.

Carvalho, Romeiro e Vieira (1994), em estudo sobre as margens de comercialização de leite no município de Lavras, apontaram que uma das causas



da queda dos preços do leite pago aos produtores foi sua falta de organização, já que a comercialização nunca foi feita por meio de órgãos representativos e somente numa base individual, o que reduz seu poder de barganha. Mas há também quem garanta que ao produtor dessa região falta uma dedicação profissional ao negócio, cuja base tradicional está na estrutura familiar e no baixo investimento para melhoria da produção.

Tradicionalmente, os responsáveis pelo maior volume de leite estão concentrados na região do Triângulo Mineiro/Alto do Paraíba, embora a maior parte da produção esteja no Sul e Zona da Mata, que produzem, respectivamente, mais de 800 e 500 milhões de litros anuais (Leila, 1999).

Em estudo realizado pelo SEBRAE/MG e FAEMG em 1996, pôde-se chegar a um diagnóstico do cenário da pecuária (Tabela 4). Percebe-se claramente que há um predomínio dos pequenos produtores quanto ao tamanho da exploração, mas a expressividade da produção pertence aos médios e grandes pecuaristas, os quais representam apenas 6% do número total de produtores, todavia, respondem por 30% do leite produzido no estado (SEBRAE/FAEMG, 1996).

**TABELA 4.** Números relativos à produção de leite por produtores, por vacas ordenhadas no estado de Minas Gerais, 1996

	Distribuição % do número de produtores de leite			Produção de leite/vaca ordenhada (dados em l/dia)		
	Estratos de produção de leite (litros/dia)			Estratos de produção de leite (litros/dia)		
<b>Bacias leiteiras</b>	<b>Até 50</b>	<b>51 a 250</b>	<b>250</b>	<b>Até 50</b>	<b>51 a 250</b>	<b>250</b>
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	41	53	6	3,96	5,14	7,87
Sul/Sudeste	61	30	9	3,3	7,11	11,92
Zona da Mata	71	25	4	3,78	4,35	8,88
Vale do R. Doce e Mucuri	60	34	6	4,54	4,22	5,07
Metropolitana de BH	62	32	6	5,43	6,33	8,88
Oeste de Minas	58	34	8	3,57	6	7,22
Central Mineira	62	32	6	5,91	6,83	10,57
Campo das Vertentes	61	32	7	4,83	6,57	8,97
Nordeste de Minas	73	25	2	3,98	5,24	10,12
Norte de Minas	69	29	2	5,18	5,12	8,48
Jequitinhonha	74	21	5	2,85	3,35	4,04
<b>MINAS GERAIS</b>	<b>59</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>4,1</b>	<b>5,55</b>	<b>8,67</b>

Fonte: SEBRAE/FAEMG, 1996

Como se pode perceber, no Sul de Minas, onde se localiza o município de Lavras e que hospeda as propriedades estudadas, a produção é intensiva, ou seja, com mais de 250 litros/dia. Embora não represente uma parcela significativa do total nessa região (30%), comparativamente às outras é a que apresenta a maior produção de leite/vaca/dia, denotando uma maior produtividade.

Estes médios e grandes produtores compõem o segmento da produção intensiva de leite, onde há a presença de alto conteúdo tecnológico em termos de infra-estrutura, insumos e técnicas de manejo utilizadas, e cuja coordenação é complexa, dada a interdependência das atividades que desenvolvem. Para Jank

(1998), os produtores de leite intensivos conseguem sobreviver e decidir manterem-se no negócio do leite devido a dois fatores principais: escala e gestão. É na maneira como esse produtor busca firmar-se dentro deste complexo cenário lácteo brasileiro, que o presente estudo busca compreender a dimensão estratégica da tomada de decisão, mediante as características peculiares da atividade leiteira e as variáveis exógenas a que está exposta diariamente.

### **5.3 A peculiaridade do sistema canadense de gestão da oferta**

O setor lácteo canadense movimentou, em 1998, 3,8 bilhões de dólares, ocupando o terceiro lugar no *agribusiness* nacional, atrás do mercado de grãos e de carnes vermelhas (CDC, 1999). O rebanho bovino leiteiro naquele país é de 1,3 milhão de vacas, criadas em aproximadamente 24 mil unidades de produção. Como ocorre no Brasil, percebe-se uma redução no tamanho do rebanho desde 1984, quando este era formado por mais de 1,7 milhão de vacas em 46,9 mil unidades produtoras. Os ganhos de produtividade advindos sobretudo da preocupação crescente com a seleção genética elevaram, nestes anos, a produção de 8 bilhões de litros/ano em 1984 para atuais 12 bilhões/ano, volume este estipulado como quota máxima pela OMC, Organização Mundial do Comércio - OMC (Nascimento, 1999).

A média de produção de leite canadense por animal situa-se entre as maiores do mundo, sendo de aproximadamente 27,62 litros por dia, ou 8.427 quilos de leite em 305 dias de lactação com conteúdo protéico de 3,24% e conteúdo de gordura de 3,72% (CDC, 1999).

A eficiência percebida nesses números se explica pela busca incansável de todos os envolvidos na cadeia, por alta qualidade nos produtos lácteos. Padrões rigorosos de qualidade, tanto no setor produtivo quanto de processamento,

continuam sendo os fatores que contribuem para que a reputação internacional do Canadá como grande produtor de lácteos de alta qualidade se perpetue. Auto-suficiente e com uma população de 30 milhões de pessoas que não consomem todo o leite produzido no país, o Canadá exporta cerca de 1% de sua produção (CDC,1999).

Há um importante investimento em desenvolvimento tecnológico e, sobretudo, em genética animal, sendo que o Canadá abastece quase 20% do mercado mundial na forma de rebanho, embriões e sêmen, movimentando exportações que atingem o montante de US\$ 80 milhões. Com um rebanho de alta qualidade genética, a produção de leite no Canadá atende a dois mercados distintos: o mercado de leite fluido, que responde por 39% da produção total de leite e o mercado de produtos processados, como manteiga, queijo, iogurte e sorvete, o qual representa os outros 61% da produção nacional (CDC,1999).

O sistema de comercialização canadense apresenta uma configuração que permite o encorajamento da produção em um volume suficiente para atender a demanda doméstica de produtos industriais e fluidos, bem como determinadas exportações planejadas. É evidente o elevado grau de coordenação e cooperação entre os diversos *players* da cadeia – produtores, processadores, associações de classe e cooperativas, os quais encontram na Canadian Dairy Commission (CDC) ou na Comissão Canadense de Laticínios, um órgão federal que tem papel decisivo na medida em que atua para manter viável e forte a indústria láctea nacional.

A CDC foi fundada em 1966 e está diretamente subordinada ao parlamento canadense, pelo Ministério de Agricultura. Buscando uma aproximação com os governos de cada província, as câmaras e agências de comercialização de leite, bem como entre produtores, processadores, consumidores e exportadores, a CDC serve como um importante facilitador na

coordenação dessa vasta cadeia, auxiliando na determinação e incentivo a políticas e programas de fomento que atendam às necessidades da indústria, ao mesmo tempo que preocupa-se em prover os consumidores de produtos de qualidade.

Para tanto, este órgão administra o subsídio governamental para os produtores, o qual representou US\$ 141 milhões para a safra de 1997-98 e que vem sendo anualmente reduzido para que em 31 de janeiro de 2002 seja definitivamente eliminado (Tabela 5). Os objetos sobre os quais essa Comissão legisla referem-se à provisão de produtores eficientes, com oportunidades de obter um retorno justo para seu trabalho e investimento em alimentos lácteos de alta qualidade para a população de consumidores (CDC, 1999).

**TABELA 5.** Calendário da redução do subsídio

<b>Data</b>	<b>Taxa de subsídio (Ca\$/kg)</b>
Fevereiro de 1998	0,84420
Fevereiro de 1999	0,63315
Fevereiro de 2000	0,42210
Fevereiro de 2001	0,21105
Fevereiro de 2002	0

Fonte: CDC, 1999

Entre as diversas atividades deste órgão, encontra-se o sistema canadense de quotas (*market sharing quota*), que é uma outra forma de subsidiar e proteger a renda do produtor de leite, cujas atribuições são calcular e recomendar o nível

de produção nacional de leite para a indústria. A CDC ainda determina preços mínimos para manteiga e creme, e trabalha conjuntamente com o setor privado para ajustar a oferta e demanda de produtos lácteos para o mercado doméstico, por intermédio de programas de estoque que facilitam sua utilização em tempos de baixa produção de leite.

Nas palavras de Blois (1999), presidente da Associação dos Produtores de Leite do Canadá (Dairy Farmers of Canada), *“a indústria canadense de produtos lácteos opera sob uma gestão de oferta e os produtores possuem a garantia de um determinado preço para o leite que produzem. Graças a essa gestão da oferta, existe estabilidade no nível de produção e os consumidores canadenses recebem produtos de qualidade constante e a um preço razoável.”*

Assim, por meio de um sofisticado sistema de controle de oferta determinado por outro órgão, o Comitê Canadense de Gestão da Oferta de Leite (Canadian Milk Supply Management Committe), é determinado anualmente um patamar que é constantemente monitorado e ajustado conforme sejam verificadas mudanças na demanda. Cada província tem direito a uma determinada parcela do total de quotas estabelecidas pelo sistema nacional (Tabela 6). Assim, de posse de sua percentagem, irá coordenar a venda dessas quotas a novos ingressantes ou a produtores estabelecidos que pretendam ampliar sua produção.

**TABELA 6.** Sistema canadense de quotas – “Market sharing quota”

<b>Províncias*</b>	<b>Kilos de gordura</b>	<b>%</b>
Prince Edward Island	3.036	1,9
Nova Scotia	2.064	1,3
New Brunswick	1.978	1,2
Quebec	76.268	47,4
Ontario	49.225	30,6
Manitoba	5.842	3,6
Saskatchewan	3.980	2,5
Alberta	9.997	6,2
British Columbia	8.624	5,4
Canada	161.014	100.0

\* No Canadá, utiliza-se a divisão em províncias que corresponde à divisão em estados brasileiros

Fonte: CDC, 1999

O resultado maior deste sistema está justamente na estabilidade de receita garantida ao produtor, permitindo que ele planeje seus recebimentos ao longo do ano. O sistema de gestão da oferta é uma ferramenta eficiente no planejamento de médio prazo da produção de leite, necessária para atender à demanda doméstica e às exigências de exportação.

O Canadá adotou este sistema de gestão da oferta no início dos anos 1960, numa iniciativa das câmaras de comercialização, quando os produtores se uniram para garantir uma maior estabilidade na comercialização de seus produtos, diante da imprevisibilidade dos ciclos produtivos ao longo dos anos.

Dessa forma, eles determinaram um piso para o preço comercializado do leite, o qual não poderia ser desrespeitado pelos membros dessa união. Com o objetivo de aumentar os ganhos, esses produtores voltaram-se para os governos das províncias, com o intuito de criar câmaras de comercialização, as quais teriam condições legais sancionadas tanto pelo governo quanto pelo grupo de produtores e suas entidades. A autoridade legal dessas câmaras estendia-se pelo território da província onde fora criada, regulando questões de preço e produção em função da demanda e do sistema de quotas.

Todavia, num segundo momento, a efetividade deste sistema viu-se ameaçada pela ausência de um controle regulatório sobre todas as câmaras de comercialização espalhadas pelas províncias. Tal situação exigiu planos de comercialização coordenados para regulamentar e administrar a ação de todas as câmaras de comercialização. Foi então que, em 1966, a Comissão Canadense de Laticínios (CDC) foi criada, fazendo com que o leite fosse a primeira *commodity* no Canadá a ser operada sob a regulamentação de um sistema de nacional de gestão da oferta.

No âmbito da unidade de produção, este sistema interfere diretamente na rentabilidade do produtor e na gestão de seu negócio, na medida que, controlando a produção nacional pelo estabelecimento de quotas, ele favorece a estabilidade do produtor e a sua maior previsibilidade sobre o complexo setor lácteo canadense. Da mesma forma, atuando diretamente na gestão da importação e da exportação, impede que haja prejuízos ao produtor nacional e à indústria.

No passado, as importações eram severamente restringidas no setor lácteo, todavia, com a globalização e pressão para a abertura do mercado canadense aos produtos lácteos importados e sob determinadas requisições da Organização Mundial do Comércio, o Canadá, em meados de 1995, aumentou seu nível de importação desses produtos, em contrapartida à redução de quotas

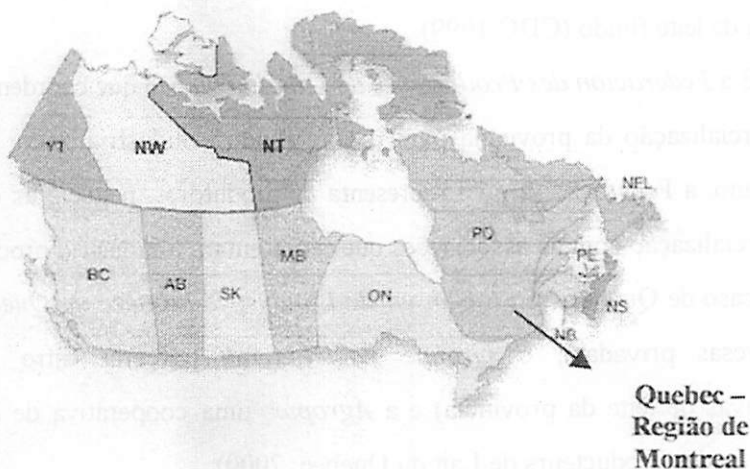


disponíveis, aumentando consideravelmente o preço de comercialização dessas quotas aos produtores.

Ao longo dos 30 anos de existência da CDC, essa abordagem da gestão da oferta tem provido um ambiente estável, dentro do qual a indústria e os produtores estão comprometidos a atender os desafios referentes às alterações no mercado doméstico e nas regras do mercado internacional. A CDC vê na cooperação e na colaboração entre os participantes da cadeia do leite canadense, traduzidos na consolidação do sistema de gestão da oferta, a grande força para garantir a viabilidade da indústria láctea deste país nos próximos anos.

#### **5.4 Quebec e seu destaque na pecuária de leite canadense**

A província de Quebec, onde está localizada a cidade de Montreal (Figura 8), ocupa o primeiro lugar no ranking da venda e produção de leite no Canadá. Com 10.614 unidades de produção em seu território, 49% do total existente no país, essa província é a representação máxima da pecuária leiteira canadense.



**FIGURA 8.** Localização geográfica da província de Quebec, Canadá

A típica unidade de produção canadense de leite é especializada, com receita proveniente, majoritariamente, da produção de leite e da venda de animais. É uma unidade familiar, que opera as atividades da unidade de produção possuindo, em geral, um rebanho de 50 vacas Holstein. Os proprietários construíram seu patrimônio por meio da atividade leiteira que os remunera, em média, em US\$ 175.000,00 por ano.

Em Quebec, a atividade leiteira é a mais importante atividade agrícola em termos de receitas, sendo responsável por 34% do montante total de US\$1,4 bilhão gerado nas unidades de produção em 1998. Os produtores de Quebec produziram, entre 1997 e 1998, 28,3 hectolitros de leite, dos quais 76% foram

destinados à indústria de produtos derivados de leite e 24% para atender à demanda de leite fluido (CDC, 1999).

É a *Federacion des Producteurs de Lait du Québec* que coordena o plano de comercialização da província para o leite fluido e industrializado. Por meio desse plano, a Federação, a qual representa os produtores, negocia as condições de comercialização com as associações que representam a indústria processadora, que, no caso de Quebec, são o *Conseil de L'industrie Laitière du Quebec* (para as empresas privadas), o *Groupe Lactel* (uma parceria entre as cinco cooperativas de leite da província) e a *Agropur*, uma cooperativa de alimentos (Federation des Producteurs de Lait du Québec, 2000).

Em suas negociações, a Federação se utiliza dos preços mínimos determinados pela CDC para manteiga e cremes lácteos, bem como se baseia nas condições econômicas e preços em vigor nas outras províncias. Neste processo, a Federação é responsável pelas vendas de leite, bem como a coleta e transporte dos produtores até os processadores, e os pagamentos aos produtores. A forma de pagamento é feita de acordo com os níveis de gordura, proteína, lactose e outros componentes, havendo um preço comum a todos os produtores.

Os produtores de Quebec são submetidos a cotas de produção em função da expectativa de demanda determinada por províncias, pelo *National Milk Marketing Plan*. Para se ter uma idéia do montante disponibilizado, entre 1996 e 1997 a quota total do país foi de 43,9 bilhões de hectolitros de leite, sendo superada em 1998, o que levou a um corte de 3% (Pinazza e Alimandro, 1998).

A província de Quebec e seus produtores apresentam uma significativa importância para a pecuária de leite canadense, fazendo uso de instrumentos de controle e coordenação da cadeia de lácteos para assegurar maior estabilidade à renda dos produtores, bem como qualidade dos produtos vendidos aos consumidores canadenses.

**6 EVIDÊNCIAS, CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES DAS  
UNIDADES DE PRODUÇÃO ESTUDADAS NO SUL DE MINAS E NA  
REGIÃO DE MONTREAL**

A Tabela 7 evidencia as principais características quantitativas das fazendas investigadas em Montreal e no Sul de Minas.

**TABELA 7. Quadro comparativo das propriedades pesquisadas no Sul de Minas e na Região de Montreal, 2000.**

Índice	Brasil			Canadá		
	Pantanal	Ribeira	Sertão	Down Hill	Sandy	Lomann
Total litros/dia	2000	2000	1700	2600	1100	2700
Litros/vaca/dia	23 litros	20 litros	17 litros	40 litros	22 litros	30 litros
Litros/vaca/ano	7,200 kg	7,000 kg	6,000 kg	12,000 kg	7,800 kg	9,200 kg
Relação vaca lactação/ vacas secas	83/17	103/40	100/42	70/12	47/6	90/12

Categorias	Brasil			Canadá		
	Pantanal	Ribeira	Sertão	Down Hill	Sandy	Lomann
1. Localização da unidade de produção	Lavras	Nepomuce no	Ingai	Ormstown	Regaud	Huntingdon
2. Área da unidade de produção	110 ha	225 ha	330 ha	400 ha	200 ha	200 ha
3. Sistema de produção	Confinamento	free-stall	semi-intensivo	tied-stall	free-stall	free-stall
4. Raça bovina	holandesa	holandesa	7/8 holandês	puro Holstein	puro Holstein	puro Holstein
5. Para quem vende a produção	Danone	Danone	Serra Bela	Federation du Lait	Federation du Lait	Federation du Lait
6. Preço líquido recebido	R\$0,32	R\$0,32	R\$0,28/R\$0,32	R\$ 0,69 *	R\$ 0,69 *	R\$ 0,69 *
7. Filiação à cooperativa	Sim	sim	não	não	não	não
8. Transporte do leite	Granel	granel	latões	granel	granel	granel
9. Apoio governamental	Não	em 79(PDPL)	não	sim	sim	sim
10. Trabalhadores familiares	1	1	2	5	4	2
11. Trabalhadores contratados	3	5	4	2	0	1

\* cotação do dólar fonte Reuters (23/03/00) : US\$ 1,727

Fonte: Dados da Pesquisa

## **6.1 A pecuária de leite brasileira de acordo com a perspectiva do grupo de produtores investigados**

O produtor de leite brasileiro encontra-se atualmente inserido em um cenário de mudanças cada vez mais turbulento. Muitas vezes coadjuvante nas decisões das políticas adotadas para o setor, vem sofrendo, ao longo destes anos, sérias conseqüências “dentro da porteira”, levando-o a repensar seu comportamento no negócio do leite. Muitos destes produtores optaram por se retirar da atividade, como demonstra a Tabela 8. Entre 1996 e 1998, 55 mil produtores deixaram a atividade, reduzindo a captação do leite das dez maiores indústrias do país.

**TABELA 8.** Captação das dez maiores empresas de laticínios do Brasil

<b>Empresas</b>	<b>Recepção anual de leite ( Mil Litros )</b>			<b>Número de produtores</b>		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
<b>1° Nestlé</b>	1.431.895	1.412.608	1.357.832	39.200	35.089	28.920
<b>2° Parmalat</b>	795.136	857.238	814.224	35.846	21.040	16.052
<b>3° Itambé</b>	710.094	730.422	752.628	19.927	18.250	15.369
<b>4° Paulista</b>	668.097	672.742	625.577	25.404	24.481	22.162
<b>5° Elegê</b>	559.653	607.198	602.514	44.000	38.537	34.402
<b>6° Grupo Vigor</b>	301.175	295.155	287.830	8.368	8.142	6.442
<b>7° Batavia/Agromilk</b>	268.330	273.570	274.022	11.820	11.125	10.393
<b>8° Fleishmann Royal</b>	176.000	166.000	184.000	6.000	4.000	3.000
<b>9° Danone</b>	172.692	166.949	144.429	2.106	1.426	651
<b>10° Latic. Morrinhos</b>	87.098	105.060	121.297	4.333	4.300	4.250
<b>TOTAL</b>	<b>5.170.752</b>	<b>5.286.942</b>	<b>5.164.353</b>	<b>197.004</b>	<b>166.390</b>	<b>141.641</b>

Fonte: CNA/Decon, Leite Brasil e Pensa citados por Netto e Bernardes (1999)

Este êxodo, já previsto por muitos especialistas do setor, atingiu não somente os pequenos produtores como era esperado, mas também médios e grandes produtores, despreparados para sobreviver comercialmente no mercado competitivo atual.

Diante dessa situação, as palavras de ordem e consenso entre especialistas, pesquisadores e até mesmo produtores são “boa gerência”. Utilizando estratégias eficazes, produtores buscam garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio do leite em tempos de tumultuada competição. Duarte Vilela, agrônomo da Embrapa Gado de Leite, afirmou, em entrevista cedida à

revista Balde Branco a respeito do projeto Plataforma, que se propõe a avaliar a cadeia produtiva de leite brasileira, que o “*grande gargalo tanto no segmento da produção, como na indústria, é a parte da gestão empresarial*” (Embrapa Gado de Leite, 1999). O Projeto Plataforma, como muitas outras pesquisas desenvolvidas nessa área, tem dado crescente enfoque à identificação dos principais entraves à modernização e consolidação da atividade leiteira no país, ao longo dos elos da cadeia. Sabe-se que essa análise é bastante complexa, uma vez que o cenário do leite no Brasil é composto por retratos e peculiaridades regionais. Todavia, há pontos convergentes do lado de dentro da porteira que apontam para uma consciência cada vez mais apurada dos produtores sobre seu novo papel na economia do leite.

Sobre esse tema, Dário Batista de Souza, assessor técnico da Assistência Nestlé aos Produtores de Leite (ANPL), sediado em Ibiá, MG, afirma que “*um dos principais entraves que inibem o almejado desenvolvimento da pecuária leiteira nacional está na falta de maior consciência gerencial, administrativa e econômico-financeiro.*” E acrescenta: “*não há mais lugares para amadores na exploração leiteira...*”. (Campos, 1997).

As entrevistas realizadas nas três unidades de produção leiteira na região de Lavras demonstraram claramente essa nova consciência e comportamento por parte dos produtores. Não basta o conhecimento adquirido por longos anos vividos na atividade e transmitido de geração a geração, pois o momento exige planejamento e, sobretudo, uma gestão empresarial que transcenda os limites da porteira, mantendo um diálogo produtivo entre produtores e o resto da cadeia.

Jank (1998) afirma que as unidades de produção de pecuária intensiva de leite no Brasil são tipicamente verticalizadas, ou seja, apresentam pelo menos três setores: produção de leite, criação de animais jovens e alimentação, a qual inclui uma agricultura mínima voltada a produção de forragens. Na presente pesquisa,

percebeu-se que as propriedades não só apresentam-se cada vez mais departamentalizadas, o que confere um caráter de complexidade à atividade desenvolvida dentro da unidade de produção, como são dotadas de crescente controle destes setores.

Localizada no município de Ingaí, a 30 km de Lavras, a propriedade Sertão iniciou suas atividades no ano de 1989 e, desde então, vem aumentando significativamente sua produção diária para atuais 1700 litros de leite. A característica marcante dessa unidade de produção é a preocupação do gestor em controlar cada setor da atividade, de forma intensiva e planejada. O atual gestor dessa unidade de produção revela que a administração da atividade é feita pela observação e acompanhamento diário de cada animal do rebanho. Essa atitude é resultado da evolução da atividade na unidade de produção e a percepção de seu gestor da necessidade continuada de minimizar os efeitos da crescente competitividade e instabilidade do setor, por meio de um controle sistemático e determinação de metas de produção.

O território brasileiro, pela sua diversidade climática e de solos, permite a existência de um grande número de sistemas de produção, os quais podem variar até mesmo dentro de uma mesma região produtora, como verificado nas propriedades pesquisadas. As três unidades de produção, como mencionado anteriormente, fazem parte do grupo de produtores que adotam atividade leiteira intensiva, a mais completa e exigente, segundo técnicos e especialistas do Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite da Embrapa (Embrapa, 1996). A diversidade dos sistemas aplica-se às propriedades pesquisadas, as quais apresentam diferenças na maneira como praticam a pecuária intensiva. Curiosamente, todas elas sofreram modificações em seus sistemas ao longo do desenvolvimento da atividade na unidade de produção.



A propriedade Ribeira, localizada no município de Nepomuceno, à 30 km de Lavras, foi formada em 1978, quando era conduzida pelos pais do atual gestor. Obtendo um financiamento junto ao Banco do Brasil, na ocasião do Plano de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL), os proprietários ampliaram suas pastagens, compraram 20 vacas da raça Girolanda e construíram um curral, bezerreiro, dois silos, depósito de ração e paiol.

A atividade leiteira ali desenvolvida até o ano de 1995 caracterizava-se pelo sistema de pastejo, sendo então substituída pelo sistema *free-stall*, o qual, de modo geral, se caracteriza pelo confinamento parcial do gado, ficando este o maior tempo nos estábulos e possuindo uma área de pastejo para descanso. Essa mudança foi decorrente da implantação de um controle gerencial na unidade de produção em meados de 1993, o qual passou a questionar a validade do sistema de produção vigente. Como a unidade de produção possuía também lavoura de café, concluiu-se que a rentabilidade cresceria com a diminuição dos pastos em detrimento da ampliação das áreas para cultivo de café. Para tanto, o confinamento do gado em sistema *free-stall* foi a alternativa escolhida para intensificar a produção de leite e, em consequência, a produção de café.

Embora as duas atividades produtivas coexistam na unidade de produção, a atividade leiteira e a lavoura de café são tidas pelos sócios gestores, unidades de negócios distintos, possuindo, portanto, planejamentos distintos e gestões separadas.

Em 1998, o sistema de produção adotado permitiu alcançar a marca de 3000 litros de leite por dia, com uma média de 25 litros por vaca do rebanho em lactação. A mudança para o atual sistema foi vista pelo gestor como uma ferramenta necessária à intensificação da produção, diminuindo consideravelmente o emprego da mão-de-obra e aumentando os ganhos com a atividade. Todavia, o gestor e sócio da unidade de produção afirma que o sistema

imprime maior complexidade à atividade, pela demanda de maior controle sobre a alimentação do rebanho, sua reprodução e desempenho produtivo.

Na mesma corrida pela intensificação da produção em busca de melhores índices de produtividade aliados à melhor remuneração da atividade, o gestor da unidade de produção Sertão, que iniciou seu rebanho em 1989 com uma produção diária em média de 200 litros, decidiu pela profissionalização da atividade em 1995, quando deu-se início à construção de instalações mais apropriadas e à compra de animais, alcançando no primeiro ano a produção diária média de 500 a 600 litros.

No ano de 1996, o atual gestor e zootecnista da unidade de produção, iniciou seus trabalhos realizando, em conjunto com o gestor anterior, a construção de metas de produção para cada novo ano. A proposta inicial, e que mantém-se em vigor até os dias atuais, era de alcançar a cifra de 2.500 litros em 5 anos.

O sistema de produção adotado em 1995 para atingir as metas propostas foi o semi-intensivo. A idéia era se beneficiar das vantagens do sistema de confinamento, as quais, para o gestor são a intensificação da produção e melhorias na produtividade pela alimentação suplementar, e das vantagens do sistema de pastejo que, basicamente, se concentram na possibilidade de custos de produção mais baixos pelo aproveitamento do clima e solo propícios às forragens para a alimentação do gado.

Com o propósito de melhor monitorar o manejo do rebanho e o desempenho produtivo de cada animal, optou-se pela sua separação em lotes diferenciados conforme sua capacidade produtiva. Trata-se de uma prática também encontrada nas demais unidades de produção pesquisadas, mostrando-se um recurso eficaz, na medida que permite tratamento diferenciado para aquisição de resultados melhores.

Neste ponto, a propriedade Pantanal, localizada no município de Lavras, aplica uma filosofia interessante no tratamento diferenciado dos animais. O seu atual gestor de produção acredita que a separação em lotes, conforme o período de lactação, impõe um desafio ao animal. Ele explica que quando o animal está no início do ciclo de lactação, apresenta um potencial maior de produção e, portanto, sua alimentação deve desafiá-lo a maximizar a produção de leite.

O sistema adotado nessa unidade de produção permite esse contato direto com cada animal, avaliando suas potencialidades, características e eventuais desajustes. Em 1997, optou-se pelo confinamento total do gado, embora o sistema não configure-se dentro dos sistemas “*free-stall*” ou “*tied-stal*” (confinamento total do animal no estábulo). O rebanho passa o dia em uma pista de alimentação sem gramas devido ao intenso pisoteio, com saída para um pequeno pasto onde podem passear e descansar. Os animais se retiram dali somente nos momentos das ordenhas diárias, dirigindo-se a uma sala especial onde o leite é captado no sistema espinha de peixe.

O gestor afirma que a escolha deste sistema foi consequência direta da formação de um rebanho especializado. No início das atividades, o rebanho era composto de animais de raça mista colocados a pasto. Todavia, por influência da própria região, já acostumada a uma atividade leiteira mais desenvolvida, tomou-se a iniciativa de apurar o rebanho. As máximas eram que o gado especializado produz mais, apresenta maior produtividade e, portanto, maior faturamento no ano. Diante das vantagens que eram atribuídas ao manejo do gado geneticamente superior às raças mistas, o gestor optou pelo fechamento total deste rebanho que começava a tornar-se 100% apurado, trocando o antigo sistema de pastagem pela racionalidade e possibilidade de maior remuneração propiciada pelo sistema intensivo.

Dada essa promessa de maior produtividade, o proprietário então iniciou a construção de todas as instalações necessárias ao sistema de produção adotado. Verificou-se uma conseqüente elevação da produção por animal, aliada à maior produtividade. Todavia, embora o sistema adotado tenha trazido ao proprietário uma remuneração satisfatória, ele começou recentemente a questionar essa dita superioridade tão disseminada do sistema intensivo sobre o sistema a pasto. Para o gestor e proprietário da unidade de produção, o sistema intensivo requer investimento em tecnologia, aumentando os custos de manutenção e diminuindo, assim, a margem de ganho na atividade. Com isso, a rentabilidade deste sistema é gerada com o ganho de escala e, em tempos de crise, quando o preço pago ao produtor é reduzido, o produtor que adota o sistema intensivo torna-se menos competitivo do que aquele que adota o sistema de pastejo, o qual apresenta margem maior, devido aos custos mais baixos.

Ele afirma ter chegado a essa conclusão por ter vivenciado, nos últimos anos, períodos difíceis na sua propriedade, quando, por várias vezes, precisou pagar para produzir o leite, em função dos altos custos da alimentação em tempos de grande oscilação de preços. Sendo assim, o gestor tem procurado informar-se sobre o sistema de produção a pasto, para conhecer melhor sua mecânica, desdobramentos e viabilidade na estrutura de sua unidade de produção. Todavia, ele afirma que a mudança para um novo sistema não é prioridade para a unidade de produção atualmente, a qual está buscando vencer a crise adotando novas medidas para melhorar a gestão da atividade. Recentemente foi contratado um zootecnista, com o objetivo de administrar os setores de produção e manejo do gado, e exercer melhor controle, garantindo maior rentabilidade ao negócio.

O ganho no negócio leiteiro é notadamente o problema maior que aflige os produtores pesquisados que, apesar de estarem há muito tempo na atividade, consideram que, nos tempos atuais, as fórmulas antigas de sucesso já não cabem

mais no ambiente de grande imprevisibilidade. Assim, cada um destes gestores e proprietários procura atender cada vez mais a dois itens, os quais consideram relevantes para o aumento da rentabilidade do negócio: tecnologia e custos.

É verdade que, para todos, a tão sonhada alta lucratividade no negócio do leite ainda está por vir, pois consideram que todos os esforços, direcionados para o melhoramento da atividade, terão seus resultados evidenciados a médio ou longo prazo.

Quando menciona-se controle de custos, o que primeiro vem à mente dos produtores é alimentação. A nutrição do rebanho nas propriedades pesquisadas representa em torno de 40 a 60% dos custos totais da atividade leiteira, o que pode ser comprovado em outros trabalhos que confirmam essa preocupação. Novaes (1985) afirma que, nos Estados Unidos 50% do custo de produção de leite é atribuído à alimentação, seguido da mão-de-obra (25%), juros e depreciação (18%) e outros (7%). No Brasil, este autor acredita que, em unidades de produção mais especializadas e localizadas próximas a grandes centros consumidores, os custos de produção sigam a mesma tendência.

A afirmação de Novaes é confirmada por trabalho realizado pelo Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite da Embrapa, relatado por Oliveira (1998). Ao comparar os custos de produção do leite B e C, o trabalho revela que enquanto na produção do leite C 18,55% dos gastos são com alimentação, o leite B, que diferencia-se basicamente deste nos itens relativos à mecanização e sofisticação da produção, gasta 27,95% com rações mais 12,33% com silagem, atingindo a cifra aproximada de 40,28% dos custo total do leite. Essas informações confirmam a preocupação do proprietário e gestor da unidade de produção Pantanal, com relação aos custos relativos à produção do leite em sistema mais tecnificado como o adotado em sua unidade de produção e nas demais pesquisadas.

Diante desses dados, há uma preocupação crescente por parte dos produtores pesquisados em garantir custos mais baixos, sem afetar os ganhos de produtividade. Para tanto, todos têm implantado sistemas de controles informatizados em suas unidades de produção para garantir maior controle aos detalhes relativos à nutrição do gado. O gestor da unidade de produção Sertão ressalta que, desde 1996, vem monitorando diariamente a dieta e a reprodução de seu rebanho por meio de uma completa planilha eletrônica. Por esse instrumento, é possível fazer simulações com as oscilações dos preços dos insumos observando os ganhos ou perdas de produtividade de cada lote. A dieta mantém-se quase uniforme durante todo ano, variando em função do preço de determinados insumos e da produção observada do gado.

Em se tratando de um produto de baixa remuneração, o leite, quando captado em sistemas de produção intensivos, propicia aos seus captadores ganhos crescentes gerados por economias de escala. Segundo Fialho (1991), citado por Marques (1999), nos sistemas de produção tradicionais predomina o uso de equipamentos de pequeno porte, não havendo ganhos significativos de escala com o incremento de insumos. Essa situação é inversa no caso de sistemas com exploração mais intensiva, onde o emprego intensivo da mecanização gera maiores probabilidades desses ganhos pela indução à redução dos custos.

A tecnologia é, portanto, fundamental para assegurar que a intensificação da produtividade incorra em ganhos de escala. Assim como afirma Gomes (1996), a produtividade na atividade leiteira implica em economia de escala na medida que há uma relação direta entre maiores ganhos e sistemas de exploração mais produtivos. Nas unidades de produção pesquisadas, a busca da produtividade resultou na adoção de sistemas de produção mais tecnificados, bem como de tecnologias que assegurassem a sustentação dos ganhos adquiridos.

A adoção da inseminação artificial é uma prática verificada em todas as unidades de produção estudadas, como medida essencial para alcançar melhores índices, bem como maior qualidade no leite captado. Em estudo sobre custos e escala na pecuária leiteira, realizado junto a 48 produtores de leite do estado de Minas Gerais, Marques (1999) afirma que, dentre os fatores que condicionam o incremento à produtividade, a *“inseminação artificial é relevante na medida que influência na melhoria do padrão genético”*.

A unidade de produção Ribeira adota a inseminação desde 1979, quando foram adquiridas 75 vacas para ampliação de seu rebanho. Desde então, não foi efetivada mais nenhuma aquisição de animais, reservando-se à inseminação o papel chave para atingir as metas impostas pelo controle gerencial implantado em 1993. O gestor ressalta a importância dessa tecnologia para o bom desempenho da atividade, uma vez que ela assegura vacas geneticamente melhoradas e, portanto, com capacidade crescente de produção. Todavia, no ano de 1999 o índice de prenhez baixo, por volta de 30%, incidiu em queda abrupta na produção total. O gestor aponta o calor excessivo como fator para a diminuição do índice de prenhez pela inseminação, o que gerou maior intervalo entre partos. Tal fato levou a um desequilíbrio no número de vacas em lactação em relação às vacas secas (103/40), reduzindo a produção diária para 2000 litros de leite.

Para minimizar os problemas ocasionados na reprodução por inseminação artificial, o gestor adquiriu um produtor e pretende normalizar a produção no ano 2000, propondo-se a meta de 3.100 litros diários com rebanho de 125 vacas em lactação com uma média de produção diária de 25 litros.

A tecnologia é considerada também fator de grande importância pelo gestor da unidade de produção Sertão. Ele acredita que os ganhos com a inseminação artificial, introduzida nessa propriedade em 1997, venham a se concretizar no ano de 2002. Naquela época, ele garante que o rebanho estará

formado com gado puro e apresentando índices de produtividade superiores aos atuais 17 litros/vaca/dia. Para tanto, compra sêmen de empresas confiáveis, como a *Alta Genetics*, que oferece touros com comprovada qualidade de sêmen pela muitas provas a que este é submetido. A inseminação é de responsabilidade de um de seus funcionários, treinado especialmente para essa função. Atualmente, o índice de prenhez alcançado é de 70%.

O perfil tecnológico dos produtores pesquisados denotou crescente preocupação com uso de fatores que condicionem ao aumento da produção. Assim, o fornecimento de silagem, milho e ração o ano todo foi uma constante entre os produtores, constituindo um importante fator de aumento da eficiência técnica da atividade leiteira. Essa eficiência é reforçada com investimento em máquinas e equipamentos, indicando a presença de ordenhadeiras, tratores e instalações apropriadas na unidade de produção. Da mesma forma, o uso de resfriador e a coleta a granel refletem a preocupação dos produtores com a qualidade do leite, presente em todas as unidades de produção pesquisadas.

Marques (1999) op. cit., pôde confirmar que o emprego de maior padrão tecnológico reflete em índices mais altos de produtividade, os quais conduzem a uma diluição ou redução do custo fixo. Essa conjunção de fatores é que vai determinar a eficiência técnica das propriedades de leite.

De modo geral, o custos com a mão-de-obra na pecuária de leite brasileira aparecem como um dos mais altos da atividade. Todavia, como observam Oliveira e Lau (1998), esse custo está diretamente associado ao grau de automação e tecnologia empregados na produção. Assim, enquanto a mão-de-obra pode representar até 22% dos custos de produção do leite C, este fator representa somente 10% dos custos envolvidos na produção do leite B devido a uma maior mecanização neste sistema.



Tal afirmação foi confirmada nas unidades de produção pesquisadas. O contingente de empregados não ultrapassa a seis pessoas por propriedade contratadas para atuar diretamente na pecuária de leite. Nos três casos pesquisados, os funcionários são responsáveis por todo o manejo diário do rebanho e foram treinados na própria unidade de produção (com exceção do manejo da ordenhadeira e a inseminação artificial, que são cursos tomados em empresas especializados). Não há problemas com rotatividade, pois estão no trabalho há pelo menos 2 anos. Todos os gestores preocupam-se em manter seus empregados motivados, na medida que deles depende o sucesso da atividade leiteira.

O gestor da unidade de produção Pantanal é enfático com relação a isso. Ele afirma que há dois pontos fundamentais na gerência de uma unidade de produção de leite: o primeiro refere-se ao planejamento alimentar anual, quando é preciso comprar bem para obter os melhores resultados ao longo do ano; e o segundo diz respeito à mão-de-obra, que deve estar devidamente comprometida e bem treinada para permitir que a atividade “ande como um relógio”. Do fator humano depende que todos os esforços despendidos na compra dos melhores insumos para incrementar a produção sejam utilizados da melhor forma, sem desperdícios e na hora certa.

Vale ressaltar que o trabalho familiar aparece somente nas atividades de auxílio ao gestor, sendo a mão-de-obra contratada predominante nas relações de trabalho. Este é um aspecto comum às propriedades brasileiras de produção leiteira, conforme demonstram os dados da pesquisa realizada por Marques (1999) na Tabela 9.

**TABELA 9.** Distribuição percentual de horas de serviços de mão-de-obra familiar e contratada por estrato de produção diária, período 1991/92 a 1994/95

Estrato de produção	M.O. familiar (%)	M.O. contratada (%)
Até 50 litros/dia	20,0	80,0
De 51 a 250 litros/dia	40,0	60,0
Acima de 250 litros/dia	24,0	76,0

Fonte: Marques (1999)

A assistência técnica é um fator que vem merecendo reconhecida importância por parte dos produtores brasileiros, pois permite a profissionalização da atividade. Visando o binômio produtividade-lucro, o produtor utiliza a assistência técnica de veterinários, zootecnistas, engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, os quais assumem o papel de inserir a unidade de produção em uma situação de constante avanço tecnológico e produtivo.

Nas três unidades de produção pesquisadas, seus gestores reconhecem e valorizam o papel da assistência técnica, conferindo-lhe, muitas vezes, o sucesso de alguns setores da atividade leiteira, como a produtividade e a reprodução. Para o gestor da unidade de produção Ribeira, a assistência técnica contratada é garantia de atualização tecnológica e, portanto, não abre mão de dois veterinários especialistas em pecuária leiteira, que respondem por serviços clínicos, sanitários, reprodutivos e de nutrição animal. Além disso, o gestor conta ainda com a assistência de um engenheiro agrônomo especializado em plantio direto de forrageiras.

Todavia, vale lembrar que o bom técnico não é aquele que preocupa-se em ensinar a aumentar a produção, mas, sobretudo, é aquele, segundo Gomes (1996), que ensina o produtor a ganhar mais dinheiro. Pensando nisso é que os gestores das unidades de produção Sertão e Pantanal têm formação acadêmica na área agrícola, sendo graduados em zootecnia e administração rural, respectivamente. Eles acreditam que, dessa maneira, quando um técnico indica a compra de insumos com elevado custo, preocupado unicamente com o aumento da produtividade, cabe aos gestores alertá-lo para a questão da rentabilidade da atividade, exigindo-lhes alternativas menos onerosas para os mesmos resultados desejados.

A assistência técnica eficiente não está restrita à atividade leiteira dentro da porteira, como afirma o gestor da unidade de produção Pantanal. É preciso, segundo ele, que o técnico faça um diagnóstico dos problemas da propriedade, mas, sobretudo, inserindo-a num cenário local, regional, estadual, nacional e até mesmo mundial. Dessa forma, gestor e técnicos, conscientes da importância das variáveis que integram esse macroambiente, buscam soluções para tornar a atividade leiteira competitiva e lucrativa.

Lucratividade é uma preocupação presente em todas as gestões das unidades de produção pesquisadas, que buscam, por meio de uma administração eficiente dos custos, minimizar os efeitos do baixo preço recebido pelo litro de leite sobre a competitividade. Todos acreditam que a variável preço é a balizadora de todas as decisões tomadas na propriedade, ou seja, atentos à receita que irão receber, os gestores procuram planejar melhor todos os setores da atividade leiteira.

As unidades de produção Pantanal e Ribeira, desde sua formação, comercializavam o leite captado em suas propriedades na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande, localizada no município de Lavras. Cansados de receber preços

baixos e de um tratamento que não prestigiava os investimentos contínuos dessas propriedades na alta produção e qualidade do leite, seus gestores junto com os 20 maiores produtores da mesma cooperativa, decidiram criar uma nova cooperativa, a Cooamil. Essa dissidência permitiu a obtenção de preços um pouco melhores da Cooperativa Alto Rio Grande. Todavia, a Cooamil acabou desfeita em meados de julho de 1999, quando o grupo decidiu-se por aceitar a proposta mais interessante do laticínio Danone, localizado em Poços de Caldas, MG.

Os gestores das unidades de produção Pantanal e Ribeira consideram a Danone um bom comprador, uma vez que o preço pago é um dos mais atrativos da região, livre de frete e imposto. Além disso, a empresa compradora aparece sempre disposta a negociações com os produtores e ainda oferece serviços adicionais, como convênios e parcerias com fornecedores de insumos agrícolas e técnicos veterinários, agrônomos e zootecnistas.

O gestor da unidade de produção Pantanal acredita que essa mudança mostrou-lhe que ser cooperado não lhe trazia mais benefícios do que hoje recebe em estar comercializando seu leite para a Danone. Explica ainda que a Cooperativa tornou-se pouco competitiva em relação aos preços dos insumos, por se tornar muito diversificada e sem foco. Além disso, não pratica nenhuma política de pagamento diferenciado pelo leite, o que é algo desestimulante para o produtor tecnificado que investe em melhores índices e acaba por receber o mesmo que um produtor safrista.

Atualmente, a Danone adota a prática de pagamento diferenciado pela bonificação por volume de leite, em razão das economias de escala, no transporte do leite, na contabilidade e no processamento do produto. Como afirma Gomes (1996), a presença cada vez maior da economia de escala nas unidades de produção tecnificadas irá, com certeza, instituir esse critério de pagamento entre os laticínios, gerando, como consequência, muitas dificuldades para as

cooperativas, onde as decisões dependem de regimentos que assegurem direitos iguais para todos os associados.

Por se tratar de um setor altamente descentralizado e com pequeno poder de ação junto aos compradores, os produtores vêm sofrendo com as constantes alterações no cenário de lácteos no Brasil. Conscientes dessas dificuldades e da ausência de um sistema de pagamento mais coerente com a exigência cada vez maior de competitividade, os gestores das unidades de produção pesquisadas consideram de grande importância uma relação de contrapartidas com o comprador, na qual ambos devem buscar a eficiência do sistema como um todo.

Preocupado com a questão do preço recebido em relação aos altos investimentos na atividade, o gestor da unidade de produção Sertão procura vender seu produto àquele comprador que lhe garanta estabilidade no preço, busque parceria e, sobretudo, inspire confiança. No ano de 1999 deixou de fornecer para um laticínio de sua região, optando pela empresa de queijos SerraBela, localizada em Lavras. Com este comprador, ele consegue preços melhores, estando a empresa ainda em fase de implantação de um sistema de pagamento por qualidade.

O governo é visto, pelos entrevistados, como omissivo ou desinteressado da questão. Embora alguns avanços tenham sido conseguidos por meio de ações políticas realizadas pelos fazendeiros em conjunto com entidades como a Confederação Nacional da Agricultura, como de medidas que aumentem a alíquota de importação e instituição de taxas para derivados lácteos, os gestores acreditam que há ainda muito o que se exigir dos órgãos governamentais para o desenvolvimento da pecuária de leite no país. O gestor da unidade de produção Pantanal acredita que os produtores não devem esperar as ações do governo e sim agir de forma mais integrada para defender seus interesses. Pensando assim, foi criado o núcleo do gado holandês do qual faz parte, reunindo os maiores

produtores de leite da região de Lavras. A proposta do grupo é garantir maior articulação dos produtores tecnificados junto às compradores e fornecedores de insumo, estabelecendo relações de parceria, nas quais ambos os lados saiam ganhadores. A intenção converge, principalmente, na manutenção de uma competitividade que conduza a maiores ganhos por parte dos membros deste núcleo.

Embora a atual conjuntura do mercado de leite conduza a um estado de desânimo por parte da grande maioria dos fazendeiros de leite no Brasil, que se sentem ameaçados pelo leite informal, pelo produtor amador e a concorrência desleal dos produtos importados, os gestores entrevistados mostraram-se confiantes na melhora da atividade ao longo do ano 2000.

Os gestores da unidade de produção Sertão estão confiantes de que seus esforços na formação do rebanho serão recompensados e que o objetivo econômico seja atingido em 2002, quando as mudanças adotadas em 1996 para a modernização da atividade terão seus resultados concluídos. Para esses produtores, a gestão do negócio sob o ponto de vista da renda é o ponto de partida para o sucesso da empresa. Portanto, por rigorosos controles de custos, pelos quais asseguram conhecer quanto custa manter cada vaca na atividade, os gestores buscam os ganhos de escala, aliando produtividade e alta tecnologia.

O investimento em tecnologia é a palavra de ordem para o gestor da unidade de produção Ribeira. Desde 1975, a propriedade vem adotando constantemente novas tecnologias de produção, aplicando-as à reprodução, sanidade e nutrição do rebanho, às instalações e ao plantio de forrageiras. O maior problema que verifica, assim como os demais entrevistados, é a baixa remuneração do leite em contrapartida com os altos custos exigidos com a modernização da produção. O produtor acredita que a profissionalização seja o caminho para maiores ganhos, todavia, é necessário que a indústria bonifique

aqueles que investem na qualidade e na maior produção de leite, evitando que produtores safristas e tecnificados recebam o mesmo valor.

O novo contrato com a Danone tem deixado ambos os produtores das unidades de produção Pantanal e Ribeira, satisfeitos. Para eles, o comprador tem gerado certa estabilidade com relação aos preços recebidos, o que lhes permite um melhor planejamento da atividade. E planejar é algo que o gestor da unidade de produção Pantanal tem se preocupado em fazer de forma mais elaborada, pois acredita que só dessa maneira poderá aumentar a competitividade de seu negócio. Este produtor já chegou a pensar em desistir da atividade, como muitos vizinhos o fizeram, todavia percebeu que valeria mais continuar e tentar reverter a situação do que encerrar a atividade com um grande prejuízo.

O gestor reconhece que optar por continuar implica em trabalhar arduamente para ganhar competitividade por meio da eficiência técnica e econômica. Mas ele escolheu permanecer porque reconheceu contar com muitos fatores favoráveis, como boas instalações, gado com excelente genética, pessoal qualificado, entre outros. Faltava-lhe apenas uma gestão voltada à competitividade e não simplesmente à manutenção do negócio.

Hoje percebe que as mudanças realizadas nos últimos meses já resultam em melhores índices e, conjuntamente com a estabilidade de rendimentos permitida pela associação à Danone, o produtor está confiante de que no ano 2000 a unidade de produção alcançará suas metas ou até mesmo as ultrapasse.

A despeito do fim do controle governamental e a abertura comercial, uma nova realidade foi construída, exigindo dos produtores solução para a questão de compatibilizar preços baixos ao consumidor com o lucro da atividade leiteira. Muitos produtores acostumados a um cenário estável, viram-se incapazes de responder a essa questão, deixando a atividade. Outros perceberam que a resposta relacionava-se diretamente ao incremento da produtividade pela modernização e

profissionalização da atividade desenvolvida dentro da porteira, atentando à redução de custos.

Os produtores entrevistados, como personagens que são de todo esse processo liberalizante, enxergaram na gestão eficiente de seus negócios a resposta para a busca de alternativas relacionadas à questão dos preços baixos. Hoje, embora configurem empreendimentos bem sucedidos, apresentando índices técnicos superiores aos apresentados pela realidade do estado de Minas Gerais, reconhecem que a lucratividade do negócio permanece ameaçada por variáveis exógenas, como o leite informal, os produtos importados, entre outros. Todavia, esses produtores, conscientes de que não possuem poder para influenciar preços a seu favor, armam-se de alternativas para administrar os fatores que estão ao seu alcance, a fim de estabelecer compatibilidade entre sua atividade e as condições ditadas pelo mercado.

## **6.2 O produtor de leite como pilar da coordenação da cadeia produtiva do leite na região de Montreal**

Com as devidas diferenças, a rotina de um fazendeiro de leite no Canadá mais se parece com a rotina diária de um *fast-food*. A tecnologia, aliada a uma gestão de amplo controle sobre todo o conjunto produtivo, marca a vida campestre dos mais de 22.500 produtores de leite espalhados por todo o país (CDC, 1999)

A imagem rústica de uma unidade de produção de leite isolada do progresso tecnológico que tanto afeta a vida urbana, tornou-se há muito obsoleta nos campos canadenses, dando lugar a uma família de produtores acostumada com a alta tecnologia em práticas como inseminação artificial, seleção da raça e sistemas de ordenha cada vez mais automatizados, diminuindo a necessidade da



mão-de-obra. Sistemas que administram o rebanho, alimentação computadorizada, avanços biotecnológicos e inovações em equipamentos também são mudanças que rapidamente atingiram a vida destes produtores.

O gestor e proprietário da unidade de produção Down Hill, localizada em Ormstown, a 60 quilômetros da centro de Montreal, revela que desde muito pequeno viu a atividade do leite evoluir em seu próprio quintal. Na região em que se localiza sua unidade de produção, ao longo da estrada, podem-se identificar diversos estábulos abandonados, fruto da desistência de muitos produtores que não conseguiram manter-se na atividade, na qual cada vez mais é exigida não só alta tecnologia, mas, sobretudo, uma gestão competente.

Para o gestor, a convivência diária com a atividade, passada de geração a geração, deu-lhe conhecimentos fundamentais que procura transmitir fielmente aos seus quatro filhos homens. Ciente de que, além dessa herança de bons conhecimentos, é necessário evoluir sempre em tudo que se faz, o proprietário adota em sua unidade de produção de leite modernas tecnologias e sistemas de controle que lhe garantam alta produtividade e lhe rendam prêmios valiosos com seu rebanho.

Aos 21 anos, em 1970, o gestor da Down Hill decidiu ter seu próprio negócio, adquirindo 60 hectares de terra onde iniciou seu rebanho com 25 vacas de raça pura Holstein. Atualmente, a unidade de produção cresceu para 404 hectares, em que 70 vacas em lactação são ordenhadas três vezes ao dia. Foi um extraordinário salto que continua conquistando admiradores nas várias associações locais, onde a propriedade conquista, de tempos em tempos, significativos prêmios com a qualidade do leite, bem como a capacidade produtiva de seus animais.

As 70 vacas em lactação dessa unidade atendem ao requisito de 67 quilos de gordura estipulados pela quota adquirida pelo gestor, que continuamente

investe em sua ampliação. O melhoramento genético implantado desde o início da atividade permitiu a seleção de vacas de alta qualidade produtiva e índices que superam as médias nacionais. A produtividade diária por vaca, em média, do rebanho está na cifra de 40 litros, somando 2.600 litros ao final do dia e 12.000 quilos de leite ao final do ano.

A meta para o gestor consiste em permanecer entre os cinco melhores produtores da região, com vacas que produzem até 60 litros de leite por dia. Chegar nestes índices de produção foi uma tarefa árdua, aliada a um sistema de produção que permite o monitoramento de cada vaca dia-a-dia. O sistema *tied-stall*, amplamente utilizado em unidades de produção menores de leite, foi inicialmente adotado pelo gestor, que deve, no próximo ano, substituí-lo para o sistema *free-stall*. A diferença básica entre eles, segundo o produtor, é a possibilidade, no *free-stall*, de as vacas se dirigirem até a sala de ordenha diminuindo assim o tempo e a mão-de-obra envolvidos no processo. Todavia, para o produtor, como suas vacas são continuamente avaliadas por diversas entidades, o sistema *tied-stall* permite melhor organizá-las, facilitando o trabalho dos avaliadores e possíveis compradores.

O proprietário e gestor da unidade de produção Lomann, localizada em Huntingdon a 60 quilômetros do centro de Montreal, também expressa claramente essa preocupação em manter suas vacas em sistemas de produção que permitam a alta produtividade, ao mesmo tempo que ofereçam conforto às vacas. Ele conta que a dedicação à atividade de leite fez parte de sua infância na Suíça, de onde partiu para o Canadá já adulto para iniciar seu próprio negócio em 1979. Quando adquiriram a propriedade, ela estava configurada para o sistema *tied-stall*. Todavia, em 1993, quando decidiram expandir significativamente a produção, optaram pelo sistema *free-stall* por considerá-lo mais adequado ao manejo de um número superior a 60 vacas. Hoje, com 90 vacas em lactação e 12 secas, além de

novilhas e bezerras, mostra-se satisfeito com este sistema que lhe permite maior mecanização da produção, economizando na contratação de mão-de-obra. Todavia, ele afirma que o *tied-stall* é um sistema que permite um tratamento individual a cada animal e, por isso, cuidados mais intensos com a nutrição. Já no atual sistema que adota, o manejo passa a ser em lotes ou grupos, conforme o período de lactação da vaca.

Neste sistema, o gestor tem obtido bons resultados como, em média, 30 litros de leite por dia por vaca. Todavia, ele acredita que este número e outros índices poderiam ser melhores, considerando suas metas de crescimento. Pretende saltar dos atuais 9200 quilos de leite por ano para 10.000 até o final de ano 2000. E, para tanto, considera três fatores estratégicos: 1) melhoria no intervalo de partos para 400 dias, o que resultaria num maior período de lactação e, portanto, maior produção por animal; 2) compra de sêmen de touros com comprovada qualidade para garantir a formação de um rebanho de excelente padrão genético que lhe renderia maior produção e qualidade no leite captado e 3) utilização de programas de monitoramento nutricional do rebanho cada vez mais ajustados às necessidades de cada animal, em contrapartida com maiores ganhos para a unidade de produção.

Crescer também é a meta da família proprietária da unidade de produção Sandy. No negócio desde 1975, essa família de produtores acredita que ainda são muito pequenos comparativamente aos outros produtores de sua região. Atualmente com 47 animais em lactação e 6 vacas secas, pretendem saltar dos 7.800 quilos de leite por animal por ano para 10.000 ao final de 2000. Para tanto, investem significativamente no melhoramento genético do rebanho e na administração do negócio.

No início das atividades, possuíam mais animais num espaço menor com uma preocupação pouco aguçada para intensificar o negócio. Todavia, há poucos

anos decidiram tornar mais organizada a produção, adquirindo mais quota e realizando uma obcecada seleção de animais que elevaria consideravelmente sua produtividade e qualidade do leite.

O gestor acredita que o passo mais importante para esse crescimento foi tornar-se membro de uma associação especializada em administrar unidades de produção de leite. Um grupo de especialistas (administradores, nutricionistas, veterinários, engenheiros agrônomos, entre outros) dedica-se exclusivamente a organização e monitoramento da propriedade Sandy e mais três outras unidades de produção associadas que pagam uma anuidade equivalente a US\$350, além dos serviços específicos de cada profissional.

O gestor acredita que, no final das contas, os benefícios ganhos são de enorme valor. Para eles, o fato de poderem se dedicar exclusivamente à produção do leite, deixando aos especialistas todo o cálculo e a administração das outras áreas relacionadas, é de extrema utilidade e eficácia. Todo o planejamento da atividade é realizado em conjunto com o técnico responsável pela unidade de produção. Dessa forma, os proprietários realizam o planejamento e estipulam as metas que desejam alcançar, reportando-as ao grupo de especialistas que fica responsável em buscar as melhores soluções a fim de empreender com eficiência os objetivos da família.

Na condução dos seus negócios, todos os proprietários das unidades de produção pesquisadas concordam que a alimentação do rebanho é fundamental para se obter o leite de alta qualidade exigido pela Federação do Leite, bem como alta produtividade de cada animal.

Na intenção de tornar este fator menos oneroso possível, embora represente sempre a maior porcentagem entre os demais custos da atividade leiteira, os produtores canadenses entrevistados cultivam em suas propriedades todos os volumosos da alimentação de seu rebanho, adquirindo de terceiros

apenas o suplemento alimentar rico em proteínas. Dessa forma, todos possuem em suas propriedades, de 200 hectares de terras cultiváveis em média, plantações de milho grão, milho para silagem, soja, alfafa e vários tipos de forrageiras para alimentação do gado. Como nem tudo que é plantado é consumido na unidade de produção, uma boa parte é vendida para uma companhia de grãos. Com isso, os produtores necessitam de bons conhecimentos para conduzir consideráveis lavouras dessas culturas, obtendo ganhos adicionais para a propriedade ou, pelo menos, garantindo custos menores.

Contudo, os produtores colocam sempre o foco na atividade leiteira, contratando profissionais que lhes dêem toda a assistência necessária para condução das lavouras, permitindo-lhes todo o tempo necessário para cuidar exclusivamente de suas vacas.

Todos, sem exceção, não vêem nisto um problema para atividade, pois a assistência técnica é abundante em sua região, como em todo Canadá e que não é simplesmente técnica mas, sobretudo, profissional, com visão do negócio como um todo, permitindo ao produtor alcançar a eficiência em todos os setores da atividade leiteira com baixos custos.

Os fornecedores de insumos são grandes empresas, como a Shur Gain e a COOP, as quais oferecem serviços agregados a seus clientes. Atento a estes diferenciais, o gestor da Down Hill não abre mão de seu fornecedor favorito, a Shur Gain. Para ele, o que mais importa num bom fornecedor é o trabalho contínuo e em parceria. Há dez anos ele trata com o mesmo técnico designado para atendê-lo e com ele já solucionou vários problemas que enfrentou com relação a alimentação de seu rebanho. Ao menor problema de queda de produção, o técnico aciona a equipe de nutricionistas da Shur Gain que conjuntamente com o nutricionista da unidade de produção Down Hill, busca determinar a causa do

problema com o suplemento alimentar fornecido, até se chegar a uma fórmula que proporcione os melhores resultados de produção e qualidade no rebanho.

Antes da Shur Gain, o gestor havia tentando outros fornecedores, mas com estes não “ouviu a música tocar”, ou seja, não havia a continuidade e a prestação de serviços customizadas como atualmente dispõe na Shur Gain. Da mesma forma, o gestor da Lomann busca fornecedores que prestem assistência técnica que complemente a que já é prestada pelos profissionais que contrata: um veterinário, um nutricionista e um agrônomo.

Já a unidade de produção Sandy, amparada pelos serviços da associação de especialistas da qual é membro, não conta tanto com o serviço dos seus fornecedores, preocupando-se muito mais com o prazo de entrega, preços e formas de pagamento atraentes. A COOP é seu maior fornecedor e com quem mantém uma estreita relação de confiança, embora raramente utilize os serviços de seus técnicos.

Se o binômio “alimentação-custos baixos” é uma preocupação constante para esses produtores, a tecnologia aparece como uma ferramenta integrada a todos os setores da atividade de forma natural e homogênea. A evolução tecnológica está presente em todas as unidades de produção entrevistadas e sua utilização é incorporada no dia-a-dia da atividade como algo essencial.

O caráter árduo da atividade é minimizado pela presença maciça da tecnologia em todos os setores produtivos. Tratores, coleiteadeiras e todo o tipo de máquinas modernas para a lavoura são encontradas em bom estado nas propriedades. Silos, ordenhadeiras de última geração, tanques refrigeradores, sistema de coleta de estrume em esteira automática, modernos sistemas de ventilação e controle de temperatura nos estábulos, alimentação suplementar programada para cada animal realizada por máquinas automáticas que percorrem trilhos ao longo das camas de cada animal e tantas outras inovações.

Tanta tecnologia só tem um resultado final: uma família de quatro adultos é capaz de cuidar de um rebanho de pelo menos 150 animais. Os ganhos com produtividade e qualidade advêm da boa gestão aliada à contratação de profissionais que prestem assistência técnica.

Em todas as unidades de produção pesquisadas, durante o verão as famílias produtoras contratam um trabalhador temporário que irá ajudá-los na lavoura. Fora deste período, a atividade exercida é desempenhada pelo marido, filhos e a mulher. Na unidade de produção Down Hill, enquanto a esposa do gestor acompanha os controles determinados pelo nutricionista e pelo veterinário com relação à reprodução das vacas, o marido e os filhos dedicam-se às atividades mais pesadas, que, na verdade, tornam-se menos árduas pela já mencionada presença maciça de tecnologia.

A contratação da mão-de-obra, quando necessária, é realizada junto a empresas especializadas que, em geral, ofertam para essas vagas estudantes de cursos de agricultura ou de pecuária de leite para estágios temporários. Com isso, os produtores não precisam se preocupar com altos salários e nem mesmo com a falta de interesse do funcionário que, na maioria, por serem jovens estudantes, são qualificados, cheios de iniciativa e energia para aprender.

Como a atividade é desenvolvida em família, há um envolvimento significativo de todos os seus membros na atividade o que, naturalmente gera interesse dos filhos em estudar em universidades cujos cursos superiores sejam especializados em pecuária de leite, como é o caso da Universidade de Montreal. Dessa maneira, há garantia de perpetuação da atividade ao longo das gerações, como bem comprovam todas as famílias entrevistadas.

Mesmo assegurados por um sistema que lhes garante estabilidade, os produtores vêm na gestão eficiente do negócio o caminho para obterem maiores receitas, melhorando seu padrão de vida continuamente. Em todos os

entrevistados percebe-se uma nítida preocupação em obter ganhos de escala cada vez maiores e, para tanto, buscam controlar minuciosamente os altos custos da atividade intensiva que praticam. Certamente, o preço não é a variável de maior preocupação, já que ela sofre poucas alterações, permitindo que o produtor planeje seus recebimentos de forma planejada. Todavia, nos últimos anos, tem-se verificado um aumento considerável no valor dos insumos para unidade de produção, de modo geral, seja para abastecer a atividade de leite como para as lavouras. Diante disto, uma gestão voltada para controles mais elaborados dos custos tornou-se uma medida que antes não era muito comum nas unidades de produção de leite do Canadá.

Deste modo, como revelou o gestor da Down Hill, houve nos últimos anos uma retirada considerável de produtores da atividade, justificada pela falta de preparo deles em conduzir mais eficientemente sua propriedade. Acostumados a apenas manter seus rebanhos produzindo o que era estabelecido pelas cotas, não se importando com a produtividade ou seus custos, viram-se obrigados a vender seu negócio a outros interessados. Essa informação é confirmada pelos dados fornecidos pela Canadian Dairy Commission - CDC (1999), que aponta que, entre os anos de 1979 e 1980, havia aproximadamente 53.370 propriedades de leite no país. Passados 20 anos, esse número declinou para aproximadamente 23.000, todavia, o volume de leite produzido tem permanecido relativamente constante. As razões para essa consistência na produção são muitas, segundo revela o CDC, mas a principal refere-se ao aumento do rebanho das unidades de produção, tornando-as maiores, em aproximadamente, 37% em relação aos anos de 1979 e 80. Alimentação melhorada, controle sanitário e avanços genéticos contribuíram enormemente para que a produção de cada animal aumentasse.

A tecnologia presente no dia-a-dia dessas unidades de produção expressa a maior das preocupações destes produtores: a qualidade do leite. Há quase que



uma obsessão verificada nitidamente em todos os entrevistados: obter o leite de altíssima qualidade, o que implica em especificações muito claras sobre a quantidade de gordura e proteína.

Conhecedores assíduos dessas especificações, são capazes de dizer num piscar de olhos quanto é necessário de tal ingrediente na alimentação para que aumente o percentual de proteína do leite da vaca X. Ou, ainda, que o sêmen do touro Y deve conter critérios de seleção tais que contribuam para a geração de uma novilha com características de ótima produtora de leite A.

Obcecados ou não, estes produtores demonstram um conhecimento profundo sobre o assunto “leite”. Fica evidente que a assistência técnica lhes pressa um trabalho de suporte, pois quem realmente detém as rédeas do negócio são os produtores, já que estes não abrem mão de dedicarem-se “*full-time*” à observação diária de cada animal e seu produto final.

Se qualidade é a palavra de ordem, comercialização não significa nada para os entrevistados. Quando questionados sobre a colocação de seu produto para os compradores, todos retornam exatamente a mesma informação, aqui bem exemplificada pelo gestor da Lomann: “ *Não nos cabe conhecer sobre o mercado, ou para quem vamos vender, pois este é um trabalho da Federation du Lait (Federação do Leite). O que precisamos saber é da produção do leite e nada mais*”. Assim, estes produtores se consideram especialistas no que fazem e agradecem ao sistema atual, que lhes permite manter o foco na produção.

O gestor da Sandy informa que há 15 anos o mesmo motorista passa uma vez ao dia, no mesmo horário para recolher o leite a granel nos caminhões refrigerados da Federação. O pagamento do leite é feito quinzenalmente e segundo classificação de qualidade. Todos os entrevistados estão no nível “*top quality*” e, portanto, todos recebem o equivalente a R\$0,69 por litro de leite. Seus custos giram em torno de US\$ 0,30 por litro de leite. Altos custos refletem um

comportamento presente em todos os proprietários entrevistados: preocupação contínua com planejamentos e controles.

Os produtores não têm muito do que reclamar, aliás, elogiam e acreditam no sistema implantado há mais de 75 anos com a criação da Federação, que lhes garante planejar sua atividade, dedicar-se ao negócio leite e obter ganhos constantes. Todos consideram que o sistema funciona porque quem controla a produção são os próprios produtores agregados na Federação e apoiados pelas leis. Nunca foram tomadores de preço, pois a qualquer alteração na demanda, recebem mais, investem mais e, portanto, a produção aumenta. Do mesmo modo, afirmam que os aumentos nos custos dos insumos e, principalmente, nos gastos com suplementos alimentares e assistência técnica são verificados regularmente. Se os produtores sentem-se prejudicados, as planilhas com os novos custos da produção de leite são levadas pela Federação à *Canadian Dairy Commission*, que cuidará de negociar com a indústria de insumos e com os compradores de leite.

Apoiados por uma cadeia fortemente organizada, os produtores sentem-se confiantes no futuro de sua atividade. Para eles, o maior problema está em manter a propriedade sempre lucrativa e, para isso, sabem que necessitam investir continuamente na expansão do negócio, reduzindo os custos fixos e obtendo maiores ganhos de escala. A aquisição de quotas requer investimentos volumosos, sendo seu retorno de médio a longo prazo. Por isso, a preocupação constante em monitorar eficazmente suas planilhas de custo. Por outro lado, os produtores possuem fácil acesso a linhas de crédito em qualquer banco da cidade a juros atrativos.

Assim, se por um lado, investir em quotas é a saída para manter-se com ganhos constantes e maiores, por outro, essa saída só depende da vontade do produtor de crescer. E, como afirmou várias vezes o gestor da Down Hill em sua entrevista: *“No Canadá, ir mal no leite depende unicamente da gestão*

*ineficiente do produtor. O sistema permite que este produtor seja especializado somente nessa atividade e, portanto, deve torná-la profissional e ganhar muito dinheiro.”*

## **7 RESULTADOS DA COMPARAÇÃO**

### **7.1 Formulação e formação de estratégias nas unidades de produção pesquisadas**

Ao estudar as estratégias nas organizações rurais, no capítulo que trata do referencial teórico dessa dissertação, identificou-se que a imprevisibilidade é um fator marcante na condução da atividade agrícola, em função da instabilidade dos mercados de *commodities* e da própria ação dos fenômenos naturais, os quais condicionam intensamente as decisões dos produtores. Deste modo, a tomada de decisão configura-se como um processo diário e natural.

Em se tratando da atividade leiteira, este comportamento decisório espontâneo é um componente crucial na condução do negócio, na medida em que demanda extrema atenção e controle às mais diversas variáveis conjugadas no processo produtivo. A criação e alimentação do gado, para posterior captação do leite, não evidencia, à primeira vista, quão complexa é a atividade. Nos sistemas de produção intensiva, entretanto, diversos setores produtivos necessitam interagir para garantir que o produto final, o leite, obtenha resultados lucrativos para a propriedade.

Se, então, imprevisibilidade e alto controle são palavras-chave do dia-a-dia dos produtores de leite, questiona-se se seria o planejamento a ferramenta essencial de suas gestões. Pôde-se perceber, ao longo das entrevistas, que, tanto

brasileiros quanto canadenses, por estarem mergulhados num universo agrícola singular pela natureza particular da atividade leiteira, estão seguramente afinados em um ponto: a gestão profissional é fator crítico de sucesso.

Ao analisar a vivência dos proprietários entrevistadas na condução da atividade leiteira, pôde-se caracterizar formas diferenciadas de decidir sobre assuntos comuns. Tratam-se de comportamentos decisórios que se distanciam na maneira como os produtores analisados do Sul de Minas e da região de Montreal enxergam seu meio ambiente, o decodificam para o interior de suas propriedades em formas de planos de ação que, no entendimento científico são denominados estratégias, para, então, realizar mudanças e evoluções em seus negócios.

Diferentemente do que é encontrado no corpo diretivo das organizações urbano-industriais, as organizações rurais investigadas, em meio a uma teia de amarras bem tecidas pela imprevisibilidade e instabilidade do universo agrícola, executam o que Mintzberg (1994) chamou de pensamento estratégico em detrimento do planejamento estratégico. Associado ao processo de formação de estratégias, o pensamento estratégico nas propriedades rurais privilegia a intuição, a criatividade, a experimentação e, sobretudo, a síntese do aprendido.

Dessa maneira, seja no Canadá ou no Brasil, os gestores das propriedades de leite pesquisadas apresentam um comportamento decisório permeado pela intuição, uma vez que, herdeiros de um conhecimento anterior sobre a atividade, exercitam o processo de decisão mediante experiências passadas ou do que pode-se chamar, no mundo corporativo, de *feeling*.

Da mesma forma, a experimentação e a criatividade são insumos decisivos no dia-a-dia da atividade, principalmente porque cada unidade de produção tem características próprias, as quais não admitem fórmulas prontas e sim tentativas que culminarão em erros ou acertos para, no processo final,

desembocarem em síntese do aprendizado por meio das mudanças ocorridas e impressas no ambiente produtivo.

Vê-se que a natureza da atividade leiteira desperta em seus gestores, independente do ambiente que os cerca, uma consciência estratégica emergencial, ou seja, além do que possa haver formalmente no plano das intenções há também um comportamento decisório diário e espontâneo que alimenta a curva de aprendizagem destes gestores e da própria organização rural, considerando então seus demais membros e estruturas.

Há assim, nas semelhanças entre essas duas culturas tão divergentes no que concerne ao sistema lácteo, evidente comportamento decisório espontâneo que culmina em grave preocupação pelos produtores com a gestão profissional do negócio leiteiro.

Mas, questiona-se sobre qual o significado de gestão profissional para os produtores canadenses e brasileiros analisados. Ou, ainda, se existe para eles uma relação direta entre essa gestão e o uso formal de planejamentos estratégicos. E mais, fica a dúvida sobre como estes definem suas metas e enxergam o ambiente que condiciona suas decisões. É neste ponto que as divergências se evidenciam entre produtores de leite brasileiros e canadenses.

A setorização da produção intensiva de leite é uma prática realizada em todas as unidades de produção visitadas. Embora essa ação não corresponda a um ato formal, ela reflete a consciência por parte destes produtores em relação à complexidade da atividade leiteira. Dessa forma, todos a enxergam como um sistema constituído de várias partes, embora essas partes não sejam coincidentes de propriedade para propriedade. Todavia, essa setorização permite a todos os gestores uma compreensão ampliada do negócio, dando atenção e controle diferenciados e específicos para cada setor. Assim, de forma geral, para os produtores canadenses analisados é nítida a consciência de que a atividade leiteira

é composta de quatro segmentos: produção de alimentos (forragem, grãos, grãos para silagem), manejo do gado (alimentação, ordenha, controle sanitário), reprodução do gado (melhoria genética, inseminação artificial, venda de animais) e, por fim, controle administrativo de cada setor. Já para os produtores brasileiros pesquisados, as atenções se dividem em diversos setores: sistema de produção, alimentação do rebanho, reprodução, assistência técnica, comercialização e administração de custos.

Para melhor compreender essas diferenças e sua razão de ser, entre os produtores brasileiros e canadenses analisados, por meio da avaliação do comportamento decisório e as respectivas mudanças estratégicas, decidiu-se segmentar a análise em categorias, as quais remetem de alguma forma aos setores encontrados nas unidades de produção visitadas. A seguir, será discutida cada uma dessas categorias.

### **7.1.1 Estratégias relativas ao sistema de produção**

Decidir qual sistema de produção será utilizado na atividade leiteira em uma propriedade é a questão inicial para qualquer produtor. Todavia, enquanto brasileiros costumam a perceber qual dos tantos sistemas é o mais apropriado às características climatológicas de sua unidade de produção e ao capital que dispõem, os canadenses, por sua vez, optam invariavelmente por um sistema de produção intensivo, ou seja, o confinamento parcial ou total do rebanho, que irá se diferenciar segundo alguns critérios mais técnicos de manejo do gado.

Assim, se por um lado o produtor brasileiro se depara, antes mesmo de iniciar sua atividade, com intermináveis dúvidas sobre qual sistema produtivo deve adotar, os canadenses já possuem uma espécie de cartilha sobre as poucas e bem caracterizadas opções de que dispõem.

Essa diferença de cenários justifica-se pela diversidade de solos e clima em terras brasileiras, ao contrário do Canadá, que enfrenta longos invernos e baixas temperaturas o ano todo, obrigando o produtor a confinar seus animais. Essa limitação natural resultou em uma pecuária altamente especializada naquele país, a ponto de mais se parecer com um sistema de franquia, no qual cada propriedade de leite apresenta um módulo de produção e processos idênticos às demais.

Dessa maneira, os produtores canadenses analisados apresentam um comportamento estratégico deliberado, ou seja, planejam antecipadamente a maneira pela qual irão produzir leite, em conformidade com sistemas pré-definidos de produção. Suas estratégias se concentram na ampliação da capacidade produtiva do atual sistema, em consonância com o número de quotas que dispõem para produzir leite.

Por outro lado, os produtores brasileiros analisados encontram-se imersos em um cenário onde as decisões que compõem a estratégia sobre qual sistema de produção adotar, emergem mais do que são deliberadas. Isso acontece pelo próprio caráter diversificado das opções, o que implica na ausência de sistemas pré-estabelecidos de produção o que facilitaria a tomada de decisão. Como não há uma forma padronizada de processos, o produtor toma a decisão por um dos modelos que mais lhe aparece apropriado, conformando-o e remodelando-o de acordo com as necessidades e condicionantes que irão surgindo ao longo da implantação do novo sistema. Por isso, o curso da ação estratégica sobre o sistema de produção a ser adotado, configura-se muito mais pela emergência de padrões estratégicos do que pela deliberação de cursos de ação pré-estabelecidos e definidos claramente. As estratégias apresentam-se de forma diversificada, uma vez que, levam em conta o custo inicial para adoção de determinado sistema, os

custos fixos envolvidos, o retorno monetário possível e a adaptabilidade deste sistema às características próprias da unidade de produção.

Nessa decisão imperativa, os produtores canadenses analisados apresentam comportamento estratégico marcado pela deliberação planejada e definida de um conjunto de padrões e processos pré-estabelecidos, possibilitados pela existência de um ambiente econômico, tecnológico e natural estável e mais facilmente controlável.

Por outro lado, produtores brasileiros ancorados em um ambiente marcado por uma ampla diversidade de padrões e modelos, e portanto a ausência de uma unidade de opções claras e definidas, bem como uma estrutura econômica e tecnológica deficitária, respondem com ajustes criativos e inovadores aos modelos existentes, conforme a necessidade de ações e decisões coordenadas às circunstâncias que vão se apresentando.

### **7.1.2 Estratégias relativas à alimentação do rebanho**

A importância da alimentação na atividade leiteira é considerada crucial para todos os produtores analisados, sejam canadenses ou brasileiros. Essa concepção se explica pelo efeito bilateral dessa importante variável da produção, concomitantemente verificado nos custos do leite produzido e na rentabilidade do negócio em função do desempenho médio produtivo de cada animal.

Com isso, os produtores brasileiros e canadenses analisados se esforçam para dominar essa tão dinâmica ferramenta, conhecendo-lhe os atributos que favorecem ou desfavorecem a obtenção de melhores índices de produtividade em contrapartida com um ônus cada vez mais diluído na escala produtiva.

A maneira como se busca maximizar os resultados, minimizando os efeitos do custo alto, é sutilmente diferenciada entre canadenses e brasileiros



analisados. Isto porque a maximização de resultados é conseguida pela utilização de ingredientes que potencializem a produção do leite pela vaca e, para tanto, além dos volumosos, há que se acrescentar na dieta uma suplementação rica em proteínas e sal mineral. Tanto um grupo quanto outro defendem a utilização de uma dieta alimentar previamente planejada em função dos alimentos que dispõem e da maior ou menor necessidade de incrementar a produção de cada vaca. Mantendo-a sob um rígido controle e monitoramento diário, ambos os grupos de produtores prestam infinita atenção ao comportamento e reação de cada animal mediante a aplicação planejada e, ocorrendo qualquer alteração de resultados, a dieta será minuciosamente revista.

Trata-se de um processo sistêmico que requer controle, coordenação, comprometimento da mão-de-obra e continuado planejamento. Nas palavras dos próprios produtores pesquisados, a alimentação do rebanho deve funcionar como um relógio. Todavia, há no controle de custos uma notória diferença de comportamento decisório entre os grupos de produtores analisados. Enquanto os produtores canadenses gozam de estabilidade nos preços recebidos, os produtores brasileiros enfrentam o sobe e desce dos preços pagos pelos compradores, ora com valores sustentáveis, ora com valores que inviabilizam a própria atividade.

Sendo assim, a instabilidade na receita gerada com a produção de leite impõe aos produtores brasileiros analisados um comportamento estratégico que podemos classificar como de tipo “apaga incêndios”. É bastante comum ocorrer uma revisão da dieta, com o objetivo de substituir ou balancear determinado ingrediente que teve um aumento significativo de seu custo naquela semana, por outro mais barato. É o caso, por exemplo, da soja, que por vezes eleva o custo da alimentação em 10 a 15%, reduzindo significativamente a margem dos produtores, os quais necessitam rever seus programas de alimentação, e melhor adequá-los à situação econômica vigente. Mais uma vez, com muita criatividade e

uma boa dose de conhecimento de causa, produtores brasileiros analisados correm como podem atrás de dietas alternativas para superar os freqüentes momentos de instabilidade nos preços pagos aos insumos e recebidos pelos compradores.

Os produtores canadenses analisados, por sua vez, desfrutam de um sistema de cotas que lhes garante planejar previamente sua receita por, no mínimo, dois anos consecutivos. Essa estabilidade permite que suas decisões quanto aos custos de alimentação sejam baseadas em planejamentos realizados no início de cada nova estação, quando fica estabelecido quanto poderão produzir na unidade de produção, a que custo e quanto poderá ser revertido em alimentação para os animais. Essa clara independência, tanto de fornecedores de insumo quanto das políticas de preços do único comprador da região, a Federação do Leite, isenta os produtores canadenses de ações emergenciais, configurando um comportamento decisório baseado em planejamentos prévios e claros de estratégias para a alimentação do rebanho durante o ano agrícola.

Na resolução dos planos para alimentação, no grupo dos produtores do Sul de Minas as estratégias mais formam-se do que são formadas. É o que torna, muitas vezes, o negócio leiteiro mais dependente de uma boa gestão do que no caso do grupo de produtores da região de Montreal cujo ambiente mais estável possibilita maior planejamento e formulação de estratégias de ação.

### **7.1.3 Estratégias relativas à produção do leite, reprodução dos animais e assistência técnica**

O leite produzido na unidade que adota o sistema intensivo de produção deve atender a duas das principais preocupações dos produtores: a quantidade produzida por cada vaca e a qualidade do leite. Com relação a esses dois itens,

tanto brasileiros quanto canadenses analisados demonstram um extremo zelo, atentando continuamente para resultados cada vez melhores.

Produtores brasileiros e canadenses buscam estabelecer e fixar metas de produção, seja por animal, seja pelo desempenho global da unidade de produção no final do ano. Com isso, é muito comum as metas de aumento de produção anual de litro de leite estarem vinculadas ao melhoramento do índice de produtividade por vaca, conseguidos por meio de boa alimentação e boa genética do animal, para responder otimamente aos estímulos para maior produção.

Dessa forma, gera-se uma relação direta entre a produtividade, a alimentação e a reprodução do rebanho. Esses três elementos, na visão de produtores brasileiros e canadenses analisados, aparecem como fatores críticos de sucesso. A coordenação entre esses três fatores é de fundamental importância para que se consiga escala e, portanto, maior rentabilidade para a unidade de produção. E, para que esses fatores criem a sinergia necessária para resultados melhores, o fator humano é imprescindível.

É na maneira como esses elementos são articulados pelos produtores brasileiros e canadenses analisados que as diferenças se acentuam entre eles. A distinção se inicia nas próprias especificações de quantidade e qualidade, ou seja, qual a quantidade ótima para se obter uma margem maior em função do preço recebido e qual a qualidade correta das especificações do produto leite. No caso do grupo de produtores canadenses, as respostas a essas perguntas são claras e diretas devido a legislação em vigor há, pelo menos, 20 anos, senão, estabelecendo o que é leite e acompanhando regularmente a composição de custos da atividade a fim de determinar o valor do leite canadense, servindo de parâmetro para eficiência produtiva e técnica aos produtores daquele país.

Por outro lado, na legislação brasileira não há qualquer padronização referente à matéria-prima entregue às indústrias de lácteos em termos de

qualidade e quantidade. Sem conhecer quais os preceitos normativos para definir o que é leite, qualquer produtor 'safista' concorre com o produtor tecnificado e profissional, recebendo o mesmo que aquele que investe continuamente na melhoria de suas instalações e índices de produtividade. Sem contratos de comercialização que estabeleçam os preços a serem praticados ao longo do ano, permitindo uma previsão do fluxo de receita e conseqüente planejamento de investimentos na melhoria da produção, os produtores brasileiros analisados se esforçam em coordenar o trinômio produtividade-alimentação-genética.

A estabilidade canadense, em contraponto com as incertezas e indefinições no ambiente lácteo brasileiro, explica o comportamento decisório. Os produtores analisados da região de Montreal encontram-se amparados por diversos instrumentos que lhes permitem planejar antecipadamente cada elemento deste trinômio e, portanto, apresentam estratégias que mais são formuladas do que formadas. Os produtores brasileiros analisados, por sua vez, embora com poucos instrumentos que lhes permitam um planejamento de longo prazo, estabelecem metas estratégicas de crescimento e evolução do negócio, mas que, muitas vezes, somam-se a ações emergentes em função de padrões de tomada de decisão que invariavelmente surgem das incertezas e imprevisibilidades do ambiente em que estão inseridos.

A genética do rebanho canadense é uma das melhores do mundo, fruto da preocupação constante em produzir leite de excelente qualidade em contrapartida com ganhos em volume de produção por vaca. Da mesma forma, a assistência técnica disponível é altamente especializada e comprometida com o negócio, amparando profissionalmente os produtores em todos os assuntos técnicos que cercam a atividade, o que garante uma atividade eficiente em todos os setores produtivos: alimentação, reprodução, lavoura e produção.

No Brasil, de maneira geral, a melhoria do rebanho está andando a passos a largos, mas ainda é preciso muito para se alcançar homogeneidade no desempenho e eliminar a grande porcentagem de animais mistos que compõe o rebanho nacional e emperra o alcance de melhores índices de produtividade do país. Todavia, há de se privilegiar a genética nacional ao invés de importar embriões que apresentarão desempenho diferente do seu país de origem pelas próprias condições climáticas, que são distintas.

A assistência, chave fundamental para a profissionalização da propriedade leiteira, ainda se encontra timidamente contratada e muito pouco subsidiada por órgãos governamentais e cooperativas. Assim, produtores que investem na maior qualificação do leite produzido em suas unidades de produção já assimilaram a importância dessa ferramenta para a profissionalização do negócio. Todavia, muitos técnicos ainda não possuem uma formação especializada e recursos que lhes permitam atender exclusivamente à produção de leite.

#### **7.1.4 Estratégias relativas à administração de custos e investimentos em tecnologia**

A tecnologia está presente de forma intensa em todos os setores produtivos das unidades de produção de leite canadenses visitadas e o mesmo perfil se repete em todas outras bacias leiteiras do país. Para esses empresários do leite e para os órgãos representativos do setor, tecnologia é sinônimo de qualidade, ganhos em escala e, sobretudo, economia de esforços.

O acesso fácil desses produtores a linhas de créditos permite-lhes que adquiram continuamente novas tecnologias que lhes facilitam o dia-a-dia e, sobretudo, melhore a qualidade do leite produzido, o que é de fundamental

importância por garantir-lhes melhores preços. Assim, seja na genética e reprodução do rebanho, nas instalações, sistema de ordenha, nutrição e sanidade do rebanho, além do armazenamento e transporte do leite, a tecnologia está presente, demonstrando a preocupação constante desses produtores em manter-se atualizados, bem como a coordenação e credibilidade do setor que permite a mobilização de recursos aos produtores para que a locomotiva da produção nunca cesse.

Os produtores canadenses analisados, cientes de que sem tecnologia suas propriedades apresentariam índices de produtividade menores, bem como baixos ganhos de escala, prejudicando a qualidade do leite e a rentabilidade do negócio, dedicam-se intensivamente à gestão de seu negócio, realizando planejamentos que coordenem suas receitas com a evolução contínua de sua atividade.

Assim, estratégias e planos de ação são formulados a cada início do ano leiteiro, objetivando planejar adequadamente o que será adquirido e modificado ao longo da atividade produtiva daquele ano. Auxiliados ou não por profissionais *experts* em gestão de unidade de produção de leite, esses produtores construíram um comportamento estratégico contínuo, configurando a atividade leiteira como um negócio nos moldes das empresas instaladas em cidades.

Mesmo inseridos em um cenário onde a natureza interfere diretamente em qualquer que seja o planejamento realizado, esses produtores têm ganhado experiência ao incluir em suas estratégias de crescimento as muitas variáveis condicionais atreladas ao misticismo dos fenômenos naturais. Um caso típico refere-se ao inverno rigoroso que estes produtores e seus animais têm que enfrentar, arruinando, muitas vezes, seu planejamento pelas inesperadas circunstâncias e novas situações que impõe. Diante disso, equipamentos e treinamento têm sido cuidadosamente desenvolvidos para que o produtor não seja pego de surpresa e sua atividade não sofra perdas consideráveis.

Similarmente aos produtores canadenses, os produtores brasileiros analisados preocupam-se grandemente com a introdução de novas tecnologias ao processo produtivo de suas unidades de produção, cientes de que isto lhes trará ganhos de qualidade e, sobretudo, maior rentabilidade pela escala permitida. Todavia, o que se observa é um avanço gradual da evolução tecnológica nas unidades de produção de leite, direcionado principalmente para as áreas mais importantes da atividade que trazem ganhos de médio a curto prazo.

Recursos financeiros limitados fazem com que essa evolução seja lenta, considerando ainda que, muitas vezes, a introdução de certas tecnologias torna-se viável mediante uma escala mínima de produção. Dessa forma, muitos produtores têm investido primeiramente na genética de seu gado leiteiro, para formar um rebanho que responda mais facilmente a qualquer introdução tecnológica pretendida.

A competitividade refletida em custos menores é a grande preocupação destes produtores, uma vez que devem cuidar de diversos setores da atividade, desde a produção de insumos até a venda do produto no mercado. E, para se tornarem competitivos, estes produtores vêm na introdução de novas tecnologias e na boa gestão do negócio, as saídas para adquirir eficiência e maiores retornos.

Todavia, a pecuária leiteira intensiva tem como característica a necessidade de altos investimentos em ativos específicos como rebanho, maquinários, benfeitorias, entre outros, o que encontra obstáculo na captação dos recursos necessários por parte dos produtores. O que se verifica é que a adoção de tecnologia nas unidades de produção analisadas é proporcional à capacidade de investimento por meio de recursos próprios dos proprietários, o que torna-se um entrave ao seu desenvolvimento tecnológico. Investir por intermédio de financiamentos bancários ainda representa um grande risco para os produtores de

leite analisados, que vêm nos altos juros cobrados a inviabilidade de tomar emprestadas as quantias necessárias para alavancar suas propriedades.

Dessa forma, registrando um crescimento gradual, esses produtores elaboram metas de acordo com sua capacidade de investimento, muito embora sintam-se despreparados para qualquer planejamento, pois, muitas vezes, desconhecem suas receitas ao longo do ano. A inexistência de previsões seguras sobre quanto irão dispor para reinvestir na atividade em função da ausência de contratos formais com os compradores que lhes garantam estabilidade, os produtores analisados formulam estratégias de curtíssimo prazo, pois não sabem até quando terão fôlego financeiro para suportar baixa rentabilidade ou, muitas vezes, resultados negativos.

Segundo Netto e Bernardes (1999), de dezembro de 1994, ano do início do Plano Real no Brasil, até dezembro de 1999, os preços médios reais recebidos pelos produtores de leite sofreram queda de 32%, passando de R\$ 0,41 a R\$ 0,28, situação agravada pelo aumento dos custos de produção. No período de janeiro a setembro de 1999, o índice de preços pagos pelo produtor para aquisição dos insumos e mão-de-obra aumentou 25,44%.

Alterações no mercado, a redução significativa nos preços recebidos pelos produtores e a necessidade de mudanças estruturais e tecnológicas nos sistemas produtivos indicam que a orientação mais evidente para o produtor intensivo de leite no Brasil é a redução de custos. Todavia, não há uma planilha pela qual o produtor possa se orientar, pois qualquer tentativa de elaborar uma metodologia única seria insana pela diversidade de sistemas e contextos existentes nas diversas bacias leiteiras do país.

Numa tentativa de equalizar uma margem, partindo de uma remuneração almejada, o CEPEA/ESALQ chegou a uma margem média de 5 centavos de real por litro de leite, a fim de receber mensalmente R\$ 1.500,00, produzindo 30.000



litros por mês ou cerca de 1.000 litros diários. É evidente que para muitos produtores este nível de renda é insuficiente, todavia, o que vale ressaltar é que, para atingi-lo, é necessário administrar muito adequadamente o processo produtivo, reduzindo despesas e maximizando receitas.

Se, para um nível de renda relativamente baixo para produtores intensivos já se requer uma gestão afinada, que dirá para quem produz mais de 1.500 litros de leite por dia ou ainda para aqueles que encontram-se muito abaixo deste patamar. Dessa forma, a gestão estratégica é uma ferramenta necessária para a sobrevivência desses produtores empresários, todavia o que se observa é um comportamento estratégico reativo, em função das imprevisibilidades do cenário em que estão inseridos, que não permite um planejamento de longo prazo.

Agir de forma deliberada é, sem dúvida, o que fazem os produtores canadenses analisados porque, amparados por uma estrutura estável no âmbito da produção e da comercialização, sentem-se preparados para planejar a longo prazo a evolução estratégica de seus negócios. E, muito embora seu objetivo não seja tornar-se mais competitivo que seu vizinho, já que ambos dividem igualmente o mesmo mercado, este produtor visa se manter na atividade, garantindo que ela possa se tornar a fonte de sobrevivência única de sua família e de renda futura de seus filhos e netos.

Na região do Sul de Minas, nas unidades analisadas, os produtores agem mais de forma reativa do que deliberada, reajustando suas estratégias de crescimento conforme as circunstâncias e condições de mercado assim exigem. Seu objetivo é diminuir custos para tornar-se mais competitivo e ganhar mais espaço num mercado pulverizado de produtores de leite, que vão destes extratores a oásis de produção de leite A. Além dessa competição interna, intensificada com o crescimento da comercialização do leite informal, este produtor enfrenta a

entrada desleal de produtos importados e a ausência de uma política para fortalecer e modernizar o complexo lácteo do país.

### **7.1.5 Estratégias relativas ao processo comercial**

A comercialização aparece como a categoria de comparação que mais exprime o hiato existente entre a pecuária leiteira brasileira e canadense. Isto se explica pelo fato de nosso país ainda engatinhar no que se refere ao processo de coordenação entre os agentes da cadeia leiteira. Dessa forma, produtores encontram-se de um lado, ávidos por manterem-se na atividade de forma viável, mas sem garantias ou instrumentos que lhe garantam qualquer estabilidade nos preços recebidos; de outro, a indústria, em constante transformação com a redução de cooperativas e entrada de grupos multinacionais, não oferece uma contrapartida satisfatória para que haja maior entendimento e equilíbrio nessa relação complexa de oferta e demanda.

Os produtores canadenses, conscientes destes naturais desajustes e preocupados em proteger a pecuária leiteira nacional de uma possível desintegração e um colapso na cadeia, anteciparam-se, implantando um eficiente e peculiar sistema de gestão da oferta de produtos lácteos. Trata-se de um complexo e bem articulado sistema que coloca produtores, processadores, governo e mercado numa única balança, onde cada um possui direitos e deveres claramente estabelecidos e representados por órgãos federativos de significativa atuação no espectro social e político. A força maior dessa união está evidente no alívio dos produtores canadenses analisados, despreocupados em encontrar melhores preços para seu produto ou mesmo quem possa comprá-los. A estabilidade lhes permite planejar e a única tarefa de casa a cumprir é trabalhar ‘arduamente’ - embora este adjetivo pareça uma heresia, considerando-se o

aparato tecnológico de que dispõem -, para manter o leite de todo dia no mais alto padrão de qualidade. Atualmente, com a imposição da OMC para abertura do mercado doméstico aos efeitos cada vez mais agressivos da globalização, o Canadá precisou rever suas políticas, e o sistema de quotas e sua estabilidade vêm sofrendo constantes ataques. Na prática, os produtores passaram a ter que economizar mais para ampliar suas unidades, já que o preço das quotas nas províncias sofreram significativa inflações nos últimos anos.

A estabilidade não ficou ameaçada, mas os produtores perceberam que não lhes bastava a eficiência exigida na produção do leite. Era preciso, agora, tornarem-se profissionais na administração dos custos. Por uma questão de sobrevivência, esses produtores passaram a olhar com mais seriedade a gestão de seus negócios, pois o que antes era meramente uma obrigação contábil passou a ser uma ferramenta indispensável para manter viável e lucrativa a atividade. Em decorrência disso, ocorreu, como em nosso país, uma redução de produtores (50% em 16 anos) (CDC, 1999) em detrimento de uma melhora significativa na produtividade. Os que se mantiveram na divisão das quotas em cada província precisaram mostrar serviço para justificar sua presença, dividindo igualmente o bolo do mercado doméstico.

Diante disso, a comercialização não parece ser a grande preocupação dos produtores canadenses analisados, amparados por um singular sistema de câmaras de comercialização que cuidam pessoalmente das negociações com as indústrias processadoras. Liberados dessa função, resta a eles dedicarem-se intensivamente à gestão eficiente de suas unidades de produção, definindo planos e estratégias para ampliarem seus negócios enquanto a estabilidade ainda lhes é favorável.

No Sul de Minas, os produtores analisados se esforçam para executar a função de produtores eficientes, compradores tenazes e vendedores astutos.

Comercializar leite de qualidade no país nos tempos atuais é como participar de um grande leilão, de forma reversa e perversa. Ganhar dinheiro com esse negócio, então, tornou-se uma questão de persistência e amor pela atividade.

Uma das reclamações dos produtores analisados é competir com os extratores que, por outro lado, não podem jamais serem apontados como os vilões dessa confusa e complexa teia de desentendimentos, pois que são também vítimas da ausência de um esforço maior em colocar um pouco de ordem onde há tanta vontade de prosperar.

Nesse ponto, os produtores brasileiros analisados, destituídos da noção de estabilidade neste mercado, ajustam suas estratégias ao vai-e-vem dos preços, e recorrem à tática da improvisação. Impossibilitados de realizar um planejamento detalhado e prévio, os produtores brasileiros analisados trabalham com as circunstâncias que lhes são apresentadas no momento da crise. Daí dizer-se que suas estratégias são mais emergentes do que deliberadas, já que se formam mais do que são propriamente formadas.

Nesta difícil relação comercial, cabe aos produtores brasileiros analisados avaliar seus compradores, construindo com eles relações instáveis, na medida que, muitas vezes, o que vale é o preço pago. Assim, além de se preocuparem intensamente em manter o leite com qualidade e os custos baixos, também precisam preocupar-se em definir para quem irão vender seu produto. Diante de múltiplas preocupações, esses produtores estabelecem primeiramente estratégias de ganhos de escala, a fim de manter seu produto de qualidade a um custo razoável que lhes dê certa margem na negociação do preço com seus compradores.

Dessa forma, comercializar é uma matéria inexistente na cartilha dos produtores canadenses analisados, enquanto os produtores brasileiros esforçam-se

em tirar nota dez, porque disso dependem sua sobrevivência e a própria atividade no país.

Carvalho et al. (1994), em seu estudo sobre a margem de comercialização do leite tipo C após o período de liberação de seu preço no município de Lavras, constataram uma elevação real no preço pago pelo consumidor, passando de US\$0,19 a US\$0,50, enquanto que os produtores perderam 17,94% de sua participação no preço final do leite. Essa margem maior ficou para os intermediários, a qual aumentou, no mesmo período, de 36,19%, em 1989 para 47,64%, em 1993. Com isso, os autores evidenciaram que a falta de organização do produtores é a grande razão para sua perda de participação no preço final do leite.

Ressalta-se aqui que essa dita organização nunca existiu num setor onde milhares de produtores coexistem e dividem um mercado em crescimento e, ainda assim, não possuem qualquer representação que lhes garanta maior poder de barganha com os demais participantes da cadeia do leite.

O status da comercialização do leite produzido no Canadá está numa base coletiva que, no caso de Quebec, é representada pela *Federation du Lait* e, no Brasil, ocorre numa base individual, reduzindo o poder de barganha dos produtores que necessitam elaborar estratégias cada vez mais agressivas para minimizarem os efeitos nocivos dessa prática atual de comercialização sobre sua rentabilidade.

## **7.2 Os três vértices da investigação**

Se tomarmos o conceito de aprendizagem organizacional como um processo decorrente de mudança resultante da prática ou experiência anterior,

conforme afirmam Fleury e Fleury (1995), a formulação e formação de estratégias nas organizações são ora produtos, ora fontes de aprendizagem.

Como produtos da aprendizagem, essas estratégias aparecem deliberadas ou emergentes, representando padrões de conhecimento provenientes de mudanças de comportamento ou no ambiente. Como fontes de aprendizagem, implica dizer que as estratégias são formuladas e/ou formadas gerando novos padrões de comportamento que alteram o ambiente e, portanto, provocam mudanças.

Fontes ou produto de mudanças, as estratégias serão formuladas ou formadas acarretando menos ou mais aprendizagem. Para Mintzberg e Quinn (1995) quanto mais deliberada for a estratégia, maior será a busca de controle com relação às mudanças no comportamento das pessoas e no ambiente, tornando o processo de aprender limitado e, muitas vezes, impraticável. Por outro lado, estratégias emergentes são naturalmente processos mais livres de formulação de padrões de ação, em que o controle é substituído por elementos como a intuição, a síntese, a flexibilidade e a criatividade e, portanto, a aprendizagem ocorre com maior intensidade.

Acrescentando a essas correlações o fator ambiente, percebe-se que, em ambientes estáveis onde a previsibilidade dos cenários permite a formulação de estratégias mais deliberadas do que emergentes, por meio de planejamentos estratégicos previamente estabelecidos sob a égide rigorosa de suas metas e táticas, a ocorrência de mudanças torna-se um processo diminuto, doloroso e pouco reconhecido. Poucas mudanças, maior previsibilidade, planejamentos constantes e alto controle são fatores que, associados, irão acarretar em um baixo nível de aprendizagem.

Por outro lado, ambientes onde o pensamento estratégico sobressai sobre o planejamento, decorrente da necessidade de maior flexibilidade do que controle, mais intuição do que razão, mais síntese do que análise, a instabilidade e o ritmo

acelerado das mudanças são marcas fundamentais que acarretam em estratégias emergentes mais do que deliberadas, propiciando um turbilhão de dilemas, experiências e resoluções que incrementam intensamente o ciclo da aprendizagem.

Voltando aos casos estudados no Sul de Minas e na região de Montreal, é perceptível essa combinação de fatores, a qual revela posicionamentos diferenciados para cada grupo, permitindo, sob este prisma, compreender algumas dicotomias da pecuária de leite empreendida nesses dois cenários.

As unidades de produção pesquisadas no Canadá estão envoltas em um ambiente onde a estabilidade e a previsibilidade são fatores tradicionais e por isso, seus gestores não revelam, em seu dia-a-dia, mudanças significativas em qualquer que seja o elemento da atividade. Como todos puderam enfatizar, o caminhão de leite é o mesmo que passa na unidade de produção há mais de 15 anos, as relações com os fornecedores de insumos para a propriedade e alimentos para os animais são duradoras e pouco conflituosas, o sistema de produção não se altera até por uma condicionante climática que impede a adoção de sistemas mais livres como o pastejo e as mudanças tecnológicas são absorvidas numa intensidade e ritmo frequentes que não imprimem alterações significativas no comportamento dos trabalhadores. Todavia, as mudanças notadas nas entrevistas estavam diretamente relacionadas à gestão da organização, na medida que modificações no sistema de quotas recentemente exigiu dos produtores uma postura cada vez mais profissional e eficiente, para garantir margens maiores de lucro.

Pode-se comprovar que, decorrente dessa estabilidade propiciada aos produtores canadenses pesquisados, as estratégias são muito mais formuladas do que formadas, caracterizando um processo de aprendizagem menos favorável e intenso pela existência de maior controle, poucas mudanças e significativa parcela de previsibilidade do futuro da atividade leiteira em suas propriedades como no

país. Todavia, é nítido que a aprendizagem formal adquirida nas escolas e universidade tem presença marcante na dinâmica das propriedades de leite pesquisadas. Pais e filhos são estimulados a adquirir conhecimento formal, graduando-se em universidades especializadas no ensino de pecuária de leite, bem como atualizando-se freqüentemente pela participação em cursos, seminários e palestras, leitura de publicações especializadas, acesso a sites específicos na Internet, entre outros.

Essa formação mais racional do que tácita acaba por refletir na gestão da atividade leiteira nas unidades de produção canadenses pesquisadas, uma vez que todos os membros, na sua maioria familiares, entendem a necessidade de empregar instrumentos mais rigorosos de controle da atividade, seja por meio de planejamentos, seja por softwares e estatísticas de controle e coordenação, seja pelo emprego contínuo de novas tecnologias.

Por outro lado, nas unidades de produção de leite pesquisadas no Sul de Minas, a instabilidade é um fator tradicional e marcante nas atividades de gestão, imprimindo, conseqüentemente, um comportamento decisório do tipo “apaga incêndios”, desfavorecendo a existência de planejamentos de curto, médio ou longo prazo. Da mesma forma, as mudanças contínuas no cenário externo à unidade de produção incidem num status em que as estratégias são mais formadas do que formuladas, na medida que emergem como padrões de comportamento adotados por tomada de decisão mais rápida e, portanto, utilizando-se de atributos como a criatividade e a flexibilidade.

A aprendizagem neste ambiente é bastante favorecida na medida que as experiências proliferam no ambiente produtivo, bem como as imprevisibilidades, a necessidade contínua de resoluções rápidas e absorção quase instantânea de novas variáveis a serem consideradas no processo de decisão. Nos depoimentos dos produtores brasileiros pesquisados, é possível encontrar uma gama de

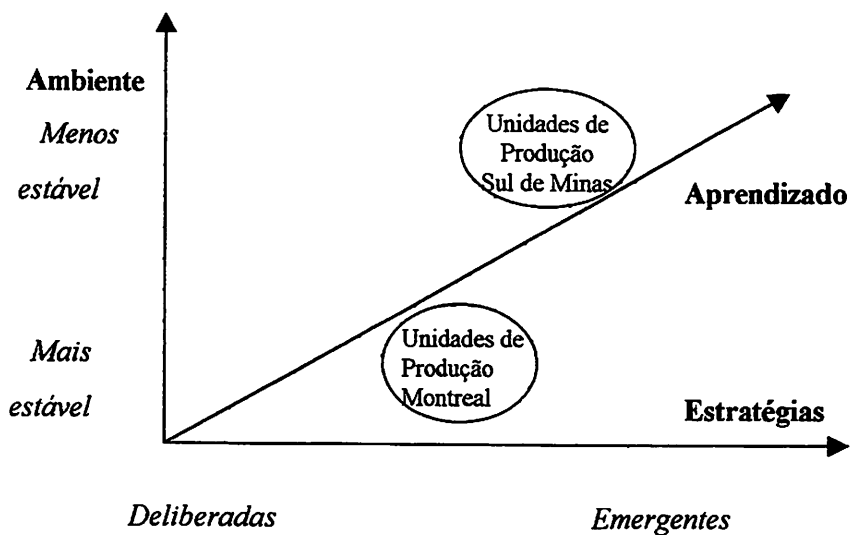


situações em que estes vêem suas propriedades em contínua transformação. O setor de maiores mudanças relaciona-se à alimentação dos animais, a qual deve se ajustar às variabilidades do custo da matéria-prima, obrigando os produtores a rearranjar suas dietas constantemente. Os sistemas de produção também são alvo de constantes mudanças, quando os produtores tentam tomá-los o mais apropriados possível à maximização da produtividade dos animais, visando resultados melhores com a mesma estrutura e, portanto, maiores margens.

Diferentemente dos produtores de Montreal, o emprego de mão-de-obra é comum nas unidades de produção brasileiras pesquisadas, sendo essa pouco qualificada ou comprometida com a atividade leiteira. Da mesma forma, os gestores não possuem formação acadêmica relacionada à atividade, adaptando seus conhecimentos formais à realidade da pecuária de leite, e contando com a transmissão do conhecimento e experiência de seus avós e pais.

Esse conjunto de fatores propicia grandemente a aprendizagem que é alimentada em novos e constantes ciclos, qualificando esses produtores de uma memória que os capacita a conduzir a atividade de maneira mais empreendedora, flexível e, sobretudo, sem parâmetros formais.

Diante disso, na conjunção dos três vértices da investigação, tem-se que cada grupo de unidades de produção pesquisadas ocupa um posicionamento diferenciado que caracteriza e explica as diferenças identificadas entre eles.



Fonte: Dados da pesquisa

**FIGURA 9.** Posicionamento das unidades de produção pesquisadas nos vértices de investigação

É no processo de construção de suas próprias realidades que cada grupo de produtores separados não só pelas distâncias continentais, mas marcadamente pelas assimetrias culturais e educacionais, evidenciam suas diferenças.

## 8 CONCLUSÃO

Na busca de inserir-se no movimento de trabalhos pioneiros sobre o estudo das estratégias nas organizações rurais, os objetivos dessa pesquisa explicitaram-se na identificação do comportamento decisório dos proprietários das unidades de produção canadenses e brasileiras analisadas, no processo de formulação e formação de estratégias. Evidenciou-se que as unidades de produção estudadas em cada país apresentam tanto similaridades quanto diferenças na gestão de seus negócios, todavia, foi nas divergências que se observaram as características peculiares de cada país frente a realização da atividade leiteira, dentro e fora da porteira.

No que concerne ao ambiente externo às unidades de produção e, portanto, à caracterização do setor lácteo no Brasil e no Canadá, evidenciou-se um processo de grandes transformações e conseqüente amadurecimento no primeiro caso, em contrapartida com uma situação de estabilidade e significativa maturidade no sistema canadense de expansão, coordenação e sustentação da pecuária de leite.

Na escala produtiva, ficou evidente que os produtores brasileiros estudados demonstram uma desmedida vontade de crescer, embora tenham, em muitas ocasiões, a nítida sensação de estarem remando contra a maré. Todavia, a consciência e a experiência em tratar com um ambiente instável lhes fornecem um status peculiar de gestores do minuto, conferindo-lhes expressivos ganhos quanto perdas que acarretam numa profunda aprendizagem sobre a atividade leiteira.

Numa cenário oposto, os produtores canadenses analisados evidenciaram um comportamento mais conservador, próprio de ambientes mais estáveis,

carregado de muitos instrumentos que assegurassem uma gestão eficiente e afinada com o planejamento de médio e longo prazo.

O presente trabalho permitiu a observação de dois universos distintos de gestão da unidade produtiva de leite, o grupo de fazendas investigadas no Sul de Minas e o grupo de fazendas na região de Montreal. Mais do que simplesmente evidenciar suas diferenças nos comportamentos estratégicos adotados, este estudo buscou trazer à tona o que de melhor cada grupo apresenta no item gestão estratégica. Assim, brasileiros e canadenses, cada qual inserido em seus ambientes peculiares, evidenciam maneiras, métodos e tecnologias gerenciais próprios, que não podem ser indiscriminadamente copiados e aplicados em cenários diversos aos de suas origens.

A melhor estratégia será sempre aquela, deliberada ou emergente, que expressa a real necessidade de mudança e progresso da organização e do ambiente a que se aplica.

Excluído e despercebido do universo das estratégias nas organizações industriais, a natureza é um fator considerado em todas as suas dimensões e imprevisibilidades por aqueles que, subjugados muitas vezes a seus caprichos, reconhecem sua importância e, portanto, até mesmo em seus planejamentos mais rigorosos, abrem uma significativa parcela de preocupação e condicionantes aos fenômenos naturais. Assim, os produtores brasileiros ou canadenses analisados assemelham-se neste vértice chamado biota, pois seja pelo calor ou pelo frio, pela chuva tropical ou pela neve, a natureza e seus imprevisíveis fenômenos irão invariavelmente condicionar as estratégias de todo produtor rural, aqui ou no Canadá.

## **9 PROPOSTAS PARA PRÓXIMOS TRABALHOS**

Na construção do presente trabalho, pode-se deparar com diversas questões ainda pouco debatidas sob o enfoque científico. O turbilhão de acontecimentos que vem, nos últimos anos, balançando as estruturas da cadeia láctea brasileira convida a estudos que possam melhor esclarecer a evolução das estratégias adotadas pelas indústrias processadoras para manterem-se competitivas num mercado pouco regulamentado, pulverizado pela existência de muitos produtores pouco especializados e com forte concorrência dos produtos importados.

## **9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ACKOFF, R.** *A concept of corporate planing.* New York: J. Wiley, 1970. 235p.

**ALENCAR, E.; GOMES, M.** *Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo.* Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 154p.

ALMEIDA, L. F.; OLIVEIRA, L. H. **Eficiência nos sistemas de produção de leite: um estudo comparativo entre Canadá e Brasil.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. p.177. (livro resumo)

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy.** Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971. 245p.

ANSOFF, H. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983. 214p.

ANSOFF, H. **Corporate Strategy.** New York: Mcgraw-Hill, 1965. 113p.

ANTONIALLI, L. M. **Planejamento estratégico: um caso prático em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira.** In: SEMANA DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 1997, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 1997. v.1, p. 83-95.

BLOIS, B. **Pricing surveys continue to show canadian consumers are getting good quality dairy products at reasonable prices.** [online] Disponível: <http://www.dairyfarms.org>. [capturado em nov. 1999].

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciência sociais.** 5 ed., Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. 252p.

BULGACOV, S. Estudos comparativos e de caso de organizações de Estratégias; **Organization & Science**, Rio de Janeiro, v.5, n.11, p.53-89, 1998.

CABRAL, A .C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO..., 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD**, 1998. p.160 (livro de resumos).

CALEGÁRIO, C.; MOURA FILHO, J.; GOMES, M.; ALENCAR, E. As relações contratuais no setor leiteiro no contexto do agribusiness. **Caderno de Administração Rural**, Lavras, p.60-71, jul./dez. 1996.

CAMPOS, J.M.N. de. Boa gerência é essencial para o leite ir bem. **Informativo da Assistência Nestlé aos Produtores de Leite**, São Paulo, n.108, p.2. jul./set. 1997.

CARRIERI, A. P.; LIMA, J. B.; ANDRADE, J. G.; MOURA FILHO, J. A . Práticas agrícolas e práticas administrativas na configuração de sistemas de produção rural. **Caderno de Administração Rural**, Lavras, v.7, n.2, p. 83-101, jul./dez. 1995.

CARVALHO, R. C.; ROMEIRO, P.P.; VIEIRA, G. Estudo da margem de comercialização do leite pasteurizado tipo C durante o período de liberação de seu preço. **Caderno de Administração Rural**, Lavras, v.6, p.23-30, jan./dez. 1994.

- CDC - Canadian Dairy Commission. **About the commission.** Disponível:  
<http://www.cdc.ca>. [Capturado em 01 abr. 1999].
- CHANDLER, A D. **Strategy and structure: chapters in the history of the  
american industry enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962. p.235.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA –  
EMBRAPA. **Sistema intensivo de produção de leite.** Coronel Pacheco:  
EMBRAPA-CNPGL, 1996. 5p.
- EMBRAPA GADO DE LEITE. **Projetos e livros sobre a cadeia láctea.** [on  
line]. Disponível: <http://www.cnp.gl.embrapa.br/noticias/projeto.html>.  
[capturado em 8 nov. 1999]
- FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS DE LAIT DU QUÉBEC. **Les  
producteurs.** Disponível: <http://www.lait.org>. [capturado em jan. 2000].
- FERREIRA, A. D.; BRANDENBURG, A. Os agricultores e suas  
estratégias: a relação contratual com as agroindústrias, **Revista de  
Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.33, n.3, p. 63-82, jul/set. 1995.
- FLEURY, M.T.; FLEURY, A **Aprendizagem e inovação organizacional:  
as experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995. 256p.



- GODOY, A S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun.1995.**
- GOMES, S.T. A economia do leite. Coronel Pacheco/MG: EMBRAPA-CNPGL, 1996. 104p.**
- JANK, F.S. Sob medida para o Brasil. Agroanalysis. São Paulo, v.20, n.4, p.20-23, jun. 1998.**
- JANK, M.S.; FARINA, E.Q.; GALAN, V.B. O agribusiness do leite no Brasil. São Paulo: Pensa, 1999. 108p.**
- LIMA, J.B. Decisão e ação: categorias elementares para o estudo das organizações rurais. In: ENCONTRO..., 13., 1989, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENANPAD, 1989.v.2, p.1238-1244.**
- LIMA, J.B. Objeto da administração rural. Fundação João Pinheiro – análise e conjuntura. Belo Horizonte, v.12, n.9, p-251-257, set/out.1982.**
- MARQUES, V.M. Custos e escala na pecuária: estudo de casos. Lavras: UFLA, 1999. 59p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).**
- MEDEIROS, R. N. A estratégia empresarial e a evolução econômica das empresas rurais: um estudo de multicase na pecuária leiteira. Lavras: UFLA, 1992. 205p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).**

- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994. 267p.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, maio 1978.
- MINTZBERG, H. The Strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Califórnia, v.30, n.1, p.11-24, ago. 1987.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. **Internacional Studies of Management & Organization**, v. 7, n.2, p.28-137, 1977.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995. 589p.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, New York, v.6, n.3, p.273-293, 1985.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. Beverly Hills, CA: Sege, 1986. 235p.
- NASCIMENTO, S. Vaca no Canadá dá até 50 litros/dia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 nov. 1999. Caderno Agrofólia, p.1.
- NETTO, V.N.; BERNARDES, P.R. Só a recuperação da renda pode salvar o leite. **Revista Gleba**, Brasília, n.164, p.1-2., nov./dez. 1999.

- NEVES, R. Produção mineira cresce 4% ao ano. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 20 maio 1998. Caderno Agropecuário, p.5.
- OLIVEIRA, D.P. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988. 392p.
- OLIVEIRA, L.H. de; LAU, F. **Estratégia competitiva do mercado lácteo brasileiro**. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 2., 1998, São Paulo. **Anais..** São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 15p.
- PINAZZA, L.; ALIMANDRO, R. **Amarga travessia**. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p.39-43, mar. 1999.
- PINAZZA, L.; ALIMANDRO, R. **Novos tempos**. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.18, n.6, p.10-29, jun. 1998.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 278p.
- RHINOW, G. **Evolução da prática de concepção de estratégias dentro das organizações: do planejamento à aprendizagem**. In: ENCONTRO..., 20., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ENANPAD, 1997. p.327-47.

RUBEZ, J. Estruturação e desafios do setor de produção de leite. In: **ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO PRIMÁRIA - UM DESAFIO PARA A INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**, 1998, Juiz de Fora. **Workshop... Juiz de Fora: Congresso Nacional de Laticínios**, 1998a 15p.

RUBEZ, J. O setor lácteo no Brasil. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DO SETOR LÁCTEO. 2.**, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Sociedade Rural Argentina, 1998b. 17p.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic management and economics, **Strategic Management Journal**, California, v.12, p.5-19, 1991.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS – SEBARE/MG; FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE MINAS GERAIS - FAEMG. **Relatório da pecuária leiteira do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1996. 2 v., p.314.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990. 287p.

SOUZA, R. **Evolução de uma empresa no setor agroindustrial: um estudo de caso**. Rio de Janeiro: COPEAD/UFRJ, 1985. 163p. (Dissertação – Mestrado em Administração).

SOUZA, M. **Estratégia empresarial e sua influência na variação patrimonial de empresas rurais: um estudo de casos**. Lavras: UFLA, 1993. 114p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

**TRIVIÑOS, A N. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo:  
Atlas, 1987. 175p.**

**WHITLEY, R. Eastern asian enterprise structures and the comparative  
analysis of forms of business organization. Organizations Studies, EUA,  
v.11, n.1, p. 47-74, 1990.**

**YIN, R.K. Case study research, design and methods. 2 ed. Califórnia:  
Sage, 1994. 267p.**

**CENTRO de DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**