

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL – UNIDERP**

ROBERTI ANDRÉ DA SILVA FILHO

**GESTÃO E CONTROLE EM EMPREENDIMENTO DE
AGRICULTURA FAMILIAR COM PRODUÇÃO ORGÂNICA DE
LEITE NA ASSOCIAÇÃO AGROECOLÓGICA DO
ASSENTAMENTO CAPÃO BONITO 1**

CAMPO GRANDE – MS

2006

ROBERTI ANDRÉ DA SILVA FILHO

**GESTÃO E CONTROLE EM EMPREENDIMENTO DE
AGRICULTURA FAMILIAR COM PRODUÇÃO ORGÂNICA DE
LEITE NA ASSOCIAÇÃO AGROECOLÓGICA DO
ASSENTAMENTO CAPÃO BONITO 1**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de Orientação

Prof. Dr. Francisco Assis Rolim Pereira

Prof. Dr. Edison Rubens Arrabal Arias

Prof. Dr. Fernando César Bauer

CAMPO GRANDE – MS

2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: **Roberti André da Silva Filho**

Dissertação defendida e aprovada em 12 de dezembro de 2006 pela Banca Examinadora:

Prof. Doutor **Francisco de Assis Rolim Pereira (Orientador)**

Prof. Doutor **Marcus Vinicius Morais de Oliveira (UEMS)**

Prof. Doutor **Edison Rubens Arrabal Arias (UNIDERP)**

Prof. Doutor **Luiz Eustáquio Lopes Pinheiro**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Produção e Gestão Agroindustrial

Prof. Doutor **Raysildo Barbosa Lôbo**
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP

DEDICATÓRIA

Quero registrar a minha gratidão à minha esposa Silmara pela compreensão e apoio. Ao meu filho Roberti Neto que um dia possa ver a minha vontade de ser um bom pai e amigo. Ao meu grande amigo, Lúcio Flávio por ser um dos responsáveis pela minha carreira acadêmica. Aos meus pais por tudo que me deram e dão para que eu pudesse chegar até aqui. Aos professores, colegas, parentes, amigos e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

À Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP, pelo oferecimento do Curso de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial.

À Coordenação do curso de mestrado e aos integrantes do quadro de professores que foram companheiros durante o curso.

Ao Prof. Dr. Francisco de Assis Rolim Pereira, pelo incentivo, apoio, dedicação e, sobretudo pela orientação depreendida nesta pesquisa e pela compreensão.

À Prof. Rosa Maria De Déa , pelo grande apoio.

Aos produtores de leite do Assentamento Capão Bonito I, pela colaboração e oportunidade de trabalho conjunto.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE GRÁFICO	VIII
RESUMO	09
ABSTRACT	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Cadeia Produtiva	14
2.2 Atividade leiteira no mundo	17
2.3 Atividade leiteira no Brasil	19
2.4 Atividade leiteira no Mato Grosso do Sul	20
2.5 Sistema de produção orgânica de leite.....	21
2.6 Agricultura Familiar	25
2.7 A organização associativa como um sistema social	26
2.8 Gestão de uma associação	28
3. MATERIAL E MÉTODOS	33
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	35
5. CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53
ANEXOS	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de cadeia produtiva agroindustrial.....	16
Figura 02 - Faixa etária.....	35
Figura 03 - Escolaridade.....	36
Figura 04 - Propriedade da terra.....	37
Figura 05 - Tamanho da propriedade.....	38
Figura 06 - Assistência técnica.....	38
Figura 07 - Receptividade quanto às orientações técnicas.....	39
Figura 08 - Registros de produção e comercialização.....	40
Figura 09 - Registro de controle de produção individual	40
Figura 10 - Registro das vendas.....	41
Figura 11 - Momento dos registros.....	41
Figura 12 - Expectativa do leite orgânico junto aos produtores.....	42
Figura 13 - Área destinada à pastagem.....	43
Figura 14 - Quantidade de vacas por propriedade.....	43
Figura 15 - Número médio de vacas em lactação por propriedade	44
Figura 16 - Produção média diária de leite por vaca.....	44
Figura 17 - Qual o meio preferido para a comercialização do leite.....	45
Figura 18 - Participação do produtor na negociação com o comprador.....	46
Figura 19 - Contrato de venda para o leite.....	46
Figura 20 - Conhecimento sobre associativismo.....	47
Figura 21 - Participação como representante de outras associações anteriormente.....	47
Figura 22 - Ocupação em cargo de diretoria na associação atual ou anteriores..	48
Figura 23 - Informações sobre a produção recebidas por meio da associação...	49
Figura 24 - Participação em reuniões da associação.....	49
Figura 25 - Vantagens que a associação pode trazer.....	50
Figura 26 - Produção orgânica de leite na agricultura familiar.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Produção mundial de leite em 2005	17
Tabela 02 - Produtividade dos principais países produtores de leite em 2005.....	18
Tabela 03 - Rebanho leiteiro e produção de leite em Mato Grosso do Sul em 2000.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO nº. 01 Porcentagem de produtores com agropecuária orgânica.....24

GRÁFICO nº. 02 Porcentagem da área total com agropecuária orgânica.....24

RESUMO

O presente trabalho traz uma síntese de uma investigação feita no processo de gestão empregado no assentamento Capão Bonito I, em Sidrolândia – MS que visa a agregação de valor ao leite produzido, de forma coletiva, buscando a obtenção de um produto diferenciado que pode resultar no incremento da renda dos produtores. A pesquisa foi realizada nos meses de março de 2005 e de maio e junho de 2006. Foi utilizado o método de estudo de caso, sobre aplicação de ferramentas de gestão na comercialização e na produção da associação de produtores de leite orgânico no assentamento Capão Bonito 1, localizado no município de Sidrolândia, MS. Observou-se o módulo envasador, que compreende: recebimento, pasteurização, empacotamento e armazenamento. A investigação feita mostrou que a entidade recém criada, apesar de dificuldades enfrentadas, como, concorrência externa e pequena carteira de clientes, apresenta benefícios como: o aumento da renda, a aceitação do produto no mercado e um despertar para a necessidade de uma prática de gestão mais qualificada.

PALAVRAS-CHAVE: Agronegócio; associativismo, agregação de valor.

ABSTRACT

The present work brings a synthesis of an investigation of the applied administration model in the establishment Capon Beautiful I, in Sidrolândia - MS that it seeks the aggregation of value to the produced milk, in a collective way, seeking the obtaining of a product differentiated that results in the increment of the income of the producers. The research was accomplished starting from march of 2005, may and june from 2006. The method of case study was applied, about application of administration tools in the commercialization and in the production of the association of producing of organic milk in the project of establishment Beautiful Capon 1, located in the municipal district of Sidrolândia, MS. the module envasador was observed, that understands: Greeting, packing and storage. The done investigation showed that the entity recently maid, in spite of faced difficulties, as, competition expresses and small wallet of customers, presents benefits as, the increase of the income, the acceptance of the product in the market and an awakening for the need of a practice of more qualified administration.

KEY-WORDS: Agribusiness; association, aggregation of value.

1. INTRODUÇÃO

O setor de agronegócio no Brasil vem obtendo um crescimento expressivo tanto no mercado interno quanto no externo, muito embora a riqueza gerada pelo setor tenha apresentado uma queda de 4,66% em 2005, somou R\$ 537,63 bilhões, segundo o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, ainda assim, o setor é responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro que, deve atingir ao final de 2006, segundo projeções do mesmo órgão, R\$ 1,57 trilhão. Além disso, o desenvolvimento científico-tecnológico e a modernização da atividade rural, obtidos por intermédio de pesquisas e da expansão da indústria de máquinas e implementos, contribuem para este quadro.

Este crescimento do conjunto de operações que compõe o comércio agrícola é o que caracteriza o agronegócio. É a soma de todas as operações, produção, comercialização, armazenagem, transporte, processamento e distribuição

Para Batalha (2001), o conceito de sistema agroindustrial aproxima-se do conceito de Davis que define agronegócio, pois este considera toda e qualquer atividade envolvida na produção de produtos agroindustriais, envolvendo desde insumos até o produto final ao consumidor, isto de uma maneira genérica.

Os conceitos desenvolvidos e trabalhados no agronegócio, dado a sua dinâmica e necessidade de estar sempre atualizado, dialogam com referências de outras áreas da produção de conhecimento que não só a agricultura.

A gestão do agronegócio vem se aperfeiçoando constantemente, conceitos e práticas administrativas que visam otimizar a cadeia produtiva são implementadas e testadas constantemente.

Todavia a agricultura familiar não vislumbra o mesmo quadro de crescimento, principalmente no que diz respeito a práticas de gestão e de comercialização.

Batalha (2001), aponta que as peculiaridades dos produtos agropecuários devem ser observadas na escolha de um mecanismo comercial eficiente, que possa atender a eficiência econômica não apenas da atividade em si, mas também da cadeia agroindustrial como um todo.

Neste sentido, a escolha do tema deste trabalho reflete-se na particularidade da produção orgânica de leite. A lei 10.831/03 que diz respeito aos produtos orgânicos, entende como “orgânico” o processo de produção sem o uso de produtos químicos.

Este modelo produtivo visa dar mais qualidade ao produto e agregar valor a sua comercialização, que além de tornar o produto mais saudável o produtor esta proporcionando um produto ecologicamente sustentável. São conceitos que agregam valor ao produto possibilitando maior renda ao produtor.

A escolha deste tema se deu por duas razões: primeiro, pelo apelo ecológico e orgânico do leite e também pela dificuldade encontrada na aplicação de conceitos gerenciais básicos em pequenas propriedades rurais.

A inserção da agricultura familiar no contexto da agroindústria fornecendo matéria prima, estabelecendo parcerias com indústrias e distribuidores, é uma exigência do mercado atual, diga-se uma necessidade a sobrevivência e permanência da família no campo de forma digna e perene.

Certamente, a inserção da agricultura familiar no contexto produtivo agroindustrial difere da grande produção identificada com o agronegócio e os instrumentos de produção e gestão da agricultura familiar deve estar em consonância com o meio em que estão inseridas as operações produtivas relacionadas a este grupo de produção.

Este trabalho teve como objetivo principal o estudo de caso da produção orgânica de leite, também conhecido como “leite verde”, na Associação Agroecológica do Assentamento Capão Bonito I com o intuito de estudar a questão do empreendimento coletivo como uma alternativa de gestão, em pequenas propriedades.

2. REVISÃO DE LITERATURA

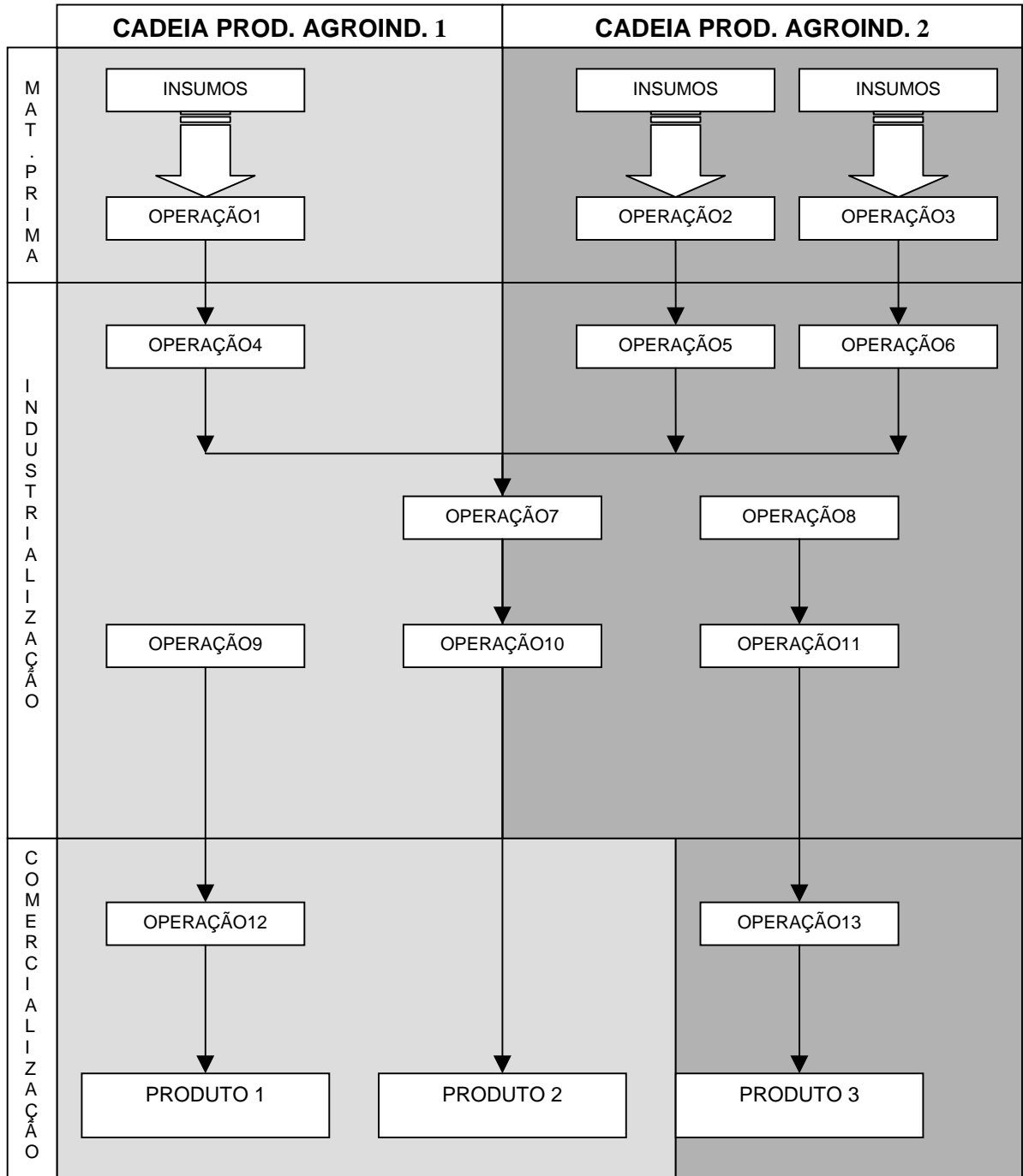
2.1. Cadeia produtiva

O conceito de cadeia produtiva historicamente iniciou-se em 1957, onde dois pesquisadores da universidade de Harvard, John Davis e Ray Goldberg, desenvolveram os primeiros estudos onde a soma das operações envolvendo a produção e a distribuição de suprimentos agrícolas e operações produtivas nas propriedades rurais, inclusive a de distribuição. A partir daí, a abordagem dada aos negócios ou até mesmo da produção do setor não poderiam ser feitas de modo isolado, devido as suas várias correlações. Segundo Batalha (2001), a agricultura não poderia mais ser vista de maneira dissociada de outros agentes responsáveis por atividades outras que garantam a produção, transformação e distribuição dos produtos agrícolas, mas sim parte de uma extensa rede de elementos que iriam desde a produção de insumos até a comercialização de seus produtos e derivados.

Conforme Batalha (2001), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macrosssegmentos:

- a) Comercialização é formada por empresas de logística e de distribuição que estão em contato com o consumidor final.
- b) Industrialização conta com as estruturas responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado e comercialização ao cliente.
- c) Produção de matéria-prima reúne as firmas que fornecem a matéria-prima para as empresas de beneficiamento.

Estes macrosegmentos podem ser observados de forma ilustrativa no Modelo de Cadeia Produtiva Agroindustrial, apresentado na Figura 01.



Fonte: BATALHA (2001)
 Figura 01-Modelo de cadeia produtiva agroindustrial

Batalha (2001), observa ainda que, em muitos casos práticos há uma dificuldade em se identificar os limites da divisão dos elementos que compõem a cadeia de produção agroindustrial, pois esta classificação depende muito do tipo de produto e do foco da análise. Porém a lógica da seqüência das operações que estrutura uma cadeia de produção deve se situar sempre de jusante a montante. Assim, esta lógica de análise compreende qualquer interferência ou variação no consumo, apresentado pelo mercado.

Há relacionado ao conceito de análise de cadeia produtiva agroindustrial, o termo agronegócio. Muito embora possa haver uma proximidade ou até mesmo alguma confusão entre ambos, torna-se importante fazer uma particularização.

De acordo com Sandroni (1999), o conceito de agronegócio ou *agribusiness* designa as empresas industriais cujos produtos têm como base um produto agrícola, geralmente uma commodity¹, como por exemplo, as empresas que fabricam cigarros a partir do fumo, ou que produzem bebidas a partir da cevada, são também chamadas agroindústrias.

Sendo assim, dentro de uma visão moderna da própria agricultura e da pecuária, a análise das cadeias produtivas tem como foco inicial o produto final da produção: por exemplo, leite “in natura” ou derivados, óleo de soja, café, etc., ao mesmo tempo em que enfoque dado para o agronegócio tem como elemento central a matéria-prima: rebanho, soja, café bruto etc. (MICHELS, 2003).

Segundo Batalha (2001), o modelo de análise de cadeia produtiva permite ainda, uma metodologia de divisão setorial do sistema produtivo; formulação e análise de políticas públicas e privadas; ferramenta de descrição técnico-econômica; metodologia de análise da estratégia das firmas; e ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

2.2 Atividade leiteira no mundo

No que diz respeito à cadeia produtiva do leite, dados sobre a importância do agronegócio leite é indiscutível. A produção mundial de leite, de acordo com os dados Embrapa Gado de Leite (2006), atingiu, em 2005, 530 milhões de toneladas. Os Estados Unidos da América é o maior produtor mundial, com uma produção de 80 milhões de toneladas, representa cerca de 15% do volume total produzido. Muito embora esta produção esteja distribuída em 193 países, os vinte maiores produtores são responsáveis por 73% pelo volume total de leite.

TABELA 01 – Produção mundial de leite em 2005

	Países	Produção de Leite (milhões t) 2005	Percentual do total (%)	Percentual acumulado (%)
1º	Estados Unidos	80.150	15.1	15.1
2º	Índia	38.500	7.2	22.3
3º	Rússia	30.600	5.8	28.1
4º	Alemanha	27.600	5.2	33.3
5º	França	25.282	4.8	38.1
6º	China	24.530	4.6	42.7
7º	Brasil	23.320	4.4	47.1
8º	Nova Zelândia	14.625	2.7	49.8
9º	Reino Unido	14.577	2.7	52.5
10º	Ucrânia	14.000	2.6	55.1
11º	Polônia	12.400	2.3	57.4
12º	Países Baixos	10.531	2.0	59.4
13º	Itália	10.500	2.0	61.4
14º	Austrália	10.150	1.9	63.3
15º	México	9.873	1.9	65.2
16º	Turquia	9.500	1.8	67.0
17º	Paquistão	9.082	1.7	68.7
18º	Japão	8.255	1.5	70.2
19º	Argentina	8.100	1.5	71.7
20º	Canadá	8.100	1.5	73.2
	Outros Países	141.042	26.8	100,0
	TOTAL	530.718	100,0	

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2006)

¹ Produto primário de grande participação no comércio internacional, como café, algodão, minério de ferro etc.

A produtividade do rebanho é fundamental para a consolidação desse quadro. Por exemplo, o rebanho norte americano em número de cabeças, representa a metade do rebanho brasileiro, porém uma vaca naquele país produz cerca de 8 vezes mais litros por ano. A produtividade baixa é uma realidade nos países em desenvolvimento, Índia, China e México estão também entre os maiores produtores mundiais, contudo têm uma produtividade muito inferior à norte americana e à canadense, conforme apresenta a Tabela 02.

TABELA 02 – Produtividade dos principais países produtores de leite em 2005

País	Produção de Leite (mil ton.)	Vacas Ordenhadas (mil cabeças)	Produtividade (litros/vaca/ano)
1º Estados Unidos	80.150	9.025	8.881
2º Canadá	8.100	1.066	7.598
3º Países Baixos	10.532	1.471	7.160
4º Reino Unido	14.577	2.090	6.975
5º França	25.282	3.861	6.548
6º Alemanha	27.600	4.286	6.440
7º Itália	10.500	1.913	5.489
8º Austrália	10.150	2.040	4.975
9º Polônia	12.400	2.730	4.542
10º Argentina	8.100	2.000	4.050
11º Nova Zelândia	14.625	3.977	3.677
12º Ucrânia	14.000	4.395	3.185
13º Federação Russa	30.600	9.792	3.125
14º China	24.530	8.632	2.842
15º México	9.874	6.870	1.437
16º Chile	2.365	1.765	1.340
17º Brasil	23.320	20.500	1.137
18º Índia	38.500	38.500	1.000
Outros países	164.628	114.267	1.441
TOTAL	529.833	239.180	2.215

Fonte: Embrapa Gado de Leite (2006)

Estes dados revelam a grande discrepância que existe, em termos tecnológicos, entre os rebanhos mundiais, apontando a possibilidade de grande evolução na produção de países que atualmente apresentam baixo rendimento e grande rebanho, como é o caso brasileiro.

2.3 Atividade Leiteira no Brasil

O Brasil ocupa a sétima posição no ranking mundial dos maiores produtores de leite, conforme dados da Embrapa Gado de Leite (2006), obtidos junto a FAO² em 2005. Entretanto, também é um dos principais importadores desse produto, ocupando o 14º lugar no ranking mundial. No que se refere à produtividade do rebanho, esta é baixíssima, pois a média anual é de 1.137 litros por vaca. Inferior a média mundial que é de 2.215 litros por vaca, o que coloca o país na 19º posição, conforme dados da mesma pesquisa.

No Brasil, os principais estados produtores são em sua grande maioria das regiões Sul e Sudeste. O Estado de Minas Gerais ocupa o 1º lugar em produção e produtividade do rebanho, respondendo por 30% da produção nacional, apresentando uma produtividade 37% superior à do Brasil (IBGE, 2006). Alguns estados da Região Sul, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, apesar de produzirem menos da metade do que Minas Gerais produz, apresentam diferença mínima em termos de produtividade, algo inferior a 4%.

A cadeia produtiva do leite é uma das mais importantes do complexo agroindustrial brasileiro. Movimenta anualmente cerca de US\$ 10 bilhões, emprega 3,6 milhões de pessoas, das quais acima de 1,8 milhão são produtores, e produz aproximadamente 23 bilhões de litros de leite por ano, provenientes de um dos maiores rebanhos bovinos do mundo (20.000.000) de vacas leiteiras, com potencial para abastecer o mercado interno e externo.

Entre 1990 e 2000, a produção nacional de leite cresceu cerca de 37%, enquanto na região centro-oeste, o crescimento foi de 81%. A região centro-oeste abriga 35% do rebanho bovino nacional, com uma das principais concentrações de indústrias de laticínios do País (EMBRAPA, 2003).

² FAO, siglas de Food and Agriculture Organization - Organização para a Agricultura e a Alimentação é uma organização das Nações Unidas cujo objetivo declarado é elevar os níveis de nutrição e de desenvolvimento rural.

2.4 Atividade Leiteira no Mato Grosso do Sul

O Estado de Mato Grosso do Sul ocupa, hoje, segundo dados do IBGE(2002), o décimo primeiro lugar no ranking brasileiro da produção de leite, dados referentes 2004. O volume produzido foi de 491 milhões de litros, apresentando um crescimento aproximadamente de 15% em relação à produção de 2000. Entretanto a produção da região centro-oeste entre 2000 e 2004 teve um crescimento de 17,53%. Passando de 3.080 milhões de litros para 3.620 milhões de litros neste período. Em se considerando a própria região centro-oeste, o Mato Grosso do Sul está na terceira colocação, respondendo por 13% do volume total produzido. Tendo em vista que a região centro-oeste tem 3 estados mais o Distrito federal e que o principal produtor, o estado de Goiás tem a expressiva participação de 70% do volume total. Conforme dados da mesma pesquisa pecuária municipal do IBGE. A posição do estado, quanto à produção de leite ainda é tímida, em se considerando principalmente o potencial do seu rebanho e as características geográficas do cerrado que tem se mostrado apto para a pecuária.

A produtividade do rebanho no estado de Mato Grosso do Sul pode ser observada abaixo na Tabela 03

TABELA 03 - Rebanho leiteiro e Produção de leite das bacias leiteiras de Mato Grosso do Sul em 2000

Bacias leiteiras	Vacas ordenhadas		Produção de leite		Produtividade	
	Cabeças	%	Mil litros	%	Litro/vaca/ano	%
Cone Sul	34.305	7,73%	33.151	7,76%	966	100
Nova Andradina	31.733	7,15%	33.045	7,73%	1.041	108
Glória de Dourados	42.649	9,61%	53.413	12,50%	1.252	130
Dourados	40.053	9,03%	41.924	9,81%	1.047	109
Aquidauana	55.241	12,45%	44.629	10,45%	808	84
Campo Grande	79.052	17,82%	73.821	17,28%	934	97
Centro Norte	53.166	11,98%	48.195	11,28%	907	94
Bolsão	107.424	24,22%	99.080	23,19%	922	96
Total do Estado	443.623	100,00%	427.258	100,00%	963	100

FONTE: IBGE. **Pesquisa da Pecuária Municipal**. 2000. Disponível em: www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/
Acesso em: 3 de out. de 2006.

* Índice com base na média estadual (963 l/vaca/ano=100)

Durante esta última década, a produção cresceu apenas 3%, representando uma média de crescimento de 0,3% ao ano. Nos primeiros três anos, a produção registrou crescimento expressivo, fruto de ação conjunta adotada pela extinta EMPAER em parceria com os produtores rurais, Banco do Brasil, prefeituras e empresas de laticínios que realizaram um programa de assistência técnica intensiva e aquisição de animais especializados, direcionados principalmente, para a região sul do Estado. Pode-se observar que, o crescimento está associado à transferência de tecnologia e uma assessoria próxima e constante, fruto de uma parceria entre órgãos públicos e indústrias.

2.5 Sistema de produção orgânica de leite

A busca pelo homem por alimentos cada vez mais saudáveis e que atendam suas exigências de bem estar e de segurança alimentar, vem fazendo com que o mercado tenha uma demanda cada vez mais crescente por produtos ditos “orgânicos”. Este quadro mostra a necessidade de que produtores e fabricantes atendam as normas e as exigências fitossanitárias, a fim de assegurar que tal alimento seja considerado “orgânico”. No Brasil a Lei referente a este assunto é a lei 10.831/03, em anexo, também chamada “lei dos orgânicos”. A lei no seu art. 2º observa o seguinte: “Considera-se produto da agricultura orgânica ou produto orgânico, seja ele in natura ou processado, aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local”.

Outro aspecto importante da legislação é que ela faz menção, não só ao produto propriamente dito, mas considera também toda cadeia de produção, incluindo armazenamento, distribuição e comercialização, chamando, assim, de sistema orgânico de produção agropecuária. E define no seu art 1º da mesma lei: “Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia

não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente.” lei 10.831/03, (MAPA, 2003).

No que diz respeito ao leite, a instrução normativa nº. 7, de 17 de maio de 1999 e a instrução normativa nº. 16, de 11 de junho de 2004 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, estabelecem uma série de procedimentos para que o leite de uma propriedade seja considerado orgânico. Estes procedimentos abrangem a alimentação do rebanho, instalações e manejo, escolha de animais, sanidade e até o processamento e empacotamento do leite.

No que diz respeito à alimentação dos animais a instrução normativa prevê os seguintes itens:

- Buscar a auto-suficiência na produção.
- O alimento deve ser equilibrado e suprir todas as necessidades dos bovinos.
- Os suplementos devem ser isentos de antibióticos, hormônios e vermífugos.
- São proibidos aditivos, promotores de crescimento, estimulante de apetite, uréia etc.

Em relação às instalações e manejo são necessários se observar os seguintes pontos:

- O confinamento dos animais é proibido.
- Os animais devem ter acesso a piquetes para exercitar-se e tomar sol no mínimo três horas por dia.
- Os sistemas silvipastoris são indicados na proporção de 10 a 15 árvores por hectare.

- São proibidas mutilações, como descornas, para não estressar os animais.
- Os produtores devem ainda estar atentos para os produtos usados na lavagem e desinfecção dos utensílios. Só são permitidos detergentes biodegradáveis.

Em relação à sanidade dos animais, estabelece que:

- Para preservar a saúde dos bovinos, utiliza-se a homeopatia. Os medicamentos convencionais são restritos às situações de emergência, como o risco de vida dos animais.
- Controlar parasitas no rebanho só por meio de rotação de pastagens e uso de compostos medicinais de origem vegetal.

As normas de certificação são rígidas. A produção deve obedecer a princípios rigorosos de manejo do solo, dos animais, da água e das plantas, buscando promover a saúde do homem, a preservação de recursos naturais e a oferta de condições adequadas de trabalho aos empregados.

O processo de certificação pode ser feito por auditoria que ocorre quando o produtor contrata uma certificadora homologada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ou de forma participativa quando o selo é emitido por associações de produtores, consumidores e técnicos.

A Embrapa Gado de Leite (2001), elaborou um projeto para desenvolver tecnologias de manejo e produção orgânica especificamente para o leite, PRODETAB (Projeto de apoio ao desenvolvimento de tecnologia agropecuária para o Brasil) contemplando também a agricultura familiar, visando dar ao setor uma maior competitividade, bem como, promover o desenvolvimento sócio-econômico com um produto de qualidade e isento de agrotóxicos, atendendo assim os anseios do mercado consumidor.

Segundo dados do MAPA (2006), o Brasil possui área cultivada estimada de 800.000 ha com agropecuária orgânica e cerca de 15.000 produtores. O Gráfico 01 mostra a concentração de produtores distribuídos nas 5 regiões do

Brasil, indicando que pouco mais de 2/3 dos produtores com agropecuária orgânica estão localizados na região sul.

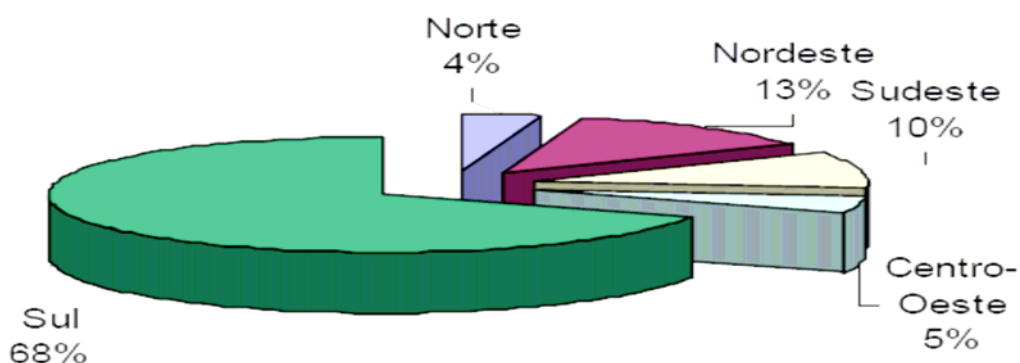
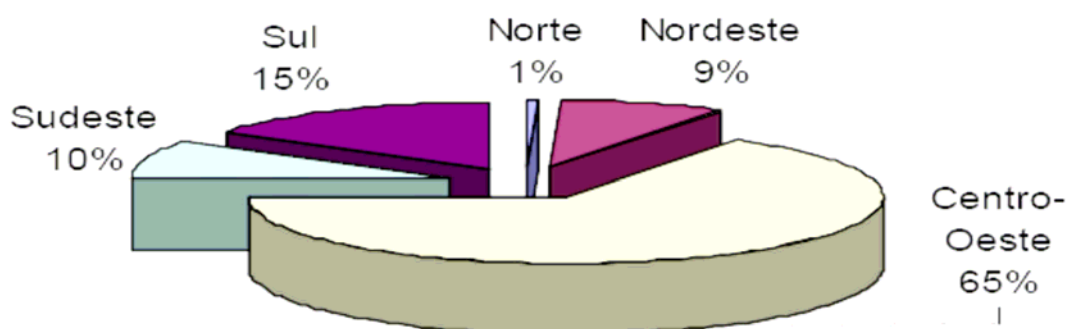


Gráfico 01 - Porcentagem de produtores com agropecuária orgânica por região

No que se refere à área total onde se emprega a agropecuária orgânica, a maior concentração está na região centro-oeste com um total de 65% da área total envolvida com práticas orgânicas no Brasil. Como mostra o gráfico 02:



Fo

Gráfico 02 - Porcentagem da área total com agropecuária orgânica por região

A relação entre a área empregada na produção agrícola orgânica e o número de produtores orgânicos na região Centro-Oeste, demonstra que a extensão de terra destinada a produção orgânica é extensa e com bom potencial de crescimento, necessitando assessoria para agregar um maior número de produtores o que proporcionaria escala produtiva. São questões que estão diretamente relacionadas a uma prática de gestão eficiente e apropriada.

2.6 Agricultura Familiar

Não existe praticamente consenso quanto à classificação e caracterização da agricultura familiar. Contudo, alguns atributos poderão ser descritos para caracterizar este tipo de atividade. O primeiro seria a relação terra versus trabalho, onde enfatiza que a atividade familiar utiliza basicamente os recursos da terra pelos membros da família, e que permanecem no lar para satisfazer as demandas da atividade. O segundo se refere ao acesso limitado aos recursos da terra e capital, onde as áreas dos agricultores se encontram nas faixas baixas de posse da terra e também, predominantemente, em área com recursos naturais degradados ou com menos potencial de cultivo (solo e água). E finalmente o terceiro atributo que se refere à relação de subordinação com os mercados, onde diz que em maior ou menor grau, todos os produtores familiares estão integrados ao mercado através da venda de excedente da produção própria, venda da força de trabalho, compra de artigos de consumo, insumos e bens de capital (CAVALCANTE 2001).

Segundo Cavalcante (2001), atualmente os estudos da agricultura na América Latina, atuam com diferentes concepções teóricas, e em geral, admitem a agricultura familiar como uma forma permanente de produção, diferente da agricultura empresarial. Para alguns, a persistência da forma de produção da agricultura familiar é resíduo tradicional pré-capitalista, condenado a desaparecer com o transcurso da modernização das estruturas econômicas dominantes e com a globalização dos mercados. A agricultura familiar, portanto, convive e interage com as estruturas sócio-econômicas maiores, com tipos de agentes modificando suas condutas e padrões produtivos, e as novas restrições ao potencial que ela representa.

Contudo, é de reconhecimento geral no meio agrícola a importância da pequena propriedade rural para o desenvolvimento da economia brasileira. É inquestionável que ela atua como geradora de grande número de produtos para o mercado interno e para a exportação. Também é notório que a pequena propriedade rural funciona como um elo de emprego a baixo custo social e como fator de correção das distorções de equilíbrio social.

2.7 A organização associativa como um sistema social

O trabalho é fator de humanização e de inclusão social, muito embora algumas etapas, devido as suas características, sejam desenvolvidas de forma isolada. Há, muitas vezes, uma série de operações interligadas e, por isso mesmo, a necessidade de sincronizá-las.

Segundo Chiavenato (1987), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A Cooperação é essencial para a organização e só existe quando:

- há *interação* entre as pessoas;
- as pessoas estão dispostas a *cooperar*;
- e dispostas a atingir um *objetivo comum*.

A cooperação entre os indivíduos surge das necessidades de sobrepujarem as suas limitações que restringem a atuação isolada de cada um e a necessidade de cooperar entre si levam as pessoas a constituírem grupos sociais. Assim, o grupo é mais do que a soma das interações entre os indivíduos que o constituem, é um sistema social que interage como um todo em relação ao indivíduo, afetando-o favoravelmente em sua ação. Isto ocorre por processos não conscientes e não lógicos, embora o grupo possa também atuar de uma maneira consciente e deliberada com vistas ao indivíduo. As organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepor suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros (CHIAVENATO,1987).

Quando as organizações são formadas, os objetivos individuais se confundem com os próprios objetivos organizacionais. A fim de alcançar objetivos comuns difíceis de serem atingidos isoladamente, as pessoas se juntam e formam organizações para alcançá-las através da cooperação.

Porém, à medida que a organização for bem-sucedida, ela tenderá a crescer e a aumentar o número de participantes e, com isto, passa a ocorrer um fenômeno: o gradativo distanciamento dos objetivos organizacionais (como lucro, produção, redução de custos etc.) dos objetivos individuais dos novos participantes (como maior salário, melhores benefícios, segurança pessoal, conforto etc.). Cada pessoa dentro da organização precisa alcançar objetivos organizacionais e objetivos individuais. Em outros termos, o indivíduo precisa ser eficaz para atingir os propósitos da organização e eficiente em satisfazer os seus motivos individuais.

O associativismo é um modelo formal ou informal de um grupo de pessoas, empresas, entidades e até mesmo de governos, com a finalidade de superar dificuldades que sejam comuns a todos (SEBRAE/NA, 1999).

Conforme a Organização das Cooperativas do Brasil, OCB, (1988), em sentido amplo, o associativismo, compreende toda iniciativa de pessoas ou entidades que reúnam esforços, vontades e recursos com o objetivo de superar dificuldades, resolver problemas e gerar benefícios comuns que, isoladamente, se tornariam bem mais difíceis de ser conseguidos. As ações associativas ocorrem nos vários campos da atividade humana visando objetivos comuns de natureza econômica, política, social, ou cultural.

Ainda na pré-história, a cooperação foi a base de desenvolvimento da humanidade. A convivência facilitou a realização de tarefas como alimentar-se e proteger-se do frio e de ataques de animais. Tal comportamento coletivo observa-se no processo de aprendizagem para confecção de armas de pedras, caça, domínio do fogo, cultivo da terra, etc. A força associativa entre as pessoas, mostrou-se uma ferramenta de desenvolvimento social e de transformação ambiental.

Muito embora este processo ao longo do tempo tenha mostrado sua força e importância através de várias ações, ele necessita de aspectos comportamentais e de atitudes relacionados à cooperação e à participação. Neste sentido, de acordo com a OCB (1988), tais ações associativas devem ser norteadas pelos seguintes valores:

- Solidariedade;
- Interdependência;

- Confiança mútua;
- Aceitação das lideranças;
- Participação direta;
- Multiplicidade;
- Sinergia;
- Visão comum;
- Aprendizagem coletiva;
- Informalidade;
- Fraternidade.

Tais valores tendem a justificar a continuidade ou não das ações coletivas, pois estas são motivadas pelas necessidades individuais, e acabam refletindo de certa forma, o grau de maturidade do grupo frente suas dificuldades.

Quando relacionado ao meio rural, de forma específica a agricultura familiar, estas características são bastante próximas, dado ao fato dos proprietários terem pequenas extensões de terra, e a proximidade e a interação são uma realidade cotidiana, o que vem a facilitar, contribuir para uma integração maior (OCB,1988).

2.8 Gestão de uma associação

A constituição federal de 1988, art. 5º e art. 174, e código civil, lei federal 10.406 de 10/01/2002, regulamentam o funcionamento e as formas das entidades associativas, por terem um modelo de gestão específico e fins sociais.

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

§ 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo. (CF 1988)

Anterior a legislação a prática do associativismo é desenvolvida em sociedade. O associativismo, ao contrário do que muitos pensam, não é uma atividade recente. Há milhares de anos o homem descobriu a importância de

viver em grupos. Para sobreviver, agrupou-se em pequenas tribos e, a partir daí, percebeu que ao fazer as coisas em conjunto conseguia melhores resultados pelos seus esforços.

Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados. (SEBRAE/NA, 1999).

Uma associação é uma sociedade civil sem fins lucrativa, com personalidade jurídica própria, e possui como características:

- É constituída por, no mínimo, duas pessoas;
- Seu patrimônio, formado pela contribuição dos associados, doações, fundos e reservas, não possui capital social;
- Seus fins são alterados pelos associados, em Assembléia Geral;
- A participação é democrática: seus associados deliberam livremente em Assembléia Geral tendo, cada associado, direito a voto;
- São entidades de direito privado e não público;

Associações são, portanto, entidades constituídas de pessoas físicas (em alguns casos também de pessoas jurídicas), dirigidas por uma diretoria eleita, cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva e democrática de seus associados e cristalizadas no seu Estatuto Social, aprovado em Assembléia Geral e devidamente registrado e arquivado no órgão competente.

Para a constituição de uma associação as etapas são as seguintes:

- 1 - Elaboração e discussão do projeto e estatuto social.
- 2 - Assembléia geral de constituição da Associação.
- 3 - Registro e arquivamento do estatuto e ata da assembléia de constituição em Cartório de Registros de Pessoas Jurídicas.
- 4 - Inscrição no CNPJ.
- 5 - Inscrição Estadual e Municipal, se for o caso.
- 6 - Inscrição no INSS.
- 7 - Alvará de Funcionamento.

Para o SEBRAE/NA (1999), a gestão de uma associação e, em particular do cooperativismo e associativismo para a agricultura familiar deve buscar alguns objetivos específicos:

- ✓ Redução de custos de produção;
- ✓ Qualificação dos produtos;
- ✓ Agregação de valor;
- ✓ Apropriação de resultados;
- ✓ Organização Social;
- ✓ Exercício de gestão coletiva;
- ✓ Autonomia e sustentabilidade;
- ✓ Indução de valores e princípios cooperativistas.

O diagnóstico para análise deve focar os seguintes aspectos:

- ✓ Crescimento desigual nas diferentes regiões;
- ✓ Dificuldade de auto-gestão;
- ✓ Incremento limitado pelo custo inicial;
- ✓ Reduzido número de profissionais habilitados e disponíveis;
- ✓ Ausência de programas de apoio.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2006), os aspectos motivacionais devem direcionar-se para:

- ✓ Demanda crescente;
- ✓ Necessidade dos associados em ampliar o acesso ao crédito e ao mercado;
- ✓ Indicação de grupos interministeriais para o Cooperativismo;
- ✓ Reivindicação dos Movimentos Sociais;
- ✓ Instrumento de organização social para o desenvolvimento dos territórios rurais.

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2003), a gestão junto aos agricultores familiares deve buscar os seguintes resultados:

- ✓ Incremento e diversificação dos serviços prestados;
- ✓ Ampliação dos recursos do crédito aplicado e do volume de produção comercializada através das cooperativas;
- ✓ Maior apropriação da renda pelos agricultores familiares;
- ✓ Geração de postos de trabalho no meio rural.

Ainda de acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2003), os componentes estratégicos para a gestão são os seguintes:

- ✓ Qualificação de dirigentes, funcionários e sócios;
- ✓ Apoio às instâncias organizativas;
- ✓ Redes estaduais de assessoria e consultoria;
- ✓ Infra-estrutura operacional;
- ✓ Fortalecimento do Capital Social;
- ✓ Acesso ao crédito rural;

A gestão deve buscar o aperfeiçoamento dos indivíduos cooperados, para tanto, deve apoiar à realização de estudos, pesquisas, jornadas, ciclos de debate, seminários, congressos e outros eventos que possibilitem a constituição e ou o fortalecimento de instâncias organizativas nacionais e regionais, centrais, federações, confederações e outras entidades Federativas. (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2003).

O acesso ao crédito é uma das dificuldades encontradas junto aos agricultores familiares, são questões estruturais e principalmente a falta de conhecimento e prática sobre as linhas de créditos disponibilizadas por instituições financeiras, sejam elas públicas ou não, por parte dos agricultores.

A gestão deve voltar-se para a questão do crédito com o objetivo de disponibilizar instrumentos de mediação nas negociações do volume de recursos e taxa de remuneração pelos serviços de operacionalização do crédito rural do Pronaf entre as Cooperativas de Crédito, através dos seus sistemas representativos, e os Agentes Financeiros. (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2003).

A gestão administrativa aplicada a grupos de agricultores familiares deve ser associada a uma metodologia didática, ter cuidados no trato da informação

disponibilizada ao agricultor. No caso específico dos Agricultores Associação Agroecológica do assentamento Capão Bonito 1, não é diferente, as informações, as transferências de tecnologia de gestão, devem ser pautadas por metodologia apropriada, dado ao fato da baixa escolaridade dos agricultores e das limitações inerentes à própria atividade.

3. MATERIAL E MÉTODOS

O objetivo principal deste trabalho refere-se a fazer um levantamento sobre as práticas de gestão empregadas pelos produtores de leite “in natura”, no assentamento Capão Bonito 1, localizado no município de Sidrolândia, MS, e o empreendimento coletivo como alternativa estratégica na produção e na comercialização de leite.

O modelo de pesquisa adotado foi descritivo e não experimental, com a metodologia do estudo de caso. Segundo Köche (1997), este modelo de pesquisa estuda a relação entre duas ou mais variáveis, onde se verifica somente a constatação de um fato. A pesquisa para a formulação do trabalho, se dividiu em duas formas: uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de fundamentar cientificamente os tópicos desenvolvidos, bem como, contextualizar o agronegócio do leite, e a pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados foi um questionário (anexo 1-3), aplicado com a totalidade dos sócios ativos da Associação Agroecológica Capão Bonito 1, totalizando 16 produtores.

A pesquisa abrangeu os produtores do Assentamento Capão Bonito I que estavam efetivamente participando da associação neste período. Os dados foram colhidos “in loco”, primeiramente no período de março de 2005, para se fazer uma primeira sondagem e ajustes do questionário e posteriormente de maio e junho de 2006 onde foram colhidos os dados finais.

A partir dos dados coletados foram desenvolvidos gráficos ilustrativos. São informações que visam caracterizar o associado, como por exemplo: a faixa etária, escolaridade dos produtores, propriedade da terra, tempo que trabalha no campo, quem comercializa a produção, como registra o que vende, formas de registro de produção e venda, informações sobre a assistência técnica e a expectativa em relação a comercialização do leite orgânico.

Os dados sobre a caracterização da propriedade foram os seguintes: área da propriedade, número de cabeças, composição do plantel, vacas em lactação, produção média, preço médio de venda e práticas de conservação da natureza, etc.. Com relação aos parâmetros apurados sobre o associativismo, estes foram: conhecimento sobre funcionamento de uma associação, experiência em associativismo, nível de participação na associação, experiências anteriores, vantagens que a associação pode trazer etc.

Finalizando com relação à expectativa da produção de leite com valor agregado os dados se referiam às expectativas em relação à produção orgânica de leite. O questionário de pesquisa que foi aplicado está no anexo.

Após os procedimentos de coleta de dados, As informações foram analisadas, tabuladas e transferidas para o formato de gráficos, que possibilitam uma análise visual e quantitativa das respostas dos produtores. Foram selecionadas as informações que mais atendiam as expectativas da pesquisa.

A análise foi desenvolvida de forma individual, cada gráfico tem sua análise exclusiva, porém, a individualização da análise obedece mais as questões didáticas, pois as discussões sobre os gráficos dialogam com o conjunto da pesquisa, há uma interação entre os dados que tem por objetivo oferecer uma informação de conjunto sobre a realidade do produtor e sua capacidade e limitações sobre os aspectos relacionados a gestão de seu empreendimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na figura 02, é mostrada a quantidade de pessoas em função da faixa etária que estavam ativos na associação nos anos de 2008 e 2006. Pode-se verificar que 14 associados ativos (mais de 85% do total) têm mais de 41 anos de idade.

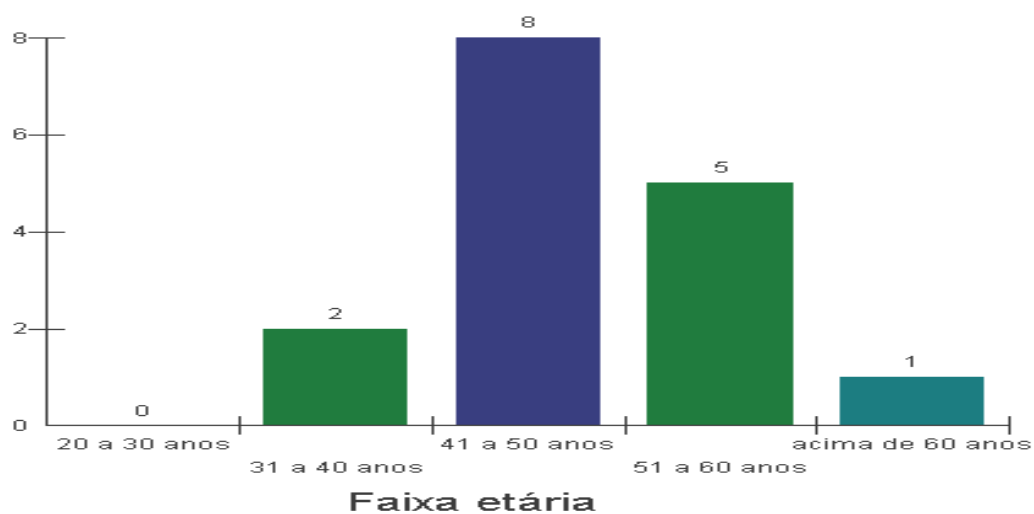


Figura 02 - Faixa etária. Assentamento Capão Bonito I, Sidrolândia-MS. 2006.

Os produtores rurais tendem a ser de meia idade, isso pode estar relacionado ao fato que os filhos ainda não assumiram a propriedade ou estão em fase de estudo, no assentamento ou fora dele.

As limitações quanto à escolaridade são bastante significativas, como pode ser observado na figura 03. Esta informação é de fundamental importância para implementação de práticas de gestão administrativa. Pois 14 produtores entrevistados o que representa 85% do total não concluíram o ensino médio e entre estes, 7 produtores, ou seja, 44% do total não terminaram o ensino fundamental.

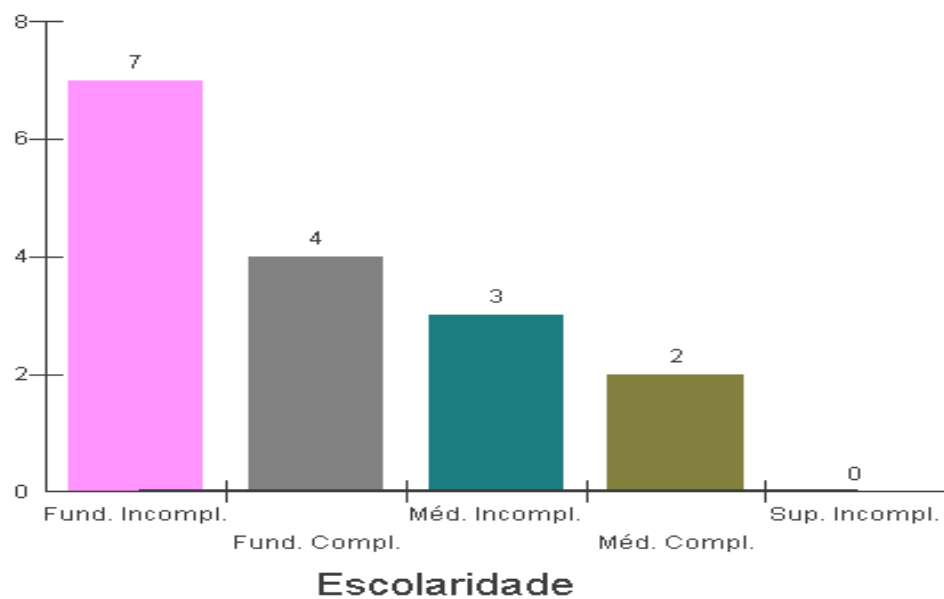


Figura 03 – Escolaridade. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

Esta limitação interfere no grau de organização e na precisão dos dados de comercialização da produção. O agricultor se volta mais para o cotidiano e para as demandas diárias e negligencia aspectos de médio e de longo prazos. São limitações que interferem diretamente na prática administrativa.

A figura 04 diz respeito a quem efetivamente exerce a propriedade da terra.

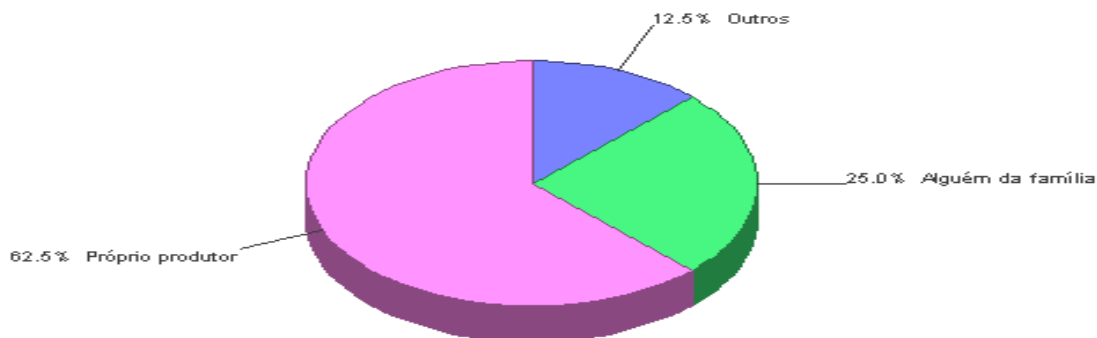


Figura 04 - Propriedade da terra. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

Percebe-se através da figura 06 que os agricultores da associação estão vinculados ao campo de forma permanente, a maioria são proprietários da terra. O fato de ser proprietário quanto aspectos de gestão e planejamento para empreendimentos ou projetos futuros é determinante.

Qualquer projeto que busca se viabilizar por um prazo significativo necessita de um compromisso por parte dos produtores, logo, o fato de este estar fixado como proprietário da terra facilita para o andamento das atividades, principalmente quanto aos aspectos de financiamento.

No que se refere ao tamanho da propriedade, a Figura 05 aponta que $\frac{3}{4}$ dos produtores entrevistados possui uma área entre 11 e 20 ha.

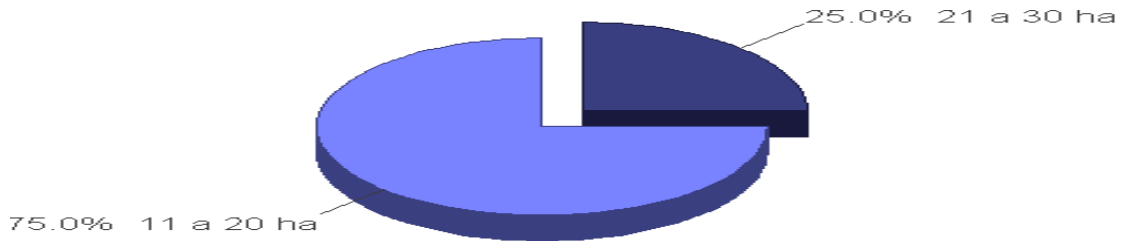


Figura 05 - Tamanho da propriedade. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

O tamanho da propriedade, quando se refere à agricultura familiar, é sempre na média de 20 ha. O tamanho da propriedade é um limite à produção, com isso, agregar valor nos produtos originários da pequena propriedade é vital para a viabilidade econômica da propriedade.

A figura 06 mostra a presença de assistência técnica para o desenvolvimento da atividade leiteira.

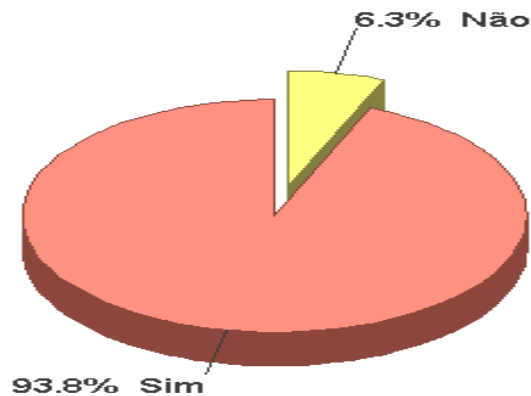


Figura 06 – Assistência técnica recebida. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

A assistência técnica na associação Agroecológica é bastante significativa, são agentes do Estado e da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A própria inserção do conceito e da prática de produção orgânica de leite foi por influência direta desta assistência técnica.

Fato importante, quanto à assistência técnica, é que há preponderância da assistência voltada para as questões de produção. Assistência direcionada a aspectos de gestão e comercialização é pouco presente, vem mais como acessório às informações sobre produção. Praticamente não existe assessoria direcionada às questões administrativas.

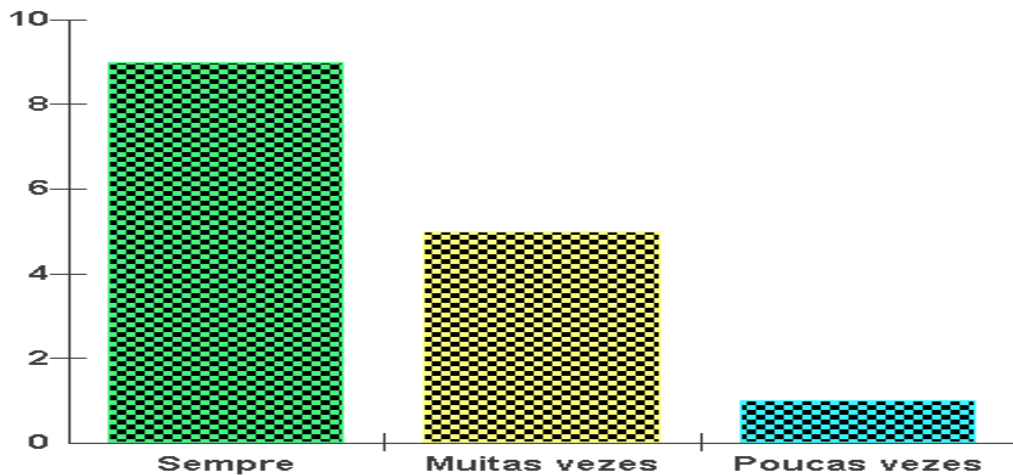


Figura 07 - Receptividade quanto às orientações técnicas. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

Perguntado se segue às orientações da assistência técnica, 15 dos 16 agricultores entrevistados responde que sim, conforme mostra a figura 07. Essa resposta demonstra que há uma interação entre o técnico e o agricultor, existe um diálogo que flui de forma positiva.

Logo, outra forma de assistência, com outro foco, não encontraria dificuldades maiores de implementação junto aos agricultores, afinal já existe uma prática de assessoria.

A ausência de registros sobre a produção e comercialização caracteriza a pouca importância dada pelos agricultores a aspectos gerenciais. Conforme mostra a figura 08. Pois se percebe que a metade dos entrevistados não efetua nenhum registro do que produz e comercializa. Enquanto que uma outra parte, o faz de maneira não sistematizada.

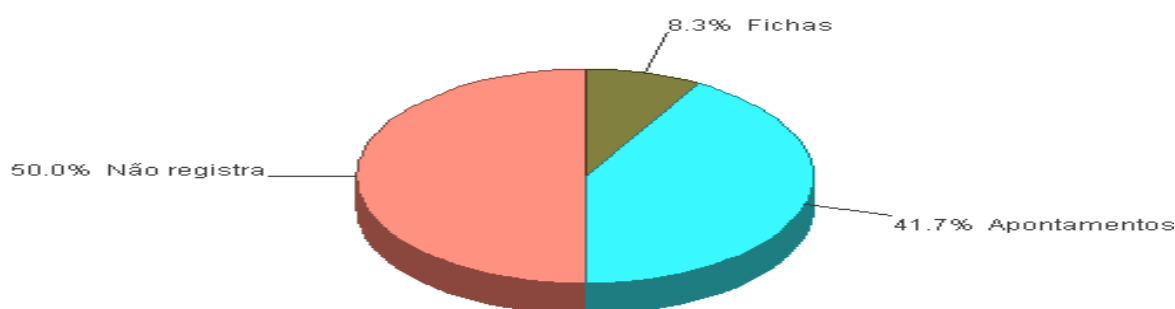


Figura 08 - Registros de produção e comercialização. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

O registro do controle de produção, como demonstra a figura 09 é feito mensalmente por 10 produtores (62,4%) e semanalmente por 3 produtores (18,8%) e responderam que não fazem registros de sua produção 3 produtores (18,8%).

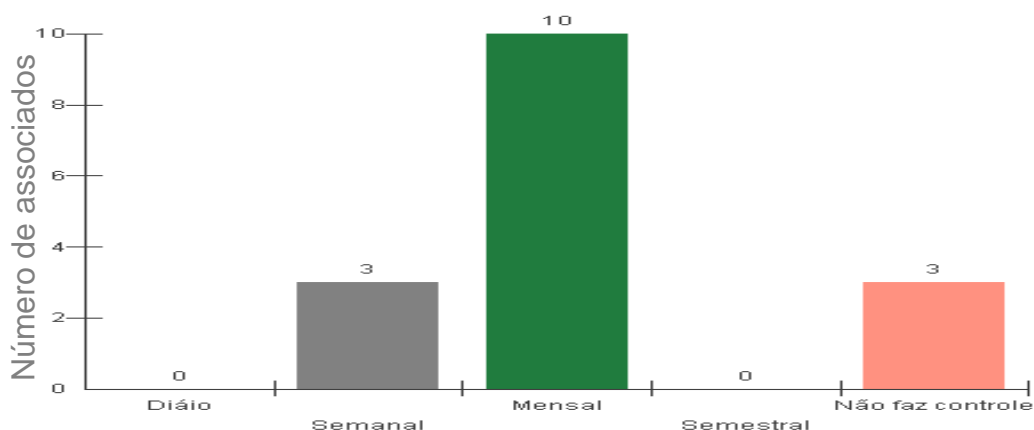


Figura 09 - Registro de controle de produção individual. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

A figura 10, mostra de que forma os produtores fazem os registros da comercialização do leite produzido. 8 produtores responderam que fazem o registro da comercialização de sua produção em locais não específicos. Enquanto que 7 produtores dos 16 entrevistados não fazem nenhum registro e apenas um produtor o faz em local específico.

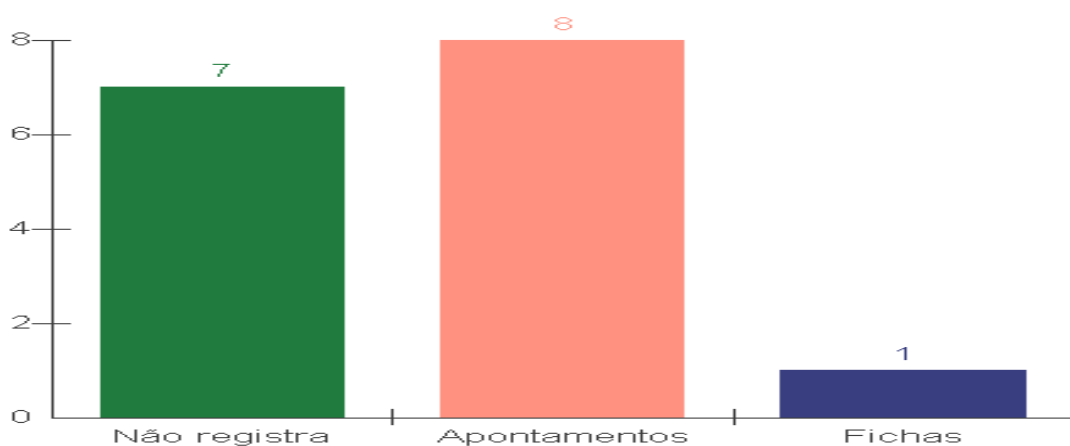


Figura 10 - Registro das vendas. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

A figura 11 aponta para qual o momento em que produtores fazem os registros da venda do leite. 13 produtores (81,3%) fazem registro de alguma forma, logo após a venda. 3 produtores (12,4%) não fazem registro nenhum. E apenas 1 produtor (6,3%) faz o registro diariamente. Os registros, em sua maioria são em formas de apontamentos.

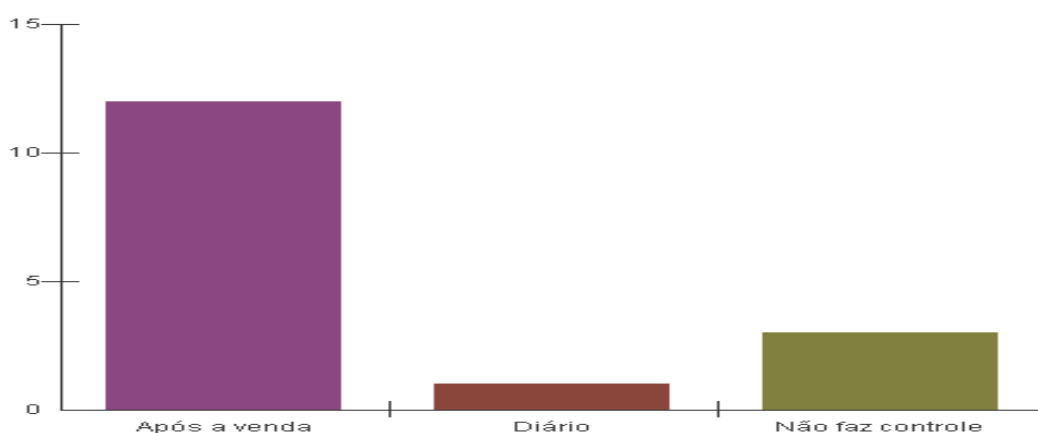


Figura 11 - Momento dos registros. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

A figura 12 mostra a expectativa dos produtores em relação a um produto com valor agregado, que é o leite produzido através de um sistema agro ecológico, embora em fase inicial. A resposta afirmativa demonstra que existe uma expectativa positiva por mais de 80% dos associados em relação ao leite produzido e a possibilidade deste, significar uma alternativa de geração de renda para a propriedade. A resposta dos produtores está relacionada mais aos aspectos subjetivos, pois os dados objetivos sobre a comercialização não são confiáveis. Fato que demonstra a necessidade de uma assessoria aos produtores quanto aos aspectos administrativos e de gestão.

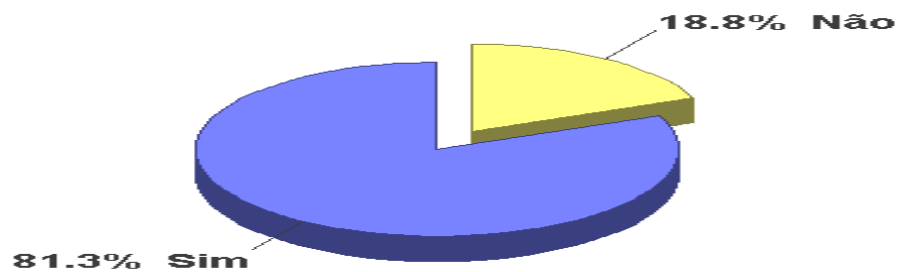


Figura 12 - Expectativa do leite “orgânico” junto aos produtores. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006.

A figura 13 mostra, em relação aos produtores associados, à área destinada a pastagem, visando à produção do leite. Através deste dado, pode-se observar que 81,3% das áreas destes produtores têm até 10 ha. Considerando o tamanho total das áreas de pastagem e relacionando-as com o dado de que são pequenas propriedades, a área de pastagem significa, percentualmente, uma grande extensão de terra das propriedades pesquisadas.

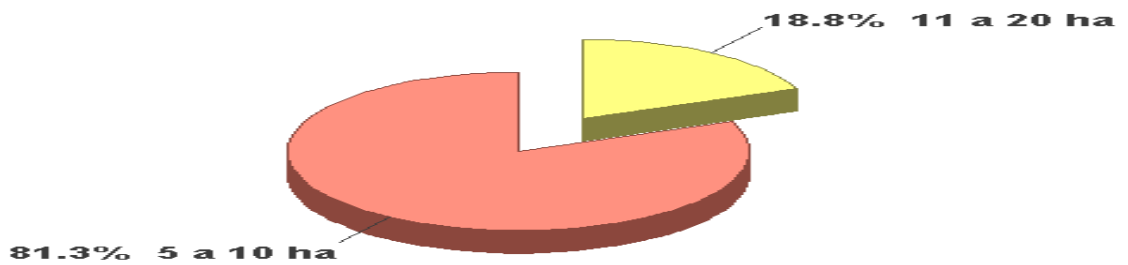


Figura 13 - Área destinada à pastagem. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

O número de vacas por propriedade demonstrada pela figura 14, traz o potencial produtivo dos produtores, e o significado da produção leiteira para a renda do produtor. Numericamente pode representar poucas unidades de vaca, porém, quando se considera o tamanho da propriedade o número de cabeças de vaca é significativo para o tamanho da propriedade.

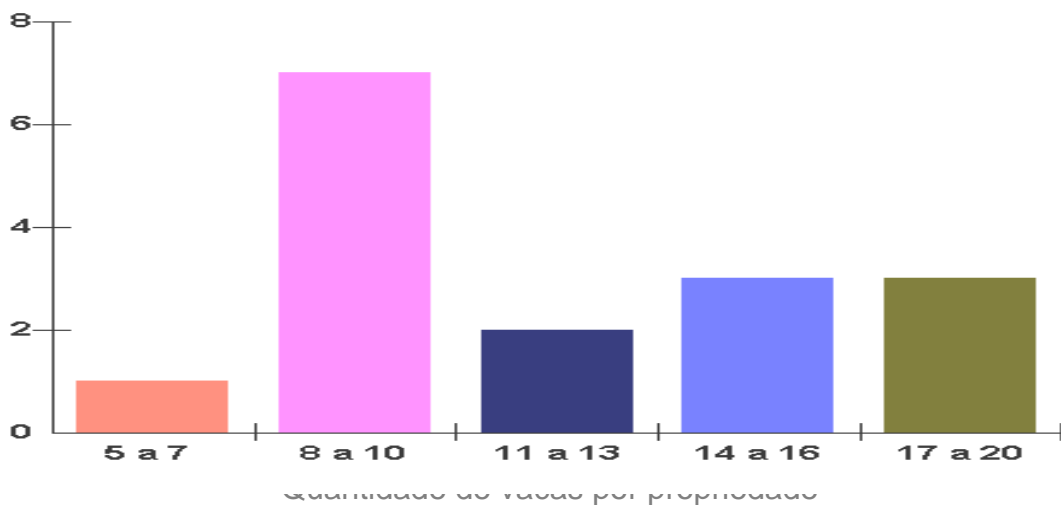


Figura 14 - Quantidade de vacas por propriedade. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

O número de animais em lactação, conforme mostra a figura 15, pode variar, este é um percentual que retrata o momento da pesquisa. Apesar da variação significativa, dado o fato das vacas alternarem os períodos de lactação, existe um número razoável para garantir a produção leiteira da propriedade.

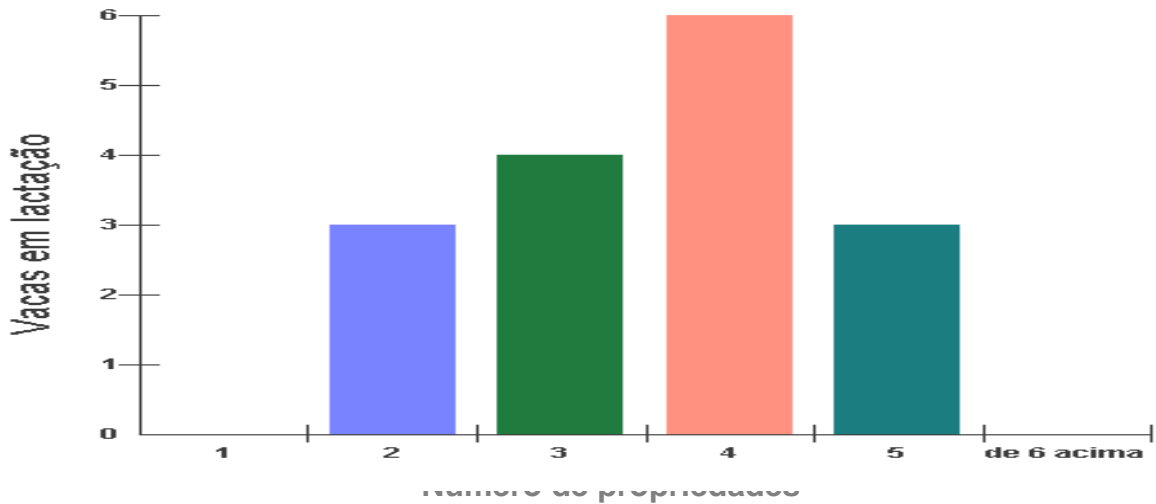


Figura 15 – Número médio de vacas em lactação por propriedade. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. Nos períodos de março de 2005 e maio e junho de 2006

A figura 16 mostra a produção média diária de leite por animal no período da pesquisa. Este dado permite planejar uma escala de produção que garantiria aos produtores a subsistência, dados para a programação de produção, bem como a comercialização do produto.

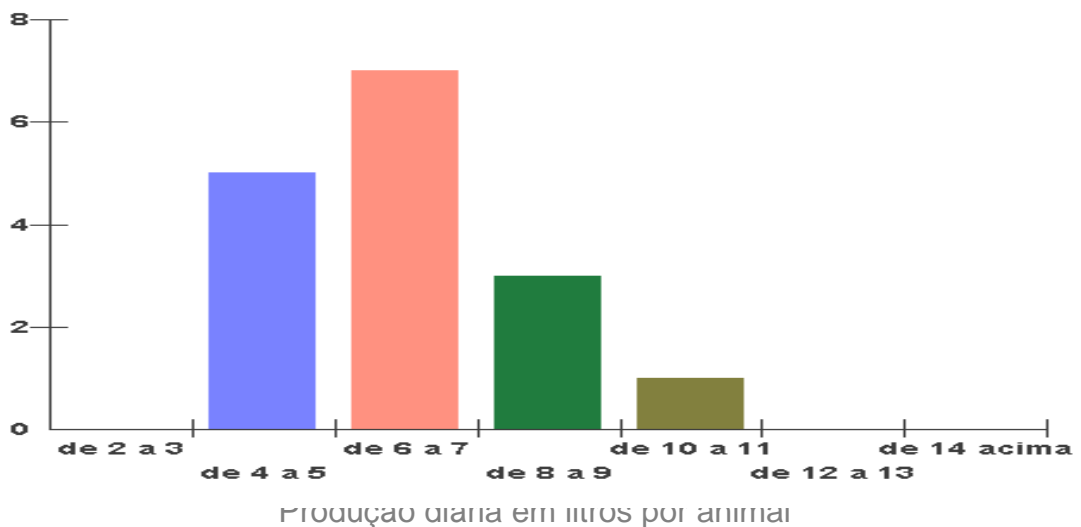


Figura 16 – Produção média diária de leite por vaca. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. Nos períodos de março de 2005 e maio e junho de 2006

A partir da figura 17 pode-se observar que a forma de comercialização preferida para 9 dos 16 produtores entrevistados o que significa 56,3% do total, é via associação a do leite produzido. Outros 25% preferem comercializar sua produção de forma individual e 18,7% preferem outras formas de comercialização que não tem meios específicos e podem variar principalmente com as regras de mercado no momento. O cooperativismo é uma prática associada à produção do leite, a própria comercialização já está estruturada de forma a viabilizar o associativismo.

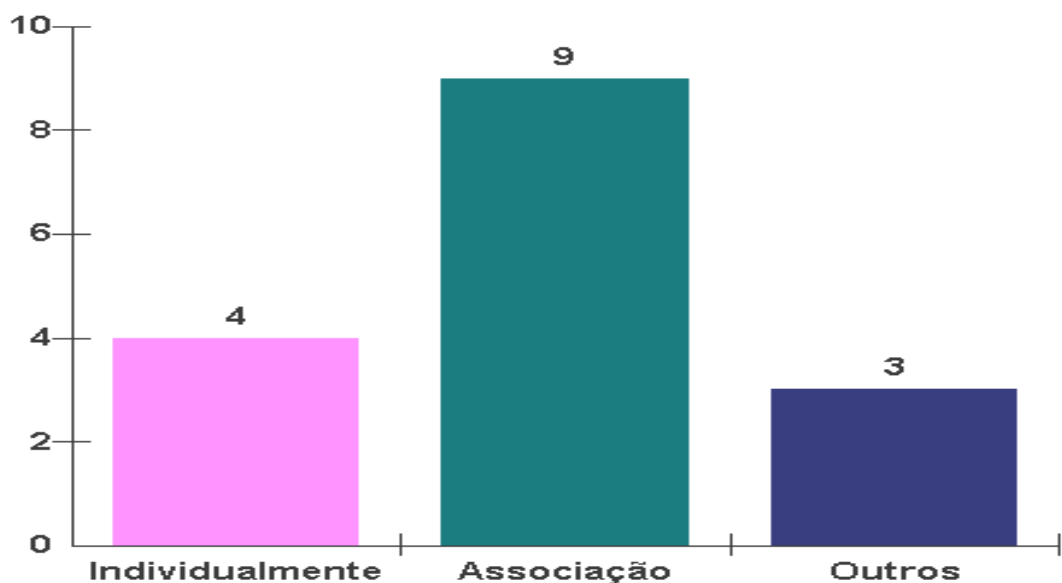


Figura 17 - Qual o meio preferido para a comercialização do leite. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

No que se refere à experiência do produtor em processos de comercialização anteriores, afim de que se pudesse levantar seu conhecimento sobre o funcionamento de mercado e a importância do seu papel em processos de negociação a figura 18, mostra que, 8 dos 16 entrevistados (50% do total), negociou pessoalmente seus produtos, e que 5 dos 16 entrevistados (31,3% do total) participou da negociação direta de seus produtos várias. Mostrando que a maioria (81,3%) dos produtores pesquisados tem experiência na comercialização de produtos. Dado importante para o fortalecimento da estrutura de comercialização da associação.

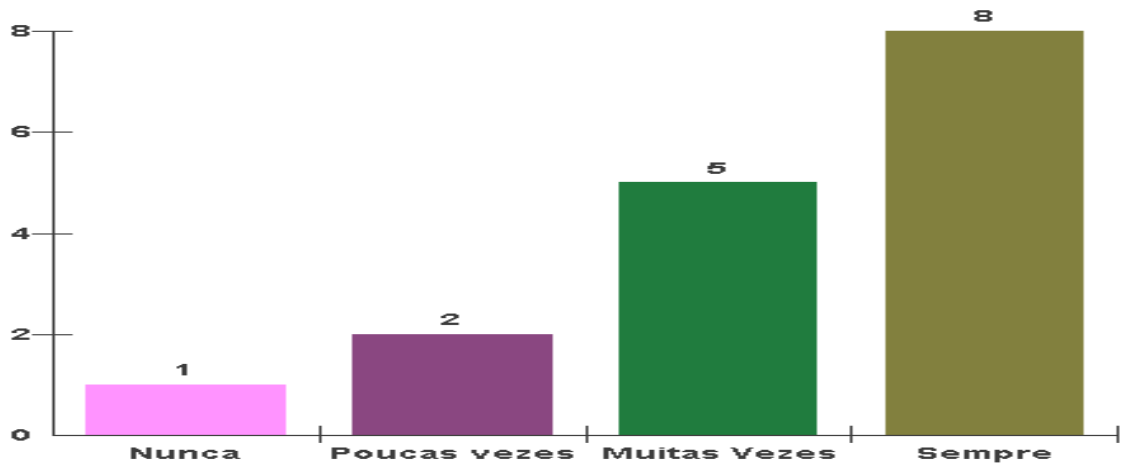


Figura 18 – Participação do produtor na negociação com o comprador.
Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

O envolvimento do produtor é bastante significativo quando do momento da negociação com o comprador, apesar da comercialização ser feita, em grande parte, através da associação, o produtor participa ativamente das negociações.

Os limites da gestão dos negócios ficam demonstrados conforme a figura 19, onde 81,3% dos produtores entrevistados não têm contrato para a comercialização do leite produzido, com nenhuma organização. O que significa que não se pode planejar uma produção e um investimento com segurança efetiva, dado ao fato de inexistir qualquer garantia de comercialização do leite, garantia esta que seria dada através do contrato de fornecimento do leite.

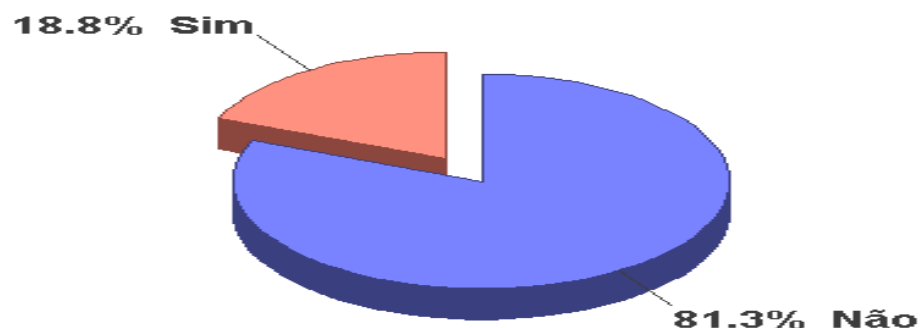
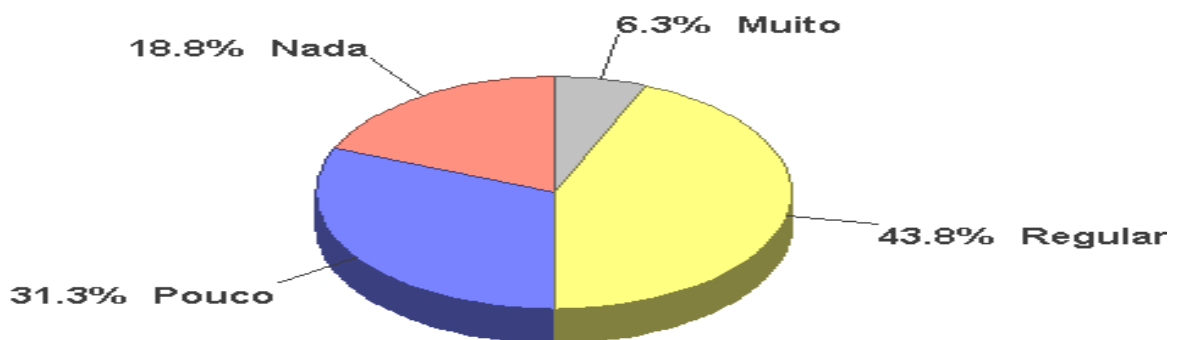


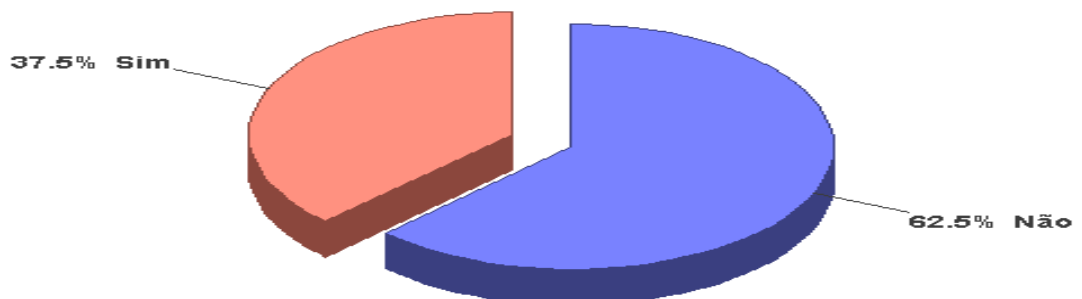
Figura 19 - Contrato de venda para o leite. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

Quando se pergunta ao produtor sobre o conhecimento a respeito do associativismo a resposta é limitada, conforme mostra a figura 20, pode-se observar que 75,1% dos entrevistados têm conhecimentos razoáveis ou mínimos sobre o assunto. Mostrando que tal fato pode ser uma limitação para um processo de gestão coletiva, pois este tem forma jurídica específica, o que pode vir comprometer suas ações futuras ou até mesmo a associação ser utilizada para outros fins. Esses dados quando relacionados com a ausência de contrato de produção pode demonstrar o desconhecimento do potencial que associativismo



Sidrolândia-MS. 2006

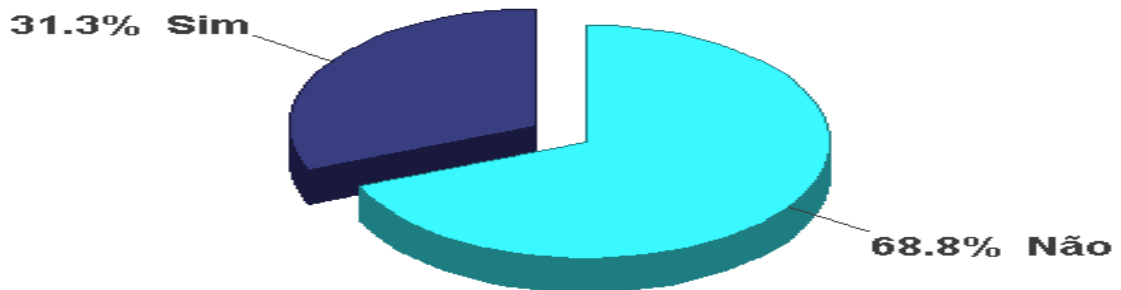
A figura 21 reforça os dados levantados sobre a falta de conhecimento em relação ao associativismo, pois 62,5% (10 dos 16 entrevistados), nunca participou



F

anteriormente. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

No que se refere a participações em cargos diretivos de uma associação, a figura 22 mostra que 31,3% (5 de 16 pessoas entrevistadas) responderam que já ocuparam ou ocupam cargos de diretoria em associações. A participação como representante de associação demonstra que o interesse é significativo, porém, o número não significa rotatividade de membros nos cargos diretivos de uma associação, pois a maior parte (10 dos 16) produtores entrevistados nunca participou a frente de uma entidade associativa. Mostrando a necessidade de uma participação mais efetiva dos produtores para seu funcionamento e gestão



Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

A figura 23 mostra o grau de interação entre a associação agro ecológica do assentamento Capão Bonito 1 e os produtores associados, através de informações relativas a produção individual de cada produtor enviadas pela própria associação. 13 dos 16 produtores entrevistados (81,3%) afirmaram que recebem da associação as informações sobre a produção. A informação disponibilizada é atributo da administração da associação, a sua eficiência depende de instrumentos de gestão que viabilizem a pulverização da informação através de meios adequados e confiáveis. Questões sobre a qualidade da informação podem ainda ser questionadas, lembrando que os associados têm pouco conhecimento teórico sobre associativismo. Como já visto anteriormente.

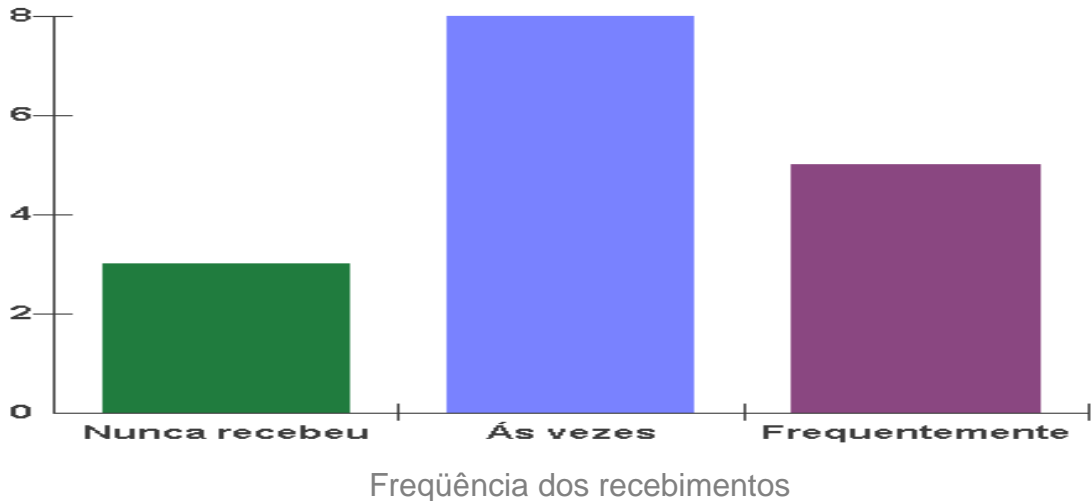


Figura 23 - Informações sobre a produção recebidas por meio da associação.
Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

Conforme mostra a figura 24, a participação dos associados em reuniões tem uma determinada constância, conforme resposta de 9 entre os 16 produtores entrevistados (56,3%). Significativa também, é o índice de ausência, apontada por 5 entre os 16 produtores entrevistados (31,3%). Ausência que se permite questionar como estes que faltam as reuniões tomam conhecimento da situação da associação e seus encaminhamentos.

A informação do gráfico demonstra que ser associado não significa necessariamente participação efetiva, este pode estar mais interessado nas questões de comercialização do leite, sem considerar outras possibilidades.

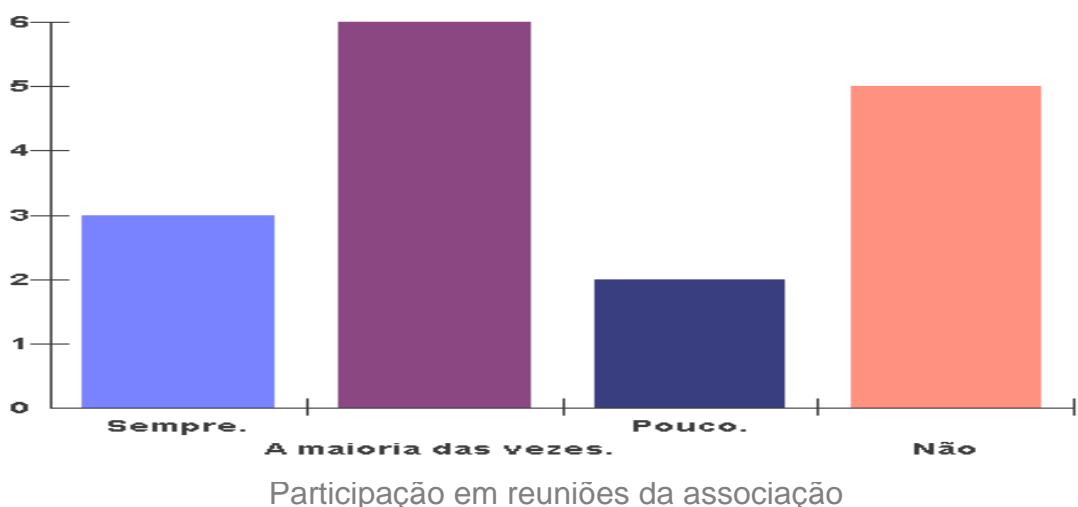


Figura 24 - Participação em reuniões da associação. Assentamento Capão Bonito
Sidrolândia-MS. 2006

A figura 25 demonstra as motivações mais significativas que levam o produtor a participar de uma associação. O interesse é mais imediatista, no caso a geração de renda foi apontado por 45% do total de produtores ativos na associação como a principal vantagem que pode ser obtida por ele a partir da entidade. Fator compreensível quando se leva em consideração o pouco tempo de formação da associação, a necessidade de subsistência dos produtores e a falta de conhecimento sobre associativismo.

A seguir, temos o fortalecimento da atividade, que foi apontado por 25% dos produtores como fator significativo obtido através da associação, e posteriormente a facilidade na obtenção de assistência técnica, capacitações, etc. foi apontado por 5% dos produtores como benefícios conseguidos através da associação. Os três maiores percentuais estão relacionados à capacidade de produção e comercialização, o que, apesar dos limites, demonstra o alto índice de aprovação da associação pelos produtores. O associativismo é entendido como algo positivo e que beneficia a comercialização e a produção.

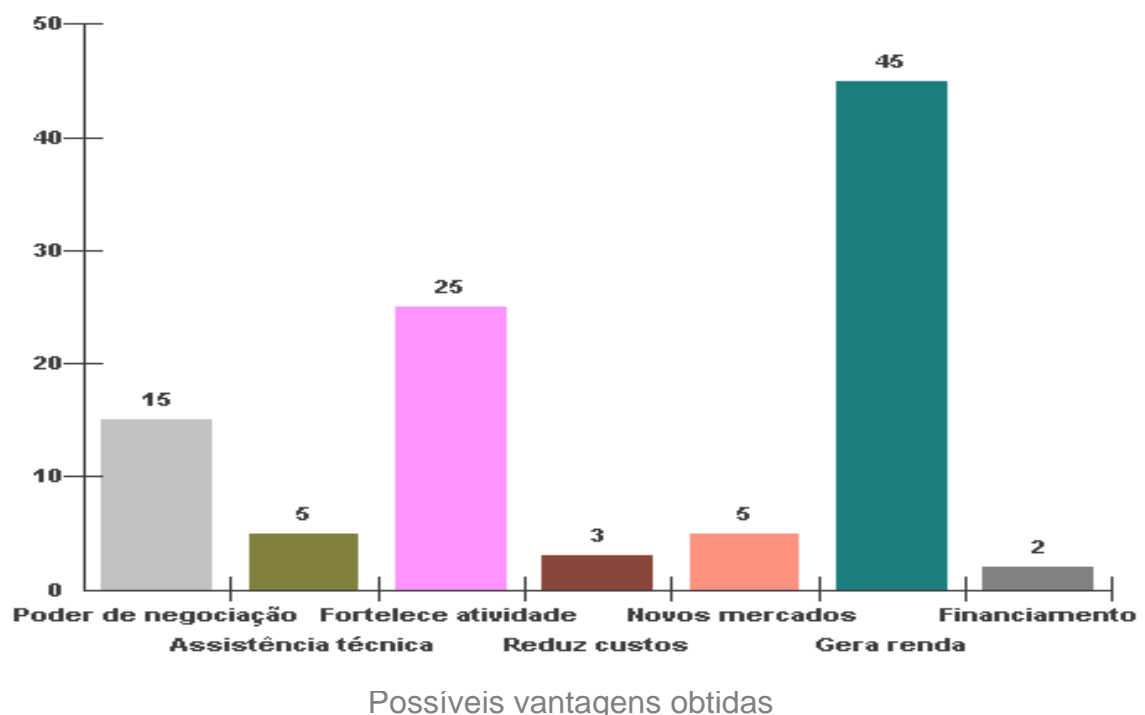


Figura25 - Vantagens que a associação pode trazer. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

Em relação à expectativa da produção do leite dito “orgânico” para os produtores, a figura 26 apresenta percentualmente, o significado deste produto em pequenas propriedades rurais, e para 50% dos produtores entrevistados, o leite produzido de maneira orgânica significa um produto diferenciado e de maior valor agregado. Já para 30% dos produtores entrevistados este produto significa uma nova fonte de renda, pois passa a ter um outro nicho de mercado onde apelos ecológicos, de qualidade e de segurança alimentar, são extremamente positivos.

Pergunta-se sobre a viabilidade de produção em escala do leite orgânico e de uma gestão eficiente da administração do produto. Sabe-se que o produto agrega valor, conseqüentemente eleva a renda do produtor, porém, carece de uma gestão mais eficiente em relação à comercialização, algo que potencialize o caráter de um produto diferenciado no mercado consumidor.

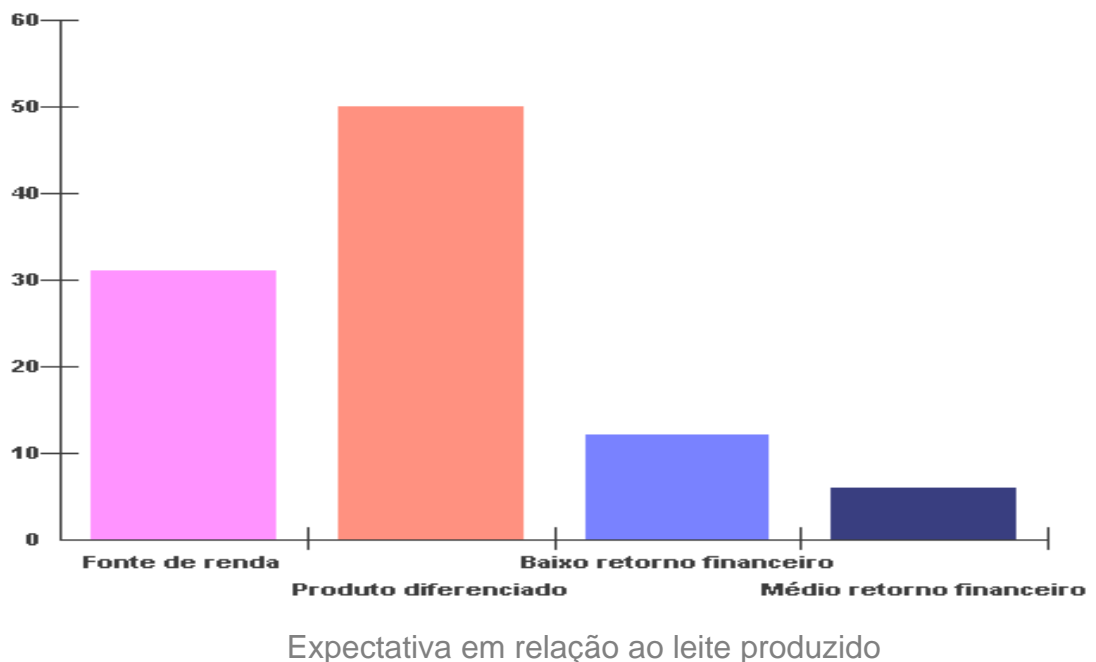


Figura 26 - Produção orgânica de leite na agricultura familiar. Assentamento Capão Bonito, Sidrolândia-MS. 2006

5. CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que o processo de produção orgânica de leite através da associação de produtores é uma atividade viável, principalmente do ponto de vista produtivo e mercadológico.

As características de gerenciamento e gestão da associação em questão devem obedecer a aspectos próprios inerentes às condições em que estão inseridos os produtores, principalmente no que se refere à capacidade de produção e formas de comercialização. Porém o modelo de gerenciamento do Assentamento Capão Bonito I na produção orgânica de leite, pode possibilitar aos produtores o aumento de renda.

No caso da Associação Agroecológica do Assentamento Capão Bonito I, a coleta de dados proporcionou informação substancial para a implementação de assessorias visando às questões administrativas e gerenciais.

O leite orgânico possibilita efetivamente a melhoria no rendimento dos produtores, porém é de suma importância que uma cultura gerencial seja absorvida pela comunidade de produtores, onde as questões de qualidade, planejamento e controle possam ser desenvolvidas e aplicadas por todos, para que o conceito do empreendimento coletivo se fortaleça, como uma possibilidade mercadológica e de fortalecimento da atividade e dos próprios produtores e não uma prática de gestão e comercialização individualizada que limita a própria comercialização do produto.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carla B. Z. M., DAL MORO, Ederly L., FIGUEIRA, Kátia C. N. **Trabalhos monográficos: normas técnicas e padrões**. 2.ed. Campo Grande: Uniderp, 2003. 189 p.

Associativismo. Brasília, OCB, 1988. 57 p.

BATALHA, Mario O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. 690 p.

CAVALCANTE, E. Clipping Agrolink, e-mail hoje@agrolink.com.br. de 27 de abril de 2001. Acesso em: 19 ago. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. p. 138-147.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p.

DIAS, Sérgio R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 30-55.

EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite. **Leite em números**. Dezembro, 2003 Disponível em www.cnpqgl.embrapa.gov.br - Acesso em: 19 ago. 2006.

EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite. **Leite em números**. Março, 2006 Disponível em www.cnpqgl.embrapa.gov.br - Acesso em: 19 ago. 2006.

EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite. **Ser ou não ser orgânico: eis a questão**. 2006, Disponível em <http://www.cnpqgl.embrapa.br/>. Acesso em 22 de ago. de 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção agrícola municipal**. 2000, Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estatisticas/>. Acesso em 25 de mai. de 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção agrícola municipal**. 2002, Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estatisticas/>. Acesso em 25 de mai. de 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos municípios brasileiros**. 2006, Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estatisticas/>. Acesso em 20 de mai. de 2006.

KOCHE, José C..**Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1997. p.7-52.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Lei 10.831/03**

Dezembro, 2003 Disponível em www.agricultura.gov.br/sislegis - Acesso em: 19 abr. 2006.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução normativa número 7.** Junho, 2004 Disponível em www.agricultura.gov.br/sislegis - Acesso em: 27 abr. 2006.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Situação da produção orgânica 2006.** Julho, 2006 Disponível em www.agricultura.gov.br - Acesso em: 18 ago. 2006.

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Relatório de gestão. 2003,** Disponível em <http://www.mda.gov.br>. Acesso em 25 de set. de 2006.

MICHELS, Ido. **Estudos das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul. 5** Leite. Campo Grande, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2003. 138 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1990. p.17-85.

Presidência da República Federativa do Brasil. **Constituição Federal.** Outubro, 1988, Disponível em www.presidencia.gov.br/legislacao - Acesso em: 20 set. 2006.

Programa SEBRAE de apoio ao Associativismo e Cooperativismo. Brasília, SEBRAE/NA, 1999. 75 p.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia.** São Paulo, Best Seller, 1999. p.18.

ANEXOS

Anexo I

LEVANTAMENTO SOBRE A PRODUÇÃO DE LEITE ORGÂNICO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO CAPÃO BONITO 1, LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE SIDROLÂNDIA - MS

MODELO DE PESQUISA

1. INFORMAÇÕES PESSOAIS

1.1 Nome do produtor _____

1.2 Endereço: _____

1.3 Faixa etária:

A) entre 20 a 30 anos

B) entre 31 a 40 anos

C) entre 41 a 50 anos

D) entre 51 a 60 anos

E) acima de 60 anos

1.4 Sexo:

A) Masculino. B) Feminino.

1.5 Grau de escolaridade:

A) Ensino fundamental incompleto.

B) Ensino fundamental completo.

C) Ensino médio completo.

D) Ensino médio incompleto.

E) Ensino superior incompleto.

F) Ensino superior completo.

1.6 Estado civil:

A) Solteiro B) Casado C) Divorciado / separado D) Viúvo

1.7 Número de pessoas na residência:

- A) de 2 a 4 pessoas. B) De 5 a 7 pessoas. C) De 8 a 10 pessoas. D) Mais de 10 pessoas.

1.8 Tempo que trabalha no campo:

- A) Menos de 5 anos.
B) De 6 a 10 anos.
C) De 11 a 15 anos.
D) De 16 a 20 anos.
E) Acima de 21 anos.

1.9 Sua produção é comercializada por quem?

- A) Pelo próprio produtor. B) Alguém da família. C) Outra pessoa.

1.10 Como são registrados os números de sua produção?

- A) Não registra. B) Apontamentos. C) Fichas.

1.11 Qual a frequência deste controle?

- A) Diariamente.
B) Semanalmente.
C) Mensalmente.
D) Semestralmente.
E) Não faz controle.

1.12 Como é registrado aquilo que vendeu?

- A) Não registra. B) Apontamentos. C) Fichas.

1.13 Qual a frequência deste controle?

- A) Toda a vez que entrega a produção para a associação ou para o laticínio.
B) Diariamente.
C) Mensalmente.
D) Semestralmente.
E) Não faz controle.

2. INFORMAÇÕES SOBRE A PROPRIEDADE.

2.1 Qual o tamanho da propriedade?

- A) de 5 a 10 ha B) de 11 a 20 ha C) de 21 a 30 ha D) Acima de 31 ha.

2.2 Qual a área de pastagens? _____

2.3 Qual o tamanho do rebanho em cabeças? _____

2.4 Vacas em lactação? _____

2.5 Qual a produção média diária? _____

2.6 Há reserva legal na propriedade? _____, se sim, de quantos ha ____?

2.7 Qual o tipo de pastagem? _____

2.8 Utiliza silagem na alimentação animal? _____ Qual? _____

2.9 Conta com assistência técnica para a produção do leite? _____ de qual entidade governamental? _____

de qual empresa particular ou de qual profissional? _____

2.10 O senhor segue as orientações técnicas?

- A) Sim, sempre.
B) Sim, muitas vezes.
C) Sim, poucas vezes.
D) Não. Qual o motivo? _____

2.11 O senhor acredita no leite orgânico como forma de ter um produto com melhor preço no mercado? _____

3. INFORMAÇÕES SOBRE A COMERCIALIZAÇÃO DO PRODUTO

3.1. Como é feita a comercialização do leite produzido?

A) Individualmente. B) Através da associação. C) Outros.

3.2. Você já participou alguma vez de um processo de negociação com o comprador?

A) Nunca. B) Poucas vezes. C) Muitas vezes. D) Sempre.

3.3. O senhor possui algum contrato para a venda do leite?

A) Sim. _____ com quem? _____

B) Não.

3.4. Qual o preço médio recebido pelo litro de leite nos últimos 12 meses?

ANO	PREÇO MÉDIO VERÃO	PREÇO MÉDIO INVERNO
2004	R\$	R\$
2005	R\$	R\$
2006	R\$	R\$

3.5. Quantos concorrentes existem na região:

A) Nenhum B) 1 C) 2 D) 3 E) 4 F) mais de 4.

3.6. Pontos fortes e fracos dos concorrentes.

(5) Muito bom (4) Bom (3) Regular (2) Ruim (1) Muito ruim

ITENS	CONCORRENTE "A"	CONCORRENTE "B"	CONCORRENTE "C"
REPUTAÇÃO DA MARCA			
ATENDIMENTO			
QUALIDADE DO PRODUTO			
TEMPO DE MERCADO			
PONTUALIDADE NA ENTREGA			
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO			
PREÇO DE VENDA			

4.0. INFORMAÇÕES SOBRE ASSOCIATIVISMO.

4.1 Grau de conhecimento sobre Associativismo:

A) Nada. B) Pouco. C) Regular. D) Muito. E) Quase tudo.

4.2 Já participou anteriormente de alguma associação?

Sim _____ Quantas? _____

Não _____

4.3 Ocupou ou ocupa cargo em alguma associação?

Não _____ se sim, qual? _____

4.4 O senhor (a) recebe da associação alguma informação sobre volume beneficiado, perdas, preço de venda, etc.?

A) Nunca recebeu.

B) Às vezes.

C) Uma vez por ano.

D) Uma vez por mês.

E) Frequentemente.

4.5 O senhor (a) participa das reuniões da associação?

A) Sim. Qual a freqüência? _____

B) Não. Qual o motivo? _____

4.6 Qual a principal vantagem que a associação pode trazer para o senhor como produtor rural?

A) Poder de negociação.

B) Facilidade de assistência técnica.

C) Fortalecimento da atividade.

D) Redução de custos.

E) Conquista de novos mercados.

F) Geração de renda.

G) Linhas de financiamento.

H) Outros _____

4.7 Como o senhor vê a produção de leite orgânico na agricultura familiar?

- A) Uma forma de geração de renda.
 - B) Uma alternativa diferenciada para o mercado.
 - C) Uma atividade de pouco retorno financeiro.
 - D) Uma atividade de razoável retorno financeiro.
 - E) Uma atividade de bom retorno financeiro.
 - F) Um negócio.
 - G) Outros
-

Anexo II

MATO GROSSO DO SUL - BRASIL



Capital: Campo Grande

Número de Municípios: 77



Fonte: IBGE (2006)

Anexo III

FOTO 1 - RECEBIMENTO DO LEITE



FOTO 2- ACONDICIONAMENTO DO LEITE RECEBIDO.



FOTO 3- MÓDULO DE PRODUÇÃO.



FOTO 4 - RESFRIAMENTO E PAUSTEURIZAÇÃO.



FOTO 5 – UNIDADE DE TRATAMENTO DE ÁGUA UTILIZADA NA PRODUÇÃO.



FOTO 6 – MÓDULO DOSADOR DE CLORO.

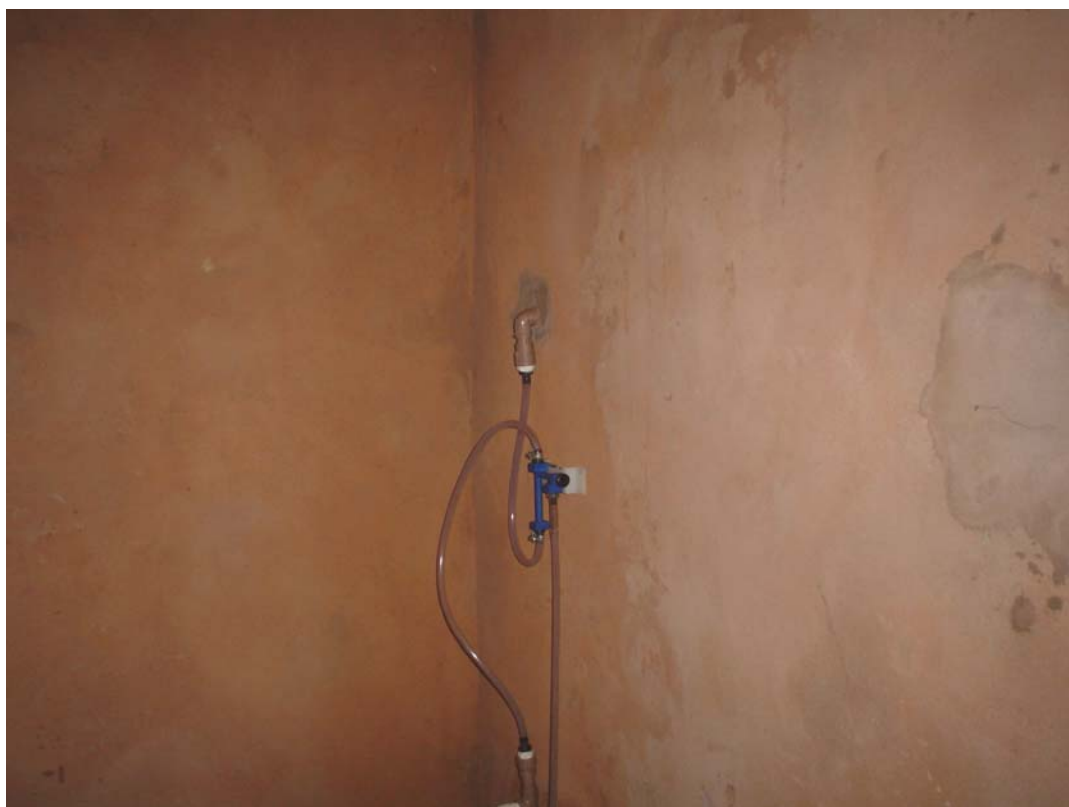


FOTO 7 – ENTRADA DO ASSENTAMENTO.



FOTO 8 - EMBALAGEM

