AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIO PERUZZO NETO GUIMARÃES

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA PECUÁRIA LEITEIRA: Um estudo de caso no Sítio Primavera

Juína-MT
2018

AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIO PERUZZO NETO GUIMARÃES

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA PECUÁRIA LEITEIRA: Um estudo de caso no Sítio Primavera

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da AJES - Faculdade do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Zamperetti.

Juína-MT
2018

AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Linha de Pesquisa: Fatores Críticos de Sucesso na Pecuária Leiteira.

GUIMARÃES, Julio Peruzzo Neto. **Fatores Críticos de Sucesso na Pecuária Leiteira:** Um estudo de caso no Sítio Primavera**.** Trabalho de Conclusão de Curso – AJES - Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.

Data da Defesa: 07/11/2018

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: **Prof. Me. Ricardo Zamperetti**
ISE/AJES

Membro Titular: **Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim**
ISE/AJES

Membro Titular: **Profa. Esp. Jaqueline da Silva Marques**
ISE/AJES

Local: Associação Juinense de Ensino Superior
AJES – Faculdade do Vale do Juruena
AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Julio Peruzzo Neto Guimarães, portador da Cédula de Identidade – RG nº 1827744-6 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 016.066.731-30, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado "Fatores Críticos de Sucesso na Pecuária Leiteira: Um estudo de caso no Sítio Primavera", pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína/MT, 07 de Novembro de 2018.

_____

Julio Peruzzo Neto Guimarães

AGRADECIMENTOS

O maior de todos os agradecimentos é dedicado à Deus, por ter me abençoado, não apenas neste momento, mas em todo o meu decorrer acadêmico.

Agradeço a minha família como um todo, mas de maneira especial à minha mãe Luciane, por todos os ensinamentos e por todo o apoio dado no decorrer deste trabalho.

À minha namorada Angel, pela compreensão e apoio dado até este momento, mostrando em todo tempo companheirismo, e abrindo mão de diversas coisas para me apoiar neste trabalho.

Agradeço em especial ao grande Mestre Ricardo Zamperetti, orientador deste trabalho, por não hesitar em ceder todo o seu conhecimento, em busca da formação de bons profissionais, enfatizando também a sua dedicação na orientação deste trabalho.

A conquista é um acaso que talvez dependa mais das falhas dos vencidos do que do gênio do vencedor.

Madame de Staël

RESUMO

Esta pesquisa consiste no estudo de uma propriedade rural de pequeno porte, com a atividade leiteira sendo a principal geradora de renda para os que ali trabalham. A propriedade onde esta pesquisa foi desenvolvida é composta por agricultores que há mais de duas décadas se dedicam à esta atividade. Encontrou-se a realidade, normalmente, vivenciada em pequenas propriedades deste mesmo ramo, ou seja, dificuldades enfrentadas na produtividade, gestão do negócio, consequência de uma cultura produtiva desatualizada e falta de administração na propriedade. O Objetivo deste estudo é elencar os fatores críticos de sucesso para esta organização, fazer uma análise de como vem sendo trabalhados no dia a dia da propriedade. Para o bom desenvolvimento deste estudo e a assertividade da pesquisa, enquadrados ao tema, os procedimentos metodológicos aplicados são de uma pesquisa baseada em dados qualitativos, que através do levantamento mostre a qualidade de determinados fatores na organização e o processamento dos mesmos, evidencie a necessidade de cada um para a organização, definindo então os fatores críticos de sucesso. Os dados descritos foram levantados através de estudo de caso, com observação sistêmica, entrevistas e debates com os gestores da propriedade. Portanto, encontrando através da pesquisa, os seguintes fatores críticos de sucesso: qualidade; manejo; tecnologia; sustentabilidade, juntamente com o desenvolvimento sustentável; custos; investimento; clientes e fornecedores e; planejamento. Este levantamento pode servir de norteador para o processo de planejamento, especificamente o estratégico, mostrando possíveis fatores-chave para o sucesso de determinado negócio, como lidar com eles, e, então, focar a estratégia de maneira mais assertiva. Com base nas análises apresentadas, sugestões e recomendações são apresentadas, para trabalhar não apenas à longo prazo, mas também, caso necessário, imediatamente ou quando oportuno, as correções eventuais possam ser realizadas, que os gargalos possam ser mitigados, melhorando os rumos na propriedade, justificando então, a importância deste trabalho para esta propriedade, que com este estudo tem em mãos, não apenas os pontos essenciais para o sucesso da propriedade, mas com base na pesquisa, todo um trabalho desenvolvido para a solução dos problemas da propriedade no menor espaço de tempo possível, além de medidas que possam garantir o sucesso esta empresa à longo prazo.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso; Planejamento estratégico; Atividade leiteira; Agricultura familiar.

ABSTRACT

This research consists on a study of a small rural landholding that has dairy framing as the main income generator for its workers. The property where this research was conducted is run by farmers that have been dedicating themselves for this activity for over two decades. The reality found was the same usually experienced on small farms of this industry, which are difficulties on productivity and management, consequence of an outdated productivity culture and poor management of the property. The goal of this study is to identify the critical success factors for this organization, and to analyze how they have been applied on the farm's daily routine. In order to provide a good development and assertiveness to this research, suited to the theme, the methodological method applied was a research based on qualitative data, presenting the quality of certain factors on the organization and it's processing, evidencing their importance for the organization, and defining the critical factors for success. The data were collected through a case study, with systemic observation, interviews and debates with the property managers. Therefore, this research identified the following critical factors for success: quality, management, technology, sustainability, along with sustainable development, costs, investment, clients, suppliers and planning. This survey may be used as a guide for the planning processes, specifically for the strategic part, pointing possible key-factors for a particular business success, how to deal with them, thus focusing its strategy for assertiveness. Based on the presented analysis, suggestions and recommendations were made, in order to implement, not only on long term, but if necessary, immediately or when appropriate, the needed corrections, so the bottlenecks can be mitigated, improving the business path, therefore justifying the importance of this work for the property, that has in this research not only the essential keys for this success, but a plan developed for the solution of its problems on a short term basis, besides measures that guarantee its success on long term basis.

Key Words: Critical success factors; Strategic Planning; Dairy farming; family agriculture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico do clima de Juína-MT 49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção de leite do Sítio Primavera em 2017 48
Gráfico 2 - Produção de leite no Sítio Primavera em 2018 50
Gráfico 3 - Comparação entre a produção de leite nos anos de 2017 e 2018 no Sítio Primavera 51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **12**
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **15**
1.1 A PECUÁRIA LEITEIRA **15**
1.2 Traços dos Produtores de Leite 17
1.2.1 Dificuldades Enfrentadas pelo Produtor de Leite 18
1.2.1.1 Dificuldade na Produção 18
1.2.1.2 Dificuldade na Gestão do Negócio 18
1.3 PLANEJAMENTO 20
1.4 ESTRATÉGIA 23
1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 24
1.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO 25
1.7 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA ATIVIDADE LEITEIRA 28
1.7.1 Qualidade 28
1.7.2 Manejo 29
1.7.2.1 Alimentação 30
1.7.2.2 Genética 31
1.7.2.3 Aspectos Sanitários 32
1.7.2.3.1 Controle da Mastite 34
1.7.3 Tecnologia 35
1.7.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável 37
1.7.5 Custos 38
1.7.6 Investimento 39
1.7.7 Clientes e Fornecedores 40
2 METODOLOGIA **42**
2.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS 43
2.1.1 Natureza da Pesquisa 43
2.1.2 Forma de Abordagem 43
2.1.3 Objetivos 44
2.1.4 Procedimentos Técnicos 44
3 HISTÓRICO DO LOCAL DA PESQUISA **47**
3.1 LEVANTAMENTO 47

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO **.....51**
3.2.1 Qualidade.....51
3.2.2 Manejo.....52
3.2.3 Tecnologia.....58
3.2.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável.....59
3.2.5 Custos.....61
3.2.6 Investimento.....62
3.2.7 Clientes e Fornecedores.....63
3.2.8 Planejamento.....64
4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....65
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....68
REFERÊNCIAS.....70

INTRODUÇÃO

A atividade leiteira faz parte de uma das mais antigas culturas agropecuárias desenvolvidas em terras brasileiras. Porém, apesar de já ter sido uma das fomentadoras da economia do país, não se constata desenvolvimento suficiente da atividade, a ponto de fazer jus à importância para geração de renda no Brasil. Apenas em meados do fim do século XX é que medidas maiores foram tomadas a fim de desenvolver o setor leiteiro (GOMES, 2007; MAIA et al., 2013; VILELA et al., 2017). Apesar da pouca valorização, este setor apresenta grande demanda nacional, assim como mundial, em que a produção concentrada no país, apesar de ser a 5ª maior do mundo, muitas vezes não é capaz de suprir o consumo nacional. Além disso, a demanda mundial tem crescido e estudos apontam que a busca por este alimento tende a aumentar. Fator importante para a fomentação das indústrias deste setor no país, uma vez que, devido à alta pericibilidade do produto, exportá-lo *in natura* seria tarefa difícil, contribuindo para que o mesmo seja beneficiado ainda no Brasil, agregando valor ao produto e consequentemente à economia (IBGE, 2016).

O estado de Mato Grosso é detentor do maior rebanho bovino do Brasil, que conta com aproximadamente 30 milhões de cabeças de gado (SEAF-MT, 2016). Porém, se tratando da produção de leite do estado, cerca de 600 mil vacas são ordenhadas (IBGE, 2016). Mostrando o baixo foco da atividade leiteira no estado, que tem como principal atividade pecuária a criação de bovinos de corte. Mato Grosso ocupa o 10º lugar no ranking dos estados que mais produzem leite no País, com uma produção média de 734 milhões de litros por ano (SEAF-MT, 2016). Grande parte da produção no estado vem de pequenos produtores, onde 51% do leite produzido é obtido de produtores com performances de até 50 litros por dia, e apenas 1,8% da produção estadual é obtida por grandes produtores, que extraem mais de 820 litros por dia (SEAF – MT, 2016).

A região de Juína, Mato Grosso, onde se aplica este trabalho, em grande maioria é composta por produtores familiares (SEAF-MT, 2016; FAMATO, 2011). Muitos se localizam em pequenas propriedades e tem na atividade leiteira uma forma de garantir o sustento, assim como da sua família. Esses produtores são carentes de informação para contribuir no seu desempenho, consequentemente não fazem gestão do negócio, a preocupação, como dito, se restringe a garantir o sustento da família (MAIA et al., 2013; VILELA et al., 2017). Estas questões contribuem para que o desenvolvimento e a valorização desta atividade fiquem estacionadas. Este estudo, portanto, com base no fornecimento de informações e

consequentemente ferramentas aos produtores, busca também, ser fortalecedor da pecuária leiteira de pequeno porte, ajudando na gestão e produtividade desta propriedade pesquisada, assim como outras, caso oportuno, a ser não só uma atividade que sustenta os produtores, mas que passe a ser uma empresa que renda bons frutos.

Assim, este trabalho tem como base o desenvolvimento da gestão em uma propriedade leiteira. Entende-se que, para fazer uma boa gestão do negócio, é preciso identificar quais são as variáveis fundamentais para esta empresa. Essas identificações são aplicadas neste trabalho para identificar os fatores críticos de sucesso da propriedade pesquisada, tema deste trabalho. Questão que, apesar de se restringir à esta propriedade, pode servir como fundamentação para propriedades que tem características semelhantes. Este estudo busca utilizar estes fatores levantados como subsídios para a elaboração do planejamento estratégico nesta propriedade. O trabalho busca em diversos momentos responder a seguinte pergunta: Quais são os fatores críticos de sucesso para uma pequena propriedade na região de Juína-MT, que tem na pecuária leiteira a sua principal fonte de renda?

É válido destacar a afirmativa anterior de que, apesar a problematização não se limitar a propriedade pesquisada, os fatores críticos de sucesso levantados neste trabalho, são exclusivamente voltados a esta, haja vista que, cada empresa possui os seus fatores críticos de sucesso, e mesmo que uma empresa apresentar as mesmas características, não é garantia de que os fatores críticos de sucesso sejam os mesmos, ou seja, cada empresa tem seus fatores críticos de sucesso específicos, porém isto não significa que um mesmo fator não possa servir para mais de uma empresa. Podendo sim, ser base para levantamento em propriedades semelhantes. Ainda tratando de delimitação do estudo, este trabalho não utiliza as ferramentas administrativas as quais o mesmo cita, como o planejamento estratégico por exemplo, onde apesar deste trabalho gerar informações para ele, sendo um dos focos deste trabalho, o planejamento em si não é aplicado ou sequer elaborado; além de outras ferramentas levantadas e sugeridas no decorrer deste trabalho.

Então, o objetivo principal deste trabalho é levantar quais são os fatores críticos de sucesso da propriedade pesquisada. Analisando nesta que se identifica como uma propriedade rural de pequeno porte, caracterizada pela produção familiar, que tem a renda extraída da atividade leiteira, por meio de um estudo de caso. Como forma não só de garantir a sobrevivência dos produtores ali engajados, mas também sendo uma ferramenta para contribuir com o sucesso da atividade na propriedade. Os fatores críticos de sucesso levantados, tem como finalidade servir como norteador para um possível desenvolvimento do

planejamento estratégico, algo que traria melhoria significativa na gestão do negócio, e aproximaria a propriedade do sucesso que a mesma busca.

Os objetivos específicos que esta pesquisa deseja atingir são:

. Analisar o contexto organizacional que for possível na propriedade, tentando levantar o máximo de informações, tendo como foco a gestão da empresa e a produtividade da mesma;

. Identificar e analisar quais são os fatores críticos de sucesso desta propriedade;

. Sugerir e recomendar prévias atitudes do que deve ser feito em busca da melhoria do negócio, embasado nos fatores críticos de sucesso elencados;

. Utilizar os fatores críticos de sucesso, como embasamento para a elaboração do planejamento estratégico desta propriedade.

Assim como descrito por Pereira (2010), mesmo que empresas, ou até mesmo setores sejam semelhantes, cada um tem seus fatores críticos de sucesso específicos. Embasado nesta conceituação toda a pesquisa realizada se delimita especificamente a propriedade abordada, onde então, mesmo que os fatores sejam amplos, todos são confrontados a realidade da organização, assim como verificada a real importância de cada um para o sucesso da organização pesquisada, se ndo então devidamente justificados. Então, ressalta-se que toda a metodologia aplicada e toda pesquisa, vem de pontos específicos da propriedade pesquisada.

O presente trabalho se faz importante para esta propriedade e aos seus gestores, pois nota-se a carência que apresentam em termos de informação, uma vez que, não tem o auxílio necessário para que o seu negócio prospere, onde os mesmos sofrem pela falta de conhecimento de quais fatores precisam dominar para obter êxito em sua atividade, onde então acabam pagando, muitas vezes caro, por essa falta. Portanto este estudo vem como contribuição, de maneira em que verifica os fatores-chave desta propriedade, ou seja, os fatores críticos de sucesso, norteando os caminhos pelos quais a propriedade deve se desenvolver para que obtenha sucesso em seus negócios. Este estudo também vem a contribuir com a organização, instruindo-a à respeito do que a mesma tem de fazer em busca do êxito em cima dos fatores levantados. Além disso, os fatores levantados e as instruções passadas servem como embasamento para um processo de planejamento estratégico dentro desta propriedade, tendo como base nos fatores críticos de sucesso, atalhos a percorrer em busca do planejamento de longo prazo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A PECUÁRIA LEITEIRA

No cenário nacional, o leite faz parte dos produtos mais importantes da pecuária brasileira, tendo destaque e ficando a frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz, o mercado do leite e seus derivados, são grandes influentes no suprimento de alimentos, e além de ter destaque na geração de emprego e renda para a população, ele tem papel importante no crescimento do Produto Interno Bruto – PIB, o colocando a frente de outros importantes setores, como o siderúrgico e a indústria têxtil (VILELA, 2011).

A produção de leite a partir de 1974, assim como o rebanho leiteiro, teve um grande crescimento até a metade da década de 1990, porém na segunda metade da década apresentou desaceleração estabilizando-se desde então até meados de 2005, onde voltou a apresentar reestabelecimento da produção e no rebanho, alcançando 20,62 milhões de vacas ordenhadas. (MAIA et al, 2013). A década de 2000, apresentou um crescimento médio anual de 4,2% ao ano, e o início da década atual, contando até 2014, fechou com um crescimento médio de 4,5% ao ano, com destaque para 2013, que fechou com um crescimento de 6% em relação ao ano anterior, acumulando uma produção de 34,3 bilhões de toneladas de leite produzido (VILELA et al 2017). Fazendo uma relação de 1974 até 2013, verifica-se um crescimento acima de 350% na produção de leite de vaca, saindo de uma produção 7,1 bilhões de litros e chegando à 34,3 bilhões de litros em 2013 (IBGE, 2016)

Esta produção colocou o Brasil em 2010, como o quinto maior produtor de leite mundial, de acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). Neste mesmo ano o país foi responsável por 5,1% da produção mundial de leite. Porém, é valido ressaltar que a grande produção brasileira se dá por conta do aumento no rebanho ordenhado, de vacas que apresentaram pouca produção, o que significa que a produtividade (eficiência), da produção de leite brasileira é considerada baixa. Em comparativo entre os 10 países que mais produzem leite no mundo, em termos de produtividade o Brasil ocupa a nona colocação. Para se ter uma base, nos Estados Unidos, a produtividade por animal, foi cerca de sete vezes mais do a brasileira (MAIA et al, 2013). O que não significa que a produtividade leiteira do Brasil não tenha evoluído, pois o crescimento da produção leiteira do país, além do aumento do rebanho, também se dá a partir do aumento da produtividade (MAIA et al., 2013), a média de produção brasileira por vaca era de 655

litros ao ano, já em 2011 essa média subiu para 1381 litros ao ano, o que confirma o aumento da produtividade (IBGE, 2016). O problema é que a produtividade atinge números aquém do que é observado em outros países (MAIA et al., 2013).

Buscando explicar os motivos do aumento da produção Alves et al (2012), compara os dados do IBGE (1996-2006), que mostram 68% do aumento da produção, é fruto do incremento de novas tecnologias na produção leiteira, que 22% é origem do aumento do trabalho, e 9,6% se dá pelo aumento do território de produção. A modernização na pecuária brasileira teve inicio em meados de 1950, paralelamente ao fim da revolução industrial do país. O Estado iniciou este processo com o decreto assinado por Getúlio Vargas em 1952, aprovando o Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA), onde a pasteurização do leite comercializado tornou-se obrigatória. Este decreto também foi responsável pela classificação dos tipos dos leites em tipos A, B e C, que passou por reestruturações como a Instrução Normativa 51 (IN 51) publicada pelo MAPA em 2002 e 2011, mas que na base, permanece até hoje, classificando o leite de acordo com as condições sanitárias, processamento, comercialização e contagem microbiana (VILELA et al, 2017). Este foi um dos maiores marcos em busca da qualidade do leite no Brasil (MAIA et al, 2013).

Para os produtores, dar continuidade a produção leiteira, é um árduo desafio, algo que muitos já não estão mais dispostos (VILELA et al 2017). De acordo com os números do IBGE o número de propriedade que exploravam esta atividade caiu de 1.810 mil, para 1.350 mil entre 1996 e 2006, e de 2006 à 2014 somou-se mais uma baixa de 20,1% no número de propriedade que exploram a atividade leiteira (LEITE et al 2015, apud VILELA et al 2017). Essa redução tem como motivo, vários fatores. Houve um período de baixa rentabilidade do produto, o que levou os produtores rurais a investir em outras culturas, ou até mesmo deixar o campo. Outro fator responsável foi o baixo grau de educação dos produtores, onde de acordo com o IBGE (2016), 52% dos produtores eram analfabetos, 22% pouco letrados, e além disso 78% jamais receberam qualquer tipo de assistência técnica. Visto que a produtividade leiteira foi fruto do incremento tecnológico, as propriedades não tecnificadas acabaram perdendo em rentabilidade (VILELA et al, 2017).

A demanda por lácteos tem crescido mundialmente, supera até mesmo o crescimento da população, onde mudanças habituais de consumo, reestruturação financeira e aumento no poder aquisitivo, além das questões de bem-estar da população tem alavancado a demanda por produtos de que tem origem no leite em países emergentes. O envelhecimento da população, e os novos hábitos saudáveis também tem parcela no aumento da demanda (VILELA et al,

2017). Algo que se repete no Brasil, em que, apesar de ser o quinto maior produtor de leite mundial, o país apresenta déficit na balança comercial de leite industrializado (MAIA et al 2013).

1.2 Traços dos Produtores de Leite

O agricultor está se transformando em um empresário rural, alguém que não mais se preocupa apenas com a produção, busca a produtividade e a lucratividade. Ele vem se moldando como um administrador, mas que busca um aumento na produção com menos recursos empregados. As ferramentas tecnológicas trazem auxílio aos produtores, que precisa buscar informações para o seu processo de gestão, além da profissionalização dos seus equipamentos e maquinários, processos e aprimoramento em praticas de manejo, como o melhoramento genético, por exemplo (MARION e SEGATTI, 2005). E para que o homem do campo aprimore seus processos tecnológicos, assim como a gestão da propriedade, faz-se necessário a educação (KHAN e SILVA, 2005). Os fatores que afetam a evolução na atividade leiteira são o desenvolvimento econômico, o nível de instrução e a capacidade de gestão do produtor (CAMPOS, 2015).

Porém as propriedades nacionais que produzem leite são constituídas, em grande maioria, por pequenas e médias propriedades. 58% do leite produzido em 2006 é oriundo da agricultura familiar (MAIA et al, 2013). E junto com o pequeno produtor leiteiro, recaem os índices baixos de educação, onde 52% dos produtores eram analfabetos, 22% pouco letrados, além disso, 78% jamais receberam qualquer tipo de assistência técnica (IBGE, 2016). A necessidade de acesso e interpretação de informações dificulta o processo de gestão, em que muitos produtores utilizam o empirismo para fazer a gestão da propriedade (FOUNTAS et al, 2006 apud NAGAOKA et al, 2011). Isso faz com que muitas propriedades rurais não façam controles gerenciais, então não têm ciência a respeito da lucratividade do seu negócio, tampouco sabem se o resultado foi positivo ou negativo (RAMON, 2012).

A falta de educação e instrução também interfere na produtividade e o cenário da agropecuária leiteira aponta que o produtor não consegue alavancar seus lucros se a produtividade no for alavancada, o que por consequência fará o produtor não alcançar seus objetivos (GOMES, 2009).

Coincidentemente os números mostram que várias propriedades deixaram a produção leiteira, e destes, boa parte é composta por pequenos produtores (MAIA et al, 2013).

1.2.1 Dificuldades Enfrentadas pelo Produtor de Leite

Para aprimorar o processo de gestão, é preciso que o produtor conheça os fatores que afetam a produção, para que então consiga alocar seus recursos da maneira mais viável possível. Porém os fatores organizacionais variam para cada estabelecimento, sendo dependente do nível tecnológico empregado e das circunstâncias momentâneas de cada propriedade. Os fatores influenciadores na produção leiteira são inúmeros, variam de ordem biológica, cultural, ambiental e socioeconômica, o peso dos fatores segue as mesmas características, variando de acordo com a particularidade momentânea de cada propriedade (MIRANDA; DINIZ; ANDREOLI, 2008).

1.2.1.1 Dificuldade na Produção

A produtividade animal brasileira é considerada baixíssima, se compararmos a produção de vacas apenas em lactação, o Brasil apresenta, no ano de 2015, a média de 2.450 kg/vaca/ano, enquanto os principais países exportadores do mundo apresentam índices muito acima, como: 3.800 kg/vaca/ano na Nova Zelândia e 5.500 kg/vaca/ano no Canadá (VILELA et al, 2017). É pouco provável uma propriedade alcançar seus objetivos sem o aumento da produtividade (GOMES, 1991).

O histórico das variações de preço, em longo prazo, mostram que a influência destas se dá por conta de imperfeições de mercado e também com o uso da tecnologia no processo de produção, algo que interfere positivamente na eficiência dos fatores de produção. Na pecuária leiteira há tecnologias empregadas que em alguns casos são fatores determinantes para a produtividade de determinado fator. Como a mecanização, que de fato traz produtividade, a mão de obra, tecnologia de melhoramento de pastagem e genética que são capazes de aumentar a produtividade no manejo. É fato que apenas a tecnologia não traz a produtividade, mas complementa a geração de impactos no setor (VILELA et al, 2017).

1.2.1.2 Dificuldade na Gestão do Negócio

A produção leiteira, não pode limitar-se apenas a uma exploração, ela deve ser tratada como uma atividade empresarial, haja vista que, por trás da exploração há uma série de investimentos que demandam um retorno da atividade, isso requer uma administração

qualificada (MIRANDA, DINIZ e ANDREOLI, 2008). Muitos produtores sabem produzir leite, porém quando isso se expande a um negócio, que demanda gestão, administração e planejamento, muitos não sabem como lidar, boa parte dos produtores não sabe o custo do litro do leite que ele produz (RAMON, 2012).

O preço com que o produto é vendido é um fator essencial para a lucratividade do produtor, assim como os seus custos de produção e o volume produzido em relação aos esforços requeridos, a eficiência em qualquer destes fatores representa ganho de lucratividade ao pecuarista (OLIVEIRA et al, 2001).

A comercialização caracteriza-se como atividade fundamental para o lucro no negócio, pois ela é responsável por determinar a lucratividade da empresa. Perdas no processo de comercialização podem causar impactos a ponto de tornar inviável a atividade, o que eleva a atenção para este fator, tendo papel de destaque em atividades gerenciais. O produtor deve ter ciência do conceito de comercialização e cada detalhe que afetar o preço do seu produto (BATALHA et al, 2009).

O setor produtivo leiteiro era protegido pela intervenção governamental até o início da década de 1990, onde os preços do leite e derivados eram tabelados, controlados pela Comissão Interministerial de Preços (CIP). A renda tinha oscilações, mas de modo geral estava protegida pelo regime de fixação dos preços. Porém a abertura comercial nos anos seguintes alterou todo esse cenário, onde o preço do leite perdeu a fixação e passou a ser estabelecido pelo mercado, impactado pela lei da oferta e da demanda (MAIA et a, 2013). A alta demanda pelo produto no mercado interno, fez com que o país importasse leite e seus derivados, principalmente de países do Mercosul. Esta atitude resolveu a questão de abastecimento do país, porém prejudicou o setor produtivo, com a queda natural no preço do produto, diminuindo a renda do produtor (ALVES et al, 2016 apud VILELA et al, 2017).

Outra questão que interfere na comercialização do leite é a pericibilidade, que interfere no tempo possível de armazenamento, o que então faz com que o leite seja retirado da propriedade pelos laticínios em prazos curtos, neste caso, por questões logísticas, o produtor consegue comercializar o seu produto, apenas para empresas que estejam próximas ao seu estabelecimento. Na maioria dos casos, poucos laticínios atendem uma região, há casos em que há apenas um laticínio para comprar todo o leite da região. Em contrapartida há vários produtores que precisam vender o leite ordenhado, é comum regiões onde a oferta composta à um laticínio é formada por vários pequenos produtores. Condições como esta caracterizam um

monopsônio (única demanda/ várias ofertas) ou um oligopsônio (poucas demandas/ várias ofertas). Nestes dois casos, a parte ofertante perde o poder de barganha, tem que reduzir o preço do leite produzido (MAIA et al, 2013).

A falta de concorrência dá poder de mercado aos laticínios, situação nada favorável ao produtor leiteiro (MAIA et al, 2013). “Normalmente os produtores “entregam” o leite no laticínio, na empresa, ou na cooperativa. Depois, na hora de receber, é que vão ficar sabendo o preço do produto” (MIRANDA; DINIZ; ANDREOLI, 2008, p. 9).

Quando o produtor está em situação oposta, como demandante de produtos, se vê novamente em desvantagem, na demanda por insumos o mercado toma normalmente contrária, onde o produtor é a grande parte demandante e o mercado de insumos e a parte de oferta, escassa. Isso gera o monopólio (única oferta/ várias demandas) ou oligopólio (poucas ofertas/ várias demandas), geralmente sendo a segunda a mais comum, onde então novamente o produtor perde o poder de barganha, onde os preços são afetados e por falta de opção acaba adquirindo insumos por preços elevados (GOMES, 1991).

Para Faria (2005), o produtor de leite tem muita preocupação com o preço do leite, e isso apenas, não justifica o sucesso ou fracasso do negócio. O importante é o todo, custos e preço que determinam a renda, e por fim determinam o lucro da atividade. Por falta de conhecimento, muitos produtores associam a qualidade dos seus produtos e ao retorno adquirido, apenas com altos investimentos em tecnologia, o que pode desiquilibrar as finanças da empresa. Porém isso é engano, é possível produzir leite de qualidade com tecnologias simples empregadas, que acarretam a um custo inferior (MAIA et al, 2013).

1.3 PLANEJAMENTO

Entende-se como planejamento, as atividades pela qual os gestores analisam condições que auxiliem em atingir os objetivos futuros da empresa. Ele envolve diversas atividades como antecipar, influenciar e controlar fatores, com o intuito de direcionar as mudanças. O planejamento deve ser um processo contínuo, e para que se faça um planejamento é necessário percepção, análise, pensamento conceitual, além de comunicação e ação (KWASNICKA, 1990). O planejamento é algo necessário para a sobrevivência de muitas empresas, é a forma pela qual ela se adianta aos imprevistos e as incertezas, por ser auxiliar na visão de futuro como ferramenta que aumenta as chances de sucesso no futuro da empresa (TIFFANY, 1999).

Planejar é um processo de avaliação de um conjunto de possibilidades inter-relacionadas, para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão. Pode atingir dois fatores importantes: antecipar as ações a fim de diminuir os riscos de uma possível situação não desejada no futuro, assim como aproveitar oportunidades tomando decisões que podem aumentar a probabilidade de resultados favoráveis no futuro (ACKOFF, 1979). O planejamento pode ser caracterizado pela elaboração de processo, técnicas administrativas que contribuem para a previsão de um cenário, facilitando ao administrador estabelecer seus planos para tomar as melhores decisões possíveis (OLIVEIRA, 2013).

À respeito da importância do planejamento, Storner e Freeman (1999, p. 136) ressaltam que:

> Poderíamos facilmente ver o planejamento como a função inicial da administração. Mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para a administração. Talvez seja melhor pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar, e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnifica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle (STORNER; FREEMAN, 1999, p. 136).

O planejamento não é só uma atividade útil para uma empresa, mas sim necessária. É o responsável pelas perspectivas de futuro no cenário da empresa, com estas perspectivas criam-se previsões, com base nestas formulam-se as metas e objetivos organizacionais e com as metas e objetivos estabelecidos, a empresa organiza a alocação de recursos e esforços (KWASNICKA, 1990). O planejamento é responsável direto pela qualidade das decisões tomadas nas empresas, é com este processo que se faz estimativas aproximadas do futuro, e então se tem uma base coerente para a influência de determinados fatores para torná-lo mais próximo ao desejado pela empresa (OLIVEIRA, 2013). Sem planos, os gestores tem sérias dificuldades de direcionamento de recursos e esforços, pois não tem um caminho previamente desenhado a seguir. E, por consequência, sem planos, as empresas têm chances mínimas de conseguir atingir suas metas e objetivos, sujeitando-se a enfrentar situações adversas no futuro. A empresa, não sabe qual caminho seguir, qual decisão tomar, não tem clareza sobre o bom ou mau andamento da empresa, tampouco consegue controlar os seus processos. Normalmente, planos falhos, ferem a saúde da organização (STORNER; FREEMAN, 1999).

As mudanças são algo corriqueiro no mundo empresarial, e nenhuma empresa, por mais bem preparada que esteja, está imune dos efeitos das mudanças, assim o planejamento é essencial para a sobrevivência e também crescimento de qualquer organização. O

planejamento deve envolver tanto as forças internas como externas da empresa, ele deve auxiliar na organização e mitigar os impactos causados pelas mudanças nos dois ambientes (KWASNICKA, 1990).

Para Ackoff (1979) O planejamento é um processo de tomada de decisão, mas nem todas as decisões tomadas são determinadas pelo planejamento. O autor esclarece que as características que diferenciam as decisões tomadas através de um processo de planejamento não são tão claras, e aponta três fatores que ajudam a diferenciar quanto à esta questão, que são:

1 – O planejamento é feito antes de se pensar na ação, onde então a decisão é tomada de forma antecipada, nele se decide o que será feito, antes que seja necessária a ação. O que aumenta a eficiência da decisão tomada.

2 – O planejamento é feito para a tomada de um conjunto de decisões, que formam um plano, as tomadas de decisão interdependentes não se caracterizam por planejamento, ou seja, as decisões devem ter ligação com outras. Tornando então as decisões de um planejamento complexas, mesmo que as decisões isoladamente sejam simples.

3 – O planejamento levanta uma série de possibilidades futuras que não devem ocorrer, buscando mitigas as incertezas, se preocupa tanto em evitar ações incorretas, como reduzir a possibilidade de fracasso ao explorar oportunidades. Ele trabalha com duas linhas de raciocínio, uma pessimista e outra otimista. A pessimista acredita que, se não fizer nada, o estado futuro desejado não deve acontecer, já a otimista acredita que algo deve ser feito para aumentar a possibilidade de atingir determinado estado futuro.

Há cinco ações essenciais que caracterizam pilares para o processo de planejamento: análise e avaliação das atuais condições; o fator tempo; as previsões e consequências; a coleta e processamento dos dados; gerenciamento dos planos formados (KWASNICKA, 1990).

Ao planejar as decisões a cerca das ações tomadas futuramente, deve considerar o envolvimento da equipe, além da alocação dos recursos, para que o planejado esteja sempre sobre controle, deve também tomar cuidados quanto aos procedimentos que serão utilizados nãos ações, buscando aumentar a eficiência das ações tomadas (TAVARES, 2010).

1.4 ESTRATÉGIA

A estratégia basicamente se define em um plano coerente, onde são integrados os principais objetivos e metas, estabelecendo quais políticas a ser utilizadas e qual a sequencia de ações, para a conquista dos objetivos (MINTZBERG;QUINN, 2001). A estratégia estabelece para a organização parâmetros sobre a definição do seu negócio, e auxilia que ela deve competir a fim de atingir seus objetivos, em outras palavras, a estratégia atua como direcionador para a empresa buscar seus objetivos (CRAIG; GRANT, 1999).

> A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança (OLIVEIRA, 2005, p. 24).

Segundo Craig e Grant (1999), a estratégia em uma empresa pode ser tratada desde a informalidade ou até mesmo ser documentada, ressalta-se que mesmo que uma empresa não faça articulações e formalize sua estratégia, não significa a inexistência desta, a estratégia na organização é válida no que diz respeito às decisões e ações tomadas a partir do que ela tem como estratégia. Para que uma estratégia seja relevante na empresa, o objetivo também deve ser bem elaborado, o que normalmente reflete na busca por qualidade à empresa. Para formar uma estratégia é necessário clareza quanto ao ramo de atuação no mercado e o seu papel nele (PORTER, 1989).

Quando se formula e implementa estratégias eficazes, o desempenho empresarial tende naturalmente à aumentar, pois fornece estabilidade de direção e orientação coerente, assim como auxilia a flexibilidade de uma empresa em momentos de adaptação às mudanças (CRAIG; GRANT, 1999). Segundo Oliveira (2005), a estratégia precisa ser uma alternativa econômica, inteligente e viável para a empresa, onde torna-se uma ferramenta essencial para a competitividade, otimizando os recursos disponíveis, reduzindo os custos e explorando melhor as oportunidades que surgem no cenário, aprimorando a competitividade, com o intuito de superar a concorrência.

Estudos sobre estratégia de Craig e Grant (1999) apontam que, o sucesso no desempenho de diversas organizações tem estreita ligação com características estratégicas. A implementação de uma estratégia requer total alinhamento da empresa, em que todas as áreas e colaboradores estejam conectados às estratégias estabelecidas. Todo o processo de

formulação e implantação de estratégias deve ter a participação da empresa como um todo (KAPLAN; NORTON, 2000).

1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico pode ser definido como "o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". O planejamento estratégico é uma ferramenta que estrutura todo o direcionamento de uma empresa. Ferramenta esta que busca mitigar as incertezas de fatores incontroláveis. O planejamento estratégico deve ser uma responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores de uma organização, pois ele é uma atividade que necessita de grande responsabilidade das pessoas à frente do mesmo, nele são elaboradas as metas, e os caminhos seguidos estrategicamente para alcançar metas (OLIVEIRA, 2013). Corroborando com isto, Maximiliano (2006) afirma que o planejamento estratégico é caracterizado como tarefa executada pelo nível institucional da organização, sendo composto por decisões tomadas de forma sistêmica e deliberada, considerando fatores para afetar a empresa à longo prazo. Nele são elaborados processos estratégicos, seguindo as análises do ambiente externo e interno da organização (MAXIMILIANO, 2000).

O planejamento estratégico tem uma preocupação especial em adequar os objetivos planejados às estratégias utilizadas para atingi-los, portanto requer uma grande habilidade da empresa em se antecipar à tendências futuras, de curto à longo prazo (KWASNICKA, 1990). O planejamento estratégico é o processo contínuo de uma empresa, para desenvolver este tipo de planejamento, a organização deve prover um alto grau de conhecimento e informações 9sobre o futuro, pois possibilita embasamento para a empresa tomar decisões no presente, e caso sejam divergentes, colocam o futuro da empresa em risco. A empresa precisa organizar-se sistematicamente para a realização das ações executadas, através da decisão tomada. O planejamento estratégico deve ser constantemente avaliado, com *feedbacks* que vão analisar os resultados reais, mediante as expectativas planejadas (DRUCKER, 2002).

Sobre o longo prazo do planejamento estratégico, Drucker (2002) esclarece que:

> A ideia do planejamento a longo prazo – e também grande parte de sua concretização – assenta uma série de mal-entendidos. O momento presente e o curto prazo imediato exigem também decisões estratégicas, tanto quanto o longo prazo. O longo prazo compõe-se em grande parte de uma série de decisões a curto prazo. Se não assentar sobre os planos e decisões a curto prazo, ou se neles não se basear, o

> mais bem elaborado plano a longo prazo não passará de um belo exercício de futilidade. Também o contrário é verdadeiro: se não se integrarem em um plano de ação unificado os planos a curto prazo, isto é, as decisões sobre o aqui e o agora, não passando de meros expedientes, palpites e desorientações. Não é um determinado período qualquer que determina o "curto prazo" e o "longo prazo". A decisão não terá curto prazo só porque sua execução tome alguns meses. O que importa é o período durante o qual ela terá eficácia. Igualmente a decisão não terá longo prazo só porque no início da década de 1970 se resolva tomá-la em 1985; isso não será uma decisão e sim uma digressão ociosa (DRUCKER, 2002, p. 131-132).

As empresas fazem o planejamento estratégico com objetivos como: diminuir as incertezas, levantando vários cenários possíveis e criando planos alternativos; alcançar cenários futuros desejados, atingindo metas e objetivos; aprimorar a gestão da organização; aprimorar os processos de controle e avaliação; aproveitar possíveis oportunidades; adquirir vantagem competitiva; e, por consequência de todos os anteriores, alavancar seus resultados (OLIVEIRA, 2013).

1.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para Caralli (2004) os fatores críticos de sucesso são as áreas essenciais dentro de uma empresa, no qual o desempenho faz com que a organização cumpra sua missão. A relevância dada aos FCS (fatores críticos de sucesso), dentro de qualquer negócio, tem papel fundamental para que ela possa prosperar, baseando-se nas diretrizes, que alinha e norteia os caminhos para o sucesso. Paralelamente, Rockart (1979) avalia os fatores críticos de sucesso como um limitado e enxuto número de áreas organizacionais nas quais, caso a empresa tenha resultados satisfatórios, garantem que a empresa obtenha um desempenho de sucesso.

> Um FCS é um elemento de oferta que tem valor para os clientes (usuários, distribuidores, especificadores) e um conhecimento e/ou vantagem de custo essencial em uma cadeia de concepção – produção – e distribuição do produto (ou serviço), que permite criar uma vantagem competitiva (QUINTELLA; ROCHA; ALVES, 2005 p. 335).

De acordo com Fontana, Heemann e Gomes (2012), o planejamento de uma empresa pode ser auxiliado pelos FCS, em que entram como aspectos fundamentais a ser alcançados para a obtenção de sucesso nos negócios, auxiliando a parte estratégica da empresa buscar o que ela entender como fatores-chave, por meio de ações diretas, assim como controlar o que a mesma já tem por satisfatório. Para Castelanni (2013), os FCS dentro de um projeto, no que diz respeito aos processos, são meios de medir o que houve de sucesso em relação aos resultados obtidos e estão associados à questão estratégica que a empresa utiliza para o

sucesso. Entre eles há ferramentas, técnicas, processos e procedimentos que são usados para definir, planejar, executar e concluir o projeto dentro do prazo estabelecido, respeitando o orçamento.

Para Valeriano (2001), é necessário que qualquer organização, independente de seu campo de atuação ou tamanho, faça o levantamento dos seus fatores críticos de sucesso, pois os FCS contêm um pequeno número de elementos essenciais e decisivos para o sucesso ou fracasso da organização. “São as poucas áreas-chave em que as coisas devem dar certo para que o negócio floresça” (ROCKART, 1979, p.85). Beuren e Martins (2001) afirmam que quando os fatores críticos de sucesso são bem gerenciados, garantem o desempenho competitivo da organização. Cabe a empresa constantemente monitorar o desempenho dos seus FCS por meio da análise dos indicadores de desempenho.

Os FCS são peculiares para cada empresa, pois há uma série de fatores que as diferenciam, isso se dá devido ao fato que cada organização possui uma identidade, e nela suas características particulares. Até empresas que atuam no mesmo ramo, mercado, possuem seus FCS diferentes, pois apesar de todas as semelhanças, o que é algo vital para o sucesso de uma determinada organização, para outra pode ser uma fator irrelevante, desprezível ou até mesmo inexistente. Os fatores FCS dentro de uma empresa também se alteram, pois variam dentro de uma organização com o passar do tempo, onde o considerado essencial para o sucesso hoje, talvez seja algo fútil no futuro e vice-versa (VALERIANO, 2001).

Seguindo este raciocínio de diferenciação dos fatores críticos de sucesso entre as organizações, Pereira (2010) afirma que:

> Elas são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente das forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer, ainda, que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para organizações de um mesmo setor da economia. Para cada organização, temos um rol de FCS (PEREIRA, 2010, p. 94).

Valeriano (2001), em seu estudo mostra algumas características que devem estar presentes para a definição dos fatores críticos de sucesso para uma empresa, ressalta que devem ser:

. Muito importante para atingir os objetivos;

. Perfeitamente identificados;

. Mensuráveis;

. Em pequeno número (5 a 10, no máximo);

. Hierarquizados ou priorizados; e

. Amplamente difundidos na organização.

Os FCS não é uma ciência exata, é algo que muda de figura constantemente, eles devem ser observados a todo momento, principalmente se ainda são válidos para aquela empresa, qual a prioridade no momento e se estão surgindo novos. A falta pode fazer com que as empresas que não atualizam os fatores críticos de sucesso cometam erros. Assim, é importante obter lições com os erros e estas avaliadas para gerar um aprendizado, evitando erros futuros, uma grande oportunidade para a manutenção, atualização ou até a construção de novos FCS. Quando eles estão bem alinhados e atualizados com a realidade em que a empresa se apresenta, tornam-se importantes condições para ganhar vantagens competitivas e desempenho da empresa. Para obter uma avaliação dos FCS, é importante que sejam realizados em épocas apropriadas, uma prática recomendada é utilizar o ano fiscal como base (ou outro período fiscal mais adequado em cada caso), e organizá-los em uma matriz de eixo "x e y", permitindo a comparabilidade de cada FCS (VALERIANO, 2001).

A respeito do conceito dos FCS, pereira (2010, pág. 94), relata que:

> A pergunta que tem que ser feita para se definirem os Fatores Críticos de Sucesso é: O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se ela não tiver, ela quebra, ou seja, vai à falência! [...] Então, um fator-chave de sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem; não é um elemento que a organização faz bem ou não, mas sim uma variável que a organização tem que ter segundo o setor em que atua. E por quê? Porque é o setor quem dita as regras, não a organização (PEREIRA, 2010, p. 94).

Pereira (2010), afirma que os FCS são as condições que a organização deve possuir para garantir a sobrevivência, porém não é ela quem vai definir diretamente, ela define com base no que manda o mercado, ou seja, ela vai ler as condições que o mercado passa, para então definir os seus fatores críticos de sucesso, fazendo com que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

1.7 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA ATIVIDADE LEITEIRA

1.7.1 Qualidade

Deming (1982) define qualidade como “a capacidade de satisfazer desejos. [...] Deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”. Já Juran (1997) descreve que “qualidade é a adequação ao uso.” Feigenbaun (1991) afirma que “qualidade é o total das características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente”. Para Crosby (1994), “qualidade significa conformidade com as especificações” e o “atendimento aos requisitos”.

Carpinetti e Gerolamo (2016), ressaltam que o conceito de qualidade evoluiu ao longo do tempo, pois até o início dos anos 1950, a qualidade de um produto ou serviço era associada a algo possuinte de perfeição técnica. Este entendimento nas organizações ficou conhecido como *product-out*. Porém a partir dos anos seguintes, auxiliados pelos trabalhos divulgados de Joseph Juran (1990) e William Deming (1990), o entendimento a cerca da qualidade sofreu um processo de alteração, onde agora a qualidade não era mais apenas associada às questões técnicas, mas também com a necessidade de adequação aos requisitos do cliente. Então a conceituação de qualidade passou a ser como satisfação do cliente quanto À adequação do produto ao uso.

Segundo Marshall Junior et al (2006), a gestão da qualidade significa muito mais que a qualidade intrínseca dos bens ou serviços, a qualidade hoje toma outro patamar e visa todo o contexto macro da existência humana. De modo mais amplo, a gestão da qualidade tem hoje o papel nas empresas de buscar a eficiência e a eficácia. A qualidade molda a maneira em que as empresas pensam e agem. A gestão da qualidade é um sistema de longo prazo que deve ser permanente, no qual deve sempre ter o objetivo de buscar a satisfação do cliente, não pode ser algo estagnado, deve seguir seus padrões, sempre buscando uma melhoria contínua de seus produtos e serviços (MEARS, 1993). Para Cerqueira Neto (1991), a gestão da qualidade em uma organização precisa da participação de todos os membros, para a melhoria contínua como objetivo comum, a satisfação total dos seus consumidores nos seguintes aspectos: qualidade intrínseca dos produtos, custo, atendimento, segurança e moral dos colaboradores.

> Gestão da qualidade pode ser definida como o conjunto de todas as atividades gerenciais na definição de uma política, na delegação de responsabilidades, no planejamento, na implementação, na garantia e no aprimoramento da qualidade da empresa (MACIEL, apud JURAN, 1997, p. 16).

Para Godkin (2000), a fazenda passa a ser uma indústria produtora de alimentos, e deve assim ser encarada pelo produtor. Diante do exposto, a qualidade deve ser vista não apenas como uma exigência dos consumidores, mas como uma estratégia de negócio. Quando se fala em qualidade nas propriedades rurais, não se fala apenas na qualidade do que é produzido, mas também no sentido de produtividade, onde a qualidade toma o papel de ferramenta estratégica para aprimorar a produtividade.

1.7.2 Manejo

Quando o manejo de uma propriedade é bem trabalhado, o nível de bem-estar dos animais tende a aumentar. Para que as boas práticas de manejo sejam garantidas, a propriedade deve colocar a frente deste processo uma pessoa competente, dotada de experiência e treinamento, esta deve ter habilidade com o serviço desempenhado e ter conhecimento técnico à cerca do comportamento, manipulação, sanidade, biossegurança, necessidades fisiológica e bem-estar dos animais. Para que o bom manejo em uma propriedade seja garantido, ela deve ter um numero suficiente de pessoas para desenvolver estas tarefas. (OIE, 2014). De acordo com Carlotto, Filippi e Marcello (2011), o crescimento e melhoramento na produção de leite tem como um de seus pilares a melhoria no manejo da pecuária leiteira.

Para Teodoro e Verneque (2000) quando se trata da administração de um rebanho leiteiro, o controle é um instrumento essencial para o sucesso da atividade, através dele a produção mantem o seu padrão, além de ajudar na estimativa de produção do rebanho. Porém, poucos produtores se voltam para esta questão, o que reflete nos indicadores de produtividade das propriedades brasileiras, em relação à de outros países com a pecuária leiteira melhor desenvolvida, que implementam e utilizam a ferramenta de controle rotineiramente nas propriedades. Quando a exploração do rebanho nas pastagens é feita de maneira correta, os pastos tendem a sentir menos os períodos não chuvosos, isso garante uma boa pastagem para os rebanhos durante boa parte do ano, consequentemente, os animais terão uma absorção maior de nutrientes na pastagem, o que reduz os custos com alimentação do gado, principalmente com alimentos concentrados, além também reduz custos com mão de obra, e

outros que vão surgindo em um ciclo como consequência, automaticamente se eu tenho menos custos, com a mesma produção, significa que eu tenho uma maior eficiência, o que por finalidade aumenta o lucro para a propriedade (VILELA et al., 1996) .

1.7.2.1 Alimentação

Primeiramente o alimento deve ser tratado como algo essencial para a vida de qualquer ser vivo. Quanto a este na produção de leite, caso o seu consumo seja inadequado, em composições erradas, trará uma perca na produção, além de prejudicar outras funções dos animais, como a reprodução e a saúde. A produção de uma vaca de leite em lactação irá baixar se ela não for alimentada corretamente durante vários dias, e caso diminua a produção, será quase impossível recuperar a produção anterior, assim como também uma bezerra que sofre dificuldade no processo de crescimento, terá a produção afetada quando adulta, portanto é essencial que os animais sejam alimentados corretamente durante toda a vida (BLAUW, HERTOG, KOESLAG; 2008, p. 16).

Para Ensminger e Olentine (1978), a alimentação é o fator com peso maior do que todos os outros em termos de produtividade e lucratividade para as vacas leiteiras, pois em um determinado rebanho a variação de produção entre os animais se dá em torno de 25% acarretados sobre a hereditariedade, logo os outros 75% de variação são devido à fatores ambientais, onde a alimentação representa a maior parte desta variante.

De acordo com Weiss (1998), a alimentação do gado leiteiro deve ser precisa, os valores energéticos e as dietas são de grande importância devido à alta exigência de energia das vacas em lactação. As dietas que não suprem adequadamente as vacas de aporte energético reduz a produção de leite, além de causar perda de peso nos animais, prejudicam a reprodução e reduzem a imunidade, em contrapartida o excesso de energia, pode causar obesidade nos animais em lactação, trazendo pioras para a saúde, além de aumentar o consumo destes, o que consequentemente aumenta os custos com alimentação, diminuindo então, os índices de eficiência na produção de leite. Estudos realizados pela Universidade de Alberta, Canadá (University of Alberta) afirmam que em toda propriedade de leite, o objetivo do sistema de alimentação é fornecer a quantidade correta de nutrientes, que se faz necessário para que atenda as necessidades de cada animal.

1.7.2.2 Genética

De acordo com Teixeira (1997), o aprimoramento genético é um ponto relevante para a melhora na produção de leite, onde a falta dele, implica na baixa qualidade do rebanho encontrado nas propriedades, consequentemente na baixa produção por animal. Nos países onde a pecuária é melhor desenvolvida, o trabalho de melhoramento genético é um fator constantemente trabalhado.

Para Vencovsky (1969), ao se estudar os padrões genéticos de um rebanho, além de verificar as variações genéticas dos animais, é muito importante que se vise a herdabilidade e as correlações genéticas, onde estão previsões sobre a eficiência destes animais, o que facilita escolha da melhor estratégia de seleção a ser feita pelo produtor. De acordo com Morais et al. (1997) quando se estima os parâmetros genéticos de animais, se obtêm informações sobre seus os aspectos hereditários, o que esclarece quais os melhores métodos de melhoramento a se aplicar no rebanho. Quando se entende dos valores genéticos dos animais, o processo de seleção torna-se mais assertivo, onde então fica mais fácil de identificar os animais que serão utilizados para a continuação do rebanho, buscando a melhoria genética, e quais não são convenientes para o rebanho e deverão ser descartados (TEODORO e VERNEQUE, 2000).

De acordo com Bertrand et al. (1985), nos programas de seleção dos rebanhos leiteiros, o principal foco é o aumento da produção, buscando geneticamente animais que detenham altos índices de performance neste quesito, uma vez que, quanto mais uma vaca produz, mais lucrativa ela é para a propriedade. Entretanto, Misztal et al (1992), ressalta que quando se seleciona animais observando apenas a produção de leite, o mérito de outras características fundamentais para um rebanho podem ser diminuídas. O que de acordo com Rogers e McDaniel (1989), pode afetar a saúde dos animais, onde então por consequência a longevidade do rebanho corre o risco de ser afetada, e algumas doenças, podem obrigar a propriedade a realizar descartes involuntários dos animais, com isso ao invés de aumentar a lucratividade, possivelmente resultará em perdas para o produtor.

Segundo Miranda e Freitas (2009), para a escolha de determinada raça ou determinado tipo de cruzamento de raças, vários aspectos devem ser considerados, como o sistema de produção no qual a propriedade pretende utilizar, o clima (temperatura, radiação solar, umidade relativa do ar, precipitação média anual), o tipo de solo, a topografia da área, o preço investido nos animais, a capacidade do produtor investir, e até mesmo a preferência particular do produtor. Porém dentre todos os fatores, para a escolha da raça ou cruzamento, o fator que

deve ter o maior peso é o sistema de produção que a propriedade utiliza. Vasconcellos et al. (2003) pontuam que com o conhecimento destes campos, a propriedade conseguirá produzir animais com elevado potencial genético, e com adaptação ao local de criação. Para Blauw, Hertog e Koeslag (2008), a combinação de um bom cruzamento sistemático, juntamente com uma rigorosa seleção dos animais, fará com que a propriedade aumente a produção de leite anual consideravelmente, em um prazo de duas gerações.

Segundo Costa (2009), o cruzamento entre animais das raças *Bos Taurus* (europeias) com *Bos indicus* (zebuínos), tem se tornado uma alternativa econômica viável e bem difundida no Brasil, resultando em animais com alta produção de leite. Porém de acordo com Reis Filho (2006), um problema enfrentado nas propriedades é a variação de animais pertencentes a diversos grupos genéticos, causado pelos cruzamentos, o que de acordo com o autor tem dificultado o manejo na propriedade.

1.7.2.3 Aspectos Sanitários

Dentre outros fatores importantes da produção de leite, a ordenha se destaca como uma atividade que requer cuidado e atenção, pois esta afeta diretamente na produção e na qualidade do leite. Além dos cuidados primordiais com a higiene nesta atividade, o preparo dos úberes também merece atenção. A quantidade e principalmente a qualidade do leite produzido são consequências também de fatores sanitários na produção, entende-se então que a ordenha dos animais deve ser vista como uma atividade que requer cuidados no trabalho geral de uma propriedade, haja vista que quando se fala em quantidade produzida e qualidade do produto, são considerados entre os principais fatores que vão determinar a remuneração da atividade (GONÇALVES, 2007). De acordo com esta ideia Blauw, Hertog e Koeslag (2008), apontam que o controle sanitário na exploração leiteira tem dentre seus principais motivos: a produção de um leite de boa qualidade, que seja limpo e facilite a conservação; poder prevenir e controlar a incidência de mastite no rebanho, doença que afeta a produção leiteria; e fornecer um produto de alto padrão de qualidade para o consumidor final.

Quando o manejo sanitário é bem trabalhado, a organização aumenta os seus ganhos na produtividade animal, pois aumenta o bem-estar dos animais, aumenta os índices de reprodução do rebanho e alavanca a produção em termos quantitativos e qualitativos (BRESSAN, 2000). O cumprimento dos padrões de higiene adequados é de grande relevância para as industrias, mas principalmente para o produtor, uma vez que o preço do leite está

atrelado na maioria das vezes com a qualidade, onde em muitos casos o leite de qualidade baixa tende até mesmo a ser recusado pelos compradores, pois a indústria segue o elo da cadeia, e sabe que o consumidor final busca produtos de qualidade, e se o leite que chegar à ele não for apropriado, não conseguirá atingir a qualidade nos seus produtos finais (BLAUW; HERTOG; KOESLAG, 2008).

De acordo com Gonçalves (2007), o controle sanitário não se limita a ordenha, ele envolve vários fatores, desde a vacinação e exames nos animais, com o objetivo de prevenir e detectar possíveis doenças, até a higienização e limpeza da propriedade como um todo. O tratamento do após a ordenha também é fator imprescindível para a qualidade do produto, pois no momento em que sai do úbere de uma vaca, apresenta um número de bactérias quase insignificante, porém a partir de então o leite se torna um produto propício para a multiplicação de microrganismos, que podem facilmente contaminar o leite, o que fará com que este seja rejeitado pelos compradores. Entretanto a mantiver uma boa prática higiênica, os riscos de contaminação do produto serão mitigados (BLAUW; HERTOG; KOESLAG, 2008). Durr (2005) ressalta que a higiene do animal, assim como a do ordenhador e das instalações são fatores essenciais para a obtenção de um leite de qualidade. De acordo com Vieira et al (2005), no processo de ordenha manual, o ordenhador deve estar com boa saúde, usar trajes e utensílios limpos, estar com boa higiene corporal, principalmente nas mãos, unhas aparadas, cabelos curtos ou presos, e também deve evitar fumar ou cuspir no chão durante a ordenha. O processo de armazenamento, coleta e transporte do leite até a indústria são essenciais para a manutenção da qualidade do mesmo. O processo de resfriamento do leite rapidamente após a ordenha aumenta as chances de evitar a multiplicação de microrganismos no leite, e diminui a probabilidade deste ser contaminado e acidificado (FAGUNDES et al, 2006).

As normas estabelecidas à pecuária leiteira nacional fizeram com que a visão do produtor fosse alterada e começou a se desenhar um novo perfil na pecuária leiteira, em que o estímulo à melhoria da qualidade alcança grandes resultados, não só na melhoria do produto, como ganhos ao produtor com consequente aumento da produtividade (VILELA et al, 2003). No que diz respeito à higiene na ordenha (GONÇALVES, 2007, p. 19), ressalta que:

> A ordenha pode ser manual ou mecânica. Em qualquer um dos casos, a higiene é fundamental. Ela é definida como um conjunto de práticas que deve ser adotado no sentido de evitar que microrganismos tenham acesso à glândula mamária. O desafio é eliminar toda a sujeira dos tetos no momento da ordenha, para impedir que os microrganismos entrem pelo canal do teto e contaminem a glândula, causando uma doença que é o fantasma do produtor de leite – a mastite (GONÇAVES, 2007, p.19).

Para que se tenha êxito em um manejo sanitário preventivo, o primeiro passo a ser tomado é a verificação e anotação de possíveis ocorrências de inconformidades dentro do rebanho, estas anotações servirão como base para análise e o início de estratégias para implementar medidas que venham a auxiliar o manejo sanitário do rebanho. Sem que hajam as informações levantadas, não há implementações a serem trabalhadas a fim de que se melhores os índices zootécnicos dos animais (EMBRAPA, 2003).

1.7.2.3.1 Controle da Mastite

Segundo Blauw, Hertog e Koeslag (2008, p.51), a definição da mastite apresenta-se da seguinte forma:

> A mastite ou infecção do úbere é um problema comum nas explorações leiteiras. A mastite pode ser crónica ou aguda. Sintomas da mastite aguda são: leite de consistência anormal com grumos, de cor diferente, aguado e com um mau cheiro. A área afectada do úbere fica dolorosa, dura e, às vezes, inchada e avermelhada. A ordenha da vaca afectada é difícil e a sua produção leiteira fica diminuída. A infecção ocorre, na maioria das vezes, mesmo após a ordenha quando a teta ainda está aberta de modo que as bactérias podem entrar facilmente (BLAUW; HERTOG; KOESLAG, 2008, p. 51).

Neste mesmo sentido a mastite também se caracteriza como uma doença complexa, que pode ser causa por uma série de fatores, onde as infecções podem ser causadas por mais de 135 tipos diferentes de microrganismos, e está propicia a se disseminar em todos os rebanhos leiteiros. A mastite é considerada um dos principais problemas para a atividade leiteira, tem potencial para causar prejuízos nas propriedades leiteiras de todo o mundo (BRESSAN, 2000).

Entre as causas, a mastite tem bactérias que podem estar presentes em todo o ambiente da propriedade (água contaminada, fezes, solo, diversos materiais orgânicos usados como cama, o próprio animal, os equipamentos de ordenha e o homem). Quando estas causam infecções nas glândulas mamárias dos animais, tendem a ser agudas, o que resulta no comprometimento visível do leite produzido, esta consegue ser identificada até mesmo antes da ordenha onde a infecção pode ficar visível até mesmo no próprio úbere do animal. Estas infecções normalmente acontecem no momento da ordenha ou no intervalo entre elas (BRESSAN, 2000).

Por ser uma doença de difícil controle e que repentinamente, deve-se trabalhar de maneira que busque a prevenção da mastite. Um ponto essencial para prevenir os casos de mastite é o uso das boas práticas de manejo na propriedade. Quando os índices da doença se elevam, é sinal de que alguma ação de manejo dentro da propriedade esta sendo feita incorretamente, salvo nos casos de mastite ambiental, causas menos comuns, mas que podem afetar qualquer vaca em lactação, até mesmo as bem manejadas (EMBRAPA, 2003).

Blauw, Hertog e Koeslag (2008), estabelecem algumas medidas de manejo para que busque a prevenção da doença, que são: manter a higiene do gado, do local da ordenha e do ordenhador; aos ordenadores, utilizar sempre trajes limpos, assim como lavar as mãos e manter as unhas aparadas; manter os úberes dos animais o mais limpo possível, não só no momento da ordenha, tosquiando-os se necessário; caso necessário, utilizar água limpa na limpeza dos úberes, usando também desinfetantes ligeiros, e após a limpeza secá-los bem, de preferência com toalhas de papel; após a ordenha desinfetar as tetas das vacas; evitar que as vacas se deitem na primeira hora depois da ordenha, isso pode ser feito com o oferecimento de alimentação; aplicar antibióticos de efeitos duradouros em propriedade que tenham frequentes casos da doença.

Como dito, a maioria dos casos se dão no momento da ordenha, seja ela mecânica ou manual, para a prevenção da doença, os processos sanitários da ordenha devem ser acompanhados, pois a má condução da ordenha é um dos principais causadores da mastite (EMBRAPA, 2003). Ressaltando que as boas práticas de manejo, a alimentação adequada, um ambiente livre pode contribuir para a redução dos casos na propriedade (BRESSAN, 2000).

1.7.3 Tecnologia

Sobre tecnologia, Kruglianskas (1996) a conceitua como um conjunto de vários conhecimentos, estes são fundamentais para receber, produzir e distribuir produtos e serviços da melhor maneira possível. Longo (1984) apresenta uma versão parecida, que descreve a tecnologia em conhecimentos técnicos ou empíricos com a função de facilitar a produção e distribuição dos produtos ou serviços.

Pinto (2005, p.220) compartilha de pensamento parecido, porém vai um pouco além dos anteriores, descrevendo tecnologia como:

> A técnica, na qualidade de ato produtivo, dá origem a considerações teóricas que justificam a instituição de um setor do conhecimento, tomando-a por objeto e sobre ela edificando as reflexões sugeridas pela consciência que reflete criticamente o estado do processo objetivo, chegando ao nível da teorização. Há sem dúvida uma ciência da técnica, enquanto fato concreto e por isso objeto de indagação epistemológica. Tal ciência admite ser chamada de tecnologia (PINTO, 2005, p. 220).

Segundo Stock et al. (2008) a produção de leite no Brasil, passa por uma fase de progresso, pelo menos no setor produtivo, onde antes sistemas que eram pouco produtivos, agora passam a ter maior produtividade, e isso se dá por conta da adoção e melhoramento dos processos tecnológicos no campo. O emprego de novas tecnologias, possivelmente trará um aprimoramento ainda melhor para a modernização do processo produtivo da pecuária leiteira, o que melhora a eficiência de todo o processo (BARBOSA e MACHADO, 2008). Rocha et al. (2008) ressaltam que o melhoramento do sistema de produção agropecuário, traz por consequência uma melhoria na qualidade de vida e na renda das famílias produtoras. Além da melhoria na produção, a tecnologia vem para resolver ou amenizar inúmeros problemas enfrentados no dia-a-dia das propriedades produtoras de leite (PFUTZENHEITER e ZYLBERSZTAJN, 2008).

Segundo Schneider e Niederle (2010), os clientes tem se preocupado com os fatores tecnológicos para as propriedades rurais, indagando se as tecnologias e as políticas de desenvolvimento estão sendo empregadas corretamente, assim como se a apropriação dela está presente nos ambientes de produção e nas moradias dos produtores. Com isso surgem pesquisas tecnológicas voltadas para o cenário rural, buscando atender as necessidades específicas destas regiões e das pessoas que ali residem (ANDREATTA e MIGUEL, 2009). Entretanto, a diversas variáveis que podem afetar o uso da tecnologia no campo. De acordo com Schneider e Niederle (2010) há uma grande diversidade de perfis de agricultores, que possuem práticas diferentes, e passam por realidades sociais diferentes, e todo este aspecto deve ser considerado ao associar a tecnologia ao produtor rural.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, pelas Instruções Normativas número 51, de 18 de setembro de 2002, com alterações da Instrução Normativa número 62, de 29 de dezembro de 2011. Estabeleceu, a partir de 2002 uma série de regulamentações a respeito da produção, estocagem, sanidade, entre outros aspectos qualitativos do leite que devem obedecer a uma série de padrões para ter a qualidade aprovada, e isso faz com que os produtores se obriguem a buscar, por mínima que seja, uma tecnologia para a produção (CUNHA; OLIVEIRA, 2017).

1.7.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

De acordo com Mikhailova (2004), a sustentabilidade foi discutida por organizações e nações por muito temo, porém a partir da década de 90, os esforços para o desenvolvimento sustentável tornou-se mais significativo, principalmente em meados do ano de 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecido mundialmente com "Rio – 92". Nesta conferência foi desenvolvido o primeiro conceito a cerca de Desenvolvimento Sustentável, descrito como: "aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades" (BARBOSA, 2008, p. 2).

Porém, de acordo com Mikhalova (2004), em 2002 na Cúpula Mundial, o conceito de Desenvolvimento Sustentável foi atualizado, onde agora o foco maior é voltado a qualidade de vida dos habitantes, ao mesmo tempo visando o mesmo conceito do conceito anterior de preservar para as gerações futuras, o mesmo ficou definido então como: "O desenvolvimento sustentável procura a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes do mundo sem aumentar o uso de recursos naturais além da capacidade da Terra".

> Terra. Enquanto o desenvolvimento sustentável pode requerer ações distintas em cada região do mundo, os esforços para construir um modo de vida verdadeiramente sustentável requerem a integração de ações em três áreas-chave: a) crescimento e Eqüidade Econômica – Os sistemas econômicos globais, hoje interligados, demandam uma abordagem integrada para promover um crescimento responsável de longa duração, ao mesmo tempo em que assegurem que nenhuma nação ou comunidade seja deixada para trás; b) conservação de Recursos Naturais e do Meio Ambiente – Para conservar nossa herança ambiental e recursos naturais para as gerações futuras, soluções economicamente viáveis devem ser desenvolvidas com o objetivo de reduzir o consumo de recursos, deter a poluição e conservar os habitats naturais; c) desenvolvimento Social – Em todo o mundo, pessoas precisam de emprego, alimento, educação, energia, serviço de saúde, água e saneamento. Enquanto discutem-se tais necessidades, a comunidade mundial deve também assegurar que a rica matriz de diversidade cultural e social e os direitos trabalhistas sejam respeitados, e que todos os membros da sociedade estejam capacitados a participar na determinação de seus futuros (Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, Joanesburgo 2002. Apud MIKHAILOVA, 2004, p. 2).

De acordo com Ferreira (2005), quando há uma sociedade sustentável, fatores a respeito de qualidade de vida, como saúde, longevidade, educação, ambiente, lazer, espírito comunitário, dentre outros, são os consideráveis para que o progresso seja medido, diferente das não sustentáveis, em que a relevância do progresso se dá por fatores relacionados ao consumo. Para ter uma sociedade sustentável, o primeiro passo é o comprometimento da sociedade em mudar alguns hábitos, um pilar dessa mudança deve ser a conscientização a

cerca da preservação ambiental, haja vista que é a natureza a fornecedora das matérias que a sociedade necessita para a sobrevivência (BARBIERI et al., 2010).

Segundo Silva e Quelhas (2006), tanto o mercado nacional como o internacional, tem privilegiado empresa socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis, inclusive no mercado financeiro, onde parte dos investidores tem dado relevância a este fator ao investir os seus recursos. Muito disso é consequência das vantagens de uma empresa sustentável, que já percebem na sustentabilidade empresarial, uma forma estratégica que traz resultados econômicos, sociais e ambientais para a organização. Com o aumento do interesse da sociedade pela sustentabilidade, as empresas veem a necessidade de dar relevância a esta questão no desenvolvimento das estratégias, pois a sociedade, representada pelo mercado e pelo governo, tem cobrado cada vez mais as demonstrações de que a empresa tem foco na sustentabilidade (SGASRBI et al., 2008). De acordo com Barbieri et al. (2010), a responsabilidade social mudou de patamar, e deixou de ser apenas uma opção para as empresas, e tornou-se uma questão de estratégia, e até mesmo de sobrevivência.

Segundo Almeida (2009), a agricultura vem sendo construída sob uma ótica diferente, com ideias e abordagens diferentes, seguindo o discurso do desenvolvimento rural sustentável. Para garantir a sustentabilidade neste meio é necessário que cada sistema de produção busque, de acordo com suas características específicas (COSTA; BUENO, 2011). Para Melo e Cândido (2013), ainda é necessário expandir este fator, estudos voltados para a sustentabilidade rural, medindo as práticas desenvolvidas, e levando em primeiro lugar, a agricultura como base para o desenvolvimento sustentável.

1.7.5 Custos

De acordo com Barbosa et al. (2011, p. 22), "o custo, por definição, é aplicação de recursos no processo de criação de um produto, serviço ou resultado específico. São os valores medidos em dinheiro, estimados, orçados, comprometidos e desembolsados". De acordo com Carneiro et al. (2006), os custos são os recursos aplicados para a transformação dos ativos, eles se encontram nos gastos com bens ou serviços que são utilizados para a produção de novos bens ou serviços. Ele é fator presente na vida de todo indivíduo, do nascimento até a morte, tudo que é consumido ou utilizado, tem um custo (DUTRA, 1986).

Para Fontoura (2013), há diversos elementos que compõe os custos, que são todos responsáveis pela incorporação de um produto, a análise destes fatores em particular são de

grande relevância para que uma empresa formule estratégias ou planejamento em relação a formação do preço de venda. De acordo com Dutra (1995), a classificação dos custos é importante para a padronização, onde operações de uma natureza feitas em momentos diferentes por pessoas diferentes serão agrupadas na mesma classificação.

De acordo com Leone (2000), a contabilidade de custos tem um papel importante para o auxílio na tomada de decisão de um gestor, pois ela tem como finalidade prestar informações que os auxiliam neste processo. "A contabilidade de custos tem pouco a ver com o registro de custos passados, mas muito com a estimação de custos futuros. Em tomadas de decisões, informações sobre o passado representam um meio para um fim, pois ajudam a prever o que acontecerá no futuro" (MAHER, 2001, p. 41).

Oliveira (2009) fala sobre a introdução da metodologia de custos no agronegócio, destacando sobre as diversas mudanças sofridas no setor, que antes baseava-se na agricultura de subsistência, com a utilização de técnicas primárias, em que com a expansão e especialização passou a necessitar de vários insumos para aumentar a produtividade, além de depender de vários recursos após a produção para a estocagem dos produtos, venda, dentre outros. Marion (1996), afirma que para o produtor é imprescindível estar informado em relação aos custos da atividade. Saber o custo real de uma cabeça de gado, de um lote ou até mesmo de todo o rebanho constantemente, é importante para que o produtor saiba quais os preços de venda praticar, se o preço que o mercado está praticando compensa ou é apropriado aguardar um próximo momento para a venda ou se os custos para mantê-los até esta oportunidade não compensaram a espera, dentre outras informações úteis para que o produtor possa tomar a melhor decisão no negócio, e no controle de custos da empresa.

1.7.6 Investimento

Para Souza (2014), o conceito de investimento baseia-se na ideia de alocação de um ativo (recursos econômicos), buscando como troca, a expectativa de geração de um ativo maior. É o comprometimento dos ativos presentes, buscando colher benefícios sobre estes no futuro. Investir, significa comprometer o capital a determinado prazo, sob diversas formas, na expectativa de melhora da situação econômica do investidor.

O investimento sempre tem presente a incerteza do retorno, assim as possibilidades de um investimento não trazer o retorno planejado é algo real, que deve ser lembrado pelo investidor (SOUZA, 2014). De acordo com Souza e Clemente (2004), investir é algo muito

complexo, uma vez que, há uma grande diversidade de fatores que podem afetar os investimentos, onde então, o contexto que foi planejado no momento que foi planejado sofre impacto, e os retornos previstos podem variar, tanto positivamente, quanto negativamente. Porém o autor lembra que quanto maior for o grau de instrução do investidor, menor será o risco em que ele estará sujeito. Uma boa maneira para a mitigação dos riscos é a análise de viabilidade do investimento (CASAROTTO FILHO; KOPITTKE, 2000).

Em relação aos investimentos nas empresas Martins (2008), avalia como todo sacrifício para a aquisição de bens ou serviços, forma semelhante ao conceito de gastos, porém que são "estocados" nos ativos da empresa. Bornia (2002) considera como investimento o valor utilizado com insumos adquiridos pela empresa, que não serão utilizados no mesmo período, mas que em futuramente serão utilizados. Já para Padoveze (2004) são aqueles gastos com ativos ou despesas a fim de serem imobilizados ou diferidos. São no caso, gastos ativados em função de benefícios futuros.

De acordo com Bressan e Vilela (2003), os baixos índices de produtividade leiteira encontrados nas propriedades brasileiras, são consequência do investimento insuficiente em recursos tecnológicos, socioambientais e institucionais, causando no sistema de produção, gargalos que impedem uma maior produtividade, uma vez que com a falta de investimento nos fatores importantes, é comum encontrar animais com baixo padrão genético, manejo nutricional e sanitário insatisfatórios, além de problemas com mão de obra.

1.7.7 Clientes e Fornecedores

Há pouco tempo atrás, grande parte das organizações manufatureiras tinham ideias que giravam em torno de que a sua empresa deveria ter foco apenas no ambiente interno, e que seus produtos é que chegariam ao ambiente externo. Neste raciocínio, as empresas limitavam como seus parceiros, apenas outros setores internos, como compras, finanças e vendas. A relação com clientes e fornecedores era inexistente na parte de produção. Mas, devido ao aumento da competitividade, já no fim do século XX, as empresas começaram a perceber que o processo produtivo não poderia mais se restringir ao ambiente interno, aproximando do processo produtivo, dentre vários, os clientes e fornecedores (DAVIS et al., 2001).

Os clientes e fornecedores, assim como os concorrentes, são fundamentais para a competitividade das organizações. A boa gestão e o bom relacionamento como estes dois primeiros, são geradores de vantagem competitiva (SLACK, 2002). Uma boa parceira com

clientes e fornecedores, não se limita apenas a fornecer bons produtos e serviços, mas também agir sinergicamente com as partes, personalizando as relações, a fim de obter e gerar melhores produtos e serviços (ALVAREZ e QUEIROZ, 2003). Os clientes e fornecedores devem ser trabalhados com a mesma preocupação pela empresa, otimizando então, a cadeia de valor do produto (PORTER, 1989).

Se tratando de clientes, atualmente, vem exigindo constantemente desempenhos elevados em termos de qualidade, agilidade flexibilidade e confiabilidade de seus fornecedores, na maioria dos mercados existentes (CHRISTOPHER, 1999). Já os fornecedores estão tendo o mesmo peso na cadeia do produto, onde então as empresas devem aproximar estes de suas empresas, buscando melhoria na qualidade dos processos de fornecimento. Para esta boa qualidade, as empresas devem avaliar em seus fornecedores, basicamente os mesmos fatores que devem entregar aos seus clientes: custo, qualidade dos produtos, agilidade e flexibilidade (TUBINO, 1999). Portanto os fornecedores devem estar interligados diretamente na qualidade do produto ou serviço prestado ao cliente. Sendo este considerado um fator decisivo para a competitividade de uma organização (RAGATZ et al., 1997).

2 METODOLOGIA

"Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim" (GIL, 2012, p. 8), "o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir determinado fim ou um resultado desejado" (CERVO; BERVIAN, 2006, p. 23). O método é o aquele que mostra o caminho a ser seguido em uma pesquisa, através de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que desenvolve conhecimentos válidos e verdadeiros, que então dão o suporte necessário para o seu decorrer. Este encontra erros e ajuda na tomada de decisão de um cientista, auxilia, esclarece e traz maior segurança para a conquista do objetivo de uma pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O conhecimento científico não se distingue muito do conhecimento geral, porém se distingue no sentido de que segue a finalidade da ciência, que é buscar a veracidade dos fatos. Neste sentido, ele tem como característica fundamental a verificabilidade. Portanto, para que o conhecimento seja científico, é necessário que identifique atividades mentais ou técnicas que possibilitem a verificação, ou seja, determinar o método utilizado para se atingir determinado conhecimento (GIL, 2012). Um método não pode ser inventado, uma vez que ele possui total dependência do objetivo de cada pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2006).

Para estudar um problema é necessários selecionar o método mais adequado para que os objetivos propostos sejam alcançados, normalmente o método escolhido para um estudo é decorrente da forma com que o mesmo percebe as abordagens teóricas (FIGUEIREDO, 2004). A metodologia se encarrega dos procedimentos, ferramentas e caminhos para se fazer ciência, ou seja, a ciência tem como função colocar a realidade teórica em prática e para que isto seja possível, é necessário seguir alguns caminhos, estes são definidos pela metodologia (DEMO, 1985). "O método confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo, na aprendizagem. Estabelecido e aprimorado pela contribuição cumulativa dos antepassados, não pode ser ignorado hoje, em seus delineamentos gerais, sob pena de insucesso" (RUIZ, 1995, p. 137).

Em linhas gerais, com o intuito de apurar com maior precisão as áreas chave que compunham a propriedade, este trabalho buscou, dentro da metodologia definida, estudar a fundo a rotina da propriedade, assim como os resultados obtidos com a atividade. O estudo de caso utilizou-se de alguns dados presentes, como resultados da quantidade de leite produzida, suplementação fornecida ao rebanho, dentre outros, observações e constatações foram feitas por meio de análise da propriedade e, além disso, houve conversas frequentes com os

produtores que ali residem, em busca de uma maior e mais apurada extração de informações. O levantamento na empresa buscou abordar as mais diversas variáveis, em busca de levantar fatores críticos de sucesso, que implicam essencialmente nos resultados do negócio.

2.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS

. Do ponto de vista da sua natureza;
. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema;
. Do ponto de vista de seus objetivos;
. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados.

2.1.1 Natureza da Pesquisa

Pesquisa Aplicada – Busca gerar conhecimentos e soluções especificas, baseadas na realidade encontrada na empresa, não procura resolver problemas gerais, tendo o foco apenas na melhoria da gestão e produtividade da atividade leiteira na propriedade estudada. Porém o escopo deste trabalho, desde que verificado, confrontado e moldado de acordo com a realidade de outras organizações, pode também gerar conhecimento e soluções à demais.

2.1.2 Forma de Abordagem

Pesquisa Qualitativa:

> A pesquisa qualitativa é uma designação que abriga correntes de pesquisa muito diferentes [...] A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações (CHIZOTTI, 2005, p. 78/79).

No método qualitativo o pressuposto é rejeitado, onde então se reconhece um único modelo para pesquisa, que é válido para todas as ciências, sejam elas as mais diversas possíveis. Neste são adotados métodos que são capazes de respeitar a singularidade de cada dado ou informação que for adquirido (LIMA, 2008).

Visto a intenção deste trabalho em levantar e trabalhar os fatores críticos de sucesso da propriedade leiteira, a forma de abordagem desta pesquisa será qualitativa, pois a relevância de cada fator será levantada através de um estudo da necessidade para a propriedade em questão. A base desta pesquisa não visa levantar as informações de acordo com um conjunto dados, mas sim pesquisar a importância de cada um para a formulação dos fatores.

2.1.3 Objetivos

Pesquisa Descritiva:

"Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas" (CERVO; BERVIAN, 2006, p. 66). Este estudo é identificado pela busca em descrever as características de determinado objeto de estudo ou a identificação da relação entre determinadas variáveis, este estudo é abrangente, pode ser identificado em várias pesquisas, uma de suas diretrizes está no uso técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2012).

Pesquisa Explicativa:

Este tipo de pesquisa é aquele que tem por objetivo identificar o motivo pelo qual ocorrem determinados fenômenos, o que contribui para determinados acontecimentos, dentre outros, é aquela pesquisa que tenta explicar o porquê das coisas, este requer alto grau de conhecimento sobre o objeto estudado, que apresenta o maior risco de erro (GIL, 2012).

O objetivo da pesquisa é descrever as informações verificadas, para que então mostre com base no que foi encontrado, determinada série de fatores necessários. E com o que foi descrito relatar o motivo da importância de cada fator para a propriedade estudada. Em correlação com a bibliografia citada, os objetivos deste trabalho fazem parte da forma descritiva e explicativa.

2.1.4 Procedimentos Técnicos

Pesquisa Bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a cerca de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. A principal vantagem neste tipo de pesquisa deve-

se ao fato de o pesquisador obter uma cobertura muito mais abrangente de fenômenos (GIL, 2012). Ela busca através de pesquisas relatadas, chegar a conclusões no presente. Este tipo de pesquisa normalmente é visto como parte complementar de uma pesquisa, porém uma pesquisa pode ser em seu todo baseada na pesquisa bibliográfica (CERVO; BERVIAN, 2006).

Levantamento:

Este tipo de pesquisa é caracterizado pela interrogação direta a respeito da informação desejada. Buscando respostas diretas, o pesquisador que deseja estabelecer uma análise quantitativa posteriormente, consegue levantar exatamente o que deseja, formando com o conjunto de dados informados um censo (GIL, 2012).

Estudo de Caso:

Trata-se de um estudo aprofundado em um ou poucos objetos, tem o intuito de garantir um alto e detalhado grau de conhecimento a respeito do objeto de pesquisa, algo muito difícil em outros procedimentos de pesquisa. Ele é aconselhado para estudos onde é necessário explorar situações cotidianas que não tem clareza em informações, levantar as variáveis causais de um fenômeno complexo, assim como descrever determinadas situações levantadas no decorrer da pesquisa (GIL, 2012). Neste método, o pesquisador analisa uma gama de problemas, e deles obtêm descobertas que não eram previstas, este também é caracterizado pela imprevisibilidade, onde problemas inesperados podem surgir a qualquer momento, problemas estes que muitas vezes tornam-se, para a pesquisa, mais relevante até que os problemas iniciais (GOLDENBERG, 1999).

Boa parte deste trabalho utiliza os procedimentos técnicos da pesquisa bibliográfica, onde busca em materiais já escritos, aprofundamento teórico dos conceitos que posteriormente são pesquisados, direcionando a pesquisa de acordo com a absorção do conhecimento adquirido nas fontes pesquisadas.

O estudo de caso é um dos procedimentos técnicos presentes neste trabalho, este sendo a espinha dorsal da pesquisa, haja vista que, através de um estudo aprofundado dentro da propriedade é que todos os possíveis fatores são elencados e trabalhados em paralelo à realidade da organização. Este procedimento é essencial para verificar com clareza a realidade organizacional da empresa, observando principalmente os pontos fortes e fracos nela presentes, que evidenciam também, a relevância de cada fator crítico de sucesso.

Outro procedimento técnico contido neste trabalhado é o denominado levantamento, procedimento este, que visa moldar o pesquisado no estudo de caso. Longas conversas com os gestores, com perguntas diretas e condizentes ao concluído no estudo de caso. Portanto, este procedimento serve para finalizar com maior assertividade a pesquisa, onde com base nas informações levantadas, questionar os gestores, para que com a palavra deles a cerca das informações, tenha-se maior certeza na realidade organizacional, assim como também em relação aos fatores críticos de sucesso.

3 HISTÓRICO DO LOCAL DA PESQUISA

O sítio primavera está localizado na zona rural de Juína- MT, há exatamente 15 Km do perímetro urbano da cidade. Esta propriedade foi aberta no ano de 1981, por Julio Peruzzo Filho, produtor que veio com a família de Assis Chateubriand – PR para o interior de Mato Grosso, buscando melhores condições de vida para ele e a família. A propriedade possui uma extensão territorial de 37 alqueires, sendo 12 de mata fechada e 25 abertos, e destes toda a extensão formada em pastagem, serve como fonte de alimentação para a criação de gado leiteiro. Portanto, a propriedade enquadra-se como pequena propriedade e a produção é formada pela agricultura familiar.

A propriedade já se dedicou à diversas atividades produtivas, onde dentre elas se destacam o plantio de frutas, legumes e verduras, que eram vendidos na feira da cidade, o plantio de café, além da pecuária de corte e principalmente a de leite. Mas desde o início da década passada, passou a concentrar os seus esforços na pecuária, finalizando as lavouras de café e outros produtos, formando a área em pastagem. Com a aquisição de outra propriedade próxima ao sítio, o rebanho de corte foi remanejado para esta nova propriedade, e desde então o Sítio Primavera volta seus esforços apenas a pecuária leiteira.

3.1 LEVANTAMENTO

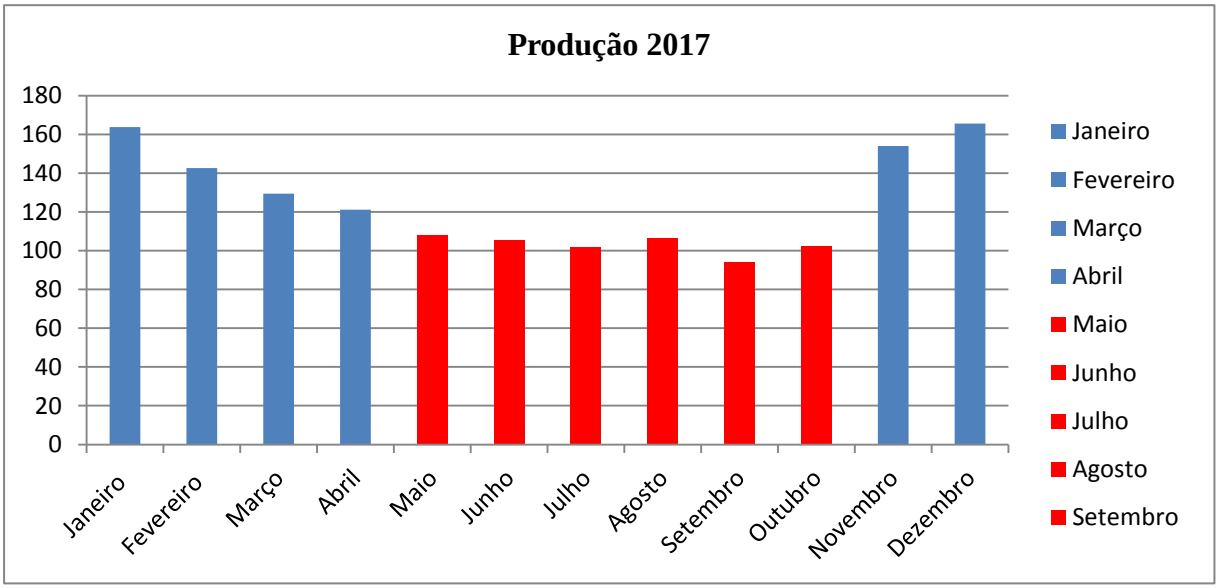
O primeiro ponto a se destacar é a informalidade da empresa para com o seu negócio, característica comum na agricultura familiar, verifica-se que na propriedade não há técnicas ou ferramentas que buscam a gestão, que buscam controlar, ou apenas apontam os resultados financeiros obtidos. O foco da empresa está voltado de maneira geral em produzir muito, gastando pouco, porém a maneira com que isso pode ser feito não se tem definição. Em alguns casos, conforme relatado, técnicas em que os produtores ouvem de outros que sejam boas, são aplicadas, como a escolha da suplementação, por exemplo. Mas a busca pela informação que pode de fato resolver os problemas dos produtores, não acontece, pois conforme dito, não sabem bem ao certo quais informações buscar. Esta questão na empresa, de fato implica em norteador para que a área de gestão seja considerada chave para o sucesso desta empresa.

Outra questão a se destacar é a baixa aplicação da tecnologia na propriedade, onde principalmente na produção leiteira, a atividade é basicamente feita manualmente, seja no

manejo do gado, nos trabalhos cotidianos, na gestão da propriedade e na produção. Isso faz com que o esforço dos produtores seja maior, e conforme relatado por eles a atividade toma grande parte dos seus dias. A ordenha começa por volta das 04h30 min, mas antes eles tem de recolher o rebanho que será ordenhado, no pasto. Por hábito, os animais normalmente já estão próximos aos barracão onde a ordenha acontece, mas de acordo com eles, há vezes em que tem que buscar os animais em locais distantes. A ordenha normalmente é finalizada em torno das 09h. Com o emprego da tecnologia, o tempo e o trabalho poderiam ser reduzidos. Em situações normais, a atividade volta a ser executada em torno das 15h, com o recolhimento dos bezerros, esta ação é feita na maioria das vezes a pé, onde toda a extensão do pasto onde os animais em lactação estão é percorrida, em alguns casos, este processo é feito à cavalo.

Quanto a produtividade da empresa, os índices de produção do período de janeiro de 2017 à agosto de 2018, foram levantados, índices presentes nos registros diários que os produtores fazem da quantidade de leite produzido. O Gráfico 1, exposto abaixo, mostra a variação de produção no ano de 2017.

Gráfico 1 - Produção de leite do Sítio Primavera em 2017



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Este gráfico aponta claramente o quanto a produção tende a variar de acordo com a escassez de chuvas, mas pra trazer ainda mais clareza, a imagem abaixo mostra uma pesquisa climática feita pelo CLIMATE-DATA.ORG, que apontam a variação pluviométrica no município de Juína-MT:

Figura 1 - Histórico do clima de Juína-MT

DADOS CLIMATOLÓGICOS PARA JUÍNA

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Temperatura média (°C)	23.9	24	24.3	24.1	23.6	22.7	22.6	24.1	24.8	24.9	24.3	24.2
Temperatura mínima (°C)	18.6	18.9	19.2	18.6	17	14.9	13.7	15.3	17.3	18.1	18.5	18.6
Temperatura máxima (°C)	29.3	29.1	29.5	29.7	30.2	30.6	31.6	32.9	32.3	31.7	30.2	29.9
Temperatura média (°F)	75.0	75.2	75.7	75.4	74.5	72.9	72.7	75.4	76.6	76.8	75.7	75.6
Temperatura mínima (°F)	65.5	66.0	66.6	65.5	62.6	58.8	56.7	59.5	63.1	64.6	65.3	65.5
Temperatura máxima (°F)	84.7	84.4	85.1	85.5	86.4	87.1	88.9	91.2	90.1	89.1	86.4	85.8
Chuva (mm)	340	309	293	181	52	7	2	19	74	149	221	297

Se compararmos o mês mais seco com o mês mais chuvoso verificamos que existe uma diferença de

Fonte: https://pt.climate-data.org/america-do-sul/brasil/mato-grosso/juina-33892.

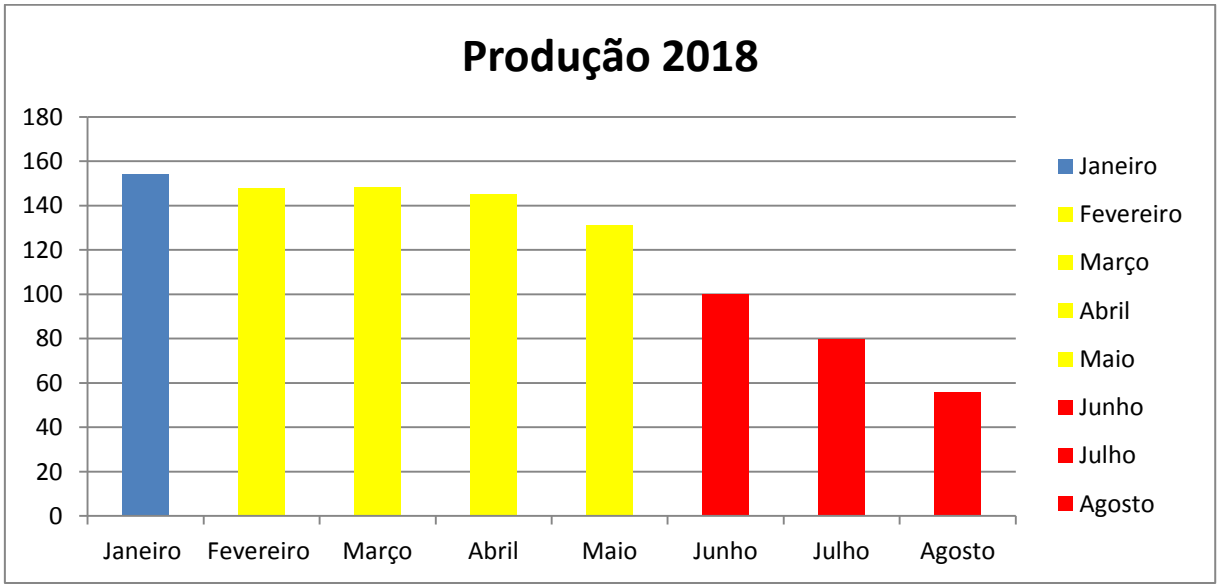
Quando confrontados os dados acima, verifica-se a ligação dos índices de produção com os pluviométricos, uma vez que, a principal alimentação do rebanho é a pastagem e com a cessão das chuvas, a pastagem tende a diminuir, o que por consequência debilita as vacas, que produzem menos.

Uma questão importante também a se destacar é que, mesmo em períodos chuvosos, onde a produção é maior, o índice de produção por animal é algo muito aquém de um rebanho com boa produção. De acordo com o que os produtores relataram, durante todo esse período estima-se que em média 30 animais são ordenhados, tendo de acordo com eles, baixa variação. Fazendo a média de produção de 2017 constata-se que: fazendo a média de produção anual, 125 litros diários, por animal, isso gera uma média de 4,15 litros. Algo que se assemelha aos índices nacionais levantados pelo IBGE (2016), mas que não deve ser nenhum motivo de orgulho, pois para quem dedica seus esforços à esta atividade, é necessário que os índices sejam melhores.

Quando falta pasto, a alimentação deve ser reposta de alguma forma, no ano de 2018 a propriedade se antecipou a estiagem e no dia 07 de Fevereiro começou a suprir as vacas com

alimentação denominada de “proteínado”, ração propícia para o aumento de leite. Por motivos logísticos e de custos, a suplementação dos animais com este produto foi cessada no dia 17 de maio, o gráfico 2, demonstra como foram os resultados atingidos até o momento.

Gráfico 2 - Produção de leite no Sítio Primavera em 2018

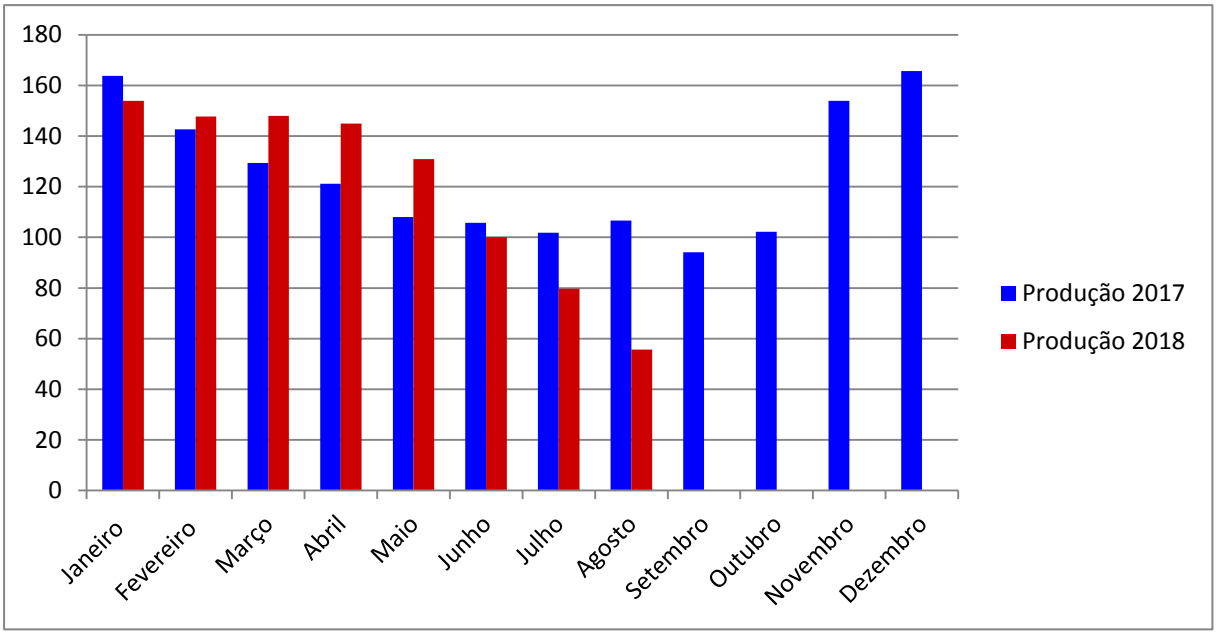


Fonte: Gráfico elaborado pelo Autor, 2018

Este gráfico evidencia que houve erro no planejamento nutricional dos animais, uma vez que a suplementação se iniciou ainda em um período chuvoso, e que quando acabaram as chuvas, o suplemento também já estava no fim, e com a não continuidade da suplementação alimentar, a queda dos índices foi inevitável.

O gráfico abaixo demonstra a variação de produção que ocorreram no período de 2017 até o mês de agosto de 2018. O destaque demonstrado neste gráfico é matéria para a análise da diferença de produção entre os dois períodos, algo que em circunstâncias normais, não teriam de ter esta variação, haja vista que, por se tratar de fatores climáticos, os períodos apresentaram pouca diferença.

Gráfico 3 - Comparação entre a produção de leite nos anos de 2017 e 2018 no Sítio Primavera



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

No Gráfico 3, ao analisar a produção dos dois períodos, mostra que a suplementação do rebanho fez com que no período de consumo a produção fosse elevada, onde no ano de 2017 apresenta queda proporcional já nos períodos chuvosos, o ano de 2018 mostra que a produção sofreu pouca variação de consumo, no período em que foi suplementada, mostrando que a alta produção foi constante. Porém, ao término da suplementação e coincidindo com o período de estiagem, os índices dos animais no ano de 2018 despencaram, aparentemente, os animais sentiram mais que no ano anterior em que não houve a mesma suplementação. Quando o gado é bem alimentado, ele corresponde na produção, mostra também que o erro na aplicação da suplementação e a falta de planejamento fez com que um ano que tinha potencial para ser produtivo, acabou sendo afetado, apresentando índices piores do que nos anos sem o investimento na alimentação.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

3.2.1 Qualidade

Quando se fala em qualidade na pecuária leiteira, o que logo se remete é a qualidade do produto final, e este sim é um ponto-chave em termos de produção e comercialização do

leite. Porém o termo qualidade nesta propriedade deve estar em sentido amplo, abrangendo a qualidade em todos os setores envolvidos na cadeia leiteira da propriedade. Por exemplo, todos os fatores críticos de sucesso a ser abordados posteriormente precisam ser trabalhados com qualidade, para que os resultados futuros sejam satisfatórios.

Na empresa, o produto final pode ser considerado um produto com qualidade, já que atende a todas as exigências estabelecidas, sendo raros os casos de inconformidades nos produtos estabelecidos. Entretanto no que se refere a outras variáveis da atividade, encontra-se diversos focos de falta de qualidade. O manejo genético e nutricional dos animais é carente de qualidade aplicada, onde a produtividade é altamente afetada; no que diz respeito aos aspectos sanitários, especificamente nas instalações, falta qualidade para atender as exigências, o que pode eventualmente trazer danos à qualidade do produto; a quase inexistente tecnologia empregada, em termos de processos, também é desprovida de qualidade, o que reduz a eficiência da produção, torna maiores e mais desgastante os processos; assim como todo o processo administrativo sofre pela baixa qualidade empregada, considerando a gestão dos custos das politicas de investimento, comercialização, dentre outros.

Mas é válido ressaltar que a qualidade não é elencada como um fator crítico de sucesso pelas faltas de qualidade descrita em vários pontos. A qualidade, para esta empresa é um fator fundamental para o seu sucesso, não só nos pontos falhos, mas no âmbito geral da propriedade. Afirma-se então que se esta empresa não aplicar a qualidade em todos os setores da atividade, está então fadada ao fracasso. Deve-se entender melhor os exemplos, que mostram onde a empresa possui baixa qualidade, do contrário tem como consequência resultados vexatórios, alarmantes para o sucesso ou fracasso do negócio.

3.2.2 Manejo

Para a atividade leiteira, o manejo é fator fundamental que tem total influência nos resultados do negócio, principalmente se tratando de produtividade, qualidade animal e redução de custos. Visto os resultados levantados na propriedade, a importância deste fator para o sucesso ou fracasso da atividade se torna ainda mais clara.

A baixa produção apresentada pelo rebanho passa diretamente por erros nas práticas de manejo. Na atividade leiteira este fator deve ser planejado, principalmente em busca da mitigação da queda de produção de leite nos períodos não chuvosos, que diminui a oferta de

nutrientes aos rebanhos, nutrientes presentes naturalmente nas pastagens. O produtor sabe que este é um período complicado para os animais, e se tratando de gado leiteiro os danos sofridos neste período são irrecuperáveis, onde em casos extremos, dependendo dos danos sofridos pelos animais, a produção tende a cair tanto, que há casos onde se torna inviável a atividade neste período.

Caso o produtor não adotar boas práticas no manejo, tampouco o planeja, inevitavelmente ele terá de desembolsar muito mais do que seria em casos em que já estivesse precavido contra os problemas previstos, isto obviamente aumenta os custos com a atividade, e para um pequeno produtor, como é o caso desta pesquisa, desembolsar recursos em busca de remediar alguma situação é algo penoso, principalmente se levar em consideração que esta atividade é responsável pela maior parte da renda gerada na propriedade.

Com o intuito de relevar a importância do manejo como fator crítico de sucesso para a propriedade trabalhada e o abordar no sentido mais amplo, este trabalho ramifica-se em três áreas essenciais:

. Manejo Nutricional (Alimentação);
. Manejo Genético (Genética animal);
. Manejo Sanitário (Aspectos sanitários para saúde animal e qualidade do leite).

3.2.2.1 Alimentação

A alimentação das vacas leiteiras está entre os fatores que mais refletem na quantidade de leite produzido. Um rebanho, por melhor que seja, apresenta baixos índices caso não esteja bem nutrido, os animais devem ter boa oferta de pastagem, acompanhada de suplementação alimentar, que faça as correções necessárias na nutrição dos animais.

As observações feitas na pesquisa mostram que o manejo nutricional do rebanho não vem sendo empregado de maneira satisfatória. Onde volta a toma o discurso da importância de se planejar o manejo, pois as dificuldades que o rebanho iria enfrentar neste período do ano foram previstas, porém não se tomou medidas assertivas para minimizar os efeitos causados nesta época. A consequência da falta de prudência é refletida na quantidade de leite produzido no período, onde a pesquisa mostra a queda acentuada nos níveis de produção em períodos não chuvosos, a tendência natural e histórica de qualquer rebanho leiteiro de falto é a queda,

porém a quantidade de leite que se deixa de produzir nesta propriedade é alarmante. Os estudos apontam alguns fatores claros que comprometem a nutrição do rebanho:

O primeiro fator verificado foi a baixa qualidade das pastagens, na qual apresenta pastos com vegetação pouco desenvolvida. Muito se dá por conta do tempo em que os mesmos não são reformados, e uma cultura agrícola que não sofre recargas periódicas de novos nutrientes tendem a deixar de se desenvolver, e isto é uma realidade na propriedade, as pastagens são baixas, não geram grandes folhas e quando a escassez de chuva vem a toma, e as pastagens secam, as folhas secas que iriam manter o gado não estão presentes, pois não se desenvolveram nos períodos chuvosos, pela falta de nutrientes no solo. Os impactos sofridos nos animais são maiores que o previsto em condições normais. Técnicas de manejo, como rotação de pastagem e reforma dos pastos, são necessárias para contornar a atual situação.

Com a escassez de pastagem, a manutenção nutricional dos animais deixa de ser um fator de aumento de produção e passa a ser questão de sobrevivência do rebanho. A suplementação se da por meio de minerais, rações e concentrados a base de grãos, compostos químicos dentre outros, cada ingrediente composto nestas suplementações são específicos para determinados rebanhos e determinados resultados, como uma ração para engorda ou para aumento de leite por exemplo. Desta forma, o produtor deve ter ciência de qual é o foco e quais resultados pretende alcançar, outro ponto crítico no manejo nutricional e passa consequentemente por outra área falha desta organização, que será abordada posteriormente: a gestão financeira.

Os produtores não sabem ao certo até onde podem investir e isso traz medo nos momentos de desembolsar recursos, optando na maioria das vezes pela precaução, acabam não investindo na melhoria nutricional do rebanho, com receio de prejuízos, apenas em casos extremos alocam recursos na compra de rações ou outros alimentos adicionais. Isso se deve também ao fato de não estimar os retornos que possam ter em termos de produtividade, visto que nesta época o preço do leite historicamente aumenta, devido à queda na oferta do produto, possivelmente o investimento neste caso seria algo viável. Este fator se remete às particularidades do pequeno produtor, conforme relatado, que sofre pela falta de conhecimento, algo presente na realidade desta propriedade.

Constata-se que a alimentação do rebanho para a pecuária leiteira é um fator crítico de sucesso.

3.2.2.2 Genética

A genética animal nesta propriedade reflete diretamente na produtividade obtida. Este em geral é um fator essencial para qualquer cultura do meio animal, pois cada raça ou cruzamento de raças tem consigo uma série de particularidades, onde naturalmente tem destaque em determinado fator, como ganho de peso, e produção de leite, por exemplo. Estas então devem se encaixar com as necessidades de cada atividade trabalhada. O produtor deve estudar a genética dos animais e buscar a adaptação que melhor se enquadre nos resultados que ele espera.

Conforme levantado nesta pesquisa pelos produtores, relata-se a preocupação que os mesmos têm quanto à isto, eles tem ciência de que uma boa genética é fundamental para a boa produção de leite, porém os resultados encontrados demonstram que a aplicação da genética no rebanho não vem sendo assertiva.

Tentando reduzir os custos com a compra de matrizes leiteiras, a propriedade opta por produzir suas próprias vacas, cruzando as vacas presentes no rebanho com touros de raças, na qual eles entendem que podem gerar boas matrizes. Apesar de ser o mais comum em pequenas propriedades leiteiras, esta é uma tarefa complicada, e para que obtenha ou chegue o mais perto de obter sucesso, é necessária a ajuda de uma pessoa especializada em cruzamentos genéticos, para que possa aliar as particularidades da propriedade com a raça que mais se aproxime de um ideal. Porém, isto não é feito, e a escolha das raças que os mesmos implantam na propriedade é basicamente feita de maneira empírica, muitas vezes baseando-se em conversas com outros produtores que afirmam que determinada raça deu certo em seu rebanho. Nesses experimentos feitos, há casos em que os resultados se aproximam do considerado como satisfatório, porém é visto que na grande maioria, resulta em animais detentores de baixos índices de produção.

Por se tratar de uma pequena propriedade, toda a renda acrescida é fundamental, com isto a propriedade depende da renda obtida pela venda de bezerros, normalmente os machos, mas também algumas fêmeas que não serão aproveitadas. Contudo a empresa também avalia esta questão no momento de determinar a raça que vai aplicar no seu rebanho, o que de certa forma desvia o foco da atividade principal, que é a produção de leite. É algo muito difícil obter de uma mesma raça, descendentes bons de leite, e que ao mesmo tempo sejam bons de carcaça, sendo bem avaliado pelos compradores, o desvio de foco, e essa busca por um meio termo, tem gerado impacto negativo na propriedade, tanto na produção de animais fracos na

produção de leite, quanto mal desenvolvidos em índices corporais, que não contribui para obter uma boa renda na venda.

Um exemplo muito claro se dá por conta do último experimento feito na propriedade. Foi comprado um touro da raça pardo suíço: raça caracterizada por grandes produções leiteiras, e apesar de não ser a especialidade da raça, produzir animais com bom ganho de peso. Entretanto, os resultados obtidos na propriedade não foram aprovados, nas conversas com os produtores, foram relatadas questões que esclarecem alguns problemas que fizeram com que a raça não obtivesse sucesso na propriedade, entre eles destaca-se a baixa rusticidade da raça, que não consegue se adaptar bem ao clima tropical. Os animais sofrem com o calor e a baixa dos pastos nos períodos não chuvosos, nas vacas mestiças desta raça foi constatado que nos primeiros dias após a cria, o animal tem grande produção, chegando acima das outras raças nos mesmos períodos, porém logo este volume de leite diminui, o animal perde peso rapidamente e não consegue produzir nem próximo aos índices que havia no início da lactação, tendo praticamente 1/6 do período de lactação com ótima produção e o restante do período com produção insignificante. Outra questão relatada é a baixa rusticidade, os animais sentem mais nos períodos sem chuva que os animais de outras raças, em alguns casos há a morte de determinadas vacas.

Quanto à questão dos bezerros machos mestiços desta raça surge outra decepção. O cruzamento de fato não deu certo no quesito ganho de peso e desenvolvimento de carcaça, e os produtores alegam que jamais venderam lotes de bezerros tão mal quanto os que foram vendidos desta raça, animais de pequeno porte e que devido à baixa rusticidade, não conseguem bom desenvolvimento, tampouco ganham peso satisfatório. Normalmente os compradores de gado pagam menos por animais mestiços, além de ter preferência pela raça nelore, o preço gira em torno de 80% do que pagariam por bezerros de raças de corte, mas o que se viu desta vez foi primeiramente a negação de muitos compradores, que nem chegaram a negociar preço, inicialmente já descartaram a compra dos lotes mestiços da raça, então a questão saiu do planejado, houve acúmulo de animais na propriedade, prejudicando a oferta de alimentação, o que não pode ocorrer. Por fim, na tentativa desesperada de aliviar as pastagens os produtores encontraram um único comprador que se disponibilizou a comprar estes animais, porém o preço oferecido ficou em torno de 40% do que é praticado no mercado, sem contar que se tratava de animais mais velhos. Não houve outra alternativa, o que era pra ser lucro, por fim, tratou de se livrar de um prejuízo.

Isso mostra o quanto a genética impacta nos resultados do negócio, fazendo com que seja um fator crítico para o sucesso da propriedade.

3.2.2.3 Aspectos Sanitários

O leite tratando-se de um dos alimentos mais perecíveis que existem, é natural que os fatores sanitários sejam um fator essencial para a atividade. Porém cuidar da sanidade do produto é apenas um dos fatores que fazem que este seja um dos fatores críticos de sucesso para esta propriedade. A ideia é um pouco mais complexa, e não se trata apenas de fornecer um produto de qualidade, uma vez que, esta já é uma questão obrigatória para quem produz.

Este fator também é questão de produtividade, pois quanto mais leite sem contaminação a empresa produzir e manter, menor será a perda. O leite produzido é armazenado em um resfriador, com capacidade para 1.000 litros, onde a produção é recolhida pelo caminhão do laticínio em torno de duas vezes por semana. Então se em um desses dias, o cuidado com a sanidade do leite não foi respeitado, e por algum descuido houve contaminação, possivelmente todo o lote armazenado tem que ser descartado, causando prejuízo para empresa, além de todo o esforço, de alguns dias de trabalho jogados fora.

O descarte de leite na propriedade por contaminação é algo praticamente inexistente. De acordo com o relatado no estudo da empresa, há muitos anos atrás, quando a forma de estocar o leite era diferente, havia casos em que a produção era refugada pelo laticínio, o que ocorria por conta do processo da armazenagem e transporte, onde não existia tanque resfriador e a produção ficava estocada em galões e tinha que ser recolhida diariamente. A pericibilidade era maior, pois o leite ficava em seu estado natural por várias horas, aumentando o risco de contaminação, ou “azedar” por conta do calor. Porém, após a mudança deste processo, não houve mais registros ou notificações por conta de contaminação no leite.

Mas o fato de estar bem nesta questão não significa que este não seja um fator crítico de sucesso. Pois se não ocorrem casos de contaminação ou má qualidade do produto é porque o devido cuidado vem sendo tomado. Outro fator a ser relevado é que a melhoria deve ser contínua, e que mesmo que não ocorram inconformidades com o produto, algumas alterações ainda devem ser feitas, para que evite perdas futuras.

3.2.2.3.1 Controle da Mastite

A mastite é uma doença que pode causar grandes perdas na produção leiteira, a prevenção por completo é algo difícil, mas o bom manejo sanitário de uma propriedade, cuidando dos úberes das vacas, do local onde as mesmas habitam, ajuda a reduzir os casos. Este por si pode ser considerado como um fator crítico de sucesso para uma atividade leiteira, mas no caso desta propriedade, ele se enquadra melhor sendo abordado juntamente com as questões sanitárias da propriedade.

A mastite é uma doença bem controlada na propriedade, pois de acordo com o que foi levantado quase não há indícios de animais em lactação que apresentem infecções em seus úberes, e quando há logo é constatado e o animal é retirado das demais vacas em lactação para evitar contaminação do leite e buscar a solução para a doença. O que foi relatado que acontece de pior em casos como este é que em alguns casos mais graves, algumas vacas perdem aquele teto que ficou infeccionado, o que diminui a produção daquele animal, e em alguns casos inviabiliza a permanência deste no rebanho. Porém não houve percas até o momento por contaminação ou relatos de diminuição da qualidade do leite constatados por conta da mastite.

Porém, mais uma vez é válido ressaltar que esta é uma doença de alto risco e mesmo que não seja algo presente na propriedade, técnicas para a prevenção são fundamentais para a continuidade dos baixos índices de ocorrências. Por se tratar de um grande risco, que pode trazer altos impactos à propriedade, este é considerado um fator crítico de sucesso.

3.2.3 Tecnologia

Imaginar uma atividade sem o emprego de alguma tecnologia seria tarefa difícil**.** A tecnologia faz parte do cotidiano de qualquer atividade, seja ela a mais básica possível. Não sendo diferente, a atividade leiteira de qualidade tem como aliada a utilização da tecnologia em seus processos, seja para o aumento de produtividade, redução de custos, redução de tarefas, dentre outros.

Na propriedade estudada, a tecnologia empregada ainda deixa a desejar, a falta de domínio sobre ela, que é característica de muitos dos pequenos produtores, faz com que a empresa perca alguns dos benefícios trazidos pela tecnologia. A questão também que se aborda, como justificativa ao não emprego da tecnologia em muitos casos, diz respeito aos

custos obtidos para inclusão de ferramentas tecnológicas na propriedade, assim como possíveis custos para manter a atividade tecnológica.

Quando o estudo questionou o emprego da tecnologia da propriedade, a primeira coisa que veio a cabeça do entrevistado foi a aquisição de uma ordenhadeira, sonho de muitos dos pequenos produtores de leite, que buscam extinguir a atividade de ordenha manual da rotina, haja vista que, esta é uma tarefa desgastante e quando feita no processo manual, necessita de muito mais tempo. Mas logo veio a negativa em torno disso, onde os mesmos afirmaram que seria muito bom, mas que custaria muito, onde segundo afirmado não seria só o custo de aquisição do produto, mas que para implantar na propriedade, teria de ser feitas várias adequações, o que despenderia de muito recurso financeiro e visto a produção dos animais, não compensaria tal esforço.

Mas a tecnologia não se resume ao uso de equipamentos robóticos que fazem o serviço. A tecnologia na propriedade pode ser utilizada em pequenas coisas, que necessitem do mínimo de recurso empregado, como por exemplo: uma pesquisa em determinado aparelho digital já presente, que poderia contribuir em conhecimento ao produtor a respeito de diversas questões e facilitaria a vida quanto a realidade de sua atividade. A introdução a fundo da tecnologia nesta propriedade é uma questão de adaptação, que de certa forma vem sendo feita, mesmo que vagarosamente.

O emprego da tecnologia nesta propriedade é um fator crítico de sucesso, pois mesmo que seja uma realidade pouco existente no cotidiano, e que não tenha afetado negativamente nos resultados até o momento, é de suma importância a utilização da mesma para o avanço da atividade, ou seja, esta não é uma questão de perda, mas de não aproveitar oportunidades de melhoria trazidos pela tecnologia.

3.2.4 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Ao falar sobre uma atividade do meio rural, o termo sustentabilidade se faz presente com enorme importância. No caso desta propriedade, a sustentabilidade como dita tem importância em todo o sentido da palavra, no quesito empresa sustentável, mas o foco desta pesquisa em si, que torna este fator um dos principais para o sucesso do negócio, está na questão de preservação dos recursos naturais. Onde, visto a realidade as perspectivas de futuro, é necessário que este seja um fator-chave em qualquer atividade e propriedade.

A mentalidade de muitos empresários deste meio é extremamente capitalista, junto com a falta de respeito com os meios naturais, a falta de consciência sobre os impactos causados no meio onde os próprios sobrevivem, faz com que muitos não respeitem sequer a área de preservação delimitada por lei, e tornem toda a extensão da propriedade em terra produtiva. De certo modo, mesmo respeitando o mínimo previsto, esta questão não foi diferente na propriedade.

Conforme já constatado neste trabalho, a propriedade conta com 37 alqueires, onde desses 25 são derrubados, e transformados em pastagem, ou seja, 68% do território corresponde à área derrubada. Nessa área derrubada, estão presentes algumas nascentes, além de dois cursos, que à cortam. Essa por lei deve também ser uma área preservada, respeitando determinada delimitação do entorno desses cursos, porém é comum encontrar em casos de total desrespeito com isso, deparando-se com locais totalmente desmatados.

Nesta propriedade, até certo tempo, essa também era uma realidade, onde no entorno dessas nascentes e rios encontrava-se uma área totalmente aberta, havia apenas algumas grandes árvores por perto, o que trouxe consequências. Em determinado período onde as chuvas foram reduzidas e o período de seca foi postergado, a propriedade correu sério risco de perder o fluxo natural dos rios que a cortavam. Pois a falta de mata no entorno dos rios, causaram assoreamento, e se pensar que isto já vinha de outras propriedades que também não preservavam as matas ciliares, abaixou de maneira preocupante o nível do principal rio.

É possível imaginar o impacto não só ambiental, mas também econômico que esta propriedade sofreria. Onde com a escassez de água em seu curso natural, os produtores teriam de buscar alternativas para hidratar o seu rebanho, algo que sem sombra de dúvida, teria um custo elevado para a propriedade, e ambientalmente falando, os impactos poderiam ser irreversíveis. Hoje, a preservação deste local pelos produtores, mesmo em pouco tempo de preservação, a recuperação já tem surtido efeitos positivos.

Este é apenas um exemplo do quão importante é a preservação dos recursos naturais em uma propriedade rural, a derrubada de uma área com o intuito de lucrar naquele espaço pode trazer um dano irreversível para toda a propriedade, assim como para todo aquele bioma. Isso faz com que, maneira geral, e também especificamente nesta propriedade, seja um fator crítico de sucesso.

3.2.5 Custos

A gestão dos custos em toda empresa é fundamental, este é um grande aliado dos gestores, e norteiam a empresa em determinados rumos em que elas devem seguir. Na atividade leiteira, esta também é uma realidade, onde a gestão dos custos bem aplicada e bem desenvolvida traz maior eficiência à gestão do negócio. Ter consigo os custos de cada processo da atividade é essencial para o controle das finanças, e antecipa a tomada de decisão em casos onde os rumos de determinado processo deve ser avaliado.

Entretanto, conforme a bibliografia, a gestão dos custos, assim como a maioria dos processos de gestão de uma propriedade rural é precária ou inexistente. Na atividade leiteira, por exemplo: a grande maioria dos produtores não sabem qual o custo do litro de leite que a organização produz. Muitas das vezes a propriedade tomam um rumo incorreto em determinada estratégia que seja, mas por não ter conhecimento dos seus custos à curto prazo pode ser que perceba os riscos no momento em que as coisas se agravam.

Na propriedade onde se aplica esta pesquisa, a gestão dos custos é justamente a mesma que se encontra na maioria, praticamente não existe, assim toda avaliação dos resultados e por consequência as tomadas de decisão sejam baseadas no modo empírico, muito se houve em "parece que melhorou" ou "parece que piorou", mas o que de fato acorreu e em que agravante ocorreu, não está presente nas informações contidas sobre a atividade. É válido dizer que não fazer a gestão dos custos, não significa que o desempenho da empresa em questões financeiras vá mal, porém é um risco grande de tomar decisões incorretas, e perder oportunidades por não saber ao certo qual a sua realidade, em outras palavras, é como "dar um tiro no escuro".

Então, uma propriedade rural deve por mais simples que seja, buscar ter o mínimo de controle dos seus custos, este é um fator crítico para o sucesso da atividade, assim como para o desta empresa, haja vista que, pela falta de gestão dos custos, fica claro o pouco controle que os produtores tem a respeito da real situação da propriedade, e fica difícil avaliar o que de fato vem dando certo e o que vem dando errado na atividade leiteira desta. Com o controle em dia, poderia ser mais fácil mensurar, por exemplo: se a atual situação em que ela se encontra vem sendo viável, assim como detectar oportunidades de melhoria.

3.2.6 Investimento

Investimentos são necessários em qualquer empresa, mas para que sejam bem feitos e não afetem a saúde financeira, devem ser bem estudados e aplicados de maneira assertiva. Os gestores devem cuidar da política de investimentos da empresa, variáveis como em que investir, em qual quantidade investir, quando investir e porque investir devem ser levadas em consideração ao se pensar em investir. Um investimento mal feito pode acarretar na falência de uma empresa, assim deixar de fazer certo investimento pode levar ao mesmo rumo.

Na atividade leiteira, investimentos são decorrentes, há aqueles que são os de praxe, necessários para o funcionamento da atividade, porém há uma série de fatores que podem trazer em uma propriedade que tenha esta cultura, uma necessidade de investir, seja em um novo plantel de animais, o experimento de uma nova suplementação, a aquisição de uma máquina que facilite a atividade, enfim. Como em qualquer empresa, eles são constantemente necessários ou então surgem como uma oportunidade de crescimento. Pensando nisso, o produtor deve ter primeiramente o seu controle financeiro bem feito, onde então este fator se atrela aos custos, além de outras variáveis do setor. Deve ser bem estudado, e caso seja necessário demandar recurso de terceiros, o estudo de viabilidade e retorno deve ser ainda mais aprofundado.

Na propriedade estudada, identifica-se que esta questão é um grande problema. Toda hipótese de investimento que é levantada, é vista com grande cautela, primeiramente porque os produtores tem aversão à dívidas, e buscam trabalhar sem a necessidade do recurso de terceiros. Para ser mais exato, conforme relatado, diretamente para esta atividade jamais foi demandado qualquer financiamento ou qualquer recurso de terceiros que possa ser adquirido, sempre que se fez um investimento neste setor foi com a totalidade de recursos próprios. Isso até certo ponto é bom, mas nem sempre este realmente o caminho a seguir. É lógico que se despende de recursos próprios, a tranquilidade e estabilidade de fato são maiores, mas o receio em investir e a ideia de só gastar o que tem em mãos podem ser fatores que contribuem com a estagnação do negócio.

Investimentos, mesmo que sejam altos podem ser viáveis ao negócio, lembrando que o retorno que deve ser considerado no momento em que se estuda um investimento nesta área, pode nem sempre ser financeiro, mas também deve considerar fatores como praticidade, qualidade de vida dos produtores, dentre outros. Desta forma, visando a necessidade de investimentos que esta propriedade necessita, o controle financeiro que a mesma precisa ter

para avaliar melhor tais investimentos, juntamente com uma adequação cultural dos produtores, tornam esse um dos fatores críticos de sucesso neste trabalho.

3.2.7 Clientes e Fornecedores

Os clientes e fornecedores são fatores fundamentais para esta organização devido aos preços praticados, tanto em questão dos insumos que são adquiridos, quanto ao preço do leite vendido aos laticínios. Até mesmo pela característica regional deste setor, que é comporta por muitos produtores de pequeno porte, é que se desenha a atual realidade neste fator. Quando o produtor vai comprar os seus insumos, se depara com oligopólios. Pois o comércio de insumos na cidade é composto por poucas empresas, se comparado com a quantidade demandada, então, devido à baixa concorrência, os preços praticados pelos vendedores são considerados altos, onde então o pequeno produtor não vê alternativa que não seja comprar os produtos a preço elevado, uma saída poderia ser comprar feitas pela internet, de grandes atacados, mas os custos logísticos para esta região inviabilizam este modelo de compra. Entretanto, é um comércio que vem em crescimento, e com a chegada de atacados na cidade, a tendência é de que esta questão comece a melhorar para o produtor.

A principal questão que gera problema neste fator é quando a situação é contrária. O leite produzido pelas pequenas propriedades é desvalorizado, isso se dá pela questão do oligopsônio, neste caso, quando há muita oferta, para pouca demanda. A região que atende a bacia leiteira de Juína é composta por apenas dois laticínios, sendo um na cidade de Juína-MT e um na cidade de Castanheira-MT, além de uma Cooperativa de produtores de leite, localizada na cidade de Juína. Confrontado com a oferta de leite da região, mostra que os compradores levam grande vantagem. Por se tratar de um produto perecível, que não pode ser estocado, os produtores, incluindo a propriedade trabalhada, tem que vender o leite em curto prazo. De acordo com relatos dos produtores, há receio em entregar o seu produto a cooperativa da região, pois além de praticarem preço semelhante, segundo os mesmos, ouvem de outros produtores que há atraso nos pagamentos. Hoje o leite é vendido para o laticínio localizado em Castanheira-MT, pois segundo os mesmos, apesar dos preços baixos, ele é um dos que menos oscila nos preços.

Por ser uma variável extremamente preocupante, e que pode impactar em todo o contexto do negócio, pois o custo dos insumos acentuado prejudica o setor financeiro e o

preço do produto vendido será o determinador final do lucro, considerado um fator crítico de sucesso para a organização.

3.2.8 Planejamento

O planejamento talvez seja um dos fatores mais importantes, entre todos os que foram levantados neste trabalho, assim como é uma das principais funções administrativas em uma empresa. Todos os fatores críticos de sucesso que foram levantados, antes de qualquer aplicação, fala-se em ter que planejá-lo, para que os índices de assertividade sejam maiores. Toda empresa que tem o desejo de prosperar no futuro precisa se planejar.

O planejamento na propriedade estudada é algo que pouco se trabalha, e quando se planeja algo, é totalmente na base da informalidade, utilizando perspectivas empíricas ou não fundamentadas e imaginando situações hipotéticas em um cenário futuro. Por isso, é mais que necessário que a organização comece a planejar sua atuação, analisando a fundo a realidade, traçando os rumos que deseja tomar e em qual situação deseja chegar. Mas introduzir esta questão dentro da organização imediatamente é algo complicado, a cultura deve ser adaptada, além de que, este fator envolve a necessidade de uma pessoa credenciada, pois fazer o planejamento sem a devida qualidade pode induzir mais ao erro, sendo então, mais prejudicial do que se não tivesse feito.

Pela necessidade de planejamento em todas as áreas de atividade desta empresa, pela complexidade e seriedade que ele exige desta, e pela mudança que ele pode trazer para a propriedade este não só é um fator crítico de sucesso, como também se destaca por ser um dos principais para este trabalho.

4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

As sugestões e recomendações, feitas a seguir, partem do levantamento dos fatores críticos de sucesso que foram abordados neste trabalho, de forma a visualizar quais são as necessidades da propriedade, quais os aspectos relevantes a ponto de ser um fator-chave para este negócio. As sugestões e recomendações feitas são, em suma, pilares para o planejamento estratégico a serem realizados nesta organização, ou seja, estes e alguns outros que possam ser identificados, de acordo com as necessidades da organização, devem ser os norteadores para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, de forma que as tomadas de decisão possam ser facilitadas com base nas recomendações aqui descritas. Portanto, baseado nas análises feita e com o levantamento dos fatores, apresenta as seguintes sugestões e recomendações à esta propriedade:

O manejo da propriedade deve ser melhor trabalhado, principalmente com o intuito de aumentar a longevidade das pastagens, recomenda-se que os produtores busquem informações sobre técnicas de manejo para auxiliar neste fator, como a rotação de pastagens dentre outros. Além disso, o bem estar do gado leiteiro pode ser fator que impacta na produção, assim o manejo aplicado deve ser o menos estressante possível aos animais;

A nutrição dos animais deve ter total atenção, haja vista que esta ação mostrou ser um dos fatores que mais impactaram nos resultados do negócio, sendo o mais específico em relação a produção. Os resultados mostram que medidas urgentes devem ser tomadas, uma delas é a reforma dos pastos da propriedade, visto que devido a falta de nutrientes e de descanso, as folhas não apresentam grande desenvolvimento, faz o capim não crescer e, quando as chuvas cessam, as folhas secas continuam servindo de alimento, mas como não se desenvolveram, não há abundância de alimento aos animais. Outra questão que deve ser trabalhada ocorre por conta da suplementação alimentar dos animais, ficou evidenciado que quando é bem feita traz resultados positivos ao rebanho, e, por consequência, o aumento da produtividade, assim deve haver planejamento ainda no período chuvoso, para decidir a melhor forma de aplicá-lo, recomenda-se que a propriedade procure um Zootecnista ou pessoa especializada na área depara uma consultoria nesta questão;

É recomendado que a propriedade faça uma avaliação do desempenho das vacas leiteiras do rebanho, os animais que não apresentam bons resultados devem ser comercializados, para renovar o seu plantel e aumentar a produtividade. Para isso, provavelmente, é necessário buscar animais com bons índices em outros planteis. Para

escolher bons animais é válido ressaltar que deve-se avaliar diversas variáveis, não se basear apenas nos índices de produção ou raça. Mas também avaliar a capacidade de adaptação aos fatores climáticos, ou seja, rusticidade, além de outros fatores relevantes que possam surgir. Para a melhor escolha, recomenda-se a consulta a um profissional especializado nesta questão.

A propriedade tem que definir qual planejamento genético deve seguir, se vai renovar o plantel formando as próprias matrizes ou foco em produzir animais para fins de corte e, quando necessário, buscar animais já formados em outros planteis. Essa escolha deve ser feita, visto que a estratégia atual não deu certo. Pode optar por formar as matrizes leiteiras, conscientes que a venda dos bezerros que não são aproveitados podem ter valor reduzido ou buscar um cruzamento industrial, mesmo com vacas de leite, para produzir bezerros com bom potencial para ganho de peso e desenvolvimento de carcaça. Ressalta-se que, caso a propriedade queira formar suas matrizes, o plantel de vacas também deve ser analisado e, caso necessário, substituído. Novamente, recomenda-se que um profissional especializado seja consultado, assim que definir o caminho a seguir, para a escolha de uma raça que se enquadre melhor aos resultados desejados.

Quanto aos aspectos sanitários, é necessário que o trabalho de prevenção à inconformidade e doenças, que deu certo, continue a ser feito. Recomenda-se que, para aumentar o grau de segurança, algumas adequações no barracão de ordenha sejam feitas, como concretar a estrutura do piso, que hoje é de terra, a fim de evitar o acúmulo de dejeto dos animais ou outras sujeiras. Para a limpeza do local, recomenda-se que seja feito um encanamento, levando água até o local.

A tecnologia é um ponto que a empresa pode se adequar para facilitar os processos e reduzir a carga de serviços, portanto cabe a empresa, caso entenda necessário a melhoria de vida dos produtores, estudar a viabilidade da implantação de produtos tecnológicos para reduzir a atividade manual, como a ordenha mecânica, por exemplo. Recomenda-se que à propriedade avaliar a viabilidade da inseminação artificial, garantindo a melhoria genética dos animais, facilitando o planejamento de manejo e produção. Dessa forma o produtor consegue controlar o período de prenhes nos animais, automaticamente o período de lactação, conseguindo adequar conforme a estratégia seguida e assim aumentar a lucratividade.

Os recursos ambientais, que passa por um cuidado especial, deve continuar neste ritmo. O plantio de árvores na propriedade deve ser visto como geração de sombra aos animais, possibilitando bem estar dos mesmos, aumentando a produção. Recomenda-se que as matas ciliares continuem sendo preservadas, caso seja necessário, que os próprios produtores plantem árvores no entorno dos cursos de água na propriedade.

Não só a gestão dos custos, mas a gestão financeira deve ser implantada o mais rápido possível. A empresa tem de ter controle das finanças para fazer uma gestão saudável e melhorar a tomada de decisão, com a gestão dos custos em prática, a empresa pode verificar quais são os seus pontos negativos e fazer a correção o quanto antes. Recomenda-se o auxílio de um profissional, pelo menos à curto prazo, para conseguir, pelo menos, iniciar imediatamente as questões básicas deste setor.

A gestão dos investimentos deve ser absorvida na gerência desta propriedade. E, para isto, é necessário a comunicação com outros dois fatores da empresa: os custos e planejamento, que devem ser bem trabalhados para gerar informações para a tomada de decisão quanto aos investimentos. A cultura dos produtores deve ser aos poucos adequada para os investimentos, para deixar de ter aversão à este fator e entender que investir é algo necessário para a organização, se investir de maneira correta os retornos tendem a ser maiores.

É recomendado que a empresa utilize estratégias de união entre os produtores, para aumentar o poder de barganha, tanto frente aos clientes, quanto aos seus fornecedores. É viável que estude a viabilidade de trabalhar com a cooperativa de produtores de leite, presente na cidade ou formar cooperativas/associações de produtores, buscando o fortalecimento da atividade na região, aumentando o poder de compra e venda, trazendo maiores lucros à propriedade.

Ou seja, é necessário planejamento, sendo com estudos de viabilidade, dentre outros. A própria finalidade de levantar os fatores críticos de sucesso, serve de base para que a empresa possa se planejar de maneira mais assertiva. Recomenda-se a empresa elabore um plano de gestão, faça o planejamento estratégico, a fim de melhorar a tomada de decisão e os rumos deste negócio, de maneira que sejam diferentes no futuro e torne-se uma fonte de renda para estes produtores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar os fatores críticos de sucesso que compunham o Sítio Primavera, sendo mais específico, da pecuária leiteira desta propriedade, a principal atividade exercida e fonte de renda dos produtores que ali residem. Foi identificado que, apesar de todo o trabalho árduo para obter renda neste negócio, há algum tempo os resultados obtidos não são positivos. Foi necessário todo um trabalho de levantamento nesta propriedade para identificar quais os fatores essenciais para o sucesso da atividade, onde deve se concentrar os esforços para buscar melhores resultados. Com a ajuda da bibliografia pesquisada, juntamente com a metodologia empregada, este trabalho identificou oito fatores de sucesso críticos desta propriedade, alguns desmembrados em variáveis que são tão importante isoladamente como os próprios fatores elencados para o sucesso do negócio.

Após o levantamento destes fatores, verifica-se que em muitos desses fatores críticos estão os gargalos desta propriedade, seja nos aspectos de manejo, falta de gestão, dentre outros. E, ao confrontar a bibliografia pesquisada entende-se que grande parte das dificuldades, é a mesma enfrentada por outras propriedades semelhantes. Onde o pequeno produtor rural sofre pela falta de gestão do negócio e tem sua produção ineficiente, dentre outros aspectos. Mesmo que que cada empresa tenha seus fatores críticos de sucesso particulares, as causas e, talvez, até os fatores podem se assemelhar muito com modelos de propriedades parecidos, onde na região, por exemplo, verificam-se muitas. Entende-se, então, que a necessidade de administrar os negócios de uma propriedade já fazem parte da realidade, e que os produtores rurais, devem o quanto antes ser detentores deste conhecimento e deixar de ver a pequena propriedade como o local onde tiram o sustento e passar a entendê-la como empresa.

Apenas o levantamento dos fatores críticos de sucesso ainda não resolvem os problemas da organização, assim deve utilizá-los como norteadores para tomar medidas corretivas e, principalmente, para se planejar. Fator que motivou à intenção deste trabalho, levantá-los, para dar suporte ao planejamento de longo prazo. Com estes norteadores, os próprios produtores podem fazer pequenos planejamentos, para resolver de curto à médio prazo, ou para mostrar o que deve continuar sendo feito. Para facilitar um pouco mais a gestão desses produtores, juntamente com o levantamento, este trabalho apresentou sugestões e recomendações para os produtores adequar na propriedade com o intuito de reduzir ou eliminar os problemas enfrentados. O autor deste trabalho espera que todo o esforço

dispendido seja de grande proveito para a empresa e que a realidade enfrentada por estes produtores possa melhorar de maneira significativa, assim como para produtores semelhantes, que enfrentam os mesmos problemas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Livros técnicos e científicos, 1979.

ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. da S.; ROCHA, D. de P. Lucratividade da agricultura. **Revista de Política Agrícola**, ano 21, n. 2, p. 45-63, abr./jun. 2012.

ANDREATTA, T.; MIGUEL, L. A. Organização de estabelecimentos e perfil dos pecuaristas criadores de bovinos de corte no Rio Grande do Sul. Congresso Da Sociedade Brasileira De Economia, Administração E Sociologia Rural, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, p. 1, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/938.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

BATALHA et al. **Gestão agroindustrial 1**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas − RAE**, v. 50, n. 2, p. 146 - 154, 2010.

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**, v. 1, n: 4. P. 111, 2008.

BARBOSA, R. T.; MACHADO, R. **Panorama da inseminação artificial em bovinos**. (Documento 84). São Carlos: Embrapa Pecuária Sudeste. 2008.

BERTRAND, J.A.; BERGER, P.J.; FREEMAN, A.E. et al. Profitability in daughters of high versus average Holstein sires selected for milk yield of daughters. **Journal of Dairy Science**, v.68, p.2287-2294, 1985.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Rev. Contab. Financ**. vol.12 no.26, São Paulo, May/Aug. 2001.

BLAUW, Hans; HERTOG, Gijs den; KOESLAG, Johan. Criação de gado leiteiro: Obtendo mais leite através dum melhor maneio. **Agrodok 14**. ed. 1. Fundação Agromisa e CTA. Wegenigen, 2008.

BORNIA, A. C.; **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRESSAN, M. ed. **Práticas de manejo sanitário em bovinos de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite Área de Comunicação Empresarial, 2000. 65 p.

BRESSAN, M; VILELA, D. Levantamento ex ante de restrições ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite da região Norte. In: Workshop Sobre Identificação Das Principais Restrições Ao Desenvolvimento Da Cadeia Produtiva Do Leite Da Região Norte Do Brasil, jul. 2003, Juiz de Fora. **Anais...**Juiz de Fora: MG. Embrapa Gado de Leite. 2003. p. 47-52. (Embrapa Gado de Leite. Documentos, 91).

CAMPOS, Aloísio Torres. Sistemas de produção, instalações. Agronegócio do leite. Agência de informação Embrapa. 2015. Disponível em: <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_153_21720039244.html>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CARALLI, R. **The Critical Success Factor Method**: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010). Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

CARLOTTO, I.; FILIPPI, A. J.; MARCELLO, E. I. Estudo de viabilidade da produção de leite em uma propriedade familiar rural do município de Francisco Beltrão-PR. **Revista Ciências Empresariais**. UNIPAR, v. 12, n. 1, p. 95- 109, 2011.

CARNEIRO, J. M. T. et al. **Formação e administração de preços**. FGV – RJ, Rio de Janeiro, 2006.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade total, ISO 9001:2015**: requisitos e integração com a ISO 14001:2015; 1 ed.; São Paulo: 2016.

CASTELLANI, Maria Angélica. **Fatores Críticos de Sucesso nos Projetos**. Disponível em: <http://blog.youwilldobetter.com/2009/12/fatores-criticos-de-sucesso-nos-projetos/>. Acesso em: 05 Out. 2013.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Gestão da qualidade:** princípios e métodos. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

COSTA, C. N. Melhoramento Genético de Bovinos Leiteiros: Tendências nos Sistemas de Avaliação, Seleção e Cruzamentos. In: SILVA, J. C. P. M.; OLIVEIRA, A. S.; VELOSO, C.

M. **Manejo e Administração em Bovinocultura Leiteira**. 1.ed. Viçosa: Edição dos autores, 2009. cap.1, p.1-28.

COSTA, Z. F.; BUENO, O. C.; Eficiência energética e econômica da produção de leite bovino em explorações familiares no município de Pardinho, região de Botucatu, SP. **Revista Energia na Agricultura**. Botucatu, v. 26; n 1; 2011.

CRAIG, James G.; GRANT, Robert M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi; 1999.

CROSBY, Philip Bayard. **Qualidade é investimento**. ed. 6. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1994.

CUNHA, Fábio Sales de Albuquerque, OLIVEIRA, Antônio Tavares. Diagnóstico da pecuária leiteira no povoado São Félix e região no município de Santana do Ipanema, estado de Alagoas: Importância do leite, produtividade, índice de tecnologia, higienização. **Nutritime Revista Eletrônic**a, on-line; v.14, n.1, Viçosa. 2017.

DEMING, William Edwards. **Our of the crisis**. MIT: Cambridge Massachusetts, 1982.

DURR, Joao Walter. **Como produzir leite de alta qualidade**. Brasília: Senar, 2005. 28 p.

DUTRA, René Gomes. **Custos:** uma abordagem prática. ed. 4. São Paulo: Atlas, 1995.

EMBRAPA Gado de Leite. **Sistemas de Produção**. ISSN 1678-314X Versão eletrônica. Jan./2003. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteZonadaMataAtlantica/manejo.html>. Acesso em: 05 jun. 2018.

ENSMINGER, M.E.; OLENTINE, C.G. **Feeds & Nutrition**. Clovis, CA: Ensminger Publ., 1978. p.701-742.

FAGUNDES, Celso Medina; FISCHER, Vivian.; SILVA, Wladimir Padilha da.; CARBONERA, Nadia; ARAUJO, Marcia Regina. Presença de Pseudomonas spp em função de diferentes etapas da ordenha com distintos manejos higiênicos e no leite refrigerado. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 36, n. 2, p. 568-572, 2006.

FAMATO. Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Famato), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural no Estado de Mato Grosso (SENAR-MT), Serviço Nacional

de Aprendizagem em Cooperativismo no Estado de Mato Grosso (Sescoop-MT). **Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso: relatório de pesquisa.** – Sebastião Teixeira Gomes e Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (Imea) – Cuiabá: Famato, 2011. 93 p.

FARIA, V. P. Desempenho zootécnico – econômico: Como avaliar. **Balde Branco**. São Paulo, n. 486, p. 26-29, abril. 2005.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Total Quality Control**. ed. 3. Nova York: Mcgraw-Hill, 1991.

FERREIRA, L C. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: BRASIL. **Encontros e Caminhos:** Formação de Educadoras(es) Ambientais e Coletivos Educadores. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

FONTANA, Isabela Mantovani; HEEMANN, Adriano; GOMES, Marcelo Gitirana Ferreira. Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Co-design. In: **Anais do 4º Congresso Sul Americano de Design de Interação**, 2012.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira. **Gestão de custos:** uma visão integradora e prática dos métodos de custeio. São Paulo: Atlas, 2013.

GODKIN, A. Qualidade do leite ao redor do mundo: o papel da CCS. In: Simpósio Internacional sobre Qualidade do Leite, II e Encontro Anual do Conselho Brasileiro de Qualidade do leite, I, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR: UFPR, 2000.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Produção de leite no Brasil**: Embrapa gado de leite. 1991.GONÇALVES, Edson; Gestão e Qualidade – Rio de Janeiro: Sebrae: Senar: Faerj, 2007. 32p.: il. Color – Gerenciamento de Propriedades Leiteiras.

GOMES, Josimar Torres. Mecanismos para avaliação dos custos de produção do leite. 2009. In: **Bovinocultura leiteira**: informações técnicas e de gestão. Natal, RN. Editora SEBRAE/RN.

GONZALEZ, Helenice de Lima; FISCHER, Vivian; RIBEIRO, Maria Edi Rocha; GOMES, Jorge Fainé; STUMPF JR, Waldyr.; SILVA, Marcelo Abreu da. Avaliação da qualidade do leite na bacia leiteira de Pelotas, RS: efeito dos meses do ano. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 33, n. 6, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a estratégia:** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KHAN, S. A.; SILVA, R. M. L. Capital social das comunidades beneficiadas pelo Programa de Combate à Pobreza Rural – PCPR/Projeto São José – PSJ – Estado do Ceará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 101-117, 2005.

KOTLER, Philiip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. ed. 3. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos:** Planejamento, implantação e controle. ed. 3. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGO, W. P. **Tecnologia e soberania nacional**. São Paulo: Ed. Nobel, 1984.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos:** criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MAIA, Guilherme Baptista da Silva; PINTO, Arthur de Rezende; MARQUES, Cristiane Yaika Takaoka; ROITMAN, Fábio Brener; LYRA, Danielle Didier. **Produção leiteira no Brasil**. BNDES Setorial 37, p. 371-398, 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária:** manejo do gado, teoria contábil na pecuária, custo e coleta de dados, contabilidade (plano de contas e manualização), imposto de renda na agropecuária, pessoa física e jurídica. ed. 5. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos; SEGATTI, Sonia. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e Agronegócio on line**. v. 1. n.1. Jan/Jun de 2005.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos**. ed. 9.São Paulo: Atlas, 2008.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. 8 edição. Editora FGV, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MEARS, A. Y. Análise de perigos e pontos críticos de controle de qualidade no processamento de alimentos; **Bol. SBCTA**, 29(2): 151-154; 1995.

MELO, L. E. L.; CÂNDIDO, G. A. O uso do método IDEA na avaliação de sustentabilidade da agricultura familiar no município de Ceará-Mirim – RN. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 1-19. 2013

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, nº 16, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, João Eustáquio Cabral de; DINIZ, Fábio Homero; ANDREOLI, Angelo Fernandes. **Planejamento da atividade leiteira:** sugestões para os produtores iniciantes. Comunicado técnico. Juiz de Fora-MG. Dezembro. 2008.

MIRANDA, João Eustáquio Cabral; FREITAS, Ary Ferreira. **Raças e tipos de cruzamento para produção de leite**. Circular técnica 98. Embrapa: Juiz de Fora, 2009.

MISZTAL, I.; LAWLOR, T.J.; SHORT, T.H.; VAN HADEN, P. M. Multiple-trait estimation of variance components of yield and type traits using an animal model. **Journal of Dairy Science**, v.75, p.544-551, 1992.

MORAIS, O. P.; SILVA, J. C.; CRUZ, C. D.; REGAZZI, A. J.; NEVES, P. C. F. Estimação dos parâmetros genéticos da população de arroz irrigado CNA-IRAT 4/0/3. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v.32, n.4, abr. 1997.

NAGAOKA, Marilda da Penha Teixeira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; NAGAOKA, Alberto Kazushi. Gestão de propriedades rurais: processo estruturado de revisão de literatura e análise sistêmica. **R. Bras. Agrociência**, Pelotas, v.17, n.4-4, p.410-419, out-dez, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. ed. 4. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teoria, modelos e processos. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

PFUTZENHEITER, M. R.; ZYLBERSZTAJN, A. Percepções de estudantes, professores e médicos veterinários sobre o ensino da Medicina Veterinária Preventiva e Saúde Pública. **Revista de Ciências Agroveterinárias**, Lages, v. 7, 2008.

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. 2 v.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat De Meirelles; ROCHA, Henrique Martins; ALVES, Manuela Fontana. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. Universidade Federal Fluminense. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 334-346, Set./Dez. 2005.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. **Gestão de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Terezinha Bezerra Albino; FIGUEIREDO, Reginaldo Santana; OLIVEIRA, Mauro Wagner de; NASCIF, Christiano. Tese, Índices técnicos e rentabilidade da pecuária leiteira. **Scientia Agrícola**, v.58, n.4, p.687-692, out./dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005

_____. **Planejamento Estratégico**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Neuza Corte. **Contabilidade do agronegócio:** teoria e prática. ed. 1Curitiba: Editora Juruá, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; ROCHA, Henrique Martins; ALVES, Manuela Fontana. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. Universidade Federal Fluminense. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 334-346, Set./Dez. 2005.

RAMON, Jonas Marcelo. **Análise de Controles Gerenciais Simplificados de Empresas Rurais Leiteiras de Guarujá Do Sul – SC**.; São Miguel do Oeste: UNOESC, 2012.

REIS FILHO, R. J. C. **Avaliação de Características de Produção e Reprodução de Grupos Genéticos Holandês x Gir de um Rebanho Leiteiro no Município de Horizonte – CE**. 2006. 68f. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

ROCHA, F. E. C.; ALBUQUERQUE, F. J. B.; MARCELINO, M. Q. S.; DIAS, M. R. **Aplicações da teoria da ação planejada:** uma possibilidade para estudos comportamentais com agricultores familiares. (Documento, 212). Planaltina DF: Embrapa Cerrados, 2008b. Disponível em: <www.cpac.embrapa.br/download/1252/t>. Acesso em: 26 jul. 2010.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

ROGERS, G.W.; McDANIEL, B.T. The usefulness of selection for yield and functional type traits. **Journal of Dairy Science**, v.72, p.187-193, 1989.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Resistance strategies and diversification of rural livelihoods: the construction of autonomy among Brazilian family farmers. **Journal of Peasant Studies**, London, v. 37, n. 2, p. 379-405, 2010.

SGARBI, V.S et al. **Os Jargões da Sustentabilidade:** uma discussão a partir da Produção Científica Nacional. Engema, 2008.

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 385-395, 2006.

STOCK, L. A.; CARNEIRO, A. V.; CARVALHO, G. R.; ZOCCAL, R.; MARTINS, P. C.; YAMAGUCHI, L. C. T. Sistemas de produção e sua representatividade na produção de leite do Brasil. In: Reunião D/A Associação Latino-Americana De Produção Animal, Cuzco. **Anais...**ALPA. p.17-18.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Nilson Milagres. **Trabalhador na Bovinocultura de leite:** Manual técnico – Alimentação. SENAR-AR/MG – Embrapa, 1997.

TEODORO, R. L.; VERNEQUE, R. S. **Orientações para o controle leiteiro.** Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2000. 2p. (Embrapa Gado de Leite. Instrução Técnica para o Produtor de Leite, 20).

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

UNIVERSITY OF ALBERTA. **Applied dairy science** [online]. Edmonton, AB, Canadá. Out. 2002.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELLOS, B. F.; PÁDUA, J. T.; MUÑOZ, M. F. C.; TONHATI, H. Efeitos Genéticos e Ambientais sobre a Produção de Leite, o Intervalo de Partos e a Duração da Lactação em um Rebanho Leiteiro com Animais Mestiços, no Brasil. **Revista Universidade Rural**, Seropédica, v.23, n.1, p.39-45, 2003.

VENCOVSKY, R. Genética Quantitativa. In: KERR, W. E. (Org.). **Melhoramento e Genética.** São Paulo: Melhoramentos, P. 17-38, 1969.

VIEIRA, C. L.; KANESYOSHI, M. C.; FREITAS, de H. Criação de gado leiteiro na Zona Bragantina. **Embrapa Amazônia Ocidental**. 2005. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/126382/1/SIST-PROD-2-On-Line.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2018.

VILELA, D.; ALVIM, M. J.; CAMPOS, O. F.; RESENDE, J. C. Produção de leite de vacas Holandesas em confinamento ou em pastagem de coast-cross. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 25:1228-1244. 1996.

VILELA, Duarte. A importância econômica, social e nutricional do leite. **Revista Batavo**, n. 111, 2001.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; FERNANDES, N. E.; ZOCCAL, R.; MARTINS, C. M.; NOGUEIRA NETTO, V. (Eds.). **Gestão ambiental e políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2003.

VILELA, Duarte; RESENDE, João César de; LEITE, José Bellini; ALVES, Eliseu; A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de política agrícola**, ano 26, n. 1, jan/mar, 2017.

WEISS, W.P. **Estimating the available energy content of feeds for dairy cattle**. J. Dairy Sci., v.81, p.830-839, 1998. Disponível em: <https://pt.climate-data.org/america-do-sul/brasil/mato-grosso/juina-33892/>. Acesso em: 22 set. 2018.