

ARTIGOS

PRINCÍPIOS E TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR LEITEIRO: ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DOS PRODUTORES DE LEITE DA REGIÃO DE ENTRE DOURO E MINHO, PORTUGAL

RESUMO

Neste artigo procurou-se identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do setor leiteiro, nomeadamente na pecuária da região de Entre Douro e Minho (EDM), em Portugal. Para tanto, fez-se inicialmente uma análise bibliográfica sobre o tema e, em seguida, aplicou-se pesquisa de campo, junto a uma amostra com 105 respondentes dos conselhos selecionados da região EDM, para analisar as percepções dos produtores de leite. Os principais resultados indicam que as explorações que conseguem resistir às dificuldades regem-se pela capacidade de adaptação, introdução de novos produtos e equipamentos tecnológicos, percepção que estes têm sobre o valor de sua experiência e da importância da gestão contabilística, e pela consciência que a saúde e o bem-estar dos animais são fundamentais. A experiência do empresário e a tecnologia são determinantes. Estes fatores combinados com a capacidade de produção, ajuda familiar, entretajuda, cooperativismo e associações de produtores constituem as variáveis mais relevantes da gestão neste ramo de atividade. O fato de se terem ouvido produtores de leite com experiência marca uma mudança e incita a futuros estudos.

Palavras-chave: Gestão. Técnicas. Setor Leiteiro.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as regiões de Entre Douro e Minho (EDM), Açores e Beira Litoral detêm mais de $\frac{3}{4}$ do efetivo leiteiro nacional. No entanto, apesar da importância do sector leiteiro na região EDM, as explorações de bovinos de leite representam apenas 5%. Este sector apresenta um dos Valores de Produção Padrão Total (VPPT) por exploração mais elevados 93,8 mil euros, e Barcelos é o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional.

Desde finais do século XX que os produtores de leite procuram introduzir mudanças técnicas e administrativas no negócio, melhorando a genética e a nutrição dos animais, as instalações,

Luís Carlos Ribeiro
luiscarlosribeiro@sapo.pt
*Mestre em Gestão pela
Universidade Lusitana - Norte
(Campus de Vila Nova de
Famalicao).*

Jorge Remondes
j.remondos@doc.isvouga.pt
*Doutor em Comunicação pela
Universidade de Vigo. Professor
Adjunto no Instituto Superior de
Entre Douro e Vouga, Professor
Associado Convidado na
Universidade Lusófona do Porto
e Pesquisador no Centro de
Estudos Transdisciplinares para
o Desenvolvimento.*

controlando doenças e parasitas, qualificando pessoal, controlando custos de produção, padronizando processos, estabelecendo fluxos de produção de acordo com épocas de maior retorno econômico, participando em associações que defendem interesses do sector, e informando-se sobre a conjuntura econômica por meio da leitura de jornais, revistas, frequentando cursos, e pesquisando na internet (ANTONIALLI, 1997; ANTONIALLI; GALAN, 1997). Os estudos têm demonstrado que se tornam nítidas as recompensas obtidas pelas empresas em função da utilização estratégica da informação e dos avanços tecnológicos (SOUKI; SALGADO, 2000), informação que quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais e às barreiras iminentes (BRAGA, 2000).

Uma pequena melhoria no processo produtivo - caso particular do leite - origina grandes resultados na redução de custos de produção. Por exemplo, temos o uso de luvas e papel na limpeza dos tetos da vaca no momento da ordenha. Segundo o estudo de Bach et al. (2008), em 47 explorações do norte de Espanha, esta prática reduziu o contágio das infeções da glândula mamária e a contagem de células somáticas no leite.

Escrever um artigo, com fundamento científico sobre técnicas, práticas e fatores que permitem melhorar a *performance* das empresas do sector leiteiro é, simultaneamente, um desafio e uma responsabilidade. Este foi o enquadramento para a questão inicial: Que Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão são percebidos pelos Produtores de Leite como relevantes para o desempenho empresarial? Constatando-se por razões que são exploradas na revisão da literatura, que a experiência, o conhecimento, a gestão contabilística e as tecnologias constituem fatores relevantes para a gestão da exploração leiteira, estarão os empresários agrícolas a considerar esses mesmos fatores e/ou outros? Se afirmativo, como? Qual o seu impacto na empresa?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é

identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do sector leiteiro. Como objetivos específicos procura-se identificar se existe diversidade de princípios e técnicas, quais são as mais relevantes, qual o peso relativo de cada variável na gestão, se existe uma relação entre ambas, e qual a importância da família e entreajuda, cooperativismo e associativismo.

O artigo está estruturado em duas partes: (1) revisão da literatura; e (2) investigação empírica. O método seguido é explicado na secção 3, os resultados e conclusões nas secções 4 e 5 respetivamente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Num contexto de incerteza, os produtores de leite precisam se reorganizar e mudar processos. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado (PORTER, 2009 apud PONTES, 2012) e acompanhar as alterações dos indicadores econômicos para minimizar os riscos e capitalizar as oportunidades (DONNELLY; GIBSON; IVANCEVICH, 2000). Segundo esses autores, o futuro depende da qualidade das decisões que os gestores tomarem em resposta às condições do mercado e da concorrência.

2.1 PECUÁRIA E EMPRESAS AGRÍCOLAS

O termo pecuária resulta da palavra *pecus* que significa “cabeça de gado” tendo a mesma raiz latina de *pecúnia* que significa moeda, dinheiro. No **quadro 1** apresentam-se algumas definições de pecuária.

Definição	Autor
Pecuária é a arte e indústria do tratamento e criação do gado.	Ferreira (1995)
São animais geralmente criados no campo, para serviços de lavoura, para consumo doméstico ou para fins industriais e comerciais.	Marion (2001)
É a arte de criar e tratar o gado.	Marion e Santos (2002)

Quadro 1 - Conceito de pecuária

Fonte: elaborado a partir de Ferreira (1995), Marion (2001), Marion e Santos (2002).

Pode concluir-se que pecuária é a atividade ou indústria de criação e tratamento de gado com o intuito de receber um valor económico e físico.

Na região EDM verifica-se uma pecuária intensiva, ou seja, os animais vivem num espaço vedado com paredes e telhado, contrariamente à pecuária extensiva onde os animais vivem soltos nos prados durante o seu ciclo de vida, sendo a sua alimentação baseada em culturas forrageiras.

Para uma melhor compreensão da empresa agrícola, Avillez et al. (2006) define-a como uma unidade técnico-económica que utiliza fatores de produção comuns, tais como mão de obra, máquinas, instalações, terrenos, entre outros, e que deve atender a quatro condições:

- a) produzir um ou mais produtos;
- b) atingir ou ultrapassar certa dimensão mínima (área ou número de animais);
- c) estar sujeita a uma gestão única e;
- d) estar localizada em um local bem determinado e identificável.

À semelhança de outras atividades ligadas à agropecuária, a atividade leiteira, continua a ser o ramo de atividade escolhido pelos agricultores.

Há várias tipologias de empresas agrícolas. A classificação que consta do recenseamento agrícola do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011) contempla empresas agrícolas distintas em função da natureza dos seus objetivos, a natureza jurídica, a forma de exploração e sua orientação técnico-económica.

Na perspetiva dos objetivos empresariais, consideram-se duas tipologias: as explorações agrícolas de tipo familiar e as explorações agrícolas de tipo empresarial. Lamarche (1991) define a exploração agrícola familiar como uma unidade de produção em que a propriedade e

o trabalho estão intimamente ligados à família. Já Cordovil (1993), citando Carvalho (1984), considera que a mesma tipologia de exploração é caracterizada por uma simbiose da exploração e da família, pelo trabalho de natureza familiar e a produção parcialmente mercantil. Verifica-se que, independentemente dos fatores considerados, o fator mão de obra familiar está englobado na definição de empresa agrícola familiar (GALLO et al., 1995). Essa mão de obra familiar não se refere só à execução do trabalho, mas também à gestão da empresa. Nesse caso, a gestão é assegurada por um membro da família e majoritariamente pelo produtor, ou seja, como refere Gasson (1988), a pessoa legalmente responsável por todo o aspeto financeiro e riscos económicos da sua exploração.

No Decreto-Lei nº 158/91, de 26 de abril (PORTUGAL, 1991, *on-line*), artigo três, alínea d), define-se exploração ou empresa agrícola familiar como “empresa agrícola constituída por uma pessoa singular que, com base no seu agregado doméstico, coordena fatores de produção para exercer, por conta própria, a exploração de um estabelecimento agrícola.”

Gallo et al. (1995) consideram que uma empresa é de tipo familiar quando existe um elo entre a empresa e a família, ligação pela qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada.

É por esta ordem de ideias de vários autores, da legislação existente e de instituições públicas, que se pode concluir que, do ponto de vista dos objetivos, as explorações de tipo familiar têm como objetivo principal a manutenção e melhoria das condições de vida do agregado familiar. As explorações de tipo empresarial têm como objetivo assegurar uma maximização dos resultados líquidos da empresa,

devendo seus resultados econômicos estar relacionados, no essencial, com a remuneração quer dos capitais próprios investidos, quer da capacidade empresarial demonstrada.

Segundo o INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011, *on-line*), do ponto de vista da sua natureza jurídica, as explorações agrícolas podem ser classificadas em:

- a) explorações de produtores singulares;
- b) sociedades;
- c) baldios;
- d) empresas públicas;
- e) outras entidades, como cooperativas, associações, fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), conventos e mosteiros.

As explorações agrícolas que se dedicam ao setor bovino leiteiro nos conselhos de Barcelos¹, Póvoa de Varzim, Vila Nova de Famalicão, Vila do Conde e Viana do Castelo são explorações de produtores singulares e sociedades.

Uma forma diferente de caracterizar as estruturas agrárias relaciona-se com as respectivas formas de exploração da área disponível, ou seja, as diferentes formas jurídicas pelas quais as empresas agrícolas dispõem da terra que utilizam.

Por Superfície Agrícola Utilizada (SAU) entende-se a “área constituída pelas terras aráveis (limpas ou sob a cobertura de matas e florestas), culturas permanentes, horta familiar e pastagens permanentes” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011, *on-line*). As modalidades a considerar, neste âmbito, são:

- a) por conta própria;
- b) arrendamento fixo;
- c) arrendamento de campanha;
- d) arrendamento de parceria; e
- e) outras formas, como terras cedidas gratuitamente.

A dimensão das explorações agrícolas é uma das principais características estruturais da agricultura e condiciona, positiva ou negativamente, sua *performance* económico-financeira. Essa dimensão é calculada em termos físicos (com base nos hectares (ha) de SAU) e em ter-

mos económicos (com base nas Margens Brutas Padrão - MBP).

A caracterização das estruturas agrárias, do ponto de vista da respectiva dimensão, baseia-se na dimensão média das explorações agrícolas (SAU ou unidades de dimensão económica (UDE) por exploração) e nas classes de dimensão (SAU ou UDE).

A margem bruta padrão (MBP) de cada produção da exploração obtém-se pela diferença entre os respetivos valores da produção e os custos específicos. Por outro lado, a dimensão económica (DE) de cada exploração é dada pela soma das MBP das respetivas produções, sendo expressa em UDE, cujo valor unitário é de 1200 Euros (1 UDE = 1200 €).

De acordo com o INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), as classes de SAU usualmente consideradas são: (1) 0 a 1ha, (2) 1 a <5 ha, (3) 5 a <20 ha, (4) 20 a <50 ha, (5) 50 a <100 ha e (6) >=100 ha. No que toca às classes por DE, as explorações estão classificadas em quatro grupos, sendo eles: (1) explorações muito pequenas <8 000 euros; (2) explorações pequenas 8 000 a <25 000 euros; (3) explorações médias 25 000 a <100 000 euros; e (4) explorações grandes >=100 000 euros.

Em Portugal, país com condições climáticas favoráveis para a agricultura, verifica-se, perante os dados do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011) que predominam as explorações de pequena dimensão, mas 2/3 da SAU já é gerida por explorações de dimensão superior a 50 hectares de SAU. Segundo a mesma fonte, a dimensão das explorações agrícolas em Portugal é em média cinco hectares inferior à da UE.

Com o objetivo de permitir a caracterização e a comparação das diversas estruturas e sistemas de produção agrícolas da UE e dos seus resultados económicos, foi definida no Regulamento N.º 1242/2008, da Comissão Europeia (CE) (2008), uma tipologia comunitária que classifica as explorações agrícolas em grupos homogéneos, segundo a Orientação Técnico-Económica (OTE) e a DE. Esta tipologia baseia-se no Valor da Produção Padrão (VPP),

isto é, no valor monetário unitário da produção agrícola de cada atividade, que serve para o cálculo do VPPT e para a determinação da respetiva DE da exploração.

A OTE de uma exploração é determinada por meio da avaliação do contributo que as diferentes produções agrícolas têm na formação do respetivo VPPT.

Existem dois grandes grupos de explorações: as especializadas, quando mais de 2/3 do VPPT da exploração resulta exclusivamente de uma atividade (como viticultura, fruticultura, bovinos de leite) e as mistas ou combinadas, quando o VPPT da exploração é formado pelo contributo de várias atividades combinadas (por exemplo, policultura, polipequária ou mistas de culturas e criação de gado).

A criação de grupos homogêneos de explorações baseados na OTE e na DE é, assim, muito útil, pois, para além de permitir a comparabilidade entre as várias agriculturas comunitárias, possibilita a sistematização das principais características da agricultura nacional composta por realidades muito distintas que a tornam complexa e de difícil caracterização.

A OTE de uma exploração determina-se, avaliando a contribuição de cada atividade para a soma do VP total dessa exploração, podendo distinguir-se duas fases:

- a) **1ª Fase:** Calcula-se o VPPT pela valorização das superfícies das culturas agrícolas e dos efetivos animais da exploração, a partir das VPP estabelecidas regionalmente para as diferentes produções vegetais e animais.
- b) **2ª Fase:** Afeta-se a exploração a uma classe de OTE, em função do peso relativo do contributo, em valor, de cada produção vegetal ou animal, para o VPPT.

Atendendo a esta ordenação, as explorações podem ser agregadas em dois grupos de OTE: as especializadas e as indiferenciadas ou combinadas. Dentro da OTE e segundo a caracterização do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), temos como exemplos entre várias explorações especializadas,

os bovinos de leite. A OTE especializada em bovinos de leite é o foco da presente investigação. Com isso, e não tirando valor a outros tipos de exploração, porque também são partes importantes na estrutura econômica do país, apenas se salienta que a quantidade de explorações de bovinos de leite existentes em Portugal é de 10447 explorações. Na região EDM e nos Açores é onde predomina o maior número desse tipo de exploração - mais de metade das existentes - com 2726 e 3279 explorações, respetivamente. O conselho de Barcelos é o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011). A região Algarvia, com 11 explorações, e o arquipélago da Madeira, com 23 explorações, são as regiões com menor número de explorações no ramo da atividade bovino leiteira (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011).

De acordo com Costa (1989, p. 69), a gestão das explorações agrícolas “é um conjunto de processos e técnicas que permitem ao empresário agrícola refletir economicamente sobre a sua empresa, tomar decisões e desenvolver as ações tendentes ao racional aproveitamento dos recursos disponíveis, à sua rentabilização e à melhoria do resultado econômico.” Mais recentemente, Avillez et al. (2006, p. 2) definem a gestão das explorações agrícolas como “a forma de assegurarmos uma utilização dos recursos escassos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos previamente fixados.”

Assim, verifica-se que os princípios da gestão de uma empresa agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de outras empresas. Um agricultor para ser bem-sucedido tem de ser eficiente, gerir recursos humanos, financeiros e físicos de modo que lhe permitam atingir objetivos. Mas, como diz Costa (1989), a gestão da empresa agrícola compreende outros componentes como a gestão técnica ou da produção, econômica, de aprovisionamentos, comercial, financeira e do conhecimento.

A gestão financeira, nomeadamente a contabilidade, constitui um poderoso instrumento de gestão porque permite a descrição e

o registo histórico dos fatos patrimoniais, além de permitir a previsão do futuro, com base na informação divulgada (RODRIGUES et al., 2010). No que se refere, por exemplo, aos recursos físicos específicos deste setor de atividade, o piso em tapete, tapete com esponja (colchão), de colchão de água, de serrim, de palha ou de areia, em quantidade suficiente e com boa manutenção permite uma oscilação de 38% na produção de leite (TORRES, 2012).

Segundo o mesmo autor, a produção é tanto maior quanto melhor o grau de manutenção dos cubículos, seu dimensionamento e desenho corretos. Cook e Nordlund (2009) reforçam também a importância de que os recursos físicos possuem dizendo que o conforto desempenha um papel relevante na claudicação da exploração porque o conforto da vaca pode afetar os animais quando estes estão expostos a um ou mais fatores desencadeadores de uma lesão em curso. Quando o animal começa a claudicar, seu comportamento altera-se (por exemplo, o animal deixa de exibir o comportamento de monta tão frequente), e em ambientes sub-ótimos, combinados com deficiente manejo higiênico da unha, a duração da claudicação pode estender-se por um período ainda mais prolongado, maximizando o impacto da claudicação na produção e reprodução, saúde e sobrevivência (FRANKENA et al., 2009).

A utilização de meios e equipamentos tecnológicos, também deve ser uma componente da gestão da empresa agrícola para a inovação em processos e produtos. Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) dá conta dos impactos inovadores da adoção de novas tecnologias, destacando-os como causadores de uma aceleração da execução de tarefas, melhoria de desempenho e maior eficácia organizacional.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

A região EDM, composta por 53 conselhos, tornou-se uma das principais regiões do país na produção de leite. Porém, esta tem sofrido várias transformações, nomeadamente no número de explorações, animais e mão de obra.

Para Alberto e Almeida (2011), a evolução do sector agrícola está associada à evolução dos pressupostos da Política Agrícola Comum (PAC) definida pela Comissão Europeia (2011, *on-line*) como “a nossa alimentação, o futuro de mais de metade do nosso território.”

O novo projeto de reforma da PAC 2013, visa promover a inovação, reforçar a competitividade econômica e ecológica do sector agrícola, lutar contra as alterações climáticas e apoiar o emprego e o crescimento, representando, assim, uma contribuição decisiva para a estratégia da Europa 2020. No entanto, ainda é cedo para falarmos nas vantagens da PAC 2013, cujo pacote de medidas fomenta um Plano de Desenvolvimento Rural (PDR), o qual, de acordo com as Orientações Estratégicas da Comunidade (OEC) e o Plano Estratégico Nacional, têm como principais objetivos aumentar a competitividade dos sectores agrícola e florestal, promover a sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais e revitalizar econômica e socialmente as zonas rurais (PORTUGAL, 2012). No entanto, destaca-se como principal objetivo do PDR, melhorar a competitividade do sector agrícola e florestal. Não obstante, o setor leiteiro é parte integrante do sector agrícola, pelo que este também é atingido de forma peculiar.

A unicidade do mercado, dizia Lima (1991) que provocaria em Portugal a satisfação da procura interna pela oferta competitiva dos agricultores comunitários e a perda de rendimento derivada deste fato seria parcialmente compensada pela introdução de ajudas diretas ligadas à produção, ou seja, um apoio financeiro ao produtor. Por sua vez, potenciou-se um pacote de medidas agroambientais que se destinam a favorecer as práticas culturais ambientais menos agressivas, a estimular a manutenção dos ecossistemas tradicionais e a fomentar a biodiversidade. Tais medidas, proteção e produção integradas viriam assegurar a longo prazo uma agricultura viável (AMARO, 2005). Mas “pagar para não produzir não pode ter bom resultado em lado nenhum e permite aos grandes proprietários, aos mais intensivos

produtores, da grande agro-indústria, continuarem a receber, em Portugal a maior parte das ajudas públicas” (DINIS, 2010, p. 5).

Para este autor, a PAC prossegue com o desmantelamento dos mecanismos e instrumentos públicos de controlo da produção e intervenção nos mercados como as quotas e os direitos de produção, ajustados a cada Estado Membro em função das suas necessidades alimentares e capacidade de produção. Assim sendo, um dos profundos erros táticos da PAC é o fim das Quotas Leiteiras, a partir de 2015. Para a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI, 2011), com o fim das Quotas Leiteiras estabelecidas para cada Estado-Membro, os mais intensivos produtores e maiores exportadores vão produzir e exportar ainda mais e vão arrasar as produções familiares dos países vulneráveis, como é o caso de Portugal.

Tomando como exemplos, o condado de Lancaster Country, na Pennsylvania, EUA, da comunidade Menonita, do Paraguai, das atividades nas comunidades de Castro, Carambei e Arapotí, no Paraná, e de outras em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, o associativismo e a produção de leite são dois lados da mesma moeda e caminham juntos (SANABIO; ANTONIALLI, 2007). Um estudo da Associação de Produtores Rurais de Pires, citado por estes autores, demonstra a força do associativismo dos produtores de leite ‘in natura’ por se unirem na comercialização coletiva do produto para um único laticínio visando obter preços acima do mercado, regulados por instrumentos contratuais, ou quando se promove a incorporação de inovação e tecnologia, seja em insumos ou tanques de resfriamentos, reafirmam que tantos os objetivos individuais e coletivos podem conviver pacificamente e induzir um crescimento sustentado.

Apesar das ameaças, a transformação do setor pecuário oferece oportunidades. A Legislação Portuguesa, por meio do Decreto-Lei nº214/2008, de 10 de novembro (PORTUGAL, 2008), delineou condições, regras e normas, e aprovou o Regime de Exercício da Atividade Pecuária (REAP), o qual foi alterado pela De-

claração de Rectificação nº 1-A/2009 que corrigiu inexactidões do Decreto-Lei nº214/2008 (PORTUGAL, 2008). Os Decretos-Lei nº316/2009 (PORTUGAL, 2009a), nº78/2010 (PORTUGAL, 2010), nº45/2011 (PORTUGAL, 2011a) e nº107/2011 (PORTUGAL, 2011b) alteraram por ordem crescente, o respectivo decreto-lei com o intuito de melhorar a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos animais, população e ambiente.

A atividade pecuária, nomeadamente a produção, é também uma arma fundamental para o desenvolvimento agropecuário do país. Neste sentido, o referido decreto-lei vem estabelecer normas que caracterizam o REAP, bem como ajudar a performance do exercício da atividade pecuária de forma eficiente e sustentável. O aparecimento do REAP também tem como objetivo possibilitar uma abordagem integrada, relativa à gestão dos diferentes efluentes pecuários, de forma a reduzir os impactos negativos para o ambiente.

Dessa forma, foi aprovada a Portaria nº 631/2009, de 9 de junho (PORTUGAL, 2009b), que estabeleceu as normas regulamentares para esse efeito e as normas técnicas de licenciamento das atividades agrícola ou de transformação de efluentes pecuários. Esta, contudo, sofreu a 1ª alteração com a Portaria nº 114-A/2011, de 23 de março (PORTUGAL, 2009c), que não só atualiza a regulamentação para a gestão de afluentes pecuários, como também vem regulamentar o armazenamento, transporte e valorização de outros fertilizantes orgânicos. As condições sanitárias em que os animais se encontram (ex.: higiene, segurança) e as condições de funcionamento para a produção são também pontos importantes a ter em consideração. Ora, através da Portaria nº638/2009, de junho (PORTUGAL, 2009d), esses requisitos foram salvaguardados.

No setor da pecuária, a produção de leite, em Portugal, dá um grande contributo para assegurar a manutenção desta atividade, cujas ajudas comunitárias e estatais têm sido fracionadas em diversas áreas, embora, desde 2007, tenhamos assistido à junção de todas numa só. Assim, o agricultor recebe de uma só vez todos

os subsídios ligados à sua atividade e a atividade de produção de leite, em que o agricultor deixou de receber as ajudas em parcelas, passou ao Regime de Pagamento Único (RPU) que “é um regime de apoio aos agricultores, que tem por princípio básico o desligamento total ou parcial da produção e que substitui total ou parcialmente os apoios diretos anteriormente concedidos ao abrigo de vários regimes” (IFAP, 2014, *on-line*). As ajudas ligadas à agricultura são diversas, no entanto, todas são oriundas do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

De acordo com o recenseamento agrícola do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), o número médio de vacas leiteiras por exploração no continente aumentou mais do dobro comparando os dados de 1999 com 2009, ou seja, de 10,8 passou para 26,7 cabeças por exploração. No entanto, na região EDM, as explorações leiteiras apresentam uma dimensão média do efetivo de 33,9 cabeças, três vezes superior à apresentada em 1999, que era de 10,9 vacas/exploração. Associado ao aumento do efetivo leiteiro, verifica-se o aumento da produção de leite, contrariamente ao que se passa no continente, onde se constata um decréscimo de 2,4%, em 2012, comparado com o mesmo período de 2011. Até outubro de 2012, a produção de leite de vaca foi de 1 574 836 toneladas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2012).

Segundo a mesma fonte oficial, a recolha de leite de vaca em novembro de 2012 foi de 136 mil toneladas, o que representa uma diminuição de 2,9%, relativamente à quantidade recolhida no mês homólogo de 2011. Pelo contrário, o volume total de produtos lácteos teve um aumento de 2,4% (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2013), no mês em análise, devido, sobretudo, ao maior volume de leite para consumo (2,8%).

Pelo **gráfico 1** é possível analisar a evolução do preço por litro de leite de vaca pago ao produtor, em termos médios anuais no continente que tem sofrido oscilações, sendo que em 2006 atingiu o preço mais baixo (0,293€)

por litro e, em 2008, o preço mais alto (0,384€). No último ano de análise, verifica-se um ligeiro decréscimo devido à conjuntura econômica.

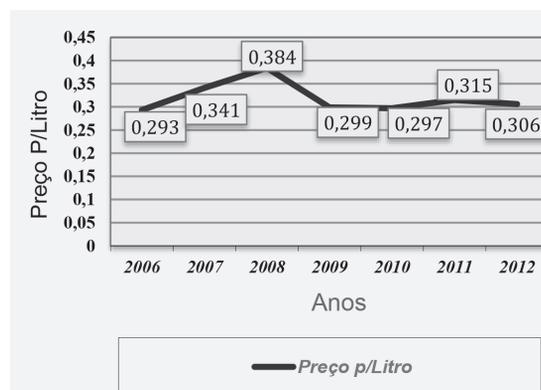


Gráfico 1 - Evolução do preço médio por litro de leite
Fonte: Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (2013).

O ano de 2012 apresentou condições ainda mais desfavoráveis para o produtor agrícola do que as observadas em 2011, situação que não é, contudo, recente, mas sim um reflexo de há uma década a esta parte. Há vários anos que os produtores agrícolas em geral, e o produtor de leite, em particular, têm assistido a sucessivas modificações nos preços dos fatores de produção. Estes têm sofrido agravamentos que, para o produtor agrícola, se traduzem numa diminuição do rendimento.

3 MÉTODO

Primeiro fez-se uma revisão bibliográfica para contextualizar o objeto de estudo, interpretar dados estatísticos, estudos, livros e artigos científicos. Para uma análise das percepções dos agricultores recorreu-se a um estudo quantitativo, ou seja, um inquérito por questionário, instrumento que favorece o estudo rápido de grandes conjuntos, a simplicidade de aplicação, o facto de as respostas não serem influenciadas pelos entrevistadores (SARMENTO; DOMINGUEZ, 2003), e a obtenção de informação em primeira mão que é fundamental para a verificação de hipóteses de trabalho (BARAÑANO, 2006). Com esta tipologia de pes-

quisa podem ainda recolher-se factos e estudar a relação entre eles (BELL, 2004), e generalizar resultados (FERNANDES, 1991; GUNTHER, 2006; COUTINHO; CHAVES, 2002).

A partir da revisão bibliográfica e tendo em linha de conta os objetivos, a questão inicial e as questões específicas, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

- (H1) a experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa, isto porque, Lamarche (1991) considera que a propriedade e o trabalho estão ligados à família nas empresas agrícolas, Cordovil (1993) fala de simbiose da exploração e da família, Gallo et al. (1995) dizem que a mão de obra familiar faz parte das explorações agrícolas, fato que nos permite concluir que a experiência da mão de obra familiar não só se refere à execução do trabalho mas também à gestão;
- (H2) a formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões, em linha com Costa (1989);
- (H3) a contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas, tendo em conta também Costa (1989) que destaca a gestão financeira como área funcional a considerar, entre outras, assim como Rodrigues et al. (2010) por considerarem que permite a gestão patrimonial e prever o futuro, com base na informação;
- (H4) as tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas, tendo por base Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) e Souki e Salgado (2000);
- (H5) a família e a entreejada são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas, levando em linha de conta as reflexões de Lamarche (1991), Cordovil (1993) Gallo et. al (1995) e Gasson (1988);
- (H6) o cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro, como destacam Sanabio e Antonialli (2007);
- (H7) a instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras, ao abrigo das chamadas de atenção feitas por Torres (2012) sobre o papel que a quantidade e tipologia do piso tem na produção de leite e por Cook e Nordlund (2009) e Frankena et al. (2009) sobre o conforto que interfere na claudicação das explorações agrícolas;
- (H8) o investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos, considerando o estudo de Bach et al. (2008);
- (H9) a eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola porque como diz Avillez et al. (2006) a empresa agrícola é uma unidade técnico-económica, e não só uma unidade como sublinha Lamarche (1991), mas também uma realidade onde a propriedade e o trabalho estão intimamente ligados à família e;
- (H10) todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão, pelas mesmas razões apontadas por Avillez et al. (2006) e Lamarche (1991) e na sequência do que afirma Costa (1989) quando se refere à gestão de explorações agrícolas como um conjunto de processos e técnicas que permitem tomar decisões e de-

envolver as ações tendentes ao racional aproveitamento dos recursos disponíveis, à sua rentabilização e à melhoria do resultado económico.

No **quadro 2** apresentam-se sinteticamente as hipóteses e os autores anteriormente citados e revistos na literatura na secção 2.1 deste artigo, que fundamentam sua dedução.

3.1 AMOSTRA

Na região EDM constituída por 2726 explorações leiteiras, selecionaram-se concelhos para aplicar o questionário tendo em conta a sua representatividade e o objeto de estudo (ver **figura 1**). Posteriormente, procurou-se junto das cooperativas desses concelhos, verificar se existiam produtores de leite com interesse e disponibilidade para participar no estudo.

Hipóteses	Autores
H1 - A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995)
H2 - A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões.	Costa (1989)
H3 - A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.	Costa (1989); Rodrigues et al. (2010)
H4 - As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.	Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011); Souki e Salgado (2000)
H5 - A família e a entreaajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995); Gasson (1988)
H6 - O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do sector leiteiro	Sanabio e Antonialli (2007)
H7 - A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras	Cook e Nordlund (2009); Frankena et al. (2009); Torres (2012)
H8 - O investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos	Bach et al. (2008)
H9 - A eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola	Avillez et al. (2006); Lamarche (1991)
H10 - Todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão	Avillez et al. (2006); Costa (1989); Lamarche (1991).

Quadro 2 - Hipóteses de investigação

Fonte: elaboração própria (2013).

O questionário, dividido em três partes (caracterização do produtor, caracterização da empresa e perguntas fechadas sobre o tema) foi elaborado com base na escala de Likert («1 Discordo totalmente», «2 Discordo», «3 Indeciso», «4 Concordo» e «5 Concordo totalmente») para ser possível proporcionar respostas alternativas. Esta é a tipologia de perguntas mais adequada, dizem Hill e Hill (2012). A aplicação decorreu durante o mês de janeiro de 2013.



Figura 1 - Região EDM
Fonte: elaborado pelos autores (2013).

O concelho de Barcelos é o mais representativo de produtores ligados ao sector leiteiro. Dados disponibilizados pela Cooperativa Agrícola de Barcelos, em 2011, confirmam 1412 explorações, sendo 447 produtores de leite. Em Vila do Conde, 303 produtores leiteiros recorrem aos serviços da cooperativa local e em Vila Nova de Famalicão são 111. Póvoa de Varzim e Viana do Castelo foram conselhos selecionados pela proximidade entre os conselhos e por ajudarem a distribuir a amostragem. As cooperativas destes dois últimos conselhos confirmaram a existência de 140 e 45 produtores de leite respectivamente que também recorrem aos serviços das cooperativas.

Os questionários realizados em Barcelos foram recolhidos com a ajuda dos colaboradores da cooperativa que fazem o serviço de inseminação e que foram acompanhados por nós. Percorreram-se centenas de quilómetros, vividas histórias e experiências e partilhados muitos conhecimentos. Os restantes, foram recolhidos nos conselhos mencionados através de pedidos de contactos aos moradores. Em

alguns casos, como as empresas leiteiras eram visíveis não foi necessário pedir informações. Outra técnica usada consistiu em pedir contactos aos (as) produtores (as) e inquiridos (as).

Para o tratamento estatístico de dados, recorreu-se à análise descritiva que, segundo Morais ((s/d) apud REIS, 1994) consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos por meio da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos. Procedeu-se à criação de gráficos que, como Maroco (2007) esclarece, permite visualizar de forma simples as características das variáveis em estudo. Analisou-se o número de respostas em cada categoria de escalas e utilizaram-se técnicas paramétricas e técnicas não paramétricas. Aplicou-se o Teste do Qui-quadrado (*Chi-square*), como técnica não paramétrica, cujo objetivo é testar hipóteses como referem Martinez e Ferreira (2007) e comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória (PE-REIRA, 2003).

Para uma população com a dimensão de 2726 explorações, uma margem de erro de 5%, um nível de confiança de 95% e uma resposta esperada de 5%, seriam necessárias 72 respostas segundo a fórmula de cálculo *raosoft*.

4 RESULTADOS

Participaram no estudo 105 respondentes dos concelhos selecionados da região EDM (ver **tabela 1**), fato que permitiu reduzir a margem de erro de 5% para 4,09% e aumentar o nível de confiança de 95% para 98%.

Tabela 1 - Amostra

	Barcelos	V.N. Famalicão	Vila do Conde	Póvoa de Varzim	Viana do Castelo
Produtores (2011)	447	111	303	140	45
10% do total	~45	~11	~30	=14	~5
Amostra	105				

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Dos 105 questionários realizados, 82 dos inquiridos são do sexo masculino e 23 do sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 78,1% e 21,9%, respetivamente (ver **gráfico 2**).

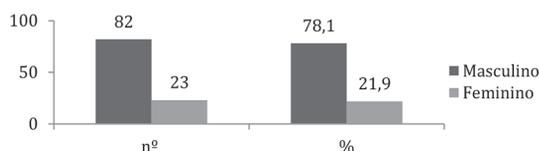


Gráfico 2 - Gênero dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

No **gráfico 3** verifica-se que 33,3% dos inquiridos têm idade superior ou igual a 56 anos, o que nos permite ressaltar que no prazo de uma década um terço das explorações pode estar em risco em função da idade dos produtores leiteiros. Apenas 14,3% dos inquiridos têm idade inferior ou igual a 35 anos.

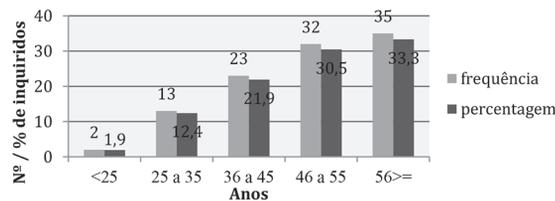


Gráfico 3 - Idade dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Quanto ao nível de formação, 45,7% dos inquiridos têm um curso específico sobre atividade profissional exercida, ou seja, um curso de empresário agrícola. No entanto, com quatro

anos de escolaridade existem 31,4% dos inquiridos, 12,4% possuem o 6º ano, 6,7% o 9º ano, 2,9%, o 12º Ano e apenas 1% tem curso superior (ver **gráfico 4**).

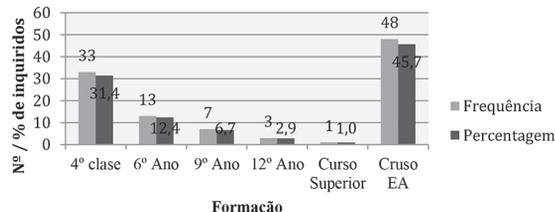


Gráfico 4 - Formação dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Perante os dados recolhidos, constata-se que 44,8% (47 questionários) dos inquiridos possuem uma experiência igual ou superior a 25 anos no comando da sua empresa, 19,0% têm entre 19 e 24 anos, 17,1% têm entre 13 e 18 anos, 11,4% têm entre 6 e 12 e apenas 7,6% dos inquiridos estão há menos de 6 anos no comando da exploração leiteira conforme o **gráfico 5**.

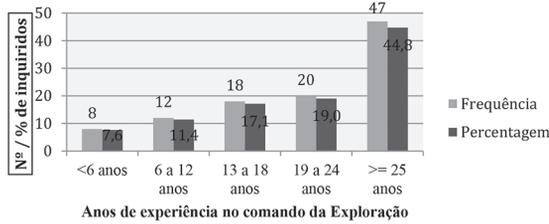


Gráfico 5 - Experiência dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Com o objetivo de caracterizar as empresas agrícolas da região EDM, verifica-se pelo **gráfico 6** que 97,1% das empresas do sector leiteiro são familiares e 2,9% são não familiares.

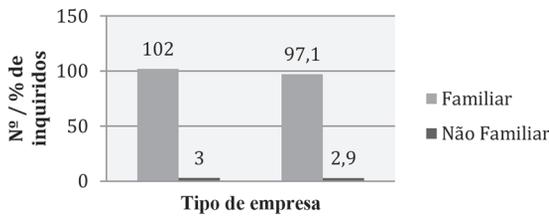


Gráfico 6 - Tipologia de empresas produtoras de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

As referidas empresas produtoras de leite, 80,0%, são empresários em nome particular (ver **gráfico 7**). 12,4%, são sociedades por quotas e 7,6% estão identificadas como sociedades unipessoais.

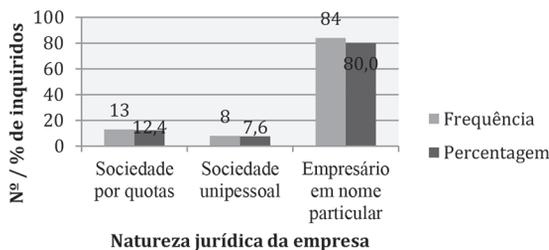


Gráfico 7 - Natureza jurídica das empresas produtoras de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Nestas empresas do sector leiteiro da região EDM, 65,7% têm entre três e cinco trabalhadores no total, sendo que na maioria delas, apenas existem, no máximo, dois trabalhadores efetivos (ver **gráfico 8**).

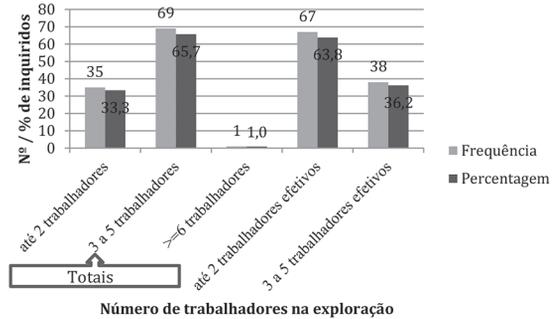


Gráfico 8 - Número de trabalhadores totais e efetivos
Fonte: dados de pesquisa (2013).

As respostas para o efetivo total de animais foram mais homogêneas. De acordo com os dados observados, verifica-se que 18,1% dos inquiridos têm menos de 50 animais, 22,9% têm entre 50 a 80 animais, 14,3% têm entre 81 a 100 animais, 23,8% têm entre 101 e 140 animais e 21,0% dos inquiridos têm mais de 140 animais conforme é visível no **gráfico 9**.

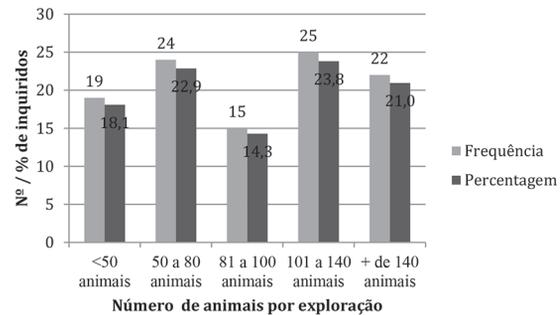


Gráfico 9 - Distribuição das explorações por efetivo total animal
Fonte: dados de pesquisa (2013).

A análise estatística, constante do gráfico 10, permitiu concluir que a dimensão da área que os produtores inquiridos cultivam, em 58,1% dos casos cifra-se entre os 11 a 20 hectares. Apenas 6,7% dos inquiridos cultivam uma área superior a 31 hectares e 7,6% cultivam uma área entre 21 a 30 hectares. 27,6%, ou seja, 29 produtores cultivam menos de 10 hectares de terra.

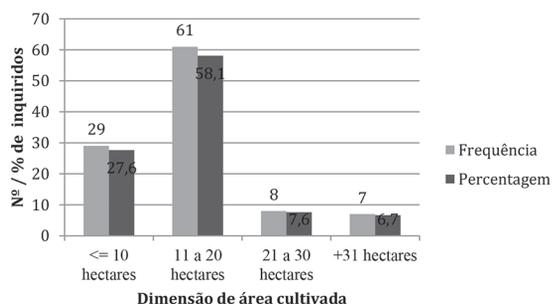


Gráfico 10 - Distribuição das explorações por área cultivada

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Depois da análise descritiva elaborada em torno do perfil dos inquiridos e suas empresas, fundamenta-se, de seguida, por meio da apresentação de frequências e testes estatísticos, as hipóteses de investigação.

Os resultados apresentados na **Tabela 2** confirmam que as variáveis estudadas são fundamentais para a gestão das empresas do

sector leiteiro. Todos esses fatores têm o seu peso e o seu contributo na gestão, nas decisões tomadas e na obtenção de resultados mais positivos, tal como era previsível tendo em linha de conta Avillez et al. (2006), Costa (1989) e Lamarche (1991). Todavia, alguns fatores destacam-se mais do que outros, como são os casos da experiência, formação, conhecimento e instalações pecuárias. Com menor relevância, mas não deixando de ser importantes, destacam-se as tecnologias. Os restantes fatores, embora não tenham tido uma classificação tão elevada, não deixam de ser importantes para a gestão das empresas do sector leiteiro. É o caso da família e entreajuda, da cooperativa e associações e da contabilidade que é considerada menos influente na gestão.

Embora nem todos os fatores exerçam a mesma influência na gestão, a eliminação de qualquer um deles interfere negativamente na empresa.

Tabela 2 - Variáveis e técnicas de gestão

Variáveis e Técnicas	RELEVÂNCIA PARA A GESTÃO									
	Escala: 1- Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo Totalmente									
	1		2		3		4		5	
	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %
Experiência							13	12,4	92	87,6
Formação e conhecimento					3	2,9	22	21,0	80	76,2
Contabilidade	1	1,0	26	24,8	24	22,9	30	28,6	24	22,9
Tecnologias			4	3,8	11	10,5	25	23,8	65	61,9
Família e Entreajuda					4	3,8	52	49,5	49	46,7
Cooperativismo e Associativismo	2	1,9	8	7,6	9	8,6	44	41,9	42	40,0
Instalações Pecuárias					11	11,0	55	52,4	332	314,2
Saúde e Bem-Estar Animal			44	33,8	55	34,8	332	230,5	664	660,9
Eliminação de uma variável de gestão	4	3,8	18	17,1	11	10,5	51	48,6	21	20,0
Inter-relação das variáveis de gestão nas decisões					55	44,8	669	665,7	331	229,5

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A utilização de técnicas paramétricas, segundo Hill e Hill (2012), requer que as distribui-

ções sejam normais. Como há mais de 30 respostas, pode considerar-se que a amostra é normal por natureza (MAROCO, 2007). Contudo, procedeu-se com recurso ao SPSS, à aplicação do teste sobre a normalidade das variáveis em causa: o mais indicado é o teste de Kolmogorov-Smirnov (com correção de Lillifors) e o teste de Shapiro - Wilk (HILL; HILL, 2012). No entanto, a **tabela 3** mostra que a distribuição das variáveis não apresenta normalidade, embora a significância (Sig.) seja 0,000.

Pelos resultados apresentados nas **tabelas 2, 3 e 4**, as hipóteses de investigação estudadas, são validadas pelos resultados, à exceção, talvez, da H3. Analisando detalhadamente os resultados (ver **Tabela 8**), verifica-se que a H1, que considera que a experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa, e

Tabela 3 - Testes de Normalidade

<i>Tests of Normality</i>						
Perguntas	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
P1	,522	105	,000	,385	105	,000
P2	,463	105	,000	,557	105	,000
P3	,193	105	,000	,875	105	,000
P4	,370	105	,000	,695	105	,000
P5	,309	105	,000	,719	105	,000
P6	,276	105	,000	,788	105	,000
P7	,463	105	,000	,557	105	,000
P8	,360	105	,000	,678	105	,000
P9	,314	105	,000	,841	105	,000
P10	,384	105	,000	,702	105	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Assim, recorreu-se a Testes Não Paramétricos para validar ou refutar as hipóteses de investigação, nomeadamente o teste do *Qui-quadrado* (ver **tabela 4**), cujas estatísticas geradas possibilitam comparar três ou mais variáveis e, nesse sentido, confirmou-se que existem diferenças estatísticas significativas quando comparamos as variáveis.

a H2, que estipula que a formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões, como postulava Costa (1989), são hipóteses válidas.

Tabela 4 - Teste do Qui-quadrado

Perguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Chi-square	59,438 ^a	91,943 ^b	24,952 ^c	84,981 ^d	41,314 ^b	78,286 ^c	91,943 ^b	91,610 ^d	61,810 ^c	59,200 ^b
df	1	2	4	3	2	4	2	3	4	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
a. The minimum expected cell frequency is 52,5.										
b. The minimum expected cell frequency is 35,0.										
c. The minimum expected cell frequency is 21,0.										
d. The minimum expected cell frequency is 26,3.										

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Tabela 5 – Experiência, formação e conhecimento

P1 = H1 A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.				P2 = H2 A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para gestão e tomada de decisões.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Concordo	13	52,5	-39,5	Indeciso	3	35,0	-32,0
Concordo Totalmente	92	52,5	39,5	Concordo	22	35,0	-13,0
Total	105			Concordo Totalmente	80	35,0	45,0
				Total	105		

Resultado: H1 e H2 são válidas na sua totalidade

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Pelas estatísticas apresentadas na **tabela 6**, verifica-se que a H3, que suporta o facto da contabilidade influenciar positivamente a gestão das explorações, é validada apenas parcialmente. Por outro lado, a H4, que considera que as tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas, é totalmente validada, à semelhança das teses de Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) e Souki e Salgado (2000).

Tabela 6 – Gestão contabilística e uso de tecnologias

P3 = H3 A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.				P4 = H4 As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Discordo Totalmente	1	21,0	-20,0	Discordo	4	26,3	-22,3
Discordo	26	21,0	5,0	Indeciso	11	26,3	-15,3
Indeciso	24	21,0	3,0	Concordo	25	26,3	-1,3
Concordo	30	21,0	9,0	Concordo Totalmente	65	26,3	38,8
Concordo Totalmente	24	21,0	3,0	Total	105		

Resultado: H3 é válida parcialmente e a H4 é válida na sua totalidade

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A H5 que atenta que a família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas, como escrito por Lamarche (1991), Cordovil (1993), Gallo et al. (1995) e Gasson (1988), é válida na sua totalidade, como se pode constatar pelos dados da **tabela 7**, assim como a H6 fundamentada com base nos autores Sanabio e Antonioli (2007), segundo a qual se procurava reconhecer a importância do cooperativismo e do associativismo para as empresas do sector leiteiro.

Tabela 7 - A importância da família e entreaajuda, cooperativismo e associativismo

P5 = H5 A família e a entreaajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.				P6 = H6 O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Indeciso	4	35,0	-31,0	Discordo Totalmente	2	21,0	-19,0
Concordo	52	35,0	17,0	Discordo	8	21,0	-13,0
Concordo Totalmente	49	35,0	14,0	Indeciso	9	21,0	-12,0
Total	105			Concordo	44	21,0	23,0
				Concordo Totalmente	42	21,0	21,0
				Total	105		
Resultado: H5 e H6 são válidas na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A H7 que preconiza a instalação pecuária ser de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras, instalações valorizadas por Cook e Nordlund (2009), Frankena et al. (2009) e Torres (2012), e a H8 que o investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos como disseram Bach et al. (2008), são válidas na sua totalidade, segundo os resultados apresentados na **tabela 8**.

Tabela 8 - Instalações pecuárias, saúde e bem-estar animal

P7 = H7 A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras.				P8 = H8 O investimento em saúde e bem-estar animal, nomeadamente cubículos, produz resultados positivos.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Indeciso	3	35,0	-32,0	Discordo	4	26,3	-22,3
Concordo	22	35,0	-13,0	Indeciso	5	26,3	-21,3
Concordo Totalmente	80	35,0	45,0	Concordo	32	26,3	5,8
Total	105			Concordo Totalmente	64	26,3	37,8
				Total	105		
Resultado: As H7 e H8 são válidas na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Na última tabela, verifica-se que o mesmo acontece com a **H9** segundo a qual a eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola e a **H10** que sustenta o fato de todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão. Assim, os resultados das duas últimas hipóteses estão em sintonia com autores revisitos na literatura, nomeadamente Aviliez et al. (2006) e Lamarche (1991).

Tabela 9 - Integração das variáveis de gestão

P9 = H9 A gestão das explorações leiteiras requer o auxílio de todos os fatores fundamentais.				P10 = H10 As decisões de gestão são influenciadas positivamente pela relação existente de variáveis.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Discordo Totalmente	4	21,0	-17,0	Indeciso	5	35,0	-30,0
Discordo	18	21,0	-3,0	Concordo	69	35,0	34,0
Indeciso	11	21,0	-10,0	Concordo Totalmente	31	35,0	-4,0
Concordo	51	21,0	30,0	Total	105		
Concordo Totalmente	21	21,0	,0				
Total	105						

Resultado: As H9 e H10 são válidas na sua totalidade

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Apresentados e discutidos os resultados do presente estudo, baseados no método quantitativo, identificam-se as principais conclusões na última secção deste artigo, assim como as limitações da investigação fazendo-se sugestões para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES

Havendo uma grande necessidade de investigação sobre os fatores determinantes da gestão em empreendimentos rurais, por um lado, e por outro, as mudanças recentes no setor leiteiro europeu, este estudo constitui um contributo relevante para investigação sobre o tema. De acordo com a percepção dos produtores de leite ouvidos, a gestão das explorações de leite alicerça-se em vários princípios e técnicas fundamentais de gestão. O destaque vai para a experiência

dos produtores, novas tecnologias, contributo familiar e entre ajuda, saúde e bem estar animal, colaboração cooperativista e associativista, mas a maior evidência prende-se com a influência da experiência dos produtores, enquanto que a gestão contabilística não é a que mais pode influenciar o sucesso do negócio.

Embora os princípios e técnicas fundamentais de gestão não tenham todas a mesma influência no sucesso do negócio, a eliminação de qualquer uma afetará a sustentabilidade futura da empresa.

Todas as conclusões mais importantes da investigação aplicada estão clarificadas no **Quadro 3** que mostra os resultados de todas as hipóteses apresentadas na secção 3 – método, com a indicação clara do número de cada hipótese, sua fundamentação teórica, conteúdo e o resultado atingido com a investigação.

Hipóteses	Autores	Resultado (V ? F) ²
H1 - A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995)	V
H2 - A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões.	Costa (1989)	?
H3 - A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.	Costa (1989); Rodrigues et al. (2010)	V
H4 - As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.	Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) ; Souki e Salgado (2000)	V
H5 - A família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995); Gasson (1988)	V

H6 - O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do sector leiteiro	Sanabio e Antonialli (2007)	V
H7 - A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras	Cook e Nordlund (2009); Frankena et al. (2009); Torres (2012)	V
H8 - O investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos	Bach et al. (2008)	V
H9 - A eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola	Avillez et al. (2006); Lamarche (1991)	V
H10 - Todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão	Avillez et al. (2006); Costa (1989); Lamarche (1991).	V

Quadro 3 - Resultados das hipóteses de investigação

Fonte: elaboração própria (2013).

Perante essas conclusões que permitem atingir os objetivos inicialmente fixados, a saber, (1) identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do sector leiteiro, (2) identificar se existe diversidade de princípios e técnicas, (3) quais são as mais relevantes, (4) qual o peso relativo de cada variável na gestão, (5) se existe uma relação entre ambas, (6) qual a importância da família e da entreaajuda, do cooperativismo e do associativismo, sugere-se que as empresas produtoras de leite utilizem novas tecnologias, fomentem a melhoria da saúde e bem estar animal, considerem dados contabilísticos, mantenham interesse pelo conhecimento, cooperem entre si, inovem e mudem processos e produtos.

Espera-se que este estudo possa contribuir para uma maior reflexão, em torno do setor leiteiro, não só académica, mas também empresarial.

5.1 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A primeira limitação prende-se com a escassez de literatura sobre o tema. A segunda, com o fato de se terem identificado produtores desconfiados sobre o objetivo do estudo, que após os devidos esclarecimentos acabaram por colaborar.

5.2 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Sendo o cooperativismo e associativismo valorizados pelo setor, poder-se-ia fazer um estudo sobre a gestão de cooperativas e seu papel no setor.

Este estudo não impede que se continue a aprofundar a pesquisa bibliográfica e a investigação empírica para que novos dados possam ajudar na reflexão sobre as empresas leiteiras e a identificação de soluções para o futuro.

FUNDAMENTAL PRINCIPLES AND TECHNIQUES OF MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF THE DAIRY SECTOR: STUDY ABOUT PERCEPTION OF MILK PRODUCERS IN THE REGION OF ENTRE DOURO AND MINHO, PORTUGAL

ABSTRACT

This article aimed at identifying the fundamental principles and techniques of management applied in dairy companies, particularly in the livestock sector of the Entre Douro e Minho region (EDM) in Portugal. To do so, a bibliographic analysis was carried out on the subject and then field research was applied, together with a sample of 105 respondents from the councils selected from the EDM region, to analyze the perceptions of milk producers. The main results indicate that holdings that are able to withstand the difficulties are governed by their ability to adapt, introduce new products and technological equipment, their perception of the value of their experience and the importance of accou-

ning management, and the awareness that the health and well-being of the animals are paramount. The entrepreneur's experience and technology are decisive. These factors combined with production capacity, family aid, mutual aid, cooperativism and producer associations are the most relevant variables of management in this branch of activity. The fact that milk producers with experience were interviewed marks a change and encourages future studies.

Keywords: Management. Techniques. Dairy Sector.

**PRINCIPIOS Y TÉCNICAS
FUNDAMENTALES DE GESTIÓN
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR
LECHERO: ESTUDIO SOBRE
LA PERCEPCIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE LECHE DE
LA REGIÓN DE ENTRE DOURO Y
MINHO, PORTUGAL**

RESUMEN

En este artículo se buscó identificar los principios y las técnicas fundamentales de gestión aplicadas en las empresas del sector lechero, es decir en la pecuaria de la región de Entre Douro y Minho (EDM), en Portugal. Para tanto, se hizo inicialmente un análisis bibliográfico acerca del tema y después se hizo un trabajo de campo, con una muestra con 105 contestadores de los consejos seleccionados de la región EDM, para analizar las percepciones de los productores de leche. Los principales resultados indican que las exploraciones que logran resistir a las dificultades se rigen por la calidad de adaptación, la introducción de nuevos productos y equipamientos tecnológicos, la percepción que tienen acerca del valor de su experiencia y de la importancia de la gestión contable, y por la consciencia de que la salud y el bien-estar de los animales son fundamentales. La experiencia del empresario y la tecnología son determinantes. Eses factores

combinados con la capacidad de producción, ayuda familiar, ayuda mutua, cooperativismo y asociaciones de productores constituyen las variables las más relevantes de la gestión en ese área de actividad. El hecho de que se han escuchado productores de leche con experiencia es un cambio e incita a futuros estudios.

Palabras clave: Gestión. Técnicas. Sector Lechero.

- 1 De acordo com o recenseamento agrícola de 2009, Barcelos é o município com o maior número de explorações ligadas ao setor leiteiro e o município da Póvoa de Varzim tem mais de metade das explorações existentes especializadas em hortofloricultura intensiva.
- 2 V (verdadeiro) ? (nem verdadeiro nem falso) F (falso).

REFERÊNCIAS

ALBERTO, D.; ALMEIDA, J. P. F. Evolução da agricultura portuguesa no período 1989/2010: análise de indicadores relevantes. In: CONGRESSO DE GESTÃO E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA, 5., 2011, Zamora. **Anais...** Zamora: APDR, 2011.

AMARO, P. **As organizações de agricultores de produção e proteção integrada (1994-2004)**. Lisboa: ISAPress, 2005.

ANTONIALI, L. M. Capacitações organizacionais e gestão tecnológica em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ORGANIZADOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

ANTONIALI, L. M.; GALAN, V. B. Evolução tecnológica e competitividade de uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 73-90, 1997.

AVILLES, F. et al. **Planeamento da empresa agrícola**: manual técnico. Cartaxo: Agrogos-

tão, 2006.

BACH, A. et al. Associations between nondieraty factores and dary herd performance. **Journal of Dairy Science**, Champaign, v. 91, n. 8, p. 3259-3267, Aug. 2008. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18650303>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

BARAÑANO, A. **Métodos e técnicas de investigação em gestão**: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

BELL, J. **Como realizar um projeto de investigação**. 3 ed. Lisboa: Gradiva, 2004.

BRAGA, A. **A gestão da informação**. 2000. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/903/1/A%20GEST%-C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%-C3%83O.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

COMISSÃO EUROPEIA. **A Comissão Europeia propõe uma nova parceria entre a Europa e os agricultores**. Comunicado de imprensa: IP/11/1181. 2011. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1181_pt.htm>. Acesso em: 12 dez. 2011.

COMISSÃO EUROPEIA. Regulamento (CE) nº 1242/2008, de 8 de dezembro de 2008. Estabelece uma tipologia comunitária das explorações agrícolas. **Jornal Oficial da União Europeia L335**, Bruxelas, L. 335, p. 3-24, 2008.

CONFAGRI. Quotas leiteiras. **Espaço Rural - Revista da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal**, Portugal, n. 81, p. 19-21, 2011.

COOK, N. B.; NORDLUND, K. V. The influence of the environment on day cow behavior, claw health and herd lameness dynamics. **The Veterinary Journal**, n. 179, p. 360-369, 2009.

CORDOVIL, F. C. A economia da agricultura

portuguesa nos anos 80: factos e ideias. **Análise Social**, v. 23, n. 121, p. 187-233, 1993.

COSTA, F. V. M. **A contabilidade e a gestão na empresa agrícola**. Lisboa: Ministério da Agricultura Pescas e Alimentação, 1989.

COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 15, n. 1, p. 221-243, 2002.

DINIS, J. Principais propostas de orientação para a nova PAC são más para os Agricultores e para o Mundo Rural Português. **Jornal Voz da Terra**, Lisboa, n. 63, p. 5, 2010.

DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. **Administração**: princípios de gestão empresarial. 10. ed. Amadora: MacGraw-Hill, 2000.

FERNANDES, D. Notas sobre os paradigmas em educação. **Noesis**, Portugal, v. 18, p. 64-66, 1991.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FRANKENA, K. et al. The effect of digital lesions and floor type on locomotion score in dutch dairy cows. **Preventive Veterinary Medicine**, Netherlands, v. 88, n. 2, p. 150-157, 2009.

GALLO, M. A. et al. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Cadernos Iberconsult, 1995.

GASSON, R. The farm as a family business: a review. **Journal of Agricultural Economic**, United Kingdom, v. 39, n. 1, p. 1-41, 1988.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

- tHILL, M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.
- IFAP. **Regime de pagamento único**. 2014. Disponível em: <http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_rpu_R#.WN97vhSm6OM>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Recenseamento agrícola 2009: análise dos Principais Resultados**. Lisboa: INE, 2011. Disponível em: <<https://www.ine.pt>>. Acesso em: 12 nov. 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Boletim mensal de estatística**. Lisboa: INE, 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Boletim mensal da agricultura e pescas**. Lisboa: INE, 2013.
- LAMARCHE, A. H. **L'agriculture familiale: une réalité polymorphe**. Paris: Edição L'Harmattan, 1991.
- LIMA, J. A. As organizações agrícolas socio-profissionais em Portugal e a integração europeia (1974-85). **Análise Social**, Portugal, v. 26, n. 110, p. 209-239, 1991.
- MARION, J. C. (Coord.). **Contabilidade da pecuária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARION, J. C.; SANTOS, G. J. **Contabilidade rural**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- MARTINEZ, L.; FERREIRA, A. **Análise de dados com SPSS: primeiros passos**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.
- PEREIRA, A. **SPSS: guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 26 - 32, 2012.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação. Decreto Lei nº 158, de 26 de abril de 1991. **Diário da República**, Portugal, v. 96, p. 2349 - 2354, abr. 1991. Disponível em: <<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/598767/details/normal?q=-Decreto+Lei+n%C2%BA%20158%2F91>>. Acesso em: 12 nov. 2012.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 214, de 10 de novembro de 2008. **Diário da República**, Portugal, nº 218/10.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 316, de 29 de outubro de 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 210/09. 1 Série. 2009a.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Portaria nº 631, de 9 de junho 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 111/09. 1 Série., 2009b.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território. Portaria nº 114-A, de 23 de março de 2011. **Diário da República**, Portugal, nº 58-Supl/09. 1 Série., 2009c.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Portaria nº 638, de 9 de junho de 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 111/09. 1 Série., 2009d.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº

78, de 25 de junho de 2010. **Diário da República**, Portugal, nº 122/10. 1 Série, 2010.

PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 45, de 25 de março de 2011. **Diário da República**, Portugal, nº 60/11. 1 Série., 2011a.

PORTUGAL. Decreto Lei nº 107, de 16 de novembro de 2011. **Procuradoria - Geral Distrital de Lisboa**, Lisboa, 2011b. Disponível em: <http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1605&tabela=leis>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PORTUGAL. Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território. **Programa de desenvolvimento rural: continente 2007-2013**. Portugal: PRODOR, 2012.

REIS, E. **Estatística Sescritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1994.

REMONDES, J. **Marketing interno e comunicação: o impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's**. Viseu: Psicosoma, 2011.

RODRIGUES, A. M. et al. **SNC – Contabilidade financeira: sua aplicação**. Coimbra: Edições Almedina, 2010.

SANABIO, M. T.; ANTONIALLI, L. M. Complexos agroindustriais e associativismo no setor leiteiro: experiências que precisam ser conhecidas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.

SARMENTO, E.; DOMINGUEZ, N. **Metodologia do trabalho científico com recurso ao processador de texto**. Porto: IPAM, 2003.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADOS AGRÍCOLAS - SIMA. **Estatísticas**

agrícolas. Disponível em: <<http://www.gpp.pt/index.php/sima/sistema-de-informacao-de-mercados-agricolas-sima>>. Acesso em: 12 dez. 2013

SOUKI, G. Q.; SALGADO, J. M. Limites cognitivos do administrador rural: a informática ampliando a racionalidade das decisões. In: CONGRESSO E MOSTRA DE AGROINFORMÁTICA, 2000, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: Infoagro, 2000. 1 CD-ROM.

TORRES, P. A influência dos fatores não nutricionais na produção de leite. **Ruminantes**, Portugal, n. 4, p. 22-25, 2012.