

# UMA PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NA CIDADE DE GLÓRIA DE DOURADOS

## A PERCEPTION ON MILK PRODUCTION MANAGEMENT IN GOLDEN GLORY OF CITY

LUCIANA VIRGINIA MARIO BERNARDO<sup>1</sup>  
MAYCON JORGE ULISSES SARAIVA FARINHA<sup>2</sup>  
ALEX FERREIRA DA SILVA<sup>3</sup>  
CLANDIO FAVARINI RUVIARO<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo analisar o impacto da gestão, da cooperação e das políticas públicas aplicadas ao setor leiteiro na região de Glória de Dourados, em Mato Grosso do Sul. A produção de leite possui a função de gerar renda aos produtores rurais e de alimentar o sistema econômico local, o que também inclui a de fixar os pequenos produtores no campo. Assim posto o assunto, para o seu estudo e a construção do artigo foi elaborado um questionário com a intenção de colher dados que possibilitassem a discussão e a análise de resultados. Quanto à base teórica, ela aborda a relevância da cadeia produtiva leiteira para o desempenho do agronegócio estadual sul-mato-grossense, a necessidade de políticas públicas voltadas para a qualificação e a gestão da produção, além da necessidade de qualificação da mão de obra dos pequenos produtores. Além disso, o texto aborda a contribuição do cooperativismo para a manutenção competitiva dos pequenos produtores frente às exigências de concorrência de mercado.

**Palavras-chave:** Políticas públicas; Cooperativa e Cadeia produtiva do leite.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the impact of management, cooperation and public policies applied to the dairy sector in the glory of Dourados, Mato Grosso do Sul Milk production has the function of generating income to farmers and to feed the local economic system, which also includes the fix small producers in the field. So put it, for the study and the construction of the article was prepared a questionnaire intended to collect data that would enable discussion and analysis of results. As the theoretical basis, it discusses the importance of the dairy supply chain for the performance of South Mato Grosso state agribusiness, the need for public policies for the qualification and production management, and the need for qualification of the workforce of small producers. Furthermore, the text addresses the cooperative's contribution to the competitive maintenance of small producers in the face of market competition requirements.

**Keywords:** Public Policy; Cooperative and Production Chain of Milk.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil ainda se encontra caracterizado por apresentar baixa tecnificação em suas atividades voltadas ao campo, principalmente nas atividades relativas à agropecuária. Especula-se que esse seja um desleixo típico de países privilegiados por situação geográfica com amplas áreas disponíveis para a prática agrícola. Assim, não pressionados por esse fator,

os produtores não se preocuparam em melhorar tecnologicamente a sua produção. Para Lima et al. (2009), a baixa produtividade da terra, da mão de obra e do capital, isso coadunado com a sazonalidade de oferta e a baixa qualidade do leite, foram têm sido fatores determinantes para um modesto avanço e desenvolvimento do país no setor lácteo.

Mesmo assim, o setor lácteo destaca-se nacionalmente pela sua importância na produção, comercialização e empregabilidade ao longo de toda a cadeia produtiva. Tanto a produção, com maior ou menor intensidade, como o consumo de produtos derivados do leite podem ser identificados em toda a extensão territorial nacional. Para a Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO e a International Dairy Federation – IDF (2013), as propriedades rurais, sejam as destinadas parcialmente sejam as destinada totalmente, à produção leiteira, proporcionam aos envolvidos na produção – e à comunidade circundante – recursos econômicos e sociais. Esses recursos podem ser ampliados a partir do uso de práticas de manejo agropecuárias correspondentes às características locais, bem como mediante a utilização de gestão na produção.

Carvalho et al. (2002) observaram que a cadeia de produtos lácteos pode ser uma das mais importantes do agronegócio brasileiro. O Brasil é o sexto maior produtor de leite, constituindo uma realidade de um milhão e cem mil propriedades mantendo atividades produtivas relacionadas ao produto. O setor já chegou a empregar 3 milhões de pessoas – incluindo os produtores nesse montante –, e a fomentar a movimentação de US\$ 10 bilhões por ano com uma produção de 20 bilhões de litros de leite. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP (2013), existe uma perspectiva de crescimento para o setor lácteo brasileiro devido à integração de alguns fatores, como: variação cambial positiva do dólar, profissionalização e tecnificação do setor, intensificação produtiva e possibilidade de aumento no consumo de lácteos pela China, ou seja, há uma perspectiva de aquecimento nas exportações.

Dessa maneira, a tecnificação da estrutura da cadeia produtiva do leite e derivados é fundamental para o desenvolvimento do setor. Corrêa et al. (2010) consideram, nesse contexto, que a comercialização dos produtos está relacionada à tomada de decisão, o que implica a necessidade de uma gestão da produção eficiente. Essa relação nem sempre ocorre, pois falta apoio aos produtores. Possivelmente se mitigariam muitos problemas do setor com a oferta de políticas públicas coerentes com o contexto produtivo (CHAVES, 2012).

Para Weiverberg e Sonaglio (2009), as dificuldades encontradas por produtores de leite no Brasil estão relacionadas a fatores como os baixos níveis de tecnologia aplicados e a ausência de políticas destinadas ao setor. Mesmo assim, a FIESP (2013) observa que a produção existente permite ao país figurar como o sexto maior produtor em âmbito mundial, com perspectivas, quando considerado o espaço territorial brasileiro, de melhorar a posição nesse *ranking* produtivo.

A produção de lácteos no estado de Mato Grosso do Sul possui relevância no contexto social, pois, para Weiverberg e Sonaglio (2009) e Vilhena (2012), a produção de leite proporciona a fixação do homem ao campo. A mesma produção possui relevância econômica, por ser uma atividade fundamental para o agronegócio estadual por meio da renda gerada, porém ainda se fazem necessárias ações que proporcionem a qualificação dos recursos humanos a fim de profissionalizar e capacitar os agentes dessa cadeia produtiva.

Cabe salientar, segundo a FIESP (2013), que parcela considerável de produtores de leite desenvolvem suas atividades profissionais por meio do cooperativismo e isso ocorre, em muitos casos, não dispondo de qualificação técnica para garantir a qualidade do produto. Sobre isso, Martins (2004) percebe que as cooperativas necessitam, em alguns casos, de apoio de entidades governamentais para desenvolver políticas públicas de qualificação profissional que auxiliem na melhora de condições de trabalho aos cooperados.

Na cidade de Glória de Dourados, fundada nos anos 1950, parte de seus produtores rurais investiram na produção de leite da década de 1980 em diante a partir de uma percepção voltada para o melhoramento genético e para a tecnificação da produção, o que proporcionou ao município o título de “Capital do Leite de MS”, pois atualmente a cidade conta com a maior produtividade por animal no estado (KOMORI, 2013).

Assim, o objetivo da pesquisa é identificar a percepção dos gestores da cooperativa de produtores de leite do município de Glória de Dourados sobre as políticas públicas de gestão da produção de leite e as contribuições voltadas à qualificação dos produtores.

## **2 AS GENERALIDADES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E SEUS DIRECIONAMENTO PARA O “PROGRAMA LEITE FORTE” DESENVOLVIDO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

O conceito de políticas públicas pode ser definido como instrumentos de intervenção do governo que influenciam o direcionamento da sociedade, ou de parte dela, mediante a inquietude por respostas para as demandas derivadas de setores populacionais (MAZZINI e

OLIVEIRA, 2010). No processo de definição das diretrizes e do foco das ações governamentais, é imprescindível a contribuição da classe a ser beneficiada. A participação da comunidade exerce um impacto favorável à elaboração, pois essa participação promove pressões direcionadas àqueles responsáveis por sua formulação (HOLFLING, 2001; TEIXEIRA, 2002; BURSTEIN, 2003).

Para Souza (2006), o sucesso das ações governamentais está atrelado à identificação dos fatores influentes no desenvolvimento dessas políticas, como delimitação do problema do grupo social elegido, o tempo e a maneira de inserção ao sistema político e a abordagem por agentes que o compõem de forma que a necessidade identificada seja modelada e resulte na tomada de decisão combinada com a prática das ações delineadas com uma posterior avaliação.

Tendo em vistas essas considerações e o direcionamento dessas políticas públicas para o agronegócio, constata-se o desenvolvimento do Programa Leite Forte, direcionado ao estado de Mato Grosso do Sul por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEPROTUR. O Programa abrange produtores de 48 municípios do estado, priorizando os produtores familiares. O objetivo do Programa é atuar na produtividade e na qualidade do leite, assim visando ao aumento e a melhorias na produtividade a fim de agregar mais valor à produção e possibilitar a geração de mais empregos e renda no campo (SEPROTUR, 2014).

As ações propostas são desenvolvidas a partir de parcerias estabelecidas com entidades públicas como a Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER estadual, proporcionando formação e qualificação profissional aos produtores. Estes poderão contribuir para a meta estabelecida pelo programa para a produção de 3.000.000 litros de leite por dia, 500 técnicos e 15.000 produtores capacitados em um prazo de cinco anos em todo o território sul-mato-grossense (SEPROTUR, 2014).

Considerando os objetivos e as metas do Programa Leite Forte, o estado foi mapeado para a identificação das principais bacias leiteiras nele existentes. Após essa classificação, o município de Glória de Dourados representa um importante polo produtivo para a produção de leite no agronegócio do estado (EMBRAPA, 2002).

### **3 MUNICÍPIO DE GLÓRIA DE DOURADOS E SUA RELAÇÃO COM A PRODUÇÃO DE LEITE**

Para Basta e Bernadelli (2011), a história da colonização de Glória de Dourados está relacionada com a produção rural que, inicialmente, esteve direcionada à produção agrícola. Depois, porém, devido às características do solo, que é misto e arenoso, houve um favorecimento para que as pequenas propriedades fossem adquiridas pelas propriedades maiores, aptas à aplicação de insumos e de tecnologias. Essa junção de pequenas propriedades resultou em grandes fazendas, que então direcionaram parte da produção para a pastagem (para a criação de gado de corte).

Komori (2013) percebe, no entanto, que essa alteração na produção como consequência não apenas das condições edáficas, senão também devida à dificuldade encontrada pelos pequenos produtores para comercializar e escoar os produtos, o que resultou posteriormente no êxodo rural destacado no final da década de 1970. Esse cenário estimulou o desenvolvimento de outras atividades econômicas e o aperfeiçoamento daquelas desenvolvidas, como é o caso da atividade leiteira, com o intuito da manutenção e da permanência dos indivíduos no campo e na cidade.

A cidade está localizada na segunda maior região produtora de leite do Mato Grosso do Sul (EMBRAPA, 2002). Nesse sentido, Oliveira e Michels (2003) destacam a bacia leiteira de Glória de Dourados em termos de produção, pois está posicionada em terceiro quando comparada às outras sete bacias estaduais. Mesmo assim, porém, Corrêa et al. (2010) a identificam com um potencial de produção exponencial quando em relação à produtividade, ou seja, está seguida pelas bacias de Dourados e de Nova Andradina, que possuem uma extensão territorial superior.

Para Oliveira e Michels (2003), dentre os oito municípios que formam a Bacia Leiteira de Glória de Dourados, a cidade homônima apresentou a maior produção entre os anos de 1990 e 2000, superando em seis vezes o município integrante de menor produção. A média da produtividade da bacia é aproximadamente 3,5 litros de leite ao dia por animal, sendo que Glória de Dourados produz em média 44% acima dessa marca. Esse volume de leite é destinado à comercialização com outros estados brasileiros.

Essa produção é apontada na Base de Dados do Estado – BDE WEB (2013), onde é possível contemplar a relevância econômica da atividade leiteira relacionada aos principais produtos da pecuária no período de 2007 a 2011 (Tabela 01).

**Tabela 01:** Principais produtos da pecuária no município de Glória de Dourados (MS) –  
Período de 2007 – 2011

ESPECIFICAÇÃO	2007	2008	2009	2010	2011
Casulo bicho-da-seda (kg)	9.714	32.610	25.071	17.636	14.704
Lã (kg)	190	186	181	177	175
Leite (mil litros)	15.631	11.291	11.560	11.546	11.644
Mel de abelhas (kg)	6.395	6.285	6.301	6.202	6.272
Ovos de galinha (mil dúzias)	44	41	41	39	40

Fonte: BDE WEB, 2013.

Observa-se que, no ano de 2007 para 2008, houve uma redução na produção de leite e dos demais produtos, com exceção do casulo de bicho-da-seda, que apresentou desempenho crescente considerável. Nota-se, porém, também uma redução nesta última produção com relação ao ano de 2009 e aumento na produção do leite perceptível quando comparados os dados de 2010 com os de 2011.

A Agência de Desenvolvimento Territorial da Grande Dourados (2014) divulgou informações sobre experiências dos produtores em investimentos inovadores de produção, bem como sobre implantação de políticas públicas destinadas a esse setor da economia, como ocorrido na cidade de Glória de Dourados e região. Entre os avanços relatados estão a formação e a qualificação profissional que tornam possíveis o melhoramento da produção e, conseqüentemente, o aumento dos resultados extraídos do meio rural.

Retomando o aspecto histórico, que apontou a compra das pequenas propriedades, os pequenos produtores que sobreviveram a esse processo tiveram que buscar opções que garantissem a continuidade de sua existência, ou seja, como o pequeno produtor poderia produzir e comercializar seus produtos em concorrência com os produtores maiores e mais estruturados. Em face dessa conjuntura é que vêm surgindo as associações e, posteriormente, as cooperativas.

#### **4 COOPERATIVISMO**

No Brasil, as cooperativas encontram-se dispersas em todo o território nacional e com atuação nos mais diversos setores da economia (CHIVANGULULA et al., 2014). De acordo com Schmitz (2000), a cooperação pode ser um dos meios encontrados por pequenas instituições para a superação de crises ou a alavancagem de oportunidades. Borgatti (2014)

apresenta o histórico do surgimento desse formato de empresa, no país, a partir da década de 1940 ocorrida no setor cafeeiro na busca de solução às suas necessidades.

No decorrer do tempo, Chaves (2012) identificou que os governos procuram inserir nas políticas setoriais elementos que se refiram às diversas cooperativas existentes com intuito de contribuir para o desenvolvimento social dos indivíduos, remetendo-se a questões rurais como, por exemplo, habitação e finanças.

Zylbersztajn (2002) relaciona a existência dessas cooperativas aos aspectos comuns entre elas, aspectos denominados princípios fundamentais e que precisam ser respeitados para que uma instituição seja enquadrada nesse formato. Nessa direção, Franz e Azambuja (2006) indicam os princípios do cooperativismo tal como aprovados no Congresso de Manchester em 1995, como sendo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

Nessa perspectiva, a possibilidade de os cooperados alcançarem a competitividade mercadológica está atrelada aos princípios fundamentais como os aspectos de educação e de formação. Esses aspectos são direcionados para suprir a necessidade de uma gestão eficiente, fundamental para a permanência no mercado. Nesse sentido, King et al. (2010) pontuam que as ações desenvolvidas em prol da educação voltada ao agronegócio representam o desenvolvimento do capital humano e contribuem para o crescimento da produtividade, acarretando melhores opções na tomada de decisão sobre aspectos financeiros e gerenciais.

Ademais, Souza e Braga (2007) trazem a percepção de que as cooperativas, em relação a seus cooperados, desempenham funções inerentes aos aspectos econômicos e sociais, fundamentais ao oferecer a possibilidade de inserção dos produtores com dificuldades no mercado e a melhoria da função social observada em algumas regiões do país. O sucesso ou fracasso de uma cooperativa está estritamente ligado ao modo de gestão adotado pelos cooperados. Na relação do cooperativismo não podem prevalecer interesses específicos e particulares, mas, sim, o sentimento de coletividade e do bem comum, pois, dessa maneira, as cooperativas contribuem para o alcance dos objetivos dos cooperados.

## **5 A GESTÃO NA PRODUÇÃO**

Para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento — MAPA (2014), a gestão de uma cooperativa consegue e deve unir as políticas públicas com as necessidades expressas pelo mercado, agregando possibilidades de competição para o segmento no qual está inserida

a respectiva produção. Nesse sentido, surge a necessidade de os produtores se apropriarem desse conhecimento mediante formação e qualificação profissional para conscientemente responderem às necessidades do mercado.

Durante a implementação da gestão, alguns processos podem ter maior ou menor dificuldade em serem desenvolvidos. Isso ocorre conforme cada o contexto da produção, porém o desenvolvimento da gestão em toda a cadeia produtiva influenciará o resultado final, ou seja, no êxito do produto comercializado (LAMPERT; COOPER, 2000).

Segundo Silva (2013), a gestão voltada para a produção de leite significa a administração de itens relacionados a essa produção com o intuito ou a finalidade da melhoria dos lucros. Nessa perspectiva, o produtor necessita ser detentor desse conhecimento oriundo da formação e qualificação, para organizar a produção de maneira conveniente e suprir suas expectativas.

Para Andrade e Junqueira (2010) percebe a importância da gestão para a produção destacando que a formulação, implementação e o resultado devem ser definidos a partir do ambiente analisado. Após essas definições, as ferramentas gerenciais devem ser avaliadas e revistas, pois é considerada uma forma cíclica de atuação, iniciada a partir do diagnóstico da necessidade de cada ciclo. Cada necessidade demanda planejamentos e ações condizentes com cada análise circunstancial. Em outras palavras, a gestão não possui uma receita única capaz de ser aplicada eficientemente em qualquer necessidade, mas possui o condão de estar constantemente se atualizando com vistas à manutenção da competitividade. Para Matsushita e Sepulcri (2013), a gestão, quando aplicada à produção de leite, pode ter como aliado um Sistema de Gestão, responsável por possibilitar o registro histórico dos produtos comercializados, o que tende a gerar informações que possam contribuir na tomada de decisão e no replanejamento de ações. Ressalta-se, nessa perspectiva, a necessidade da alfabetização digital, pressuposto básico para o êxito da aplicabilidade do sistema.

O indicativo feito Souza e Braga (2007), sobre a tomada de decisão inerente às ações desenvolvidas por uma empresa, incluindo nesse cenário as cooperativas, considera que elas são decisivas para o sucesso do empreendimento. Assim, é fundamental a compreensão do produtor sobre os aspectos inerentes à gestão que subsidiará a decisão tomada.

## **6 METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida em junho de 2014 e trata-se de um estudo de caso sobre a cooperativa de leite da cidade de Glória de Dourados, focando o incentivo dado aos produtores com relação à gestão na produção de leite. Essa cooperativa foi escolhida devido ao destaque da produtividade leiteira de seus cooperados, pois o município de Glória de Dourados é considerado o maior produtor de leite em Mato Grosso do Sul.

A princípio foi realizada uma busca de textos para compor a revisão da literatura que auxiliou a discutir os resultados encontrados. Na sequência, elaborou-se um questionário semiestruturado com o intuito da obtenção de informações condizentes aos aspectos relacionados à percepção da cooperativa sobre as práticas de seus cooperados com relação à gestão na produção de leite. Dessa forma, subsidiou o questionamento a compreensão da cooperativa sobre a gestão na produção, as políticas públicas estaduais específicas a essa produção, a capacitação dos produtores sobre o assunto e a oferta de capacitação pela cooperativa, a escolarização do produtor como influenciador nas atividades produtivas e, enfim, dificuldades existentes no processo produtivo.

Para a aplicação do questionário, dois pesquisadores foram até a respectiva cidade e, durante visita à cooperativa, foram recepcionados por um representante, que, após um breve diálogo sobre o objetivo da pesquisa, aceitou responder aos questionamentos. Dessa forma, foi realizada entrevista baseada no questionário elaborado. Após a coleta das informações na cooperativa, foi visitada uma entidade pública prestadora de assistência técnica à produção leiteira, entidade que então disponibilizou dados secundários sobre o histórico local da produção leiteira e a relação dessa produção com o estado de Mato Grosso do Sul. Isso foi feito principalmente por meio de materiais impressos e informativos, que contribuiriam para a constituição dos dados do artigo.

A princípio foram transcritas as informações coletadas na cooperativa e, na sequência, foi realizada análise de conteúdo sobre a transcrição e sobre o material recebido na entidade pública prestadora de assistência técnica. Essa análise resultou em uma argumentação descritiva sobre as informações recebidas, que foram organizadas em três subseções: (i) a gestão da produção e as políticas públicas; (ii) a importância da capacitação para os produtores de leite; e (iii) as dificuldades locais enfrentadas pelos produtores de leite.

## **7 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **7.1 Gestão da Produção e Políticas Públicas**

A cooperativa estudada compreende tanto a gestão da produção quanto todas as práticas adotadas pelo produtor para obter a melhor produção possível. Como exemplo para ilustrar a situação, consideraram a alimentação ofertada aos animais como parte das boas práticas de manejo adotado pelos produtores. A cooperativa compreende que uma alimentação correta dos animais influenciará no leite produzido e poderá proporcionar uma melhor competitividade ao produto devido à sua qualidade. Para o Ministério da Agricultura e Pecuária — Mapa (2014), as cooperativas precisam auxiliar seus produtores compartilhando conhecimento sobre práticas relacionadas à gestão na produção. Além disso, Silva (2013) considera que especificadamente a gestão destinada à produção de leite deve estar destinada ao aumento dos lucros na produção.

Questionou-se também se existem indicativos nos diálogos feitos pelos produtores no tocante a componentes relacionados à prática de gestão. O respondente considerou que, atualmente, há uma maior frequência desse discurso por parte dos produtores, fato que está diretamente relacionado à percepção dos indivíduos sobre necessidade existente dessa prática. Como exemplos estão: o planejamento, estratégias para a produção, o registro de informações sobre a produção e a participação em cursos ou capacitações similares. Todavia, ele percebe que o discurso se sobressai à prática, pois os produtores não apuram os custos de produção, ou possuem dificuldades em registrar os valores aplicados na produção.

Para Lampert e Cooper (2000), a gestão é um fator determinante para o êxito da produção. Seu desenvolvimento pode estar relacionado à capacitação oferecida aos produtores e a outros agentes da cadeia produtiva. King et al. (2010) pontuam que as ações desenvolvidas em prol da educação no ambiente rural formam o capital humano que poderá influenciar o crescimento da produtividade devido a melhores decisões que virão a ser tomadas com relação aos recursos aplicados na produção. Assim, poderá haver um número insuficiente de capacitações aos produtores ou, ainda, o foco desses treinamentos está divergindo das necessidades dos mesmos produtores e poderá haver um número reduzido de profissionais prestando capacitações técnicas ao grupo.

Ressalta-se ainda a existência de práticas de assistência técnica aos produtores por parte da cooperativa e do órgão público estadual, localizado na cidade. Esse é um fator importante para a aquisição de conhecimentos. Para Campo e Fava (2007), existe a

necessidade de se conhecer a maioria dos aspectos inerentes à produção de leite minuciosamente, para que sejam evitadas falhas na produção. Além disso, a assistência prestada pela cooperativa pode ser um diferencial, no sentido de ampliar o número de visitas de assistência técnica recebidas pelos produtores. Schmitz (2000) considera que a cooperação pode ser uma das formas que auxilie na superação de crises de pequenos empreendimentos. Denota-se que a maioria dos produtores de leite da cidade está incluída nos padrões da agricultura familiar, setor para o qual, em muitos casos, os recursos disponíveis são escassos.

Complementarmente, cabe, ainda, direcionar a implicação da importância da escolaridade no desenvolvimento da gestão da produção, o que, na percepção da cooperativa, é importante e pode significar um entrave para os registros das informações, mas não é percebido como um empecilho à execução das ações. Weiverberg e Sonaglio (2009) e Vilhena (2012) referem-se a essa necessidade de escolarização, ao considerar que a produção oriunda dos agronegócios deve ser profissional e para isso os recursos humanos utilizados devem ser qualificados em toda a cadeia produtiva.

Em relação às políticas públicas voltadas à formação e à qualificação profissional, nota-se, nas informações prestadas pelo representante da instituição, certo desapontamento. Para ele existe uma carência com relação ao envolvimento do poder público para incentivo a essa produção, tendo em vista que, em Mato Grosso do Sul, as principais atividades rurais estão relacionadas à produção de gado de corte, soja e milho, apesar de que a cidade de Glória de Dourados esteja localizada na segunda maior região produtora de leite do Mato Grosso do Sul (EMBRAPA, 2002). Além disso, na percepção do entrevistado, as políticas públicas estaduais não valorizam a qualidade do produto produzido na região e essa pouca valorização se deve especialmente ao baixo preço pago pelo produto. Essa situação, de um lado, desestimula a produção do leite, pois torna o produtor insatisfeito com o resultado produtivo. Por outro lado, porém, a cidade de Glória de Dourados tem dificuldades para a produção agrícola, devido às características do solo, como apontado por Komori (2013) e, possivelmente por esse motivo, a produção continua na região.

Outra situação apontada, nesse sentido, é a existência de fragilidade com relação à periodicidade do desenvolvimento de políticas públicas direcionadas ao setor leiteiro. Geralmente, essas são desenvolvidas por meio de projetos e de programas que são percebidos como um benefício a partir do qual o produtor consegue agregar valor à produção na maioria das vezes, porém, os períodos políticos influenciam no tempo de execução, pois costuma não haver continuidade nas ações. Dessa forma, é negado a essas ações o ciclo exposto por Souza (2006), em que se inicia na identificação do problema que será abordado pela política pública

e encerrado na avaliação das ações desenvolvidas que poderão ter continuidade ou serem (re)planejadas.

## **7.2 A Importância da Capacitação dos Produtores de Leite**

Quando o representante da cooperativa foi questionado sobre a importância da capacitação dos produtores, ele indicou ser positivo o desenvolvimento de cursos voltados às necessidades dos cooperados. Assim como considerou positiva a ação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite (2012) pelo seu Programa de Desenvolvimento, realizado para a capacitação de produtores em prol da profissionalização das práticas produtivas e a higienização na manipulação do produto, fatores que auxiliam na manutenção da sanidade da produção de leite.

A Embrapa Gado de Leite (2014) também se posiciona favorável à oferta de ações destinadas à qualificação profissional, tendo em vista que a empresa oferece aos produtores atividades inerentes ao contexto profissional e disponibiliza informações sobre capacitações e transferência de tecnologia desenvolvida pela instituição. É possível perceber que o período de maior oferta está no intervalo temporal de 2008 a 2011, porém não existem especificações sobre os assuntos que foram abordados nessas capacitações.

Nesse sentido, por parte da cooperativa pesquisada foi relatado o oferecimento de capacitações direcionadas à qualificação do produtor, não sendo detalhadas as metodologias utilizadas ou a periodicidade. Algumas temáticas desenvolvidas que foram citadas referiram-se à gestão da produção – custo de produção, sanidade animal, produção de leite, processamento de matéria-prima e alimentação animal.

Esses investimentos em conhecimento são formas como a cooperativa atua para auxiliar seus cooperados a continuarem produzindo leite. Ações como essas caracterizam o desempenho da cooperativa em prol de seus cooperados, como indicado por Souza e Braga (2007) no que se refere aos aspectos econômicos e sociais, que auxiliam os produtores que encontram dificuldades para manter-se no mercado. Então a cooperativa, assim maximizando as atividades produtivas ou a qualidade do produto oferecido ao consumidor, amplia a comercialização através de maior número de mercados a que esses cooperados atendem.

### **7.3 Dificuldades Locais Enfrentadas Pelos Produtores**

As dificuldades elencadas se distribuem em três grupos: o governo, a economia e os produtores. Inicialmente, existe a percepção da cooperativa sobre a falta de ação governamental em proporcionar políticas públicas de estado aos produtores de leite. Esse tipo de política remete a ações que, independentemente da formação do governo atual, permanecerão sendo desenvolvidas pela sua importância nas atividades propostas para o setor. Um exemplo citado de atividade política que deveria ter continuidade é o Programa Leite Forte, desenvolvido pela SEPROTUR. O desenvolvimento do Programa mantém ações que contribuem para a produção do leite no estado de Mato Grosso do Sul, pois fomenta atividades direcionadas ao aumento produtivo e incrementa a qualidade do produto oferecido ao mercado, respeitando as normas e as legislações fitossanitárias.

Com relação à economia, o preço é um fator determinante para a manutenção dos produtores no setor. Na região existe uma tendência à migração da produção para a cana-de-açúcar, isso ocorrendo devido à demanda proporcionada pelas usinas instaladas no estado, bem como à excessiva variabilidade nos preços pagos (muitas vezes insuficientes) pela produção leiteira, o que, no entendimento da cooperativa, necessitaria de políticas públicas direcionadas à estabilidade dos valores pagos. Pode ser percebida essa instabilidade produtiva a partir dos dados disponibilizados pela Base de Dados do Estado – BDE WEB (2013) referente ao período de 2007 a 2011, período no qual decresceu a produção até 2010. Em 2011 houve um aumento produtivo, mas que não superou a produção de 2007.

No tocante aos produtores, existe a necessidade de conscientização deles em relação aos investimentos necessários, principalmente com relação à alimentação fornecida aos animais, pois é fator que exerce influência direta na quantidade da produção, na qualidade e no custo do produto leite. Quanto a isso, cabe especificamente mencionar que a recuperação de pastagens degradadas e o uso de silagem de milho durante o ano são fundamentais na região abrangente desta pesquisa.

Considerando que as atividades de gestão na produção de leite não estejam consolidadas na cidade, dificuldades para implementar algumas ações são consideradas por Lampert e Cooper (2000) como situações comuns. Todavia, o resultado produtivo é impactado positivamente ou negativamente conforme as atividades de gestão são desenvolvidas. Existem relatos de produtores locais, como divulgado pela Agência de Desenvolvimento Territorial da Grande Dourados (2014), que adeptos às práticas ensinadas nas capacitações desenvolvidas pela Embrapa e pela Agraer. Os bons resultados daí obtidos

demonstram a importância da adoção de práticas alimentares diferenciadas para os animais. Essas práticas proporcionam melhores resultados de produção se comparadas às obtidas anteriormente à sua implementação, o que denota a necessidade de ações públicas para promover esse aspecto nas atividades do setor. Outro fator que pode auxiliar o produtor a melhorar suas atividades de gestão são os sistemas de gestão indicados por Matsushita e Sepulcri (2013).

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, principalmente com relação à visita à cidade de Glória de Dourados, notou-se que essa localidade está intensamente relacionada ao ambiente rural e apresenta uma dependência econômica da população local ao setor leiteiro. Historicamente, as informações registradas sobre esse ambiente possuem relação com a produção leiteira *in natura*, que conseguiu fixar parte da população no campo, diminuindo o êxito rural e tornando-se destaque em produtividade em todo estado de Mato Grosso do Sul.

Observa-se que são oferecidas aos produtores capacitações com relação à gestão da produção, seja por parte da cooperativa, seja por parte de entidades governamentais. Essas atividades de formação profissional parecem não ser suficientes para alterar as práticas produtivas ultrapassadas de muitos produtores da região. Esse entrave impacta negativamente a produção de leite, produção que poderia ser comercializada com rentabilidades maiores, ou, de outro modo, os custos de produção poderiam ser menores, com isso aumentando a lucratividade.

Além disso, denota-se na fala do entrevistado da cooperativa que as políticas públicas são positivas para o setor, pois auxiliam na permanência da produção de leite. Elas, contudo, são desenvolvidas em um número pequeno quando vinculadas à produção de leite em Mato Grosso do Sul e falta a continuidade das atividades, estando vinculadas, geralmente, a mandatos periódicos da política dos governos estadual ou municipal. Essas características das políticas públicas podem atrasar e até dificultar o desenvolvimento do setor no estado.

Observou-se que a produção de leite está vinculada ao quantitativo pago aos produtores. Dessa forma, existe uma expectativa quanto à interferência do poder público no aumento dos preços pagos na produção de leite, visto que algumas atividades relacionadas à

gestão da produção leiteira, que poderiam influenciar positivamente no valor da produção, ainda não são desenvolvidas pelos produtores.

Diante do exposto, salienta-se a necessidade de outras pesquisas direcionadas ao setor no estado de Mato Grosso do Sul onde a produção leiteira possui relevância na economia local e estadual. E, assim, também direcionar os estudos em relação às informações sobre a qualificação profissional do setor, seja aquela ofertada por órgãos públicos, seja aquela ofertada pela cooperativa, pois frequentemente todos esses estudos estão relacionadas a produção de leite no estado.

## 9 REFERÊNCIAS

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DA GRANDE DOURADOS. Santo de Casa também faz Milagre. **Experiências Inovadoras**. 2014.

ANDRADE, M.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão da Produção: utilização da matriz importância-desempenho em uma indústria de rações para aves. **Revista Destaques Acadêmicos**, n. 1, 2010.

BASTA, L.; BERNADELLI, M. L. F. H. Glória de Dourados – MS: Elaboração Cartográfica Aplicada a Realidade do Pequeno Município. **Revista Geográfica de América Central**. 2011.

BDE WEB. Glória de Dourados. 2013. Disponível em: <[www1.semec.ms.gov.br/bdeweb](http://www1.semec.ms.gov.br/bdeweb)>. Acesso em: 30 jun. 2014.

BORGATTI, M. T. O cooperativismo na cadeia do leite de Minas Gerais. 2014. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/download/3324/ocooperativismonacadeiadoleiteemmg.pdf.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

BURSTEIN, P. The impact of public opinion on public policy: a review and an agenda. **SAGE. Political Research Quarterly**, v. 56, 2003.

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE. PDI do Leite – Plano de Desenvolvimento. Campo Grande, MS. Disponível em: <<http://www.seprotur.ms.gov.br/control/ShowFile.php?id=140526>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

CAMPO, E. M.; FAVA, M. (Coord.). **Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo**. São Paulo: SEBRAE, 2007.

CARVALHO, L. de A. et al. **Importância econômica**. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>>. Acesso em: 2 out. 2013.

CARVALHO, L. de A. et al. Sistema de produção de leite (Cerrado). Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/index.html>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

CHAVES, R. Las políticas públicas y las cooperativas. **Ekonomiaz**, nº 79, 2012.  
CHIVANGULULA, M. et al. Characterization of the livestock production cooperative systems in the municipality of Caála, Huambo province, Republic of Angola. **Cuban Journal of Agricultural Science**, v. 48, 2014.

CORRÊA, C. C.; VELOSO, A. F.; BARCZSZ, S. S. Dificuldades enfrentadas pelos produtores de leite: um estudo de caso realizado em um município de Mato Grosso do Sul. **SOBER**. Campo Grande, MS. 2010.

EMBRAPA. Sistema de Produção de Leite (Cerrado). 2002. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/index.html>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

EMBRAPA GADO DE LEITE. Capacitação e transferência de tecnologia. 2014. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/programas/capacitacao.php>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

FAO e IDF. **Guia de boas práticas na pecuária de leite**. Roma, 2013.

FIESP. Outlook Fiesp 2023: Projeções para o Agronegócio Brasileiro. São Paulo, 2013.

FRANZ, C. M.; AZAMBUJA, F. M. de. A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006\\_2/cristiane.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2014.

HOFLING, E. de M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Caderno Cedex**, nº 55, 2001.

KING, R. P. et al. Agribusiness economics and management. **American Journal of Agricultural Economics**, 2010.

LAMPERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **North Holland**, 2000.

LIMA, F. M. S. et al. Políticas públicas de inovação tecnológica na cadeia agroindustrial do leite: o efeito da Instrução Normativa nº 51 na Microrregião de Viçosa, MG. **EMAPEGS**, 2009.

MAPA. Gestão Estratégica. 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

MATSUSHITA, M. S.; SEPULCRI, O. Gestão da pecuária leiteira com o apoio de planilha eletrônica (Excel). 2013. Disponível em: <[http://www.sbiagro.org.br/pdf/iii\\_congresso/Artigo23.pdf](http://www.sbiagro.org.br/pdf/iii_congresso/Artigo23.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2014.

MAZZINI, E. de J. T.; OLIVEIRA, S. M. de. Políticas públicas para o campo: desafios da produção e da organização da agricultura familiar. **VIII Congresso Latino Americano de Sociologia Rural**. Porto de Galinhas, 2010.

OLIVEIRA, E.; MICHELS, I. L. **Estudo das cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul: leite**. Campo Grande/MS: DEA/UFMS, mineo, 2003.

SCHMITZ, H. Does local co-operation matter? Evidence from industrial clusters in South Asia and Latin America. **Oxford Development Studies**, v. 28, nº 3, 2000.

SEPROTUR. Programa Leite Forte. Campo Grande, MS, 2014. Disponível em: <<http://www.seprotur.ms.gov.br/leiteforte/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=6679>>. Acesso: 21 ago. 2014.

SILVA, Z. F. da. Gestão da pecuária leiteira. Disponível em: <<http://www.enelbrasil.com.br/static/download/25-10/auditoriomaster/GESTAO-DA-PECUARIA-LEITEIRA.ppt>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, nº 16, p. 20-45. Porto Alegre, 2006.

SOUZA, U. R. de; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gestão e Produção**, v. 14, nº 1, p. 169-179, São Carlos, 2007.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. 2002. Disponível em: <<http://www.escoladebicicleta.com.br/politicaspublicas.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

VILHENA, L. G. Tecnologia e rentabilidade: o caso dos produtores de leite da cooperativa (QUILEITE) do município de Quixeramobim, Ceará. 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/6281>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

WEIVERBERG, S. L.; SONAGLIO, C. M. Caracterização da produção de leite no Estado de Mato Grosso do Sul. **SOBER**. Campo Grande/MS, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. 2002. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers)>. Acesso em: 22 jun. 2014.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional e Agronegócios na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, [lucianamario@yahoo.com.br](mailto:lucianamario@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestrando em Agronegócios na Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, [maycondods@hotmail.com](mailto:maycondods@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, [homonimico@gmail.com](mailto:homonimico@gmail.com)

<sup>4</sup> Professor Dr. no Programa de Mestrado em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados, [clandioruviario@ufgd.edu.br](mailto:clandioruviario@ufgd.edu.br)