



Universidades Lusíada

Ribeiro, Luís Carlos Martins

Os princípios e técnicas fundamentais de gestão nas micro e pequenas empresas do sector leiteiro : estudo aplicado na região de entre Douro e Minho

<http://hdl.handle.net/11067/340>

Metadados

Data de Publicação

2013

Resumo

No setor primário, nomeadamente na área ligada à pecuária, a região EDM constitui uma das principais regiões, onde predomina a atividade bovina leiteira. É nesta região, sobretudo no concelho de Barcelos, que podemos encontrar um maior número de explorações leiteiras. Todavia, a sobrevivência destas explorações, uma vez que atravessa-mos grandes dificuldades, está cada vez mais posta em causa. Neste sentido, fomos procurar, junto dos produtores, saber que princípios e técnicas fundamentais de g...

In the primary sector, mainly livestock activity, the EDM is one of the major regions where the predominant activity is dairy cattle. In this region, mainly in the Barcelos county, we can find a great number of dairy farms. However, the survival of these farms is at risk due to several challenges. To analyse this issue we tried to find out the main principles and management techniques used by micro producers and small enterprises and how they are applied so that the dairy sector can be eff...

Palavras Chave

Indústria de lacticínios - Barcelos (Portugal), Pecuária, Gestão de empresas

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-05-17T03:59:42Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**Os Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão nas Micro e
Pequenas Empresas do Setor Leiteiro: Estudo Aplicado na
Região de Entre Douro e Minho**

Luís Carlos Martins Ribeiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão, 2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

Os Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas do Setor Leiteiro: Estudo Aplicado na Região de Entre Douro e Minho

Luís Carlos Martins Ribeiro

Orientador

Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão, 2013

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de um conjunto de pessoas que, pela sua participação e apoio, contribuíram direta ou indiretamente para a sua elaboração.

Em primeiro lugar, agradeço ao orientador, o Professor Doutor Jorge Remondes, o auxílio e o contributo prestados na orientação deste trabalho.

Ao professor e amigo, José Eduardo Caramelo Gomes, o meu muito obrigado pelos conselhos constantes que me deu. Ele foi o responsável pelo incentivo à minha inscrição no Mestrado em Gestão, dando-me a oportunidade de aprender com os grandes mestres desta área e permitindo uma inestimável abertura de horizontes.

Quero agradecer à Professora Doutora Isabel Oliveira, ao Professor Álvaro Carvalho, e a todos os professores que tiveram intervenção na ajuda da realização do meu projeto.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e que, com sacrifício, nunca deixaram que me faltasse nada. Espero um dia poder retribuir o que eles têm feito por mim e que seja para alguém, aquilo que eles são para mim.

Obrigado à Doutora Sónia e à empresa de contabilidade Carlos Oliveira, pela sua disponibilidade e contribuição no acesso à informação.

Obrigado aos meus primos, principalmente à Andreia, pelo seu contributo direto, e à Eduarda, pela força e ousadia de prestar sempre auxílio necessário.

Obrigado, também, aos agricultores que tiveram a disponibilidade e amabilidade de conversar comigo e responder às questões que os preocupam e para as quais espero que este trabalho possa contribuir com algo mais, para a sua resolução futura.

Obrigado às pessoas que trabalham nas cooperativas agrícolas de Barcelos, Póvoa de Varzim, Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão e Viana do Castelo, pela sua disponibilidade em me atender e pela informação fornecida.

Também gostava de enaltecer a importância da Universidade Lusíada, de Vila Nova de Famalicão, na minha formação académica e profissional e, principalmente, na minha formação como indivíduo.

Agradeço à Margarida pelos seus raspanetes que me deram força para levar até ao fim esta viagem.

Por último, agradeço a Deus pela força e coragem que me deu.

Índice Geral

<u>AGRADECIMENTOS</u>	I
<u>ÍNDICE GERAL</u>	II
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	V
<u>ÍNDICE DE TABELAS</u>	V
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS</u>	VI
<u>ÍNDICE DE QUADROS</u>	VI
<u>ÍNDICE DE ANEXOS</u>	VI
<u>RESUMO</u>	VII
<u>ABSTRACT</u>	VIII
<u>LISTA DE ABREVIATURAS</u>	IX
CAPITULO 1- INTRODUÇÃO	1
1.1 – <u>IMPORTÂNCIA DO TEMA</u>	3
1.2 – <u>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</u>	4
1.3 – <u>OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO</u>	4
1.4 – <u>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</u>	5
1.5 – <u>EXPOSIÇÃO SINTÉTICA DA ESTRUTURA DA TESE</u>	6
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA	9
CAPÍTULO 2- A EMPRESA PECUÁRIA: OS CONCEITOS E OS FATORES FUNDAMENTAIS DE GESTÃO	9
2.1 - <u>ENQUADRAMENTO</u>	9
2.2 - <u>CONCEITOS E TIPOLOGIAS QUE SE ASSEMBELHAM ÀS EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS</u>	10
2.2.1 - <u>Organização/empresa</u>	10
2.2.2 - <u>Pecuária</u>	11
2.2.3 - <u>Empresa Agrícola</u>	13
2.3 - <u>A GESTÃO E SEUS PILARES NAS EXPLORAÇÕES DO SETOR BOVINO LEITEIRO</u>	20
2.3.1 - <u>A Gestão no seu aspeto geral</u>	20

2.3.2 - <u>A Contabilidade como pilar de gestão das explorações do setor bovino leiteiro</u>	54
2.3.3 - <u>A Informação e as Tecnologias como pilares de gestão das explorações do setor bovino leiteiro</u>	60
CAPITULO 3- O LEITE: BREVE CARATERIZAÇÃO DO SEU CENÁRIO	71
3.1 - <u>O LEITE COMO MATÉRIA-PRIMA ESSENCIAL</u>	71
3.2 - <u>CARATERIZAÇÃO DO PANORAMA DO SETOR LEITEIRO</u>	71
3.2.1 - <u>A nível mundial</u>	71
3.2.2 - <u>A nível da União Europeia (UE-27)</u>	75
3.2.3 - <u>Em Portugal com focalização na região Entre Douro e Minho</u>	79
3.3 - <u>SÍNTESE CONCLUSIVA E OS FUTUROS DESAFIOS PARA O SETOR LEITEIRO</u>	92
PARTE II - METODOLOGIA/ INVESTIGAÇÃO	94
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DE TRABALHO	94
4.1 - <u>A TRIANGULAÇÃO METODOLÓGICA</u>	94
4.2 - <u>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA</u>	95
4.3 - <u>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA</u>	98
CAPITULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	106
5.1 - <u>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS</u>	106
5.1.1 - <u>Análise da entrevista do PSAA</u>	106
5.1.2 - <u>Análise da entrevista do PSAB</u>	111
5.1.3 - <u>Análise da entrevista do PmI1</u>	113
5.1.4 - <u>Análise da entrevista do PmI2</u>	113
5.1.5 - <u>Análise da entrevista do Pfl1</u>	119
5.1.6 - <u>Análise da entrevista do Pfl2</u>	121
5.1.7 - <u>Discussão dos resultados</u>	125
5.2 - <u>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS</u>	129
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	144
6.1 - <u>CONTRIBUTOS PARA A INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO</u>	145
6.2 - <u>LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO</u>	146

6.3 - <u>SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS</u>	146
CAPÍTULO 7 – BIBLIOGRAFIA	147
ANEXOS	157
ANEXO 1: GUIÃO E TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	157
ANEXO 2: MODELO DO QUESTIONÁRIO	193
ANEXO 3: RESUMO EM FREQUÊNCIA DOS RESULTADOS DA INFORMAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	197
ANEXO 4: TABELAS DE RESULTADOS DA CARATERIZAÇÃO DO SETOR LEITEIRO.....	198

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Raças de animais <i>Holstein Frísia, Jersey, Parda Suíça, Montbéliarde e Vermelha Sueca</i>	44
Figura 2 - Sistema de ordenha voluntário.....	49
Figura 3 - Sistema de ordenha paralelo	49
Figura 4 - Sistema de ordenha rotativo.....	49
Figura 5 - Sistema de ordenha tandem	51
Figura 6 - Sistema de ordenha em espinha	51
Figura 7- Região entre Douro e Minho e destaque dos concelhos da realização da investigação	101

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Produtividade média/vaca no EDM	45
Tabela 2 - Países que fazem parte da União Europeia	76
Tabela 3 - Cálculo do tamanho da amostra	103
Tabela 4 - Distribuição da amostra.....	103
Tabela 5 - Tabela de frequências das variáveis e técnicas em estudo	136
Tabela 6 - Testes sobre a Normalidade	137
Tabela 7 - Teste do Qui-quadrado	138
Tabela 8 - Resultado das H1 e H2	138
Tabela 9 - Resultado das H3 e H4	139
Tabela 10 - Resultado das H5 e H6	139
Tabela 11 - Resultado das H7 e H8	140
Tabela 12 - Resultado das H9 e H10	140
Tabela 13 - Resultado das H11 e H12	141
Tabela 14 - Resultado das H13 e H14	141
Tabela 15 - Resultado das H15 e H16	142
Tabela 16 - Resultado das H17 e H18	142
Tabela 17 - Natureza jurídica da empresa X Utilização de <i>Software</i> de Gestão	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento dos setores.....	73
Gráfico 2 - Evolução do preço médio por litro de leite de vaca pago ao produtor.....	90
Gráfico 3 - Variação do volume, preço e valor de algumas classes do CI em 2012	91
Gráfico 4 - Género dos inquiridos em número e percentagem.....	130
Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos por fchas etárias	130
Gráfico 6 - Distribuição dos inquiridos pela sua formação	131
Gráfico 7 - Distribuição dos inquiridos pelo número de anos no comando da sua empresa	131
Gráfico 8 - Tipo de empresa	132
Gráfico 9 - Distribuição das empresas inquiridas pela sua natureza jurídica	132
Gráfico 10 - Distribuição do número de trabalhadores totais e efetivos	133
Gráfico 11 - Distribuição das explorações por efetivo total animal	133
Gráfico 12 - Distribuição das explorações por área cultivada.....	134

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Resumo: Semelhanças e diferenças dos resultados das entrevistas	128
---	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1 - Guião de Entrevistas.....	157
Anexo 1.2 - Transcrição da entrevista ao PSAA	161
Anexo 1.3 - Transcrição da entrevista ao PSAB	167
Anexo 1.4 - Transcrição da entrevista ao PmI1.....	172
Anexo 1.5 - Transcrição da entrevista ao PmI2.....	176
Anexo 1.6 - Transcrição da entrevista ao PFI1	183
Anexo 1.7 - Transcrição da entrevista ao PFI2	188

RESUMO

No setor primário, nomeadamente na área ligada à pecuária, a região EDM constitui uma das principais regiões, onde predomina a atividade bovino leiteira. É nesta região, sobretudo no concelho de Barcelos, que podemos encontrar um maior número de explorações leiteiras. Todavia, a sobrevivência destas explorações, uma vez que atravessamos grandes dificuldades, está cada vez mais posta em causa.

Neste sentido, fomos procurar, junto dos produtores, saber que princípios e técnicas fundamentais de gestão das micro e pequenas empresas do setor leiteiro existem e são aplicadas, para manterem a sua exploração no ativo.

Para encontrar a solução do problema, realizou-se uma investigação metodológica com a denominação de Triangulação. Quer isto dizer, uma investigação qualitativa (entrevista), numa primeira fase, sobre esta matéria e, posteriormente, de forma a podermos generalizar, reforçar e complementar os resultados, foi efetuada uma investigação quantitativa (questionário).

Do resultado da investigação, verifica-se que as explorações que conseguem sacudir a crise regem-se não só pela capacidade dos seus detentores em conseguirem adaptar-se aos novos desafios, como a introdução de novos produtos e equipamentos tecnológicos; como também pela perceção que estes têm sobre o valor da sua experiência e da contabilidade na sua atividade; e, ainda, pela sua consciência de que a saúde e bem-estar dos animais são fundamentais.

Conclui-se, então, que a experiência do empresário é um fator determinante para as decisões e para a gestão, tal como a contabilidade e as tecnologias o são, embora, na maioria das explorações, a contabilidade não tenha um impacto elevado na gestão da empresa. Outros fatores importantes a ter em conta são a ajuda familiar, a entreaajuda, o cooperativismo e as associações de produtores.

Por fim, conclui-se que o acompanhamento, a produção interna e a utilização de papel e luvas na ordenha são as principais técnicas utilizadas pelos produtores.

Palavras-chave: gestão, experiência, contabilidade, tecnologias, setor leiteiro.

ABSTRACT

In the primary sector, mainly livestock activity, the EDM is one of the major regions where the predominant activity is dairy cattle. In this region, mainly in the Barcelos county, we can find a great number of dairy farms. However, the survival of these farms is at risk due to several challenges.

To analyse this issue we tried to find out the main principles and management techniques used by micro producers and small enterprises and how they are applied so that the dairy sector can be effective and productive.

To find out the solution to this problem, we carried out a methodological research named triangulation. This method's first approach consists on a qualitative analysis based on interviews. In order to generalize the conclusions, a quantitative investigation is carried out.

From the outcome of the investigation, it appears that the producers better able to handle the current crisis are those whose managers and owners are not only more able to adapt to new challenges, such as the introduction of new products and technological equipment, but also by the perception that they have on the value of their experience and the importance of accounting and the health and welfare of the animals in the success of their business.

We conclude then that the experience of the entrepreneur is a determining factor for decision making/ management and technology also plays a role in the success of the business although for most of the farms accounting does not play a mayor role in the way the companies are run. Other important factors to consider are family help, mutual aid, cooperatives and producer associations.

Finally, we note that the main techniques used by producers are domestic feed production, the use of paper and gloves for milking and close monitoring of the animals.

Keywords: management, experience, accounting, technology, dairy sector.

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABLN-** Associação para o apoio à Bovinicultura Leiteira do Norte
- ANABLE-** Associação Nacional para o Melhoramento dos Bovinos Leiteiros
- APCRF-** Associação Portuguesa de Criadores de Raça Frísia
- BLAD-** *Bovine Leukocyte Adhesion Deficiency*
- CE-** Comunidade Europeia
- CEE-** Comunidade Económica Europeia
- CI-** Consumo Intermédio
- CNA-** Confederação Nacional da Agricultura
- CNC-** Comissão de Normalização Contabilística
- CONFAGRI-** Confederação Nacional Cooperativas Agrícolas e do Crédito de Portugal, CCRL
- CVM-** *Complex Vertebral Malformation*
- DE-** Dimensão Económica
- EDM-** Entre Douro e Minho
- FAO-** Organização das Nações Unidas da Agricultura e Alimentação
- FEADER-** Fundo Europeu Agrícola do Desenvolvimento Rural
- FEAGA-** Fundo Europeu Agrícola de Garantia
- GPS-** Sistemas de Posicionamento Global
- ha-** hectares
- HF-** *Holstein Frísia*
- IAS-** *International Accounting Standards*
- IASB-** *International Accounting Standards Board*
- INE-** Instituto Nacional de Estatística
- IPSS-** Instituições Particulares de Solidariedade Social
- IRS-** Imposto de Rendimento Singular
- IRC-** Imposto de Rendimento Coletivo
- IVA-** Imposto de Valor Acrescentado

Kg.- Quilogramas

Lt.- Litro

NCRF- Normas Contabilísticas de Relato Financeiro

OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCE- Orientação Estratégicas da Comunidade

OTE- Orientação Técnico Económica

PAC- Política Agrícola Comum

PDR- Plano de Desenvolvimento Rural

POC- Plano Oficial de Contas

REAP- Regime de Exercício da Atividade Agrícola

RED- Rede de Existências e Deslocações

RPU- Regime de Pagamento Único

SAA- Sistema de Alimentação Automático

SAU- Superfície Agrícola Utilizada

SI- Sistemas de Informação

SIG- Sistemas de Informação Geográfica

TCM- Teste de Controlo de Mamites

TE- Transferência de Embriões

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

TP- *Tetra Pack*

TPDI- *Tetra Pack Dary Index*

UE- União Europeia

UDE- Unidades de Dimensão Económica

USD- Dólares

VP- Valor de Produção

VPPT- Valor de Produção Padrão Total

€- Euro

CAPITULO 1- INTRODUÇÃO

A agricultura é a atividade que mais área ocupa na superfície da terra e a principal atividade para a maior parte da população mundial. Ora, Portugal não é exceção. As explorações agrícolas, com uma superfície total de 4,7 milhões de hectares, ocupavam, em 2009, cerca de 51% da superfície territorial do país. Nesta perspetiva, a região do Alentejo é onde se regista uma maior utilização da superfície agrícola, embora sejam as regiões de Entre Douro e Minho, Açores e Beira Litoral que detêm a maior concentração de efetivo leiteiro, mais de $\frac{3}{4}$ do efetivo leiteiro nacional. Apesar da importância do setor leiteiro na região EDM, as explorações especializadas em bovinos de leite apenas representam 5% (INE, 2011). Dados recentes mostram um volume de recolha de leite de vaca, nos primeiros oito meses de 2012, de 1 297 493 toneladas que, comparado com o período homólogo, representa um crescimento de 0,5% (INE, 2012).

Na atual conjuntura económica, os fatores de produção de leite sofreram aumentos de preço avultados e dada a importância destes custos na produção de leite, o desperdício alimentar, em particular de proteína, tem um impacto muito significativo no rendimento financeiro das explorações. Por outro lado, os excessos na alimentação proteica têm consequências negativas para o animal que, por sua vez, se podem traduzir numa menor qualidade e quantidade do leite. Não é só a pensar na solução deste problema, mas num conjunto de lacunas que falta sanar ou aprimorar no setor leiteiro, quando há possibilidade, que o mercado desabrocha com uma panóplia de ofertas.

Em função das novas procuras que têm surgido no mercado, os produtores rurais, em geral, e os produtores leiteiros, em particular, procuram efetuar mudanças, tanto no âmbito técnico como no administrativo, com o objetivo de se manterem competitivos. No âmbito técnico, têm procurado aprimorar a genética e a nutrição dos animais, adequar o manejo e as instalações, aderir à ordenha mecanizada, controlar doenças e parasitas, entre outras, com o objetivo de zelar pela saúde e bem-estar dos animais. No âmbito administrativo, têm procurado oferecer aulas práticas e contratar funcionários mais qualificados, controlar os custos de produção, padronizar os processos, estabelecer um fluxo de produção de acordo com as épocas de maior retorno económico, participar em associações que defendam os interesses da classe, inteirar-se sobre a conjuntura económica

do setor por meio de jornais, revistas, cursos e, mais recentemente, por meio da Internet (Antonialli, 1997; Antonialli e Galan, 1997).

Dentro dos recursos necessários para o incremento da competitividade, como a experiência na atividade, o conhecimento, a informação, dados contabilísticos e as inovações e desenvolvimentos das tecnologias, a informação tornou-se, na atualidade, um ativo de alta relevância para as empresas, sendo que a sobrevivência e o crescimento destas dependem do seu uso estratégico. De facto, os estudos têm demonstrado que, cada vez mais, se tornam nítidas as recompensas obtidas pelas empresas em função da utilização estratégica da informação, conforme referem Souki e Salgado (2000), e dos avanços tecnológicos.

À escala das organizações, a informação é um fator decisivo na gestão por ser um recurso importante e indispensável, tanto no contexto interno como no relacionamento com o exterior. Quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais e às barreiras iminentes. Alcançar este objetivo depende, em grande parte, do reconhecimento da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas enraizados da informação (Braga, 2000).

A utilização de novos produtos e equipamentos com tecnologia e das Tecnologias de Informação e Comunicação, para além de permitir uma relação mais estreita e permanente entre a empresa e os fornecedores, na medida em que qualquer pedido/sugestão da parte da empresa pode vir a ser atendido/testado pelos fornecedores, permite, também, melhorias na gestão de toda atividade da empresa. Desta forma, o salutar uso das inovações tecnológicas constitui, assim, uma modificação na maneira de pensar e de agir dos produtores e consumidores, tornando-os progressivamente mais produtivos, competitivos e capazes de responder às dificuldades de uma forma mais rápida, sem que para isso haja a necessidade de fazer grandes investimentos. Por vezes, uma pequena melhoria no processo produtivo - caso particular do leite - origina grandes resultados na redução de custos. Como exemplo disso, temos o uso de luvas e de papel na limpeza dos tetos da vaca no momento da ordenha. Segundo a nossa experiência e o estudo levado a cabo por Bach et al. (2008: 3259-3267), em 47 explorações do norte de Espanha, esta prática permitiu reduzir o contágio das infeções da glândula mamária e reduzir a contagem de células somáticas no leite.

Como este, outros exemplos serão demonstrados ao longo do desenvolvimento deste assunto de forma a servir de lição para que novas mudanças no processo de gestão sejam implementadas nas explorações.

Uma vez que os tempos futuros se preveem difíceis, é necessário, então, transmitir, pôr a par de, demonstrar através de estudos, de experiências e de conhecimento técnico que muito pode ser feito, por parte das pessoas ligadas ao setor bovino leiteiro, para melhorar a rentabilidade e a gestão das suas explorações. No entanto, acreditamos que não é tarefa fácil sensibilizar as pessoas para mudar e aprimorar os comportamentos, embora o tentar não custe nada.

1.1 – Importância do tema

O setor leiteiro, não sendo um setor recente - e mesmo que o fosse - procura satisfazer o mercado com produtos de elevado gabarito, a partir do próprio leite “puro” e seus derivados, como é o caso dos queijos e dos iogurtes. É um ramo de atividade de extrema importância, não só pelo produto oferecido, o leite, como também pelo impacto que este tem na sociedade mundial. Em Portugal, também tem o seu impacto, principalmente na região Entre Douro e Minho e arquipélago dos Açores, pois é onde se concentra a maioria das explorações bovino leiteiras. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2009:21), este setor apresenta um dos valores de produção padrão total (VPPT), por exploração, mais elevados, 93,8 mil euros. Sendo que Barcelos é, devido à importância do setor leiteiro, o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional.

Atendendo à importância do setor leiteiro na região, ao facto de numerosas famílias dependerem desta atividade para sobreviver e a ser um ramo herdado dos nossos antepassados, tomamos como oportuno realizar uma investigação bibliográfica e empírica sobre este setor. Do mesmo modo, consideramos que este ramo de atividade das várias empresas portuguesas é essencial para o país em si, para os próprios agricultores e suas famílias, bem como para a humanidade. É, de facto, um setor em que há ainda muito para explorar, perceber e contribuir. Desta forma, escrever uma dissertação, com fundamento científico sobre técnicas, práticas e fatores que permitam melhorar a *performance* das empresas do setor leiteiro é, simultaneamente, de enorme gozo e responsabilidade. Por tudo o que atrás foi dito, consideramos este como o tema central do nosso projeto: *Os*

1.2 – Definição do problema

Atendendo ao tema escolhido e à sua indefinição, vamos procurar junto dos empresários agrícolas do setor leiteiro saber qual a resposta para a seguinte questão: *Que Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão Existem nas Empresas do Setor Leiteiro?*

Por outro lado, sendo a experiência, o conhecimento, a contabilidade e as tecnologias fatores fundamentais para uma boa gestão da exploração leiteira, pelas mais diversas razões que vão ser apresentadas no decorrer da revisão da literatura, estarão os empresários agrícolas a fazer uso deles? Se sim, como? Qual o seu impacto na empresa?

1.3 – Objetivos da investigação

Esta investigação desenvolver-se-á em várias dimensões. Assim, como principais objetivos da mesma destacamos, por um lado, obter resposta ao nosso problema e, por outro, dar solução às seguintes perguntas operacionais, constituídas, também, como objetivos a responder:

1. Existe diversidade de princípios e técnicas fundamentais de gestão nas empresas do setor leiteiro?
2. Quais os princípios e técnicas fundamentais de gestão nas empresas do setor leiteiro?
3. Como e onde esses princípios e técnicas fundamentais estão inseridos na exploração agrícola?
4. A experiência, o conhecimento, a contabilidade e as tecnologias são os fatores fundamentais para uma boa gestão das explorações do setor leiteiro?
5. O contributo de cada variável tem o mesmo peso e a mesma medida na gestão das empresas do setor leiteiro?
6. A eliminação de um pilar interfere negativamente na gestão das empresas do setor leiteiro?

7. Existe uma relação entre as variáveis de gestão das empresas do setor leiteiro, principalmente nas decisões?
8. As tecnologias são fundamentais e importantes para a gestão das explorações do setor leiteiro?
9. Existem outros pilares/fatores que devem ser tidos em conta como contributo para melhorar a gestão das empresas do setor leiteiro? Se sim, quais?

1.4 – Metodologia de investigação

Perante a variedade do tipo de estudos e metodologias que podem ser efetuados nas mais variadas áreas científicas, há que seleccionar o tipo de estudo e metodologia mais adequados porque uns aplicam-se mais a um determinado assunto que outros. Esta investigação, ou este estudo científico, não é exceção. Por isso, escolher o estudo certo, e aplicar a metodologia certa é meio caminho andado para que a investigação tenha a sua validade e credibilidade.

Da metodologia utilizada na investigação constam as seguintes técnicas: análise bibliográfica (livros, artigos, teses, monografias, revistas, boletins, *sites*, jornais) para enquadramento teórico e contextualização do objeto de estudo. Para a análise das perceções dos agricultores em relação à gestão da sua exploração, recorreu-se à triangulação metodológica, ou seja, foi realizada, numa primeira fase, uma entrevista, seguindo-se, posteriormente, um inquérito por questionário no sentido da complementaridade do estudo. Relativamente ao presente caso de estudo, consideramos que a aplicação de um método qualitativo e de um método quantitativo, é o mais indicado, porque, no caso do método qualitativo, permite conhecer e estudar os comportamentos do inquirido e também identificar fatores que explicam esses mesmos comportamentos; e o método quantitativo, porque se caracteriza pela medida de variáveis e pela obtenção de dados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos.

Embora as duas perspetivas tenham uma natureza diferenciada e aparentemente incompatíveis, há autores (Serrano, 2004; Lincoln, Y. e Guba, E. in Denzin, N., Lincoln, Y. e col., 2006) que sugerem a combinação das duas, sempre que seja útil e adequado para compreender, explicar ou aprofundar a realidade em estudo. Assim, há autores (Serrano, 2004; Lincoln, Y. e Guba, E. in Denzin, N., Lincoln, Y. e col., 2006) que sugerem uma

abordagem mista, originando a complementaridade entre métodos quantitativos e qualitativos, através da sua aplicabilidade nos diferentes momentos de uma investigação.

1.5 – Exposição sintética da estrutura da tese

Para uma melhor percepção estrutural de toda a redação deste trabalho, vamos, de seguida, apresentar de forma sintetizada o conteúdo de cada capítulo. Todavia, chamamos a atenção que esta decomposição não permite tirar conclusões sobre a investigação. Desta forma, e para uma melhor compreensão do tema, é necessário fazer uma leitura completa de todo o trabalho.

Esta dissertação estrutura-se em duas partes. A primeira parte, ou a **Parte I**, como lhe chamamos, refere-se à revisão da literatura, ou seja, leitura e recolha de todo o material didático (livros, artigos, revistas, documentos, monografias, entre outras fontes) e não didático (*sites*) que contribuiu para o enriquecimento do conhecimento. A **Parte II** refere-se à parte empírica, ou seja, ao trabalho de campo, que também contribuiu para o enriquecimento da informação.

No entanto, e de forma a entender a estrutura da Parte I, decidiu-se organizá-la por vários capítulos.

No **Capítulo 1**, como se verifica atrás, apresentamos uma introdução ao tema, na qual se faz referência à sua importância, objetivos e à metodologia aplicada.

Posteriormente, no **Capítulo 2**, começamos por fazer uma abordagem a conceitos e tipologias ligados à exploração agrícola, nomeadamente, procurar definições variadas sobre o que é uma organização/empresa, a pecuária e uma empresa agrícola. Dentro desta, procuramos dar a conhecer os diversos tipos de explorações agrícolas, quer no que toca à sua natureza jurídica ou por objetivos, quer quanto às suas formas, dimensão e orientação técnico-económica. Neste capítulo, também acabamos por abordar todos os aspetos importantes da gestão ligados à exploração agrícola, mais concretamente, das explorações do setor bovino leiteiro. Assim, tentamos responder a questões como, por exemplo: O que é a gestão da empresa agrícola? Quais as áreas que devem ser tidas em conta? Como é que deve ser feita a gestão destas áreas? Quais as técnicas utilizadas? Para fundamentar todos

estes pontos e, como foi dito atrás, recorreu-se à informação disponibilizada através de artigos, documentos, livros, revistas, opiniões e *sites*, entre outras fontes documentais.

Feita esta abordagem, e ainda no mesmo capítulo, é referida, posteriormente, uma pesquisa de informação sobre os princípios e técnicas fundamentais de gestão nas empresas do setor leiteiro. Mencionamos, também, a importância dos fatores, como contabilidade, informação e tecnologias, na gestão das explorações do setor bovino leiteiro. A abordagem destes últimos pontos torna-se muito importante, primeiro porque é o núcleo duro da tese e segundo porque demonstra o seu impacto e contribuição para as empresas. Nestes pontos, também explicamos o modo como aqueles pilares contribuem para a gestão das explorações, no caso particular, explorações do setor leiteiro.

No **Capítulo 3**, achamos oportuno e pertinente falar do panorama leiteiro e políticas do setor leiteiro, nomeadamente a Política Agrícola Comum, o Regime de Exercício de Atividade Pecuária e o Regime de Pagamento Único. Numa primeira fase, abordamos a importância do leite e seus contributos, seguindo-se a caracterização do panorama do setor leiteiro. Para uma melhor demonstração e de forma a entender melhor o cenário do setor leiteiro, dividimos este tópico por vários pontos. Assim, um ponto refere-se à caracterização mundial do setor, seguindo-se um outro que aborda o setor a nível dos países da união europeia, terminando com um ponto sobre o setor leiteiro em Portugal. Neste último, começamos por fazer um enquadramento das políticas acima referidas, com os seus respetivos contributos e impactos, abordando-se, depois, a importância do associativismo e do cooperativismo para o sucesso futuro do setor.

Por outro lado, e uma vez que na região EDM existe uma representação considerável de explorações ligadas ao setor leiteiro, procuramos aprofundar a caracterização deste mesmo setor. Uma outra razão para evidenciar a região EDM de forma mais acentuada, é pelo facto da nossa investigação empírica se realizar em algumas explorações da região EDM, nomeadamente nos concelhos de Barcelos, Póvoa de Varzim, Vila do Conde, Vila Nova de Famalicão e Viana do Castelo.

Este capítulo termina com uma síntese dos principais pontos a reter e quais os grandes desafios do setor leiteiro para o futuro.

O **Capítulo 4** apresenta-se como o primeiro capítulo da parte II. Este surge com o intuito de, por um lado, expressar a metodologia de investigação empírica realizada e, por outro, definir as hipóteses de trabalho. Aqui procura-se, ainda, destacar a literatura que fundamenta que o método ou os métodos a utilizar no nosso projeto de investigação é ou são os mais apropriados para o estudo.

Por último, encontra-se toda a descrição do cenário de investigação quantitativa. Ou seja, procura-se, através deste capítulo, fazer uma breve abordagem sobre, quando, como e onde se realiza a investigação empírica.

No **Capítulo 5**, aborda-se de forma minuciosa toda a análise e discussão dos resultados obtidos na investigação realizada. No entanto, como existem dois métodos de investigação, qualitativo e quantitativo, torna-se oportuno analisar e discutir os resultados separadamente. Para tal, e no sentido de percebermos a informação recolhida no método quantitativo, recorreu-se ao *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Este *software* é um recurso muito importante, pois permite fazer uma análise descritiva e verificar a existência ou inexistência de correlação entre as variáveis estudadas, sendo que, por outro lado, permite confirmar ou refutar as hipóteses de trabalho estudadas.

No **Capítulo 6** e último deste trabalho, fazemos uma análise conclusiva de toda a investigação realizada, desde os resultados obtidos, limitações, contributos e sugestões para próximos estudos a serem desencadeados.

Nesta tese de mestrado, apresenta-se, ainda, a **Bibliografia** consultada e incluem-se os **Anexos**.

PARTE I – Revisão de Literatura

Capítulo 2- A Empresa Pecuária: Os conceitos e os fatores fundamentais de Gestão

2.1 - Enquadramento

A atividade primária nos dias de hoje, comparada com o tempo em que os nossos pais tinham a nossa idade, evoluiu de tal forma que a quantidade produzida de bens agrícolas de antigamente para os dias de hoje multiplicou-se um número de vezes sem conta. Este fruto deve-se, no entanto, não só à evolução do conhecimento e experiência dos homens, mas também à inovação e desenvolvimento dos materiais e das tecnologias que estes podem usar como apoio à sua área de trabalho.

O aparecimento das máquinas agrícolas, (o trator agrícola e a sua panóplia de alfaías), a inovação tecnológica destas e o avanço da tecnologia de informação e comunicação foram o alicerce deste progresso. Acrescente-se, ainda, que a capacidade de mudança dos homens conduziu-os a novas formas de trabalhar no setor primário.

Todavia, a falta de apoio, os entraves das políticas internacionais e nacionais e o aumento dos custos dos fatores de produção têm levado ao encerramento de muitas explorações leiteiras em todo o país. Saliente-se que aquelas que têm conseguido sobreviver são fruto de novas estratégias e mudanças no processo de gestão da exploração.

O aparecimento de novos programas de apoio à gestão da exploração leiteira, as novas soluções de ordenha dos animais (ex. ordenha robotizada), a opção de acompanhamento de engenheiros técnicos na exploração, entre outros, são serviços de parceiros que surgiram para ficar e para apoiar o agricultor nas suas tarefas, proporcionando-lhes uma maior vantagem no desenvolvimento e manutenção da sua empresa. É certo que nem todos os agricultores têm fundo de maneio para adquirir os serviços de alguns dos parceiros, mas também não existem dúvidas de que estes se tornaram numa mais-valia para quem os possua ou para quem os possa contratar (por exemplo, um engenheiro zootécnico). Desta forma e não estando ao alcance de todos, torna-se, então, necessário descobrir fórmulas e estratégias que garantam, pelo menos, a subsistência da atividade.

A principal estratégia que o detentor da organização pode ter em consideração é o processo de gestão. Traduzindo para a linguagem corrente: é planejar, organizar, liderar, controlar e tomar decisões, acertadamente.

Sendo o tempo que se vive e o que se avizinha de uma enorme complexidade, incerteza e dureza, para alcançar o sucesso, é necessário que os produtores/gestores demonstrem capacidade de reorganização, de mudança nos processos de trabalho e tomada de decisões. Não obstante, “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado” (Pontes 2012:29 apud Porter 2009). Para tal, e de acordo com Donnely et al. (2000:40), “as organizações devem acompanhar continuamente as alterações dos principais indicadores económicos, para minimizar os riscos e capitalizar as oportunidades”. Neste sentido, consideram ainda que “o futuro de uma empresa depende da qualidade das decisões que os gestores tomam em resposta às condições do mercado e da concorrência” (2000:113).

Assim, a existência de uma organização depende do desempenho eficaz (planeamento e controle) e da capacidade de não renunciar à mudança do seu proprietário. Por outro lado, a sobrevivência das empresas significa cada vez mais aprender a aprender, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa.

2.2 - Conceitos e tipologias que se assemelham às explorações agrícolas

2.2.1 - Organização/empresa

Existe uma diversidade muito grande de definições de organização. Contudo, todas elas acabam por ter pontos em comum.

De acordo com Gibson et al. (2006:5), uma organização é “uma unidade coordenada composta, no mínimo, de duas pessoas que trabalham para atingir uma meta comum ou um conjunto de metas”. Juntando-se a esta definição a realidade das explorações leiteiras, verifica-se que nelas existem pelo menos dois trabalhadores (proprietário e familiar e/ou empregado) a trabalhar diretamente, ou um diretamente e outro parcialmente. Ou melhor ainda, “cada trabalhador tem a sua função, a sua tarefa e realiza-a de forma a atingir e a cumprir os objetivos da empresa perante os recursos disponíveis” (Sebastião, 2005:4). Neste sentido, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não poderiam alcançar, ou seja, quando duas ou

mais pessoas se reúnem em prol de um objetivo comum, que não poderia ser alcançado sem a colaboração de diferentes pessoas, é constituído o embrião de uma organização (Chiavenato, 2003). Desta forma, podemos chamar organização a cada exploração bovino leiteira.

Para Maximiano (2006), as organizações são grupos sociais que buscam deliberadamente realizar objetivos, tendo as pessoas como o seu principal recurso. O objetivo principal é o fornecimento de alguma combinação de produtos e serviços. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho. Na sua visão, o objetivo maior da empresa é maximização do retorno financeiro, o lucro.

Já Chiavenato (2003) considera que qualquer organização, independentemente do tipo e da sua dimensão, tem objetivos relativamente semelhantes e comuns, como, por exemplo, a produtividade, eficiência e qualidade, a satisfação do cliente, aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros, o índice de retorno do capital investido (lucro), a competitividade num cenário globalizado, entre outros.

Transpondo os objetivos mencionados para as explorações leiteiras, verificamos a sua total aplicabilidade. Desta forma, uma vez que as explorações leiteiras se enquadram no perfil das definições acima mencionadas, pode-se considerá-las como uma organização. A sua existência tem como intuito, não só o caráter pessoal da pessoa que a comanda, como também a rentabilidade que se pode obter desta.

2.2.2 - Pecuária

O termo pecuária resulta da palavra *pecus* que significa “cabeça de gado”. A palavra tem a mesma raiz latina de *pecúnia* que significa moeda, dinheiro.

Para Ferreira (1995:490), “pecuária é a arte e indústria do tratamento e criação do gado”. Marion (2001:29) define o elemento principal da pecuária, gado, como “animais geralmente criados no campo, para serviços de lavoura, para consumo doméstico ou para fins industriais e comerciais”. O gado pode ser: bovino, suíno, caprino, equino, ovino, entre outros.

Marion e Santos (2002:29) vêm corroborar as afirmações anteriores, visto que definem a pecuária como “a arte de criar e tratar o gado”. Os mesmos autores (2002:29) explicam que “a pecuária cuida de animais geralmente criados para abate, consumo

doméstico, serviços na lavoura, reprodução e produção de leite para fins industriais e comerciais”. Vários são os autores que se debruçam sobre o tema, concluindo-se que todos eles acabam por mostrar semelhanças nas suas definições. Deste modo, podemos dizer que pecuária é a atividade ou indústria de criação e tratamento de gado com o intuito de receber um valor, que se pode traduzir como sendo um valor económico e físico.

A atividade pecuária, particulariza-se, também, pela baixa rotatividade de seus *stocks*, comparada com outros setores, e pelo crescimento natural do gado, ou seja, pecuária extensiva¹, que lhe acresce peso e envergadura, não somente pelo agregar de fatores de produção, mas também através da ação do tempo que, naturalmente, determina o seu crescimento. Este tipo de pecuária está mais ligada às regiões do Alentejo e Açores, sendo que na região do Alentejo predomina a agricultura biológica com a criação dos animais para abate e na região dos Açores para a produção de leite.

Na região Entre Douro e Minho, verifica-se um tipo de pecuária diferente das regiões atrás frisadas. Encontramos uma pecuária intensiva. Este tipo de pecuária, apesar de ter características semelhantes à pecuária extensiva, tem a particularidade de os animais viverem num espaço vedado com paredes e telhado. A sua alimentação durante todo o ano é à base, sobretudo, de ração, silagem e feno, sendo que, em alguns casos nossos conhecidos, nas estações de inverno e primavera, alguns agricultores, optam por alimentar os animais também com forragens verdes (erva). Consideramos que, nestas situações, existem vantagens, nomeadamente no processo de digestibilidade nos animais e também na sua rentabilidade. Nestes casos, os animais têm mais apetite para a alimentação, visto que existe uma alimentação mais desenfastiosa.

Outras características deste tipo de pecuária estão relacionadas com o espaço e a dependência, ou seja, têm um menor espaço para circular e dependem 100% da intervenção humana. A inseminação artificial também é um ponto a ter em conta, embora se estivermos a falar só da produção de leite, este fator é, cada vez mais, comum aos diversos tipos de pecuária. Por outro lado, constata-se que, neste tipo de pecuária, existe um local de reserva para os chorumes e estrumes, a que chamamos fossas. Estas podem estar por baixo do piso onde os animais circulam ou, então, em locais vedados e criados para esses fins. Quanto a este ponto, consideramos que, na maior parte das explorações,

¹ Entende-se por pecuária extensiva a criação de animais soltos nos prados durante o seu ciclo de vida, sendo a sua alimentação baseada em culturas forrageiras.

pelo menos nas que estão ao nosso redor, as fossas estão debaixo do piso dos animais para, assim, existir um melhor aproveitamento da área. Contudo, com as novas leis do REAP, existem também noutros locais, nos campos, fossas pré-fabricadas.

2.2.3 - Empresa Agrícola

Por empresa agrícola entende-se uma unidade técnico-económica no âmbito da qual, o respetivo empresário agrícola, utilizando recursos limitados de trabalho e capital, toma as decisões necessárias à implementação de um determinado sistema de produção, com o propósito de alcançar, por um longo período de tempo, um certo conjunto de objetivos – resultados económicos ou outros. Hoje em dia, utiliza-se o termo exploração agrícola como sinónimo de empresa agrícola (correspondente aos termos *exploitation agricole*, em francês e *farm*, em inglês).

Uma outra definição de empresa agrícola é a apontada pelo INE, segundo Avillez (2006:3), ou seja, “unidade técnico-económica que utiliza fatores de produção comuns, tais como: mão de obra, máquinas, instalações, terrenos, entre outros, e que deve satisfazer obrigatoriamente as quatro condições seguintes:

1. produzir um ou mais produtos agrícolas;
2. atingir ou ultrapassar uma certa dimensão mínima (área ou número de animais);
3. estar sujeita a uma gestão única;
4. estar localizada num local bem determinado e identificável”.

À semelhança de outras atividades ligadas à agropecuária, existe a atividade leiteira, como sendo o principal ramo escolhido pelo agricultor para laborar. Neste ramo, como nos outros, o(s) detentor(es) da propriedade procura(m) satisfazer a definição acima apresentada. Não sendo, dizemos nós, por ser do conhecimento teórico deste, mas sim porque existe uma necessidade para que a empresa vingue no ambiente inserido.

2.2.3.1 – Tipologias das empresas agrícolas

As empresas agrícolas podem ser classificadas consoante a natureza dos seus objetivos, a natureza jurídica, a forma de exploração e a sua orientação técnico-económica, segundo a classificação presente no recenseamento agrícola de 2009, elaborado pelo INE.

D) Natureza dos objetivos empresariais visados

Um dos critérios de classificação mais adequados, nos dias de hoje, encontra-se relacionado com a natureza dos objetivos empresariais visados e com o tipo de resultados económicos que melhor sejam capazes de exprimir os referidos objetivos. Nesta perspetiva, consideram-se duas tipologias: as explorações agrícolas de tipo familiar e as explorações agrícolas de tipo empresarial.

Lamarche, num dos seus livros, L' Agriculture Familiale: Une Réalité Polymorphe (1991:10), define a exploração agrícola familiar como “uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família”. Já Cordovil (1993:217), citando Carvalho (1984), considera que pode ser definida “através dos seguintes atributos: simbiose da exploração e da família; trabalho de natureza familiar; produção parcialmente mercantil”. Verifica-se, assim, que independentemente dos fatores considerados, o fator mão de obra familiar está englobado na definição de empresa agrícola familiar. Todavia, esta mão de obra familiar não se refere só à execução do trabalho, mas também ao nível da gestão da própria empresa. Neste caso, a gestão é assegurada por um membro da família e maioritariamente pelo produtor, ou seja, “a pessoa legalmente responsável por todo o aspeto financeiro e riscos económicos da sua exploração”, diz Gasson (1988:23).

O Decreto-Lei nº 158/91, de 26 de abril, no artigo três, alínea d), define 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”.

Vários são os pontos comuns nas diferentes definições do conceito de empresa familiar, mas depressa se conclui que não existe unanimidade do conceito. Neste sentido, Gallo et al. (1995:11) considera que “uma empresa é uma empresa familiar quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada”. Nesta ótica, considera-se que uma empresa é do tipo familiar quando nela ocorrerem, simultaneamente, as seguintes dimensões:

- ✓ **dimensão da propriedade**, isto é, uma parte desta, frequentemente a maior, ser possuída pela família;
- ✓ **dimensão do poder**, ou seja, um ou vários proprietários dedicarem a totalidade, ou parte importante do seu tempo, a trabalhar na empresa;

- ✓ **dimensão da família**, isto é, o facto de pelo menos a segunda geração estar incorporada, como manifestação prática de uma evidente intencionalidade, por parte da família proprietária, de transmissão da empresa para as gerações futuras.

Uma vez que na região onde estamos inserido, EDM, a mão de obra familiar é um fator importante e desempenha um papel fundamental na empresa familiar, considerou-se oportuno acrescentar mais uma dimensão, mão de obra familiar:

- ✓ **dimensão da mão de obra familiar**, ou seja, quando esta representa metade ou mais da mão de obra total ao serviço da empresa (Gallo et al., 1995).

Assim, sob o ponto de vista dos objetivos, há a considerar os seguintes conceitos de exploração agrícola:

As explorações de tipo familiar que têm como objetivo principal a manutenção e melhoria das condições de vida do agregado familiar, cujos membros asseguram o normal funcionamento da exploração agrícola. Assim sendo, os resultados económicos a levar em consideração na análise da sua *performance* num dado período de tempo, deverão ser escolhidos em função da sua capacidade para medir a remuneração dos fatores de produção que são pertença da família (recursos próprios), com especial relevo para os fatores terra e trabalho.

As explorações de tipo empresarial que têm como objetivo prioritário assegurar uma maximização dos resultados líquidos da empresa, devendo os seus resultados económicos estar relacionados, no essencial, com a remuneração quer dos capitais próprios investidos, quer da capacidade empresarial demonstrada.

II) Natureza jurídica das explorações

Do ponto de vista da sua natureza jurídica, as explorações agrícolas podem ser classificadas da seguinte forma:

- ✓ explorações de produtores singulares;
- ✓ sociedades (de agricultura de grupo, por quotas, anónimas, entre outros exemplos);
- ✓ baldios (terrenos possuídos e geridos por comunidades locais);
- ✓ empresas públicas se a exploração agrícola está diretamente subordinada à administração central ou local (por exemplo, escolas agrárias, empresas públicas);

- ✓ outras entidades, como, por exemplo, as cooperativas, as associações, as fundações, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), os conventos e os mosteiros.

Através desta classificação, constatamos, embora de forma ambígua, que as explorações agrícolas que se dedicam ao setor bovino leiteiro na zona dos concelhos de Barcelos, Póvoa de Varzim², Vila Nova de Famalicão, Vila do Conde e Viana do Castelo são explorações de produtores singulares e sociedades.

III) Formas de exploração

Uma outra maneira de caracterizar as estruturas agrárias de uma dada região ou país está relacionada com as respetivas formas de exploração da área disponível, ou seja, com 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 coberto de matas e florestas), culturas permanentes, horta familiar e pastagens permanentes” (INE, 2011:13).

As modalidades a considerar, neste âmbito, são:

- ✓ conta própria - SAU que é propriedade da empresa agrícola ou relativamente à qual ela é a respetiva usufrutuária ou superficiária;
- ✓ arrendamento fixo - SAU de que a exploração dispõe durante um período superior a uma campanha, mediante o pagamento de uma renda (em dinheiro, géneros ou prestação de serviços) de um montante previamente estabelecido, independentemente dos resultados económicos da exploração;
- ✓ arrendamento de campanha - SAU explorada mediante um contrato de arrendamento para uma única campanha agrícola;
- ✓ arrendamento de parceria (ou variável) - SAU explorada em associação pela empresa agrícola e o proprietário, com base num contrato de parceria (escrito ou

² 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.

oral) no qual se estabelece a forma de proceder à repartição dos resultados a obter e dos encargos a suportar;

- ✓ outras formas - terras cedidas gratuitamente.

IV) Dimensão e dispersão das explorações

A dimensão das explorações agrícolas é uma das principais características estruturais da agricultura de uma dada região ou país e condiciona, de forma positiva ou negativa, a sua *performance* económico-financeira.

A dimensão das explorações é usualmente calculada em termos físicos (com base nos hectares(ha) de SAU) e em termos económicos (com base nas Margens Brutas Padrão - MBP).

A caracterização das estruturas agrárias, do ponto de vista da respetiva dimensão, é baseada na dimensão média das explorações agrícolas (SAU ou UDE, por exploração) e nas respetivas classes de dimensão (classes de SAU ou de 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 unidades de dimensão económica (UDE) cujo valor unitário é de 1 200 Euros (1 UDE = 1200 €).

De acordo com o INE (2011), as classes de SAU usualmente consideradas são: 0 a 1ha, 1 a <5 ha, 5 a <20 ha, 20 a <50 ha, 50 a <100 ha e > =100 ha. No que toca às classes por DE, as explorações estão classificadas em quatro grupos, sendo eles:

- ✓ Explorações Muito Pequenas <8 000 euros;
- ✓ Explorações Pequenas 8 000 a <25 000 euros;
- ✓ Explorações Médias 25 000 a <100 000 euros;
- ✓ Explorações Grandes > =100 000 euros.

Em Portugal, país com condições climatéricas favoráveis para o exercício da atividade primária, a agricultura, verifica-se, perante os dados do INE (2011:4), “que as explorações de pequena dimensão continuam a predominar, mas 2/3 da SAU já é gerida por explorações de dimensão superior a 50 hectares de SAU”. Salienta-se, também, ainda

de acordo com os resultados recolhidos pelo INE, que a dimensão das explorações agrícolas em Portugal é, em média, 5 hectares inferior à da UE.

A dispersão das explorações agrícolas é uma outra variável importante a considerar nesta tipologia, resultando esta do facto da sua SAU estar dividida em blocos, ou seja, parcelas de terra pertencentes às explorações que se encontram separadas uma das outras em consequência da existência de obstáculos naturais (declives, cursos de água, parcelas pertencentes a outras explorações) ou artificiais (por exemplo, caminhos públicos, muros). Desta forma, a dispersão das explorações é, usualmente, caracterizada com base nos seguintes aspetos:

- ✓ número de blocos de terra por exploração;
- ✓ área dos blocos de terra;
- ✓ distâncias entre os blocos e o assento da lavoura;
- ✓ acesso dos blocos a caminhos.

V) Orientação técnico-económica das explorações

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), uma tipologia comunitária que classifica as explorações agrícolas em grupos homogêneos, segundo a Orientação Técnico-Económica (OTE) e a Dimensão Económica³. 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 Valor de Produção Padrão Total (VPPT) e para a determinação da respetiva Dimensão Económica da exploração.

A OTE de uma exploração é determinada através 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, por exemplo, viticultura, fruticultura, bovinos de leite) e as mistas ou combinadas, quando o VPPT da

³ Ver tipologia da alínea d).

exploração é formado pelo contributo de várias atividades combinadas (por exemplo, policultura, polipecuária ou mistas de culturas e criação de gado).

A criação de grupos homogéneos 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 Valor de Produção (VP) total dessa exploração, podendo distinguir-se duas fases:

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.

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, assim, ser agregadas em dois grupos de OTE: as especializadas e as indiferenciadas ou combinadas.

Dentro da OTE, e segundo a caracterização do INE, temos como exemplos as seguintes explorações Especializadas:

culturas arvenses: explorações especializadas em cereais, oleaginosas, proteaginosas, batata, horticultura extensiva e tabaco;

bovinos de leite: explorações especializadas em bovinos de leite ou em que esta atividade é dominante;

bovinos para carne: explorações especializadas em bovinos carne ou em que esta atividade é dominante;

bovinos de leite e carne: explorações especializadas em bovinos.

Na OTE, existem as seguintes explorações Indiferenciadas ou Combinadas:

policultura: explorações com culturas combinadas;

polipecuária: explorações com pecuária combinada;

mistas de culturas e criação de gado: explorações sem nenhuma atividade dominante, misturando culturas e pecuária (INE, 2011:18).

A OTE especializada em bovinos de leite é a que tem mais interesse para nós, porque é o tipo de empresa onde se realizará a investigação e o setor de análise e discussão da dissertação. Com isto, e não tirando valor aos outros tipos de exploração, porque também são parte importante de toda a estrutura económica do país, apenas queremos salientar 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 deste tipo de explorações - mais de metade das existentes - com 2726 e 3279 explorações, respetivamente. O concelho de “Barcelos é, devido à importância do setor leiteiro, o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional” (INE, 2011:27). 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 (INE, 2011:21).

2.3 - A Gestão e seus Pilares nas explorações do setor bovino leiteiro

2.3.1 - A Gestão no seu aspeto geral

Na nova economia em que vivemos, os meios de produção decorrentes da competitividade passaram a depender fortemente da aplicação da Ciência e da Tecnologia, assim como da qualidade da informação, da gestão e da coordenação, nos processos de produção, distribuição, circulação e consumo. Neste sentido, e não desprezando os outros fatores, a gestão tem um papel muito importante na sobrevivência de uma organização, independentemente do tipo de atividade, seja ela agrícola, têxtil, transformadora, financeira, da saúde ou outra qualquer.

Diversos são os autores que contribuíram para o estudo da gestão, e várias foram as definições que surgiram desses mesmos autores.

A abordagem clássica, a abordagem comportamental e a abordagem científica da gestão são as mais difundidas, pois são elas o alicerce do estudo da gestão. Mais tarde, surgem duas novas abordagens ligadas à gestão: a abordagem sistémica que relaciona os indivíduos entre si, ou seja, o desempenho de um influencia o do outro, e a abordagem contingencial que aborda aspetos relacionados com a execução de tarefas, às características dos indivíduos (Donnelly et al, 2000).

Embora sejam abordagens diferentes sobre a gestão, todas elas dão o seu contributo aos gestores para a resolução de situações e à distribuição de tarefas. Assim, enquanto gestor, há que encarar por várias formas as tarefas da gestão e saber adaptar cada forma a cada situação.

O conceito de gestão é anterior às abordagens referidas atrás, o que é de certa forma surpreendente que o seu estudo seja um fenómeno com pouco menos de um século (Lisboa et al., 2008). O tempo vai passando e eis que surgem outros autores a incrementar novas descobertas e novos conceitos. Luft é um deles.

A palavra *gestão*, segundo Luft (2001:352), define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Surge do latim *gerir* que significa *administrar, dirigir, coordenar*. Analisando a aceção da palavra *gestão*, podemos fazer uma correlação com a palavra administração: do latim *ad* (direção, tendência para algo) e *minister* (pessoas), que designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É mais utilizada em áreas com corpos dirigentes poderosos, como, por exemplo, no mundo empresarial (administração de empresas) e em entidades dependentes dos governos (administração pública). Ou seja, *gestão* é um conjunto de ações e procedimentos, partindo desde o planeamento, organização, implantação de metodologias, até à execução e acompanhamento de tarefas e controlo das mesmas.

Segundo outros autores, Donnely et al (2000:3), o conceito de gestão define-se como um “processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de uma pessoa”. Neste sentido, Peter Drucker acredita que o objetivo da gestão é tornar as pessoas produtivas.

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais fundamentadas na recolha, tratamento de dados e informação relevante. Por essa via, a gestão deve contribuir para o seu desenvolvimento,

para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores, proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade, em geral, ou de um grupo, em particular.

Sebastião Teixeira (2005:3) considera que a tarefa da gestão “é interpretar objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos”.

Considerando que as práticas de gestão são atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização de acordo com os seus padrões de trabalho, e que estes padrões, por sua vez, são as regras de funcionamento das suas práticas de gestão, podendo estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretendem atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. Estas, contudo, devem responder às perguntas: quem faz? Quando faz? E como faz? Deste modo, o seu conteúdo deve abranger o responsável pela execução, a frequência de execução, definições de termos específicos da prática de gestão, procedimentos e forma de controlar.

Perante tudo o que foi dito, consideramos que a experiência, o conhecimento, a contabilidade e a tecnologia são pilares fundamentais e contribuem para uma melhor gestão das empresas agrícolas, no caso particular das explorações que têm como ramo de atividade a produção de leite bovino para venda. Estes pilares permitem, assim, ao gestor da empresa tirar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na sua empresa, salvo os fatores que não estão sob o controle deste (exemplo: condições climáticas). Por outro lado, são uma espécie de estratégia para solucionar problemas inesperados que possam surgir.

2.3.1.1 - A Gestão da Empresa Agrícola

No contexto de uma empresa agrícola, exploração bovino leiteira caso particular, a gestão e o processo de gestão são áreas nas quais os seus proprietários devem trabalhar constantemente para, assim, tornarem o seu negócio rentável e duradouro. Assim, os empresários agrícolas devem procurar estratégias de forma a conseguir melhorar a gestão e o seu processo, na sua empresa. Uma das estratégias existentes é, em primeiro lugar, conhecer o conceito de gestão da empresa agrícola. Depois, conhecer e aplicar os pilares que permitam melhorar a gestão da mesma. Portanto, é bastante significativo procurar

entender qual o seu significado, o seu contributo e até mesmo a razão de existir da gestão e conhecer, também, qual o contributo dos pilares da gestão da atividade bovino leiteira (produção de leite de animais bovinos para venda).

De acordo com Costa (1989:69), a gestão da empresa agrícola “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 económico”. Posteriormente, e de uma forma mais generalista, Avillez et al., (2006:2) definem como “a forma de assegurarmos uma utilização dos recursos escassos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos previamente fixados”.

Nesta linha de definições, verifica-se que os princípios da gestão de uma empresa agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de qualquer outra empresa ou negócio mais complexo. De facto, para ter sucesso, um agricultor tem de ser eficiente, tem que distribuir os seus recursos humanos, financeiros e físicos (recursos limitados) de modo que lhe permitam atingir com sucesso um determinado conjunto de objetivos. Uma vez que o seu objectivo é a produção de produtos agrícolas e pecuários, o leite, especialmente nas explorações do setor leiteiro, entende-se, muitas vezes, que o resultado da empresa seja tanto melhor quanto mais ela produzir⁴. Neste sentido, apenas terá interesse melhorar do ponto de vista técnico, pois, conseguido este, ela estará no bom caminho e obterá, certamente, bons resultados.

Por outro lado, se é verdade que a empresa tem de produzir em bons níveis quantitativos e qualitativos, também é verdade que ela tem de:

- ✓ realizar atividades de forma a tirar melhor proveito dos recursos disponíveis e que deem maior benefício à empresa;
- ✓ adquirir os meios de produção, matérias primas, máquinas nas melhores condições possíveis e que tragam mais vantagem para a empresa;
- ✓ colocar os produtos produzidos no mercado em qualidade e em boas condições (por exemplo, de higiene) ;

⁴ Uma das estratégias adotadas pelos empresários agrícolas para a sobrevivência da sua exploração foi, sem dúvida, o aumento da produção de leite, tornando-se em empresas maiores e mais produtivas.

- ✓ obter os financiamentos para a empresa (em caso de necessidade) no volume e condições mais favoráveis.

Para uma melhor realização dos pontos atrás descritos, o gestor deve “tomar” como ensinamentos, as experiências que tenham ocorrido no passado - uma vez que vividas permitem tomar uma decisão mais correta - ter em conta os custos e proveitos obtidos, procurar criar novas formas de trabalhar na empresa, estar atento ao que o mercado fornece e procura (por exemplo, novas tecnologias) e, por fim, estar ao corrente da informação.

A conjugação destes fatores vem, assim, possibilitar ao agricultor, do ponto de vista técnico e económico, uma vantagem e mais-valia para o desempenho da empresa. Caso contrário, é uma “perda de tempo” e, posteriormente, as consequências para a empresa e para o empresário acabarão por aparecer, pondo em risco a sobrevivência da sua exploração.

Perante o que foi atrás relatado, e de uma forma mais minuciosa, pode-se dizer que a gestão da empresa agrícola compreende várias áreas ou componentes, segundo o autor Costa (1989:69), entre as quais estão:

- ✓ gestão técnica ou da produção;
- ✓ gestão económica;
- ✓ gestão de aprovisionamentos;
- ✓ gestão comercial;
- ✓ gestão financeira;
- ✓ gestão do conhecimento⁵.

Neste sentido, quando se toma uma decisão, por exemplo, na cultura do milho, mudar de variedade de semente e de tipo de híbrido, trata-se de uma ação de gestão técnica a qual necessariamente terá de entrar em jogo com avaliação das suas repercussões quer na produção final e sua qualidade (rentabilidade), quer no conjunto de outras operações técnicas e operações efetuadas à cultura (solo, adubos, humidade, entre outros), como ainda eventuais necessidades de outros equipamentos ou alfaias (mecanismo de rega gota a

⁵ Sendo uma área não referenciada pelo autor citado, consideramos, no nosso ponto de vista, uma área com igual peso na gestão de uma empresa de qualquer ramo de atividade. Como diz o velho ditado, “o conhecimento não ocupa lugar”, necessário é fazer um bom uso desse e obter bons frutos.

gota, por exemplo). É evidente que não se pode ver só neste prisma para a tomada de decisão. Torna-se necessário, e faz parte de um boa *performance* da empresa, estudar as repercussões económicas, quer ao nível da atividade em si, quer da empresa. Perante tal situação, tratar-se-á de uma ação de gestão económica.

Com a imensa variedade de sementes e de tipo de híbrido que as empresas põem no mercado, por vezes a escolha, por parte do produtor, torna-se difícil. Contudo, existem técnicas que o produtor pode aproveitar para fazer, como escolher o melhor híbrido que se enquadra no seu perfil. Estamos a falar das demonstrações realizadas pelas empresas comerciais sobre as suas variedades de milho híbrido. Estes campos de ensaio, como são conhecidos no meio agrícola, têm diversas vantagens para o futuro utilizador do milho, neste caso, o produtor, uma vez que são realizadas em explorações leiteiras. Como principais vantagens, destacam-se a grande variedade de híbridos apresentados, a possibilidade de ver as características físicas destes, nomeadamente, a altura, grossura e tamanho da maçaroca e também a sua adaptabilidade ao terreno. Por outro lado, ao estar presente nestes ensaios, o agricultor pode ouvir uma breve explicação, por parte de técnicos especializados, sobre quais são as principais características que distinguem cada variedade, incluindo em termos de produção e qualidade. Outra vantagem é que, ao fazer visitas aos campos de ensaio, o empresário agrícola pode expressar as suas dúvidas e ouvir testemunhos de outros produtores que utilizaram aquela(s) variedade(s) nas suas sementeiras. Existe aqui uma troca de experiências entre os agricultores, o que é bom, para que as futuras opções, nesta área, sejam aquelas que trazem um maior retorno para a exploração. Assim, a decisão tomada ou a ser tomada terá tido em conta, pelo menos, os aspetos técnicos e económicos e será, com certeza, uma decisão correta e acertada para os objetivos a alcançar pela empresa.

A gestão da empresa será tanto melhor, quanto melhor for a tomada de decisão e o consequente retorno dessa. Para que isto aconteça, o caminho a seguir será recorrer, sempre que for possível, a experiências e conhecimentos obtidos no passado e presente, por parte do empresário agrícola ou de outros empresários e trabalhadores, por um lado, ou, então, solicitar ajuda de técnicos especializados na matéria e aconselhar-se com estes, por outro.

No entanto, sempre que for possível, o gestor deve, também, ter como base na tomada das suas decisões e na gestão da sua empresa, dados concretos e informação específica para o fim a que se destina.

Utilizar meios e equipamentos tecnológicos, também deve ser uma aposta sua, visto que é uma outra forma de assegurar que a decisão a tomar será a mais correta e a mais vantajosa e permitir gerir melhor e eficientemente a sua organização.

Remondes (2011:103-109) *apud* Santos e Ramos (2006), no seu livro, Marketing Interno e Comunicação, dá conta dos impactos inovadores da adoção das TIC por parte das empresas, destacando-os como causadores de uma “aceleração da execução de tarefas, melhoria de desempenho, maior eficácia organizacional”, entre outros. Ora, aqui está a importância das TIC na gestão das empresas. Contudo, nada adianta se não existir conhecimento.

A velha discussão entre teoria e prática é infundável. Por um lado, aqueles que defendem a teoria alegam que os conceitos são as verdadeiras fontes do saber e do conhecimento. Por outro, temos os defensores da prática, que afirmam que a teoria é pouco efetiva, uma vez que a sua aplicação é sujeita a condições específicas e particulares. A experiência é sabedoria para o agricultor. No entanto, para um engenheiro zootécnico, ou agrónomo, o conhecimento científico também é sabedoria.

A junção dos dois é a solução ideal, ou então, como diz o povo, “no meio é que está a virtude” e, portanto, ainda que o saber nunca ocupe espaço, é sempre otimizado pela vivência da prática. Todavia, nem sempre o complemento, ou seja, a teoria prevalece ou deve ser considerada superior à experiência do produtor. É o que conta o Sr. Joaquim Ribeiro, proprietário de uma empresa agrícola de atividade produção de leite de animais bovinos. Numa conversa que tivemos, solicitamos a sua opinião sabedora sobre se a sua experiência de largos anos, vivida no setor agrícola, era tão ou mais importante que o conhecimento de um engenheiro zootécnico. A resposta foi simples: “ambos são importantes”. Contudo, acrescentou “que se tiver de tomar alguma decisão sobre determinada situação que esteja pendente e que se tiver de pedir a opinião de um especialista para me ajudar a tomar a decisão, tomá-la-ei mais depressa pela minha experiência do que pelo conhecimento do engenheiro ou especialista. A velhice é um posto”, disse ele, ainda, já com 62 anos e com décadas de experiência na atividade bovino leiteira. Continuando a nossa conversa de poucos minutos, salientou uma situação que

ouviu falar relativamente a este assunto que era a seguinte: “ouvi falar de situações que eram pessoas formadas (entenda-se engenheiros) na área da agricultura que estavam à frente de uma empresa e que não conseguiram fazê-la sobreviver”. A teoria e a prática complementam-se. No entanto, “a experiência com conhecimento de causa (prática), em muitos casos, supera a teoria”, concluiu ele. Por outro lado, a teoria, por vezes, pode ser superior à experiência do agricultor. Quando acontece, não quer dizer que este esteja errado, mas sim, pouco evoluído. Não acompanhou as mudanças do tempo, ou se as acompanhou, resguarda-se, o que, no ponto de vista do Sr. Joaquim, faz todo o sentido. Adianta ele que “as mudanças devem ser implementadas lentamente” e se a mudança ditar resultados indesejados, devemos suspender, o que raramente acontece. Um exemplo concreto e recente passou-se na exploração do Sr. Joaquim. Tinha-se solicitado a ajuda de um técnico para programar a alimentação. As mudanças foram feitas logo no primeiro dia. Contudo, o Sr. Joaquim, desde logo, alertou que estas tinham que ser graduais, pois só assim se conseguiria obter resultados favoráveis. Não querendo “dar ouvidos” ao Sr. Joaquim, preparou-se a alimentação consoante o que o técnico disse, x quantidades de A, x quantidades de B e x quantidades de C. Hoje, podemos dizer que as quantidades dos produtos A e B foram modificadas para mais de 10%, uma vez que as quantidades programadas pelo técnico eram insuficientes. Conclusão, a análise e a visão de um técnico é bem-vinda, mas a experiência vivida e sábia tem um peso maior. O riquíssimo saber de experiência feito do Sr. Joaquim é, assim, um tesouro a divulgar pela sua utilidade prática e teórica que deve ser seguido. Importa, por isso, refletir de forma aprofundada sobre os passos seguintes ou mudanças que venham a ser necessários. Usando a experiência passada e o conhecimento como excelentes referências, a complementar com uma análise teórica de quem domina a matéria, é um bom caminho a seguir para que a gestão da empresa seja mais eficiente.

A gestão não faz milagres, não é uma “poção mágica” da qual se bebe e tudo se transforma em lucro, nem possibilita obter benefícios que vão além das possibilidades da empresa e da capacidade e empenho do empresário. É uma função do empresário, de entre muitas, que tem de desempenhar, e que lhe permite ter o conhecimento pleno e concreto da sua empresa em todos os aspetos, bem como tomar decisões racionais, acertadas e fundamentadas.

A sua existência na empresa agrícola vem permitir e possibilitar ao seu detentor vários aspetos, de entre os quais se destacam os seguintes:

- ✓ detetar os pontos fortes e fracos da empresa no seu ramo de atividade;
- ✓ utilizar os fatores de produção da empresa (terra, trabalho e capital) na realização das atividades mais rentáveis e que no seu conjunto maior benefício permitam alcançar;
- ✓ estudar o interesse económico de melhorias a introduzir na empresa;
- ✓ planear a introdução das melhorias com interesse económico para a empresa;
- ✓ prever e programar a atividade da empresa;
- ✓ controlar a atividade e avaliar o alcance dos objetivos apontados pela empresa (Costa, 1989:71).

A gestão é, pois, uma atividade complexa, na medida em que abrange e aborda um vasto leque de aspetos da empresa e fora desta. Assim, é necessário que exista uma boa tomada de decisão, uma deteção rápida dos problemas e o estudo de alternativas.

Todavia, a experiência do agricultor não é, por si só, suficiente. Outros pilares devem ser tidos em conta, no que toca à produção de resultados favoráveis na gestão da sua empresa. Deste modo, para que consiga gerir a sua empresa de forma a que consiga sobreviver no mercado, o agricultor precisa, também, de fundamentar as suas decisões na informação da contabilidade, pois, como veremos mais adiante, a informação contabilística é um outro fator-chave para a gestão da empresa e decisão do empresário agrícola.

A utilização de tecnologias e o recurso às inovações, como vimos atrás, também tem o seu contributo e é um outro pilar na gestão da empresa do setor bovino leiteiro caso particular (mais à frente aprofundaremos este pilar). De igual modo, o conhecimento teórico e, em alguns casos, prático das pessoas ligadas à agricultura, entre elas, os engenheiros zootécnicos e os agrónomos, também contribui para as boas decisões que o produtor tenha que tomar, e é muito importante para a permanência das explorações bovino leiteiras. No entanto, uma gestão eficaz numa exploração de gado de leite, só é conseguida através de um total envolvimento e dedicação à atividade. É uma profissão que exige uma total preocupação e assistência durante 365 dias do ano, quer por parte do produtor, pelo respeito com os horários, limpezas, etc., quer em termos de uma adequada assistência técnica. Caso contrário, acaba-se por perder o controlo da empresa, que se traduz

posteriormente em perdas financeiras e económicas. Fazer uma eficiente gestão não é tarefa fácil, mas não é impossível.

2.3.1.2 – A Gestão da produção nas explorações bovino leiteiras

Não querendo de todo marginalizar as outras componentes da gestão das empresas agrícolas, e sabendo que todas elas têm a sua quota-parte para um bom funcionamento e desempenho da empresa, entendemos que a gestão da produção é a que mais tem interesse para o tema em questão, porque é onde se implementa a maior parte do processo de gestão. No entanto, também sabemos que não é possível desligar a gestão de produção das outras componentes da gestão porque, de uma forma direta ou indireta, elas estão correlacionadas.

Perceber todo o mecanismo e o meio envolvente que existe, ou que deviria existir, nas empresas deste ramo é o principal objetivo deste ponto. É também objetivo dar a conhecer ao leitor, de forma simples e clara, os aspetos fundamentais do processo de gestão da empresa bovino leiteira, ou seja, instalações pecuárias, os animais, as culturas praticadas, os sistemas de ordenha e as máquinas e alfaias agrícolas.

Sendo a área de produção, uma área que não deve ser encarada apenas do ponto de vista técnico, torna-se necessário, então, vê-la, também, do ponto de vista económico. Neste sentido, deve-se efetuar na empresa agrícola - bovino leiteira caso particular - uma gestão de natureza técnico-económica a fim de ajudar nas tarefas da produção, ou seja, nas atividades que se realizam na empresa. Como o próprio nome indica, a gestão utiliza informação relativa à técnica utilizada para produzir e aos encargos e proveitos relativos à utilização dessa técnica. A utilização dessa técnica, contudo, pode e deve ser seguida consoante o resultado da experiência obtida, ou seja, resultado positivo da experiência, método a ser seguido, resultado oposto, neste caso, procurar novos caminhos ou novas técnicas.

Segundo Costa (1989:74), a gestão da produção aplicada à empresa agrícola é constituída por dois grandes conjuntos de meios de produção: os meios de produção de natureza fixa e os meios de produção variável. Assim, quando estivermos perante os meios de produção cuja duração na empresa é superior a um ano ou perpétua, os quais constituem o aparelho de produção ou estrutura (terras, construções, plantações, máquinas, mão de obra permanente e gado produtor) designam-se por meios de natureza fixa. Se, por outro lado, os meios cuja duração na empresa é inferior a um ano, podendo o empresário variar a

sua utilização ao longo deste, de atividade para atividade, e de ano para ano, designados por meios operativos (sementes, adubos, rações, fito fármacos, gado jovem, entre outros) que se aplicam e consomem nas atividades (culturas e gados), designam-se como meios de produção de natureza variável.

Resumindo, a gestão da produção “é o conjunto de meios operativos que, devidamente articulados com o aparelho de produção da empresa, permitem tirar o melhor partido daquele e rentabilizar o melhor possível os recursos disponíveis” (Costa, 1989:75). Podemos dizer, então, que a gestão da produção é um conjunto de processos que relaciona conhecimento, experiência, recursos e informação de forma a obter um produto final o mais elevado possível ao menor custo, ou seja, maximização do lucro.

Para a obtenção do produto final, o leite, de uma exploração bovina leiteira, é necessário requerer o empenho e acompanhamento sistemático do agricultor e dos seus trabalhadores na gestão da empresa. Desta forma, a falta de tal pode trazer para a empresa prejuízos avultados. Estamos a lembrar-nos, por exemplo, dos casos em que o agricultor não está atento ao bem-estar e saúde dos animais. Nestas situações, os animais - as vacas - têm quebras na sua produção de leite e perdem envergadura. Os processos para chegar ao produto final (o leite) envolvem diferentes áreas como, por exemplo, o estábulo, a cultura forrageira (erva, palha e luzerna) e arvense (milho para silagem), alimentação dos animais, criação, a ordenha e equipamentos. Logo, faz todo o sentido dar a conhecer ao leitor de uma forma breve e simples todas as áreas, mecanismos, equipamentos e infraestruturas que estão ligadas à gestão da produção de leite.

I) - Instalação pecuária e anexos

Segundo o Decreto-Lei 214/ 2008, artigo terceiro, alínea t), entende-se por instalação pecuária “qualquer instalação, edifício ou grupo de edifícios, unidades técnicas, unidades intermédias e unidades de transformação de efluentes pecuários na aceção do Regulamento (CE) n.º 1774/2002, de 3 de outubro, estruturas anexas da exploração e locais não completamente fechados ou cobertos, bem como instalações móveis, estruturas ou parques que alterem ou inutilizem o uso do solo, onde os animais podem ser mantidos ou manipulados, nomeadamente os pavilhões destinados a alojar os animais, os parques de recreio ou de maneio, com exceção das superfícies de pastoreio”. A complexidade desta definição pode fazer com que o leitor não compreenda o seu significado. Não obstante, e para que o leitor compreenda melhor o que se quer dizer, na gíria popular a instalação

pecuária é a vacaria, ou seja, local onde os animais se encontram, na maior parte do seu tempo, a alimentar-se, a crescer, a reproduzir-se e a produzir. Associadas à vacaria, estão, também, outras estruturas, como os locais de armazenamento da ração (silo da ração e/ou concentrado) e da alimentação (silo(s) para silagem de milho, que, em muitos casos, também serve(m) para a silagem de erva). Estão, ainda, as estruturas para o armazenamento de efluentes, para o armazenamento das máquinas e alfaias agrícolas da exploração, divisão para a ordenha dos animais em produção (sala de ordenha) e, por fim, em alguns casos, a existência de pasto (na altura da cultura das forragens) e/ou vedação ao ar livre⁶. É vasto o leque de estruturas, edifícios que fazem parte da instalação pecuária. No entanto, é necessário que exista pelo menos um(a) que seja destinado(a) ao alojamento, recria e manejo dos animais, uma vez que só podemos considerar uma exploração pecuária se existir a criação e tratamento de animais⁷. No caso concreto, a existência de animais bovinos.

No que concerne à gestão dos animais no estábulo e de forma a manuseá-los melhor, estes podem e devem estar divididos em pelo menos duas secções. Uma secção para vacas em produção ou lactação e outra secção para os animais que não estão na fase de lactação (animais em período de secagem e animais em fase de recria). Contudo, dentro destas secções, podem existir subsecções. Tudo depende da forma como o empresário/ produtor agrícola faz a gestão e manuseamento dos seus animais.

Ora, no caso dos animais que se encontram na fase de produção (vacas em lactação), podemos encontrar, em algumas explorações, um lote com animais de alta produção, ou seja, animais que pariram há menos de quatro meses⁸, um outro lote de animais em média produção e, por fim, um outro com animais que estão perto da fase de secagem⁹ e menos produtivos. É certo que isto nem sempre se verifica. A capacidade

⁶ O termo mais utilizado na linguagem dos agricultores designa-se por parque. A principal característica deste é ser em terra, tornando-se, assim, num local confortável onde os animais se possam sentir bem.

⁷ Ver definição de pecuária.

⁸ Segundo Cobuci et al. (2004), entre 60 a 90 dias depois do parto, a vaca atinge o pico de produção diário.

⁹ Segundo o estudo realizado por Torres, verifica-se que o tempo em que um animal está em situação de repouso entre lactações (sem produzir leite/período de secagem), é de 60 dias, dos 7 aos 9 meses de gestação. No entanto, outros estudos reportam para um período inferior.

produtiva e de resistência (quer no sentido de manutenção da produção, quer no sentido de longevidade) dos animais¹⁰, a forma como foram construídos os estábulos e o espaço existente são algumas, de entre outras, razões para nem sempre se verificar o que foi afirmado. Um exemplo disso são as explorações com o mecanismo de ordenha de alta tecnologia, ou seja, ordenha robotizada¹¹. Nestes casos, como os animais são os responsáveis por fazer a sua própria ordenha, eles estão todos misturados, sem “distinção de produção”, ou seja, estão na mesma divisão, independentemente de estarem no início da lactação, ou no fim.

Para os restantes animais que fazem parte da exploração, mas que não se encontram em fase de lactação por diversas razões: porque estão no período de seco¹²; ou porque ainda não atingiram a maturidade para produzir que, segundo Lopes et al, (2009) e Rodrigues, Oliveira e Guimarães (2012), é entre 24 até 33 meses, sendo que, para os últimos autores, os 24 meses são ideais para a rentabilidade da exploração; ou, ainda, porque são animais com características para a produção de carne (exemplo: animais de raça *rubia galega*, *limousine*, *charolesa*). Quando visitarmos uma exploração, podemos deparar-nos com o seguinte cenário de parcelamento:

- ✓ vacas secas,
- ✓ novilhas prenhes,
- ✓ novilhas não prenhes e
- ✓ vitelas.

No entanto, na divisão das novilhas e das vitelas pode e deve existir subdivisão consoante a idade e o seu desenvolvimento corporal e de gestação. Chamamos à atenção do leitor, que em algumas explorações pode encontrar outra forma de parcelamento dos animais. Tudo está relacionado com a forma como está construído o estábulo, o espaço

¹⁰ Cada vez mais o agricultor dispõe de uma alta seleção de características genéticas no sêmen que vai utilizar na inseminação dos seus animais. Estas vão, cada vez mais, de encontro ao que o agricultor pretende ter na sua exploração.

¹¹ Como se verá mais à frente, a ordenha robotizada é uma das várias soluções de ordenha das vacas.

¹² O período seco do animal, regra geral, é de dois meses, mas não quer dizer que todas as explorações o façam.

deste, e com a capacidade do gestor em conseguir gerir a sua empresa, da dimensão da exploração, entre outros aspetos.

Por fim, existe uma secção comum a todas as explorações que é a secção do viteleiro. Como o próprio nome indica, são os animais mais pequenos da exploração e os mais débeis, ou seja, recém-nascidos e outros bezerros que ainda não foram desmamados. Assim, atendendo ao que foi dito, todo o parcelamento/divisão dos animais tem como objetivos principais:

- ✓ ser mais fácil de lidar com os animais;
- ✓ gerir eficientemente os recursos;
- ✓ conseguir obter uma maior rentabilidade dos animais e
- ✓ conseguir um melhor desenvolvimento dos animais.

No entanto, cabe ao produtor definir quais as suas melhores estratégias para gerir os seus animais e se os deve dividir. A nossa opinião é que se devem dividir. A nossa experiência e o nosso conhecimento ditam que o organismo dos animais é diferente, quer isto dizer, que uns demoram mais tempo a ingerir a alimentação do que outros e que uns são mais vorazes do que outros. Desta forma, tomando o exemplo de animais que se encontram no início de lactação e animais que se encontram em período seco, se não estiverem separados, como os primeiros são menos vorazes e mais débeis que os últimos, encontramos, desde logo, um desperdício de recursos. Na verdade, aqueles que precisam de se alimentar mais e melhor são os que têm menos, porque os mais vorazes (os que não estão a produzir) antecipam-se e estão sempre a comer a melhor alimentação. Por outro lado, fornecer às vacas, no início de lactação, os melhores alimentos disponíveis na exploração, onde se incluem as forragens de maior digestibilidade, permite ao criador que “os seus animais ultrapassem a fase de perda de peso mais rapidamente” (Rodrigues, Oliveira, Guimarães, 2012:70). Dito isto, consideramos importante que os gestores das explorações procedam ao parcelamento dos animais, principalmente no que toca à sua finalidade ou objetivo a alcançar.

A gestão dos animais requer tratamento diferenciado consoante a sua utilidade, desenvolvimento e finalidade. Neste sentido, os animais em produção - as vacas - e os recém-nascidos (bezerros) são os que devem ter o melhor tratamento por parte do trabalhador da empresa. Contudo, chama-se à atenção do leitor para o facto de os outros

animais também serem importantes e o empresário agrícola também os dever tratar e cuidar bem, pois eles são os próximos a entrar no pico da sua produção e a gerar um novo ser. Referimos tratamento “especial” aos animais produtores e aos recém-nascidos, primeiro porque as vacas em produção são as que sustentam toda a exploração, ou seja, são 50 a produzir para alimentar 85 a 95, por exemplo, e segundo, porque os bezerros, sobretudo as fêmeas, são as futuras produtoras da exploração. Caso estas não vinguem, futuramente a exploração terá que comprar animais (vacas ou novilhas, caso queira manter o mesmo nível de produção) para substituir os que tiveram que sair da exploração, animais de refugio, ou então o seu efetivo é reduzido.

A gestão dos animais, para ser bem-sucedida e criar um maior retorno para o empresário, deve ser feita de modo a que os animais da exploração estejam equiparados¹³ e que estes tenham boas condições para repousar e para circular. Quer isto dizer que os animais devem ter ao seu dispor um bom piso para circularem e uma boa zona de conforto para descansar. Normalmente, o piso é em cimento. No entanto, em alguns casos, pode ser, também, ripado (vigas de cimento). Já a zona de conforto é o cubículo. Este pode ser de tapete, tapete com esponja (colchão), de colchão de água, de serrim, de palha ou de areia. A existência destes, em quantidade suficiente e com uma boa manutenção, permite segundo Torres (2012:22-25), “uma oscilação de 38% na produção de leite”. Sendo que “a produção de leite é tanto maior quanto melhor o grau de manutenção dos cubículos”. Todavia, o seu dimensionamento e o seu desenho incorreto podem não levar à utilização dos mesmos por parte das vacas. Se assim for, o empresário está a desperdiçar recursos que podia poupar, caso optasse por um bom desenho e dimensionamento das camas.

Segundo Cook e Nordlund (2009:360-369), o conforto desempenha dois papéis na dinâmica da claudicação na exploração, tendo os mesmos investigadores proposto a hipótese *Get Lamé- Stay tame* para explicar esta interação. Primeiro, alguns aspetos do conforto da vaca podem afetar os animais, quando estes estão expostos a um ou mais fatores desencadeadores da lesão em curso. Em segundo lugar, o animal começa a claudicar, o seu comportamento altera-se (por exemplo, o animal deixa de exhibir o comportamento de monta tão frequente), e em ambientes sub-ótimos, combinados com deficiente maneo higiénico da unha, a duração da claudicação pode-se estender por um

¹³ Equiparados em termos de produção e não produção, como vimos atrás.

período ainda mais prolongado, maximizando o impacto da claudicação na produção, na reprodução, saúde e sobrevivência, dizem Frankena et al. (2009:150-157).

O parcelamento dos animais e a existência de uma zona de superfície confortável devem ser tidos em conta. O mesmo se passa com os animais que estão em fase de crescimento, uma vez que o parcelamento destes permite ao proprietário reduzir o custo de alimentação como, por exemplo, o concentrado e um desenvolvimento melhor do animal, porque um animal ao desmame precisa de um tipo de concentrado diferente daquele que é aplicado a um animal com um ano de vida. Fazer uma divisão, sempre que possível, dos animais permite ao produtor “formular dietas de acordo com as necessidades, reduzir os custos totais da alimentação e fazer uma melhor gestão da utilização de aditivos” (Mira, 2011).

Atrás, referimos um aspeto bastante importante que os detentores de exploração bovino leiteira devem ter em consideração, e de certeza que têm, pelo menos por aquilo que vemos na exploração do Sr. Joaquim, em outras explorações do nosso meio e em fotografias de artigos¹⁴, que são as condições do estábulo. Neste sentido, consideramos importante dar a conhecer ao leitor que condições existem para os animais numa exploração bovino leiteira. Ou melhor, se o leitor posteriormente fosse fazer uma visita a uma exploração bovino leiteira, como encontrava os animais? Será que os animais teriam um bom lugar para descansar/dormir e circular? Será que os animais tinham alimentação e água à descrição? Será que ia encontrar os animais em saúde e bem-estar (animais fartos, com boa envergadura, bem cuidados, alegres)? A resposta a todas estas questões é afirmativa. E se dúvida alguma existe, convida-se o leitor a fazer uma visita a algumas explorações bovino leiteiras da região. De facto, acreditamos e, por aquilo que conhecemos, mais uma vez salientando que falamos por conhecimento próprio, que encontrará diferenças de uma exploração para outra, mas também encontrará semelhanças (por exemplo, na disposição dos animais, no tipo de alimentação ou nas camas)¹⁵. Tem-se cada vez mais a preocupação com a saúde e bem-estar animal. Basta, para isso, ver a

¹⁴ Consultar revistas com os títulos: «A Vaca Leiteira»; «A força da União»; «Ruminantes». Nestas revistas, encontram exemplos de explorações leiteiras existentes em Portugal.

¹⁵ Chama-se a atenção do leitor que estes exemplos, por vezes, são válidos para ambas as situações, dependendo da exploração que visitar.

legislação que existe a este respeito. Uma das muitas normas existentes e aplicada na maior parte dos países, relativamente a este assunto relaciona-se com as "cinco liberdades" dos animais, que estão cada vez mais divulgadas. Essas liberdades, que foram definidas em 1979, pelo órgão consultivo do Ministério da Agricultura do Reino Unido, o *Farm Animal Welfare Council*, são as seguintes:

- ✓ alimentos e água de qualidade adequada e em quantidade suficiente;
- ✓ alojamento adequado;
- ✓ oportunidade de manifestar os padrões de comportamento normais;
- ✓ minimização da dor ou sofrimento no maneo;
- ✓ proteção da doença.

Não sendo recente a preocupação com a origem, saúde e bem-estar dos animais por parte dos países, e dos grandes órgãos nacionais e internacionais, esta, contudo, é cada vez mais visível nos nossos dias. Neste sentido, foram criados mecanismos para responder às exigências da humanidade. O Sistema Nacional de Informação e Registo Animal e o carimbo de qualidade da carne são alguns exemplos desses mecanismos de segurança.

II) - SNIRA - Sistema Nacional de Informação e Registo Animal

Este sistema estabelece as regras para a identificação, registo e circulação dos animais das espécies bovina, ovina, caprina e suína, bem como dos equídeos. No caso particular dos bovinos, o regime de identificação inclui os seguintes elementos:

- ✓ marcas auriculares;
- ✓ passaporte, ou o também chamado cartão do bovino;
- ✓ Registo de Existências e Deslocações (RED), mantido em cada exploração e em cada centro de agrupamento;
- ✓ base de dados nacional informatizada.

As marcas auriculares devem ser atribuídas à exploração, distribuídas e aplicadas nos animais segundo a forma determinada pela autoridade competente (Direção Geral Veterinária). Os animais devem ser identificados por uma marca auricular oficial, aplicada em cada orelha com o mesmo número de identificação, num prazo não superior a 20 dias a contar da data de nascimento do bovino e, em qualquer caso, antes de este deixar a exploração em que nasceu. Para além das marcas auriculares, os bovinos de raça pura

inscritos em livros genealógicos ou registos zootécnicos, com exceção dos bovinos da raça *Holstein-Frísia* e brava de lide, devem possuir meio de identificação eletrónica aprovado. Nenhum meio de identificação pode ser removido ou substituído sem autorização da autoridade competente e sempre que uma marca auricular se tenha tornado ilegível ou se tenha perdido deve ser aplicada, logo que possível e sempre antes do animal deixar a exploração, uma outra marca com o mesmo código, acrescido de número que identifique a sua versão. Os animais provenientes de explorações sem restrições sanitárias quando destinados a abate, a outra exploração ou a centro de agrupamento, devem circular acompanhados de:

- ✓ declaração de deslocação;
- ✓ guia de circulação;
- ✓ passaporte.

Todo este mecanismo de identificação permite, assim, reforçar a sua origem, a saúde e segurança animal e humana como também fornecer ao proprietário dos animais um melhor controlo e gestão destes.

III) - Alimentação

Diziam os velhos zootecnistas que a melhor zootecnia se fazia pela boca. De facto, apesar do avanço de que a genética tem beneficiado, a pureza e a especialização das raças, a sua precocidade, a sua capacidade de conversão do alimento em produção, a «máxima» continua a ser verdadeira e a construir uma dramática realidade de toda a exploração animal (Sá e Sá, 1980). A alimentação é o fator número um do melhoramento, o mesmo é dizer da produtividade. Interessa, portanto, fazer uma breve abordagem.

A alimentação dos animais de uma exploração de bovinos leiteiros, que representa entre 40-60% dos custos de produção (Lage et al, 2011:16), podendo aumentar até aos 68%, quando o regime alimentar inclui elevados níveis de concentrado (Rodrigues; Oliveira; Guimarães, 2012:69) é também um outro aspeto importante no processo de gestão de uma exploração pecuária. Por isso, é necessário utilizar alimentos que, ao mais baixo preço, permitam ao animal expressar todo o seu potencial produtivo. Melhorar a produção de gramíneas ou de misturas de gramíneas e leguminosas é uma opção interessante para os produtores de leite. Além de contribuírem para um regime mais equilibrado, acrescentam benefícios em termos da gestão/utilização do estrume produzido

na exploração (Rodrigues; Oliveira; Guimarães, 2012:69) e reduzem a dependência dos alimentos comprados no exterior cujos preços o produtor não consegue controlar. Portanto, um bom uso e controle deste permite obter uma maior rentabilidade.

Sendo certo que o teor em matéria seca das forragens (silagens) e dos suplementos frescos varia muito, cabe ao produtor fazer as devidas diligências (chamar um técnico zootécnico) para determinar com frequência o teor de matéria seca e as dietas ajustadas em conformidade, “isto permite reduzir a variação na concentração de nutrientes da dieta, bem como fornecer às vacas uma dieta mais consistente no tempo” (Mira, 2011). Ou seja, devemos utilizar as análises para afinar o regime. A pessoa encarregue de alimentar os animais deve, assim, verificar os procedimentos de pesagem e de mistura, e certificar-se que a dieta fornecida corresponde à dieta formulada pelo técnico, porque “uma casa decimal ou um número errado pode representar muitas perdas, quer em custo do alimento, quer em produção” (Mira, 2011).

Muitas vezes, as pessoas esquecem a importância de adicionar as quantidades corretas de cada ingrediente e o impacto dos erros ressentem-se na saúde dos animais e na produção de leite. Ajustar a quantidade certa de cada ingrediente de dieta fornecida à formulada permite ao produtor obter uma maior rentabilidade do animal e um menor custo associado.

A dieta do animal é constituída na generalidade das explorações por forragens (silagem de milho ou erva), feno, luzerna, concentrado e ração.

Para as vacas em lactação, e como ingredientes principais, a sua alimentação é constituída por ração, concentrado (mix com cereais), palha e silagem de milho, sendo estes ingredientes (exceto a ração) misturados e dados através do auxílio de um trator e do *unifeed*.

A ração, essa pode ser distribuída pelo próprio produtor ou afins, ou então, caso haja o uso de tecnologia sofisticada (colar eletrónico para identificação do animal e distribuidor de ração eletrónico), é distribuída por um sistema eletrónico que identifica o animal através de sensores eletrónicos, sendo a quantidade gerida de acordo com a produção da vaca.

A silagem de milho, como é um alimento muito importante na dieta dos animais em lactação, pela sua elevada qualidade nutricional e quantidade disponível, é fornecido em muito maior quantidade, cerca de 20 a 40 kg/dia. Portanto, e, de acordo com Caiado

(2008:28-30), “possuir uma boa base de silagem de milho é evitar ou amortecer a dependência dos especuladores que no mercado compram e vendem cereais fazendo variar o seu preço para valores que podem tornar a produção não rentável”. Nesse sentido, salienta que “uma forragem energética como a silagem de milho vale muito mais por tonelada que uma forragem de média ou baixa energia que pudesse ainda assim aportar muita proteína ou fibra digestível”.

Todavia, a qualidade da alimentação por si só não é suficiente para obter uma maior produção. Surpreendentemente, nos casos em que a distribuição da alimentação garanta “sobras”, existe uma maior produção. Torres, num artigo técnico que escreveu e deu a conhecer, intitulado «sobre a influência dos factores não-nutricionais na produção de leite», salienta isso. Diz ele “que explorações apresentaram tendência de produzir mais (29,1 Kg leite/dia) do que aquelas em que não existiam ‘sobras’¹⁶ (27,5 Kg leite/dia) = +1,6 Kg leite/dia” (Torres, 2012:22-25).

Nos restantes animais, como as vacas secas, novilhas e vitelas, a sua alimentação pode ser constituída por uma mistura de concentrado (diferente dos animais em lactação), silagem de erva, silagem de milho (em menor quantidade), luzerna, feno e palha de rolo (forragem rica em matéria seca e proteica). A sua distribuição, em algumas explorações, é feita da mesma forma que os animais em lactação, existindo casos de explorações em que é feita manualmente. Por vezes, estes animais também recebem as “sobras alimentícias” dos animais em lactação. É uma realidade bem presente nas explorações, pois permite não só reduzir custos, como evitar desperdício alimentar.

Uma outra forma de reduzir custos na alimentação animal é os bovinos fazerem a sua própria alimentação, ou seja, pastagem natural. Todavia, na maioria das explorações leiteiras, isso é impossível. Nestes casos de impossibilidade, outras estratégias devem ser tidas em consideração como, por exemplo, “cortar a erva e transportá-la para a manjedoura” (Sá e Sá, 1980:128). O produtor, ao executar este serviço, não só está a propiciar uma alimentação de qualidade¹⁷ aos animais, como também a aumentar a produtividade e rentabilidade.

¹⁶ Destaque do autor

¹⁷ Alimentação rica numa grande diversidade de vitaminas, entre as quais vitaminas A, D e E.

Os animais mais pequenos da exploração, os bezerros, são alimentados com leite colostro¹⁸ nos primeiros dias de vida, seguindo-se, depois, uma alimentação com leite em pó ou leite interno. Contudo, e de acordo com Rodrigues (2011:16-18), o leite colostro deve ser dado até ao 28º dia, sendo que “a partir do 4º dia deve-se pôr, num balde de plástico, um alimento composto complementar granulado específico para esta idade”. Por outro lado, o mesmo autor salienta que, após a distribuição leite, o vitelo deve ter à sua disposição um balde de água limpa, uma vez que o acesso permanente à água favorece a ingestão precoce de alimentos sólidos. Desta forma, Rodrigues concluiu que “a utilização do colostro como alimento reduz consideravelmente as despesas inerentes à fase de aleitamento de vitelos leiteiros” (Rodrigues, 2011:16-18).

Estas são as formas mais vulgares de alimentar os animais, mas não quer dizer que todos os produtores o façam deste modo. Existem produtores que o fazem, mas outros não. No entanto, Caiado (2011:28-30) considera que para a dieta dos animais em lactação, “o uso da silagem de milho associado a uma forragem proteica (entre o ‘feno’ e ‘silagem’ quanto ao teor de humidade) do tipo dos ‘azevéns’ será o melhor binómio em termos de custo-eficácia para rentabilizar o potencial produtivo”. O maneio da alimentação é muita relativa, e varia consoante as ideologias, recursos e conhecimentos técnicos e práticos dos empresários.

Na maior parte das explorações do norte de Portugal, alguns dos constituintes da alimentação são produzidos na exploração - como é o exemplo das silagens de milho e erva - sendo outros obtidos do exterior (ração, minerais, palha). No entanto, existem explorações que só produzem silagem de milho e/ou silagem de erva e/ou rolos (erva e feno), adquirindo do exterior tudo o resto que é necessário para a dieta do animal. Do nosso ponto de vista, não é o comprar tudo ou grande parte dos ingredientes para a dieta dos animais que vai gerar lucro para a empresa. A mesma opinião é partilhada pelo Sr. Joaquim na medida em que diz que “nunca ninguém enriqueceu do comprado”.

O feno, por exemplo, é uma matéria-prima que podia e deveria ser produzida no interior da exploração, pois é uma das formas de não depender da produção exterior e dos

¹⁸ Colostro é “uma mistura de secreções lácteas e constituintes do soro sanguíneo, principalmente imunoglobulinas e outras proteínas séricas, que se acumulam na glândula mamária durante o período final de gestação” (Santos et al. 2002. p: 240). O uso do colostro para alimentar o bezerro é uma forma de o proteger com os agentes patogénicos.

preços do mercado, que variam constantemente. Embora não exista a possibilidade de produzir a quantidade exigida e necessária para toda a época, por parte do produtor, porque não carece de área de cultivo suficiente, este deve fazer por produzir a maior quantidade possível.

Produzir o mais eficientemente em qualidade e abundância deve ser o objetivo principal a adotar por todas as explorações, principalmente as explorações leiteiras, o que nem sempre se verifica. Como referiu Dias da Silva, numa publicação de 1997, “os agricultores, tendo mudado de tecnologia, não mudaram a atitude que tradicionalmente adotam em relação ao feno, ignorando as exigências cada vez maiores das vacas que a genética lhes vai oferecendo e eles vão comprando”. Erros cometidos provocam posteriormente custos acrescidos, ou seja, menor rentabilidade da exploração.

IV) – Culturas temporárias

A gestão das culturas temporárias é feita rotativamente, ou seja, depois da colheita de uma cultura segue a cultura de outra e assim sucessivamente.

A rotação das culturas arvenses-cultura de milho, para silagem com cultura de erva de azevém vem permitir um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, que são a terra, o capital e o trabalho. São culturas temporárias porque, segundo o INE (2011:33), “o seu ciclo vegetativo não excede um ano (anuais) e as que não sendo anuais são ressemeadas com intervalos que não excedem os 5 anos”.

Todavia, a cultura do milho é feita em época diferente da cultura das ervas de azevém. Enquanto a primeira é feita na estação da primavera/verão, a segunda é no outono/inverno.

E pergunta, por exemplo, o leitor: por que é que não é ao contrário?

A resposta é simples e direta. Tem a ver com a temperatura e humidade. Para uma boa cultura do milho de silagem, ou seja, para que este cresça e produza um bom resultado em qualidade e quantidade é necessário que tenha mais de metade dos dias quentes no seu ciclo vegetativo, o que não acontece se este fosse cultivado nas épocas do outono e inverno. Outra razão é porque a sua elevada altura põe em risco nos dias de vento e chuva que este permaneça em pé. A erva de azevém, como é uma forragem de menor porte e desenvolve-se melhor com temperaturas inferiores, é cultivada no outono/inverno. No entanto, chamo à atenção do leitor para que tenha em conta que no momento antes de se proceder à sementeira da cultura forrageira - milho de silagem e de grão - o produtor deve

fazer a fertilização e correção do PH do solo, utilizando, para isso, adubo composto (azoto, potássio, magnésio e fósforo), efluentes (chorume), calcário, etc. Mais tarde, e no sentido de eliminar e prevenir ameaças de múltiplos inimigos – ervas infestantes, pragas e doenças – que, ao se desenvolverem, influenciam negativamente as colheitas, quer diretamente em termos de quantidade e de qualidade, quer indiretamente tornando mais difíceis e onerosas diversas operações culturais, o agricultor produtor deve utilizar produtos fitofarmacêuticos para o efeito.

Deste modo, cabe ao agricultor impedir ou, no mínimo, limitar tais ameaças através do recurso a medidas de proteção ou meios de luta adequados, cuja missão é precisamente prevenir ou combater esses inimigos. Pois, como qualquer outro profissional, um agricultor sente-se mais realizado, quando consegue maiores produções e de melhor qualidade. Isto significa mais rendimento, mas tal só é possível através de uma melhor e mais racional fertilização, irrigação, amanhos e cuidados fitossanitários, fatores capazes de garantir que as culturas expressem as suas potencialidades, com equilíbrio e de forma sustentável.

Assim, a gestão desta área não passa só por adquirir as sementes, mas também por adquirir e usar os fertilizantes, corretores, pesticidas, fungicidas em quantidade e proporção corretas. Com uma boa utilização em termos de quantidade e um bom manuseamento dos produtos fitofarmacêuticos e corretivos, conseguimos, assim, reduzir os riscos que estes têm para a saúde humana e animal, para a água e ambiente e, também, a redução de custos.

IV) – Raça dos bovinos leiteiros existentes nas explorações Portuguesas

Na maior parte dos países Europeus, a produção de leite por vaca mais do que duplicou nas últimas décadas, de forma a responder às necessidades crescentes de mercado. Com essas necessidades, surgiu a necessidade de existirem animais de grande capacidade produtiva para, assim, responderem às exigências da humanidade.

Neste sentido, como fatores principais envolvidos na intensificação de produção nas explorações, identificam-se a implementação de medidas de melhoramento genético, no sentido de aumentar a produção de leite por vaca, e a implementação de tecnologias reprodutivas de modo a melhorar a eficiência da seleção e redução gradual dos custos de produção. Desta forma, a raça apurada essencialmente para aumentar a sua capacidade produtiva e a sua eficiência foi a raça *Holstein Frísia* (HF), (Oliveira, 2011:3,4, *apud* EFSA, 2009).

No século XIX, iniciaram-se as primeiras importações para a América do Norte, onde começou o desenvolvimento da raça *Holstein* Americana (Oltenacu & Broom, 2010). Na América do Norte, o melhoramento da raça incidiu essencialmente sobre a produção de leite e, ao fim de algumas gerações, surgiram animais mais altos, mais descarnados e angulosos, enquanto os animais europeus, embora demonstrando alguma aptidão para o leite, possuíam melhor qualidade de carcaça. (Associação Portuguesa de Criadores da Raça Frísia [ACPRF], 2012).

Em Portugal, as primeiras referências destes animais reportam-se a meados do século XVIII, nas regiões em redor de Lisboa. Lentamente, foi-se espalhando por todo o país, encontrando na foz do rio Vouga o espaço ideal para o seu desenvolvimento, tendo Aveiro e a região circundante passado a ser conhecida como o Solar da Vaca Leiteira (APCRF, 2008; Sá e Sá, 1980:50).

Hoje em dia, esta raça de aptidão leiteira está disseminada por todo o país, embora com maior densidade no noroeste português e nos Açores.

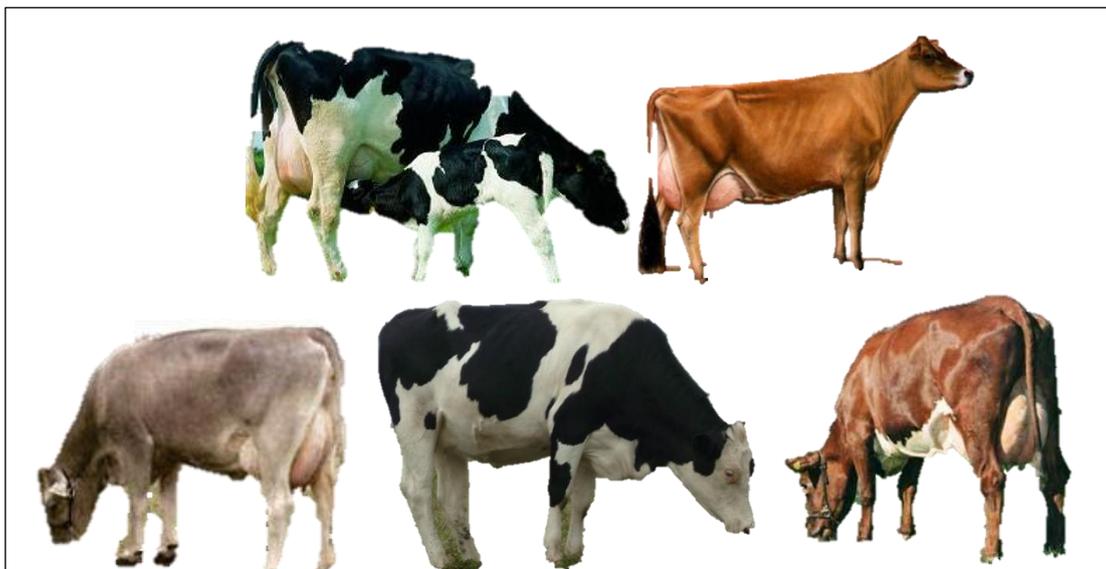
Os animais desta raça possuem uma morfologia nitidamente de aptidão leiteira, facilmente observado no grande desenvolvimento do sistema mamário e com uma capacidade corporal que lhe permite consumir grandes quantidades de forragem, valorizando-se as suas características específicas.

A vaca *Holstein Frísia*, também chamada como vaca turina, é um animal precoce de grande corpulência, podendo atingir 1.54 m de altura à garupa e pesar 600 a 700 Kg. Tem como característica o facto de possuir malhas pretas e brancas que, em alguns casos, poderão ser vermelhas e brancas devido a um gene recessivo. A cabeça destes animais é comprida e dolicocefala, com os olhos bem a florados e o focinho largo. O pescoço é comprido e delgado, sendo a barbeta pequena, o peito largo e as costelas arqueadas e profundas. A garupa é larga, com os ossos ilíacos bastante salientes. O úbere é volumoso, com ligamentos fortes e a pele macia e fina, coberta de pelos sedosos e curtos.

A expansão da raça em Portugal acompanhou a evolução do consumo de leite no nosso país, estando a produção de leite assente essencialmente em animais desta raça. Contudo, o avanço científico e genético e o cruzamento de raças, por via de inseminação artificial (IA), originaram outras raças com características semelhantes à raça *Holstein Frísia*, ou seja, raças com uma boa *performance* na produção de leite, como é o caso da raça *Jersey*, *Parda Suíça*, *Montbéliarde* (cruzada com HF) e *Vermelha Sueca* (ver **Figura**

1). Embora, sejam raças com capacidade produtiva e podendo existir nas explorações leiteiras, elas diferenciam-se da raça HF, principalmente pela sua cor e, em alguns casos, pela sua estatura – como, por exemplo, a raça *Jersey*, cor acastanhada e de baixo porte.

Figura 1- Raças de animais *Holstein Frísia, Jersey, Parda Suíça, Montbéliarde e Vermelha Sueca*



Fonte: elaborada pelo próprio

Outras raças, como a *Rubia Galega, Limousine, Charolesa*, também são raças que podem existir nas explorações, embora em número muito reduzido. A principal razão da existência destas raças nas explorações é, sobretudo, devido à dificuldade de fertilidade do animal. São raças que têm como principais vantagens:

- ✓ melhor taxa de fertilidade,
- ✓ maior ganho de peso diário,
- ✓ maior facilidade de venda,
- ✓ mais lucro.

Desta forma, são considerados animais de produção de carne.

Outros fatores que contribuíram para a holsteinização dos bovinos Frísios no nosso país, foram os abates sanitários, devido à Peripneumonia Contagiosa dos Bovinos, e a consequente importação em grande número de animais provenientes da Holanda, França, Alemanha e Dinamarca.

VI) – Sistemas de Ordenha, principais problemas relacionados e o que fazer para os combater

Os animais que estão em fase de lactação têm a necessidade de ir à sala de ordenha ou box¹⁹, para efetuarem a recolha do leite que têm no seu úbere. Uma vez que este é produzido durante o dia e durante a noite, existe a necessidade de fazer a ordenha dos animais pelo menos duas vezes por dia. Uma ordenha feita de manhã e outra 12 horas depois (à noite). Quando estamos perante um mecanismo de ordenha robotizada, em algumas explorações o número de ordenhas de cada animal pode ir até três vezes repartidas pelo dia. Fazer a ordenha é uma necessidade básica para os animais, porque existe intervenção humana na modificação e seleção dos seus genes, para, assim, produzir mais e com melhor qualidade.

As vacas dos últimos tempos não são, em termos de produção e genética, como as que existiam há vinte ou mais anos atrás, porque a quantidade de leite produzido em cada lactação foi aumentando com o passar dos anos. Ou seja, por exemplo, em 1989, a produtividade média de uma vaca de raça HF, aos 305 dias, era de 5224 kg de leite (ver tabela 1), em 2004 a produtividade passou para os 8091kg de leite.

Tabela 1 - Produtividade média/vaca no EDM

	1989	1993/1994	1994/1995	1999/2000	2000/2001	2004
Produtividade média aos 305 dias (kg/vaca)	5.224	6255 / 6322	6322/ 6634	7118/ 7381	7.381/ 7427	8.091

Fonte: Direção regional de Entre Douro e Minho

Utilizando dados mais recentes (2012) e recorrendo aos dados facultados pela ABLN (Associação para o apoio à Bovinicultura Leiteira do Norte), verificamos que existem explorações com animais a terem uma produtividade mais de duas vezes superior à apresentada no ano de 1989 (ABLN, 2012).

A melhoria ocorrida na produção é o resultado de um longo processo de melhoria de gestão acompanhado da investigação aplicada (que importa continuar a desenvolver) e da incorporação de novas tecnologias. Os avanços científicos nesta área têm permitido aos produtores obter cada vez mais, na sua exploração, animais de alto rendimento, o que é

¹⁹ Referimos este termo, quando falamos de ordenha robotizada.

bom. Mas nem tudo são boas notícias. O aparecimento das mastites nos animais em lactação e a taxa de fertilidade são problemas que acarretam elevados custos para o produtor. Desta forma, destacamos a quebra de produtividade do animal que, segundo um estudo realizado na Dinamarca, durante cinco anos (Taylor, 2012), pode cair entre 15%-18%, causada pelas mastites clínicas e 5% em mastites subclínicas, e os custos associados ao tratamento dessa infecção mamária. São consideradas as doenças mais dispendiosas na indústria leiteira, com perdas que rondam os 249 € vaca/ano (Giesteira e Aires, 2010:73-76).

De acordo com Pinheiro e Pinheiro (2009:70), “cada caso de mastite não detetada atempadamente produz um prejuízo económico de cerca de 240 euros/lactação”.

Já para Vidal, “o custo do impacto de uma mastite cifra-se por volta dos 200 euros, não contabilizando os prejuízos causados pela baixa da qualidade do leite (células somáticas altas e elevado teor microbiano), pelo impacto negativo que tem na saúde pública e no abate prematuro de vacas com elevado potencial para produzir”. São doenças que afetam os efetivos pecuários e que têm um efeito direto na produtividade.

Giesteira e Aires (2010:73-76) *apud* Kleinschrot, Rabold & Deneke (1989) salientam que as perdas de leite atribuíveis às mastites andam na casa dos 70% do total, e que estas resultam da diminuição da produção por alteração da glândula mamária, além da rejeição do leite produzido durante o período de tratamento e respetivo intervalo de segurança, durante o qual continuam a ser eliminados resíduos dos medicamentos no leite.

Uma exploração sem doenças não existe, mas uma exploração controlada do ponto de vista higieno-sanitário tem índices de produção mais elevados, cria um produto de melhor qualidade e, conseqüentemente, pode produzir receitas superiores.

A melhor forma de conseguir um maior controle e prevenção da infecção está não só no momento em que o animal vai ordenhar, como também na higiene das instalações. Uma higiene excelente nos alojamentos, nas camas e no centro de ordenha deve ser a meta de todas as explorações leiteiras, pois só assim é que é possível produzir leite de qualidade e eliminar os agentes patogénicos responsáveis pela mastite dos animais. O manuseamento do esterco, o tipo de camas das vacas e a manutenção das mesmas têm uma influência significativa na higiene. Desta forma, para reduzir e, sobretudo, eliminar o problema das mastites, é fundamental que as camas estejam devidamente limpas e desinfetadas (Ruegg, 2004).

Uma boa ordenha do animal, através de uma pulsação adequada do vácuo, como verificar a produção de leite e fazer uma boa higiene e desinfecção dos tetos, por parte do ordenador, são também práticas que trazem benefícios para os animais e para o produtor, digamos “animais saudáveis, produtor satisfeito e com lucro”. Da mesma forma, o “uso de luvas e papel de limpeza dos tetos permite reduzir a contagem de células somáticas no leite”, isto, segundo o estudo levado a cabo por Bach et al. (2008: 3259-3267), em 47 explorações do norte de Espanha.

Uma outra forma de reduzir este problema é vacinar as vacas. Segundo uma história contada na primeira pessoa - pelo Sr. Carlos Salgueiro, dono de uma exploração leiteira do Concelho da Póvoa de Varzim- levada a cabo por Carrondo (2012:87-92), ele diz:

“Comecei a vacinar em 1 de novembro de 2010, de uma forma sistemática e regular. Houve claramente uma redução para metade de ocorrências. Tenho todos os casos apontados há já alguns anos e, como pode ver através destes mapas, nota-se a diferença entre antes e depois da vacinação. Dantes, eu tinha vários meses com 4, 5 vacas, em 40, com mamites. Depois de iniciar a vacinação, como pode ver através dos registos, estão praticamente limpos. Para mim, foi uma grande ajuda. Por vezes, tenho pessoas que me dizem que vacinar fica caro, mas eu aconselho-as sempre a fazerem contas ao dinheiro que gastam em medicamentos para tratarem e ao leite que perdem”.

Outras técnicas de deteção de mastites, como o teste da raquete (TCM), a observação das alterações no leite e no úbere, ajudam a controlar a infeção mamária.

Por outro lado, recorrendo à inovação e tecnologia, existem sistemas e aparelhos capazes de detetar rapidamente o sintoma da infeção. Como exemplos, temos o sistema *Herd Navigator da DeLaval*²⁰ ou o Contador de Células Somáticas – DCC. Estas ferramentas são tecnologias que surgiram no sentido de detetar rapidamente os sintomas anómalos de saúde do úbere.

²⁰ Para informação mais detalhada consultar: <http://www.delaval.com/en/-/Product-Information1/Management/Systems/herdnavigator/>

O Médico Veterinário também tem um papel muito importante na ajuda do combate das infeções. Desta forma, o acompanhamento especializado e individualizado a cada exploração permite, no curto e médio prazos, melhorar a qualidade do leite produzido na exploração e melhorar o rendimento da exploração enquanto empresa económica, conforme ressaltam Giesteira e Aires (2010:73-76).

As soluções existentes de ordenha das vacas são das mais variadas. Depende, contudo, da disponibilidade dos recursos financeiros e da mão de obra que o produtor/gestor dispõe.

No sentido de melhor qualidade de vida e de trabalho, de ter mais tempo livre e flexibilidade de horário, menos trabalho físico e, em muitos casos, também uma nova esperança de dar continuidade ao negócio familiar, são, hoje, fatores determinantes para o possível investimento numa nova tecnologia por parte do empresário agrícola. Para isso, a ordenha robotizada é a melhor solução. Para corroborar esta afirmação, referenciamos o que Pinheiro e Pinheiro (2009:61) dizem a este respeito: “a ordenha robotizada é uma solução completa de ordenha automática desenvolvida para otimizar a qualidade da produção do leite, a condição humana, o conforto animal, a higiene, do modo mais eficiente possível. Esta eficaz solução pode melhorar a relação custo-eficiência na produtividade da exploração leiteira, para além da melhoria da qualidade de vida das pessoas”. Assim, a utilização desta tecnologia emergente em Portugal permite controlar melhor a saúde dos úberes e os custos de alimentação, para além de desenvolver novas tarefas, bem como permitir ao produtor passar mais tempo com a família.

A concentração das explorações é um facto cada vez mais visto como o futuro da produção de leite. No entanto, e fazendo uma síntese do que virá a ser o futuro da ordenha mecânica, esta vai proporcionar ao produtor de leite a liberdade de escolha de vários tipos de soluções de ordenha:

- ✓ o robot de ordenha - para as explorações familiares, a partir de 60 vacas com capacidade para ordenhar 750 000 kg/ano por unidade;

Figura 2- Sistema de ordenha voluntário



Fonte: <http://www.harkersumner.com/prod101.htm>

- ✓ ordenha paralela – para efetivos até 1500 animais;

Figura 3- Sistema de ordenha paralelo



Fonte: <http://www.harkersumner.com/prod101.htm>

- ✓ ordenha rotativa – para efetivos a partir de 250 cabeças (Pinheiro e Pinheiro, 2009:62).

Figura 4 - Sistema de ordenha rotativo



Fonte: <http://www.harkersumner.com/prod101.htm>

São soluções com equipamentos cada vez mais fiáveis e robustos, para satisfazerem as exigências dos grandes efetivos e das muitas horas de funcionamento. É por aqui que passa o futuro das explorações. O outro requisito muito importante para o futuro de qualquer uma das soluções será a integração dos seus diferentes equipamentos entre si, para conseguir melhor controlar as 3 grandes áreas importantes para o futuro da produção de leite:

Trassabilidade – a implementação de sistemas de controlo da produção do leite durante toda a fase da cadeia alimentar, desde as explorações até ao consumidor. Estes sistemas constituem instrumentos muito úteis para garantir a segurança e a qualidade alimentar, e também ao nível da exploração leiteira para controlo da saúde do úbere, da qualidade do leite, da reprodução, da eficiência da alimentação, através duma tecnologia de sensores que já existe.²¹

Nutrição – é uma área com crescente importância nos resultados económicos da produção de leite.

Gestão do Estábulo – utilização do *software* de gestão que permite maior controlo e independência, podendo estar-se a trabalhar (controlando e tomando decisões), sem estar junto dos respetivos equipamentos.

Para além dos tipos de soluções de ordenha atrás referidos, nos quais existe uma considerável tecnologia incorporada, há outros tipos de solução mais convencionais. É o caso da ordenha do tipo tandem e do tipo espinha.

A sala de ordenha tipo tandem tem uma característica muito particular que se diferencia de todos os outros sistemas de ordenha que é a boa visibilidade do animal e tratamento individual (ver **Figura 5**). Este sistema, por outro lado, mantém um tráfego de vacas uniforme e contínuo. É uma solução ainda muito usada em algumas explorações e foi, em tempos, usada nas salas de ordenha pública²². A sua principal desvantagem é o espaço que esta necessita.

²¹ O uso de colar eletrónico para identificar os animais, seja no sistema de ordenha, seja na distribuição da ração, é uma tecnologia já existente em várias explorações.

²² Nos dias de hoje, são muito raras as salas de ordenha pública (conhecemos uma). A sala de ordenha pública é o local onde vários produtores levam as suas vacas para ali fazerem a ordenha dos animais.

Figura 5 – Sistema de ordenha tandem



Fonte: <http://www.harkersumner.com/prod101.htm>

Por fim, temos a sala de ordenha em espinha. A ordenha em espinha está desenhada especialmente para aumentar o rendimento e o nível de eficácia para que, com conforto e rapidez, se possa ordenhar as vacas. A 30 graus, com o úbere colocado numa ótima posição de ordenha, ou o novo conceito a 50°, com o comprimento mais reduzido que permite meter mais animais e mais largura de corredor, com mais rapidez dos animais. Ordenha traseira com máxima segurança. Este tipo de sala de ordenha também já existe em várias explorações. É um sistema que permite ordenhar vários animais num espaço pequeno. Por exemplo, uma sala de ordenha do tipo tandem que ordene três animais ao mesmo tempo, o mesmo espaço transformado numa sala em espinha, dá para ordenhar, no mínimo, 7 animais. Na sala em espinha existe um aproveitamento maior de espaço, porque os animais, no final da ordenha, saem todos ao mesmo tempo.

Figura 6 – Sistema de ordenha em espinha



Fonte: <http://www.harkersumner.com/prod101.htm>

V) – Equipamentos agrícolas

Este é o último tema de alguma relevância que o produtor também deve ter em conta na gestão da sua exploração. Deve geri-lo de uma forma bem organizada, para que não acarrete custos acrescidos para a sua exploração pecuária. Uma forma de o fazer é estimar a relação custo/benefício, antes de comprar ou contratar o que quer que seja. Seja um trator ou alfaia agrícola, seja uma prestação de serviço. Depois de adquirir algum equipamento, torna-se imperativamente necessário o seu bom uso e sempre que necessário a sua afinação e reparação. Caso isto não aconteça, o produtor está a perder a sua eficiência na gestão da empresa.

Nas explorações bovino leiteiras que nos rodeiam, incluindo a do Sr. Joaquim, encontramos trator(es) e alfaias agrícolas. Fazendo um raciocínio lógico, quer isto dizer que, para uma boa *performance* da exploração bovino leiteira, é extremamente necessário a sua existência. O tamanho do efetivo leiteiro e não leiteiro faz o caso, ou seja, quanto maior for o efetivo total, mais necessidade existe de ter um maior número de alfaias agrícolas e tratores, ou então, uma maior necessidade de contratação de prestação de serviços.

Tendo em conta que a maioria das explorações bovino leiteiras tem as suas próprias máquinas e alfaias agrícolas, de seguida fazemos uma breve descrição das que aí podemos encontrar. Assim, começamos com a existência de dois ou mais tratores (salvo em alguns casos de explorações com total efetivo muito reduzido, onde podemos encontrar só um trator e algumas alfaias), reboque(s), frese(s), charrua(s), semeador(s), cisterna(s), grade(s), *unifeed*, distribuidor de adubo, vira fenos, máquina de ensilar milho, cilindro, etc. Com a enorme lista de máquinas e alfaias agrícolas, que podemos encontrar na maior parte das explorações, é importante que quem faça uso delas, as conserve no melhor estado possível e que tenha o cuidado de fazer as devidas reparações e afinações no tempo devido, ou levá-las a pessoas competentes para o fazer. Não se podem desleixar, nem deixar as máquinas ao abandono.

Para isso, e para que estas durem o máximo de tempo possível, para além das reparações, afinações e lubrificações, torna-se necessário que, no final de cada campanha, ou seja, no final de fazer as sementeiras e no final de fazer as colheitas, se faça uma limpeza, de acordo com os seguintes passos: lavar, parafinar e guardar em local resguardado da chuva.

As máquinas e alfaias bem afinadas têm as suas vantagens. Pois, como disse o Sr. Joaquim, um dia “as máquinas afinadas fazem um trabalho muito melhor e mais bonito”. Estávamos na altura da sementeira do milho, fins de março, princípios de abril. Ele referia-se à charrua, pois se ela estivesse bem afinada, ao virar a leiva, a terra ficava direitinha e certinha uma com a outra e o desempenho do trator era muito mais suave. O mesmo se passa com todas as outras máquinas e alfaias.

Na exploração do Sr. Joaquim, conhecemos bem o processo de distribuição da alimentação pelos animais, recorrendo ao auxílio de um trator e do *unifeed*. Sabemos, pois, que, se não se fizer uma boa gestão na manutenção destes equipamentos, ou seja, verificar o nível de óleo do trator e do *unifeed*, examinar se falta alguma lâmina na frese deste último, ou colocar massa consistente no cardam, entre outras coisas, para além do seu desempenho ser mais moroso, a probabilidade de danificação é superior. Por tudo isto, fazer as devidas manutenções e afinações no tempo certo permite poupar tempo e reduzir custos.

Vejamos um pequeno exemplo. A colocação de lubrificante na cruzeta do cardam demora no máximo cinco minutos e tem um custo associado de aproximadamente 2€. Por outro lado, a não lubrificação leva a um desgaste mais rápido, fazendo com que a cruzeta acabe por quebrar. Quando isto acontece, o tempo de reparação é muito superior - que demore no máximo 30 minutos - é necessário levar para reparar (mais tempo despendido) e o custo de reparação é muito mais elevado, 30€ no mínimo. Uma manutenção de centimos transforma-se, pois, em dezenas de euros. Logo, para se evitar elevados custos na manutenção, ou reparação dos equipamentos agrícolas, e perda de tempo precioso, há que trabalhar no sentido de uma eficiente gestão desta área ligada à exploração leiteira. De facto, só assim é que esta funciona e contribui para um melhoramento da rentabilidade e, por outro lado, consegue vigorar no mercado. Fazer um acompanhamento adequado no funcionamento das máquinas e alfaias, fazer uma revisão do seu estado, reparar sempre que for possível e economicamente viável, e afinar sempre que se detete uma anomalia é imprescindível para que se poupe tempo e dinheiro e se torne numa empresa com viabilidade económica.

2.3.2 - A Contabilidade como pilar de gestão das explorações do setor bovino leiteiro

2.3.2.1 - O papel da contabilidade na gestão da exploração

A empresa agrícola constitui a unidade base de produção do Setor Agrícola. Tendo como objetivo alcançar de um modo regular um certo resultado económico, desenvolve a sua atividade de uma forma autónoma, procurando tirar o máximo partido dos fatores de produção que dispõe - trabalho, terra e capital - consumindo, por um lado, bens e serviços e produzindo, por outro, novos bens e serviços.

Por ventura, a necessidade de consumir e produzir leva a empresa a estabelecer relações com outras entidades quer a nível social e técnico, quer a nível económico e financeiro. No que toca a estes dois últimos, as relações com o meio exterior traduzem-se, em primeiro lugar, na compra (entrada na empresa) de adubos, sementes, rações, animais, máquinas, entre outros produtos, destinados a obter e a contribuir para as produções esperadas, e, em segundo lugar, numa contrapartida em sentido inverso correspondente ao pagamento em moeda (saída da empresa) do valor daqueles bens ou serviços.

A atividade da exploração de bovinos leiteiros é um exemplo de empresa agrícola desse género. Os produtos são adquiridos a entidades exteriores para depois serem utilizados através de trabalho e terra na produção de novos produtos.

Os custos associados à produção e desenvolvimento de um produto, numa área de negócio, ligada à pecuária leiteira caso particular, tendem a ser superiores aos retornos após a colheita do produto. No entanto, para que isto não aconteça, o empresário rural, ou também chamado o empresário agrícola, deve utilizar meios para diminuir o custo da produção, evitar desperdícios e melhorar o planeamento e controle das atividades, o que possibilita gerar informações precisas e oportunas sobre a situação real da produção e do resultado das culturas de sua propriedade (Hofer et al, 2006:29). Deve, de igual modo, mensurar os elementos constitutivos do seu património (ativos e passivos) e as variações económicas que se observam na atividade empresarial (gastos e rendimentos) e, dentro dessas, identificar os componentes que deverão ser capitalizados e em que momento (Pires e Rodrigues, 2008:5). Neste ponto de vista, como solução, ou parte da solução, a contabilidade torna-se uma das melhores estratégias a utilizar e como um dos seus maiores desafios. Para corroborar esta afirmação, regemo-nos pela lei nº 86/95, no artigo 23º, em que diz que “a gestão da empresa agrícola deve apoiar-se num sistema de informação

contabilística”. Ou seja, a informação contabilística é um dos pilares principais para uma boa *performance* da empresa agrícola.

Como refere Rodrigues et al. (2010:24), “a contabilidade constitui um poderoso instrumento de gestão porque permite, a descrição e o registo histórico dos factos patrimoniais, além de permitir a previsão do futuro, com base na informação divulgada”. Já Tábuas (2007:136) considera que “a contabilidade é um imperativo para bem controlar as atividades e os resultados, seja uma grande propriedade, pequena, ou até mesmo um fundo de quintal”.

Um dos métodos possíveis para o conhecimento e controle dos custos das explorações agrícolas é através da informação fornecida pela contabilidade de custos. Martins (2003), segundo Hofer et al. (2006:30), menciona que a Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: “o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões”. A contabilidade analítica permitirá, assim, um maior controlo dos custos de produção e uma oportunidade de planeamento para posterior análise dos desvios e maximização do resultado final.

Conforme Kassai (2000:142), “a contabilidade é a forma mais organizada e eficaz de se controlar um empreendimento”. Desta forma, pode-se dizer que a contabilidade exerce um papel importante de informação para gerir a tomada de decisão na gestão das empresas.

Costa (1989: 12) vem definir a contabilidade como “uma técnica utilizada para registar toda a atividade de uma empresa e que consiste na anotação sistemática e ordenada da qualidade e quantidade de cada movimento ou relação operada na empresa, bem como apurar num dado momento a sua situação do ponto de vista técnico, económico e financeiro”. Sendo um sistema de registos e armazenamento de dados relativos aos factos ocorridos na empresa agrícola, esta é uma técnica de informação que está à disposição do empresário e que, segundo o mesmo autor, permite:

- ✓ “saber a situação da empresa num dado momento (máquinas existentes e valor, produtos em armazém e valor, dinheiro disponível, etc.);
- ✓ avaliar a evolução da empresa em dois momentos, por comparação entre a situação inicial e a final (princípio e fim do ano);
- ✓ relatar a história da empresa no que respeita às vendas, compras, investimentos, atividades, consumos e produções, etc”. (Costa, 1989:12).

Assim, os principais objetivos da contabilidade são:

- ✓ apurar resultados;
- ✓ conhecer a situação;
- ✓ fazer o controlo;
- ✓ fornecer a informação para: tomar decisões e programar.

Pode-se, pois, concluir que a contabilidade permite ao gestor da exploração agrícola um acompanhamento constante sobre a situação económica e financeira da empresa, permite controlar a atividade e tomar como fundamento decisões mais corretas e eficientes. Portanto, e de acordo com Procópio (1996:20), há muitas razões para que um sistema de contabilidade num negócio agropecuário deva ser mantido, como anteriormente foi exposto. A contabilidade está constantemente a gerar informações para a gestão de lucro, liquidez e risco do negócio e é um pilar muito importante para que o empresário agrícola tome decisões mais eficazes para o seu negócio.

2.3.2.2 - Normalização Contabilística Internacional e Portuguesa da atividade Agrícola

A globalização dos mercados e a necessidade constante e acrescida de informação financeira, relativamente à atividade agrícola, culminou com a necessidade de harmonizar regras e procedimentos para que a informação contabilística fosse comparável e espelhasse a evolução dos ativos biológicos²³ e dos produtos agrícolas ao longo do seu desenvolvimento. De tal necessidade, resultou uma norma internacional de contabilidade sobre agricultura a - *International Accounting Standards*, nº41 (IAS 41). Neste sentido, o *International Accounting Standards Board* (IASB) surge como o primeiro organismo a emitir um normativo internacional abrangente para este setor. Da conceção da norma (IAS 41) até à sua implementação em Portugal, várias foram as suas afinações realizadas, sendo que só em 1 de janeiro de 2003 é que entrou em vigor (passados mais ou menos 7 anos).

A IAS 41- Agricultura torna-se, assim, na primeira norma criada especificamente para a atividade agrícola. Impõe, como critério da mensuração, o Justo Valor, sendo que,

²³ “ativo biológico - é um animal vivo ou planta e produto agrícola - é o produto colhido dos ativos biológicos da empresa“ (exemplo: o leite)(*IAS 41* §5).

neste caso concreto, o Justo Valor deve ser entendido como “a quantia pela qual um ativo pode ser trocado, ou liquidado um passivo, entre entidades conhecedoras e dispostas a isso, numa transação ao alcance das mesmas, mas em que nenhum relacionamento exista entre elas, isto é, atuando cada uma com independência” (IAS 41 §8).

“O objetivo desta norma é o de estabelecer o tratamento contabilístico e as divulgações relativas à atividade agrícola” (IAS 41 §1).

O surgimento desta norma vem, assim, definir regras de mensuração e ajudar no tratamento contabilístico de todos os ingredientes relacionados com a atividade agrícola, ou seja, desde do processo da germinação à sua colheita.

Em 1977, surge em Portugal, um modelo de normalização contabilística para as empresas comerciais e industriais e outras entidades com a publicação do Decreto – Lei n.º 47/77, de 7 de fevereiro, que cria o Plano Oficial de Contabilidade (POC) e a Comissão de Normalização Contabilística (CNC). Mais tarde, em 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), surge a necessidade de adaptar o normativo contabilístico Português ao da CEE, nomeadamente à Diretiva 67/660/CEE (quarta diretiva), que viria a dar origem a um novo Plano Oficial de Contabilidade, através do DL n.º 410/89, de 21 de novembro.

À luz das profundas alterações verificadas em Portugal, ao longo das duas últimas décadas, que nos domínios concetual e instrumental apresenta práticas que transitam de 1977, percebe-se facilmente que o paradigma do Plano Oficial de Contabilidade (POC) já não responde adequadamente às exigências contemporâneas.

O acompanhamento da dinâmica de adoção pela União Europeia das Normas Internacionais de Contabilidade (NIC), tendo em vista a sua adoção no quadro contabilístico nacional, apela a que se adotem procedimentos normativos suficientemente flexíveis. Portanto, a evolução do sistema contabilístico português decorreu, assim, no sentido da harmonização com as práticas recomendadas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), especificamente ao nível da valorização e do relato financeiro.

A pressão da harmonização contabilística foi o fator exógeno decisivo para a revogação do POC e legislação complementar e implementação de um sistema de normalização, na linha da modernização contabilística ocorrida na União Europeia.

Perante isto, com a publicação do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, é aprovado o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).

O aparecimento do SNC vem, assim, colmatar as lacunas que o anterior normativo contabilístico apresentava e, simultaneamente, proporcionar, através das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF), um melhor tratamento de reconhecimento, de mensuração, de apresentação e de divulgação das realidades económicas e financeiras das entidades.

Em Portugal, a agricultura não tinha em termos contabilísticos nenhuma norma específica, sendo aplicadas as normas contabilísticas em uso para as atividades comerciais e industriais.

Nesta medida, o SNC apresenta grandes alterações e inovações ao adotar uma norma específica para a agricultura, a NCRF 17 – Agricultura, em tudo muito semelhante à IAS 41 – Agricultura, emanada pelo IASB.

Assim, a NCRF 17 – Agricultura começa por definir no parágrafo 1 (§1) que “o objetivo desta norma é a prescrição do tratamento contabilístico, a apresentação de demonstrações financeiras e as divulgações relativas à atividade agrícola” (SNC, 2008:175), apresentando também um conjunto de definições, desde logo, a de atividade agrícola; produto agrícola; ativos biológicos; transformação biológica; grupo de ativos biológicos e colheita. Analisando esta norma no seu todo, verificamos que no seu conteúdo encontram-se as regras para o tratamento e reconhecimento do variado leque de situações e fluxos da empresa, seja ela uma exploração bovino leiteira, de floricultura, de horticultura, ou de outra área qualquer ligada à agricultura. Portanto, toda a atividade agrícola que mereça tratamento contabilístico e financeiro tem que se guiar por ela. Esta é, pois, também uma forma de ajudar o empresário a controlar e a perceber melhor o aspeto técnico, económico e financeiro da empresa que ele gere.

2.3.2.3 - Organização contabilística de uma empresa agrícola: exploração bovino leiteira

A organização contabilística de uma empresa é feita de acordo com normativos contabilísticos em vigor no país e de forma a proporcionar a informação necessária à tomada de decisões.

Na secção anterior foi explicitado que a contabilidade fornece a informação, pelo que a contabilidade adotada numa exploração agrícola terá de estar de acordo com a necessidade dessa informação e, simultaneamente, com o normativo contabilístico em

vigor no país. Se o objetivo é apenas cumprir com as obrigações legais, (de impostos ou para cumprir determinadas condições por ter beneficiado de subsídios) será apenas realizada a contabilidade financeira. Paralelamente, se pretender obter informação de custos, nomeadamente de custos de produção será também realizada a contabilidade analítica.

Assim sendo, e sabendo que estamos perante situações de empresas bovino leiteiras, a organização contabilística a implementar é a contabilidade geral, mas a contabilidade analítica, por vezes, também faz parte do plano da empresa, digamos que é uma espécie de apoio. De acordo com Iudícibus e Marion (2000:44), “Contabilidade Financeira é a contabilidade geral, necessária a todas empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória conforme a legislação comercial”. Costa (1989:27) considera que a contabilidade geral, externa ou financeira, tem como “objetivo principal o registo dos movimentos que a empresa efetua com o exterior, ou seja, as vendas e recebimentos, compras e pagamentos, operações efetuadas a crédito, etc., constituindo um historial detalhado das relações da empresa com outras entidades”.

A contabilidade financeira, nas empresas agrícolas, em particular nas explorações bovino leiteiras é de extrema importância para os seus proprietários. Permite realizar e, assim, conhecer a situação económica e financeira da empresa e ajudar na tomada de decisões mais eficientes. A contabilidade geral é uma espécie de “fotografia”, que aos olhos do empresário agrícola é possível entender e compreender qual o caminho que a sua empresa está a seguir.

A caracterização da empresa, através elaboração de mapas contabilísticos, como, por exemplo, o inventário, o balanço ou outro documento, é a base para a determinação da situação da empresa que permitirá ajudar a compreender o património desta.

O património é “o conjunto de valores pertencentes a uma dada empresa, relativos aos bens, direitos e obrigações dessa mesma empresa e que é gerido pelo seu empresário” (Costa, 1989:18). O inventário é um documento que contém todos os elementos patrimoniais da empresa quer ativos quer passivos²⁴, que consiste “numa relação escrita de todos os elementos do património, devidamente caracterizados quanto à sua qualidade,

²⁴ Ao conjunto dos bens (dinheiro, materiais em armazém ou na terra, gado, máquinas, etc.) e direitos (dívidas a receber), ou seja, dos meios que a empresa dispõe para realizar a sua atividade, chama-se ativo. O valor relativo às obrigações (dívidas a pagar) da empresa designa-se por passivo. (Costa, 1989)

quantidade e valor” (Costa, 1989:21). A elaboração do inventário, periodicamente, permite, ainda, observar a evolução do património da identidade, durante o período decorrido entre o início e o final de exercício.

Um outro documento que também tem relevância na análise técnica, económica e financeira da empresa é o balanço. De acordo com o autor atrás citado (Costa, 1989:21), o balanço “é a conta geral da empresa na qual estão todos os elementos patrimoniais daquela e onde se evidencia a situação líquida”, ou seja, diferença entre o ativo e o passivo da empresa. A situação líquida evidencia a forma como a empresa utiliza os seus recursos e financia a sua atividade, de tal modo que o resultado obtido caracteriza a situação da empresa. Se, por exemplo, o valor do ativo for menor que o passivo, a situação líquida será negativa. Neste caso, a empresa encontrar-se-á numa falência técnica, ou seja, a atividade da empresa é financiada exclusivamente por capital alheio. Perante uma situação destas, na nossa opinião, a viabilidade da empresa é reduzida ou até mesmo nula.

A contabilidade geral permite, assim, ao empresário ter uma visão global da sua empresa e tomar decisões, sendo que, para tal, seja necessário compreender corretamente a informação disponibilizada. É certo que, por vezes, a informação é difícil de compreender, no entanto, existem técnicos especializados e capazes de traduzir a informação.

2.3.3 - A Informação e as Tecnologias como pilares de gestão das explorações do setor bovino leiteiro

2.3.3.1 - O Papel da Informação

A gestão de uma exploração leiteira, com algumas dezenas de vacas a ordenhar, implica trabalhar com um manancial de informação, que, na maior parte dos casos, passa despercebida ao responsável pela gestão da exploração. No entanto, a informação assume, hoje em dia, um papel vital e crescente na vida das empresas pecuárias e na atividade humana.

Para Neto (2002:14), “existe um reconhecimento crescente deste recurso”. De tal forma que “o impacto da tecnologia da informação é tão difuso que os executivos se defrontam com um problema difícil: excesso de informação” (Porter, 1999:19). Todavia, como qualquer outro recurso organizacional (financeiro, material e humano), este necessita

de ser trabalhado, compreendido e de ser bem usado, para, assim, ajudar as organizações leiteiras a melhorar a sua produtividade, competitividade e *performance* geral.

A informação numa exploração leiteira é tanta que convertida em números exige recurso às novas tecnologias, para que se possa tirar o devido proveito de toda essa informação.

Ora, a informação tornou-se tão importante na gestão das empresas que Braga (2000), segundo Drucker, defende a prioridade da informação como o apoio e a razão para um novo tipo de gestão, de tal forma que, a curto prazo, se perspetiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial, industrial e familiar, ou seja, como uma estratégia para a empresa sobreviver.

Já, posteriormente, Neto (2002:15) *apud* (Davenport & Prusako) “acrescentam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Caminha-se para a sociedade do saber, onde o valor da informação tende a espezinhar a importância do capital. É desta forma que a informação e o conhecimento surgem como os fatores-chave da produtividade e da competitividade para qualquer setor, neste caso concreto, para o setor bovino leiteiro. Nesta linha, vários autores, entre os quais Rosseti e Morales (2007:126), dão-lhe ênfase, quando dizem que “o sucesso do negócio está a ficar cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento”, já para Neto (2002:15) *apud* Stewart “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas da nossa era”, de tal forma que cada vez mais estes alcançam a liderança no dia a dia.

A gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação. Deste modo, o conhecimento adquirido pelo saber fazer deixa de ser suficiente, uma vez que o meio ambiente empresarial onde as empresas atuam apresenta características diferentes daquelas a que estavam habituados e é bastante turbulento. Se em ambientes mais estáveis, a informação assumia o papel de redutora de incerteza, cada vez mais a atualização se apresenta como um fator crítico de sucesso. A corroborar esta afirmação está a definição de Zorinho, quando diz que a “informação é um processo que

visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele” (Zorrinho, 1995:15).

Da observação deste cenário, somos levados a afirmar que todas as empresas deverão fazer uma reestruturação organizacional em torno da informação. Tal como acontece num jogo de uma modalidade desportiva, em que só há um primeiro lugar, e este é para o mais forte, apesar de todos os concorrentes terem a oportunidade de o poder ocupar, no mundo do negócio só é possível auferir dessas oportunidades, saindo vitorioso, se houver uma conjugação coerente de tempo, conhecimento, perícia e esforços que garantam uma seleção de informação adequada e uma otimização da sua utilização.

É aqui que deve ter lugar a gestão de tecnologias de informação e comunicação, consideradas como uma nova e importante fonte de vantagem competitiva. É aqui que deve ter lugar o conhecimento. Para colmatar as afirmações anteriores, Michael Porter tem uma frase muito célebre a este respeito, em que diz “em qualquer empresa, a tecnologia da informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, tanto no custo, quanto na diferenciação” (Porter, 1999:98).

No ambiente das empresas como, por exemplo, aquelas que estão ligadas ao setor leiteiro, a informação torna-se fundamental na descoberta e introdução de novas tecnologias e novos programas de gestão da exploração, nas oportunidades de investimento, na tomada de decisões e, ainda, na planificação de toda a atividade industrial ou não industrial. Neste sentido, as novas tecnologias podem e devem ser inseridas na empresa agrícola. Para isso, basta que haja recursos suficientes disponíveis, condições nas explorações e vontade por parte dos agricultores em as adquirir. De facto, elas existem e estão acessíveis a todos os empresários agrícolas que queiram fazer uso delas.

O colar ou pulseira eletrónicos para identificar o animal é uma tecnologia existente no mercado. Como diz Botega et al. (2008:635), é um “método seguro e confiável”, no entanto, várias são as explorações que não fazem uso deste. Exemplo disso são as explorações de gado bovino leiteiro existentes numa freguesia do concelho de Barcelos, Courel. Num conjunto de 12 explorações, apenas uma tem esse tipo de tecnologia. Esta tecnologia é usada para identificar o animal no momento da ordenha automatizada deste, e no momento da distribuição da ração programada. Contudo, outros benefícios estão associados a esta tecnologia, nomeadamente através do uso de um PDA, ou um simples computador de bolso, ou de um *Pocket PC* (muitos funcionam como telemóvel). A

existência destes permite registar e consultar muita informação sobre o animal, nomeadamente, a produção, custos associados com intervenções, os acontecimentos reprodutivos, as doenças, os tratamentos efetuados, entre outros aspetos.

A informação é muito preciosa, no entanto tem-se-lhe dado muito pouco valor. É uma situação comparável à da publicidade, uma vez que a publicidade sendo “a arte de promover um novo serviço ou produto, de forma sedutora, surpreendente, inovadora e eficaz”, como referem Lendrevie et al. (2010:109), nem sempre é usada pelas empresas. Exemplo disso são as empresas do setor leiteiro portuguesas. Estas não têm a necessidade de recorrer a este meio, publicidade, porque o seu produto final, o leite, tem comprador por natureza. Ou seja, uma empresa exterior faz o escoamento do seu produto. Assim, para as empresas leiteiras, o recurso à publicidade não é necessário. Contudo, torna-se importante que a empresa recolhadora já o faça, pois é uma forma de conseguir vender o produto extraído dos produtores leiteiros e de estes continuarem ativos com o seu negócio.

2.3.3.2 - A Gestão da Informação

A informação, sendo um precioso recurso para as organizações, deve ser trabalhada continuamente para que as empresas consigam retirar um melhor proveito, ou seja, obtenham uma melhoria nos seus resultados organizacionais. Perante isto, implica sabermos qual a informação que é importante para a organização, quando e de que forma e para que nível da empresa se destina. Definir claramente estes aspetos, implica desenvolvermos um correto e eficaz sistema de informação.

A gestão de sistemas de informação e a sua inserção na estratégia empresarial são um fator-chave na criação de valor acrescentado e na vantagem competitiva para a empresa. Na verdade se, por um lado, ajudam a detetar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência.

Segundo Bio (1988:18), podemos considerar sistema “como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Numa visão mais simples, o mesmo autor (1988:24) considera que sistema “são conjuntos de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, a cada nível, o que lhe cabe e tendo por objetivo dar subsídio ao processo decisório, ou ainda, é um conjunto de normas e

procedimentos que objetivam transmitir, através de um meio qualquer, informações entre pessoas e órgãos”. Outro conceito é o de Laudon e Laudon (1999:4) em que, para estes, sistema pode ser definido “como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para recolher, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar, o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório das empresas”.

Jorge e Machado (2010:4) afirmaram que, sob determinadas condições, os sistemas de gestão de informação proporcionam diversos benefícios para as empresas, de entre os quais: (i) redução dos custos de operações; (ii) melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço; (iii) melhoria na produtividade, tanto a nível setorial como na sua globalidade; (iv) melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; e (v) fornecimento de melhores projeções e análises dos efeitos das decisões.

Já O’Brien, segundo os mesmos autores atrás referenciados (2010:4), considerou que esses benefícios poderiam ser agrupados, no entanto, o principal fator a ter em conta é o desempenho fundamental da organização. Neste sentido, e como resultado da agregação, os sistemas de gestão de informação ajudam e tornam-se: (i) suporte dos seus processos e operações; (ii) suporte na tomada de decisões dos seus funcionários e gerentes; e (iii) suporte nas suas estratégias, em busca de vantagem competitiva. Assim, as organizações possuem razões para o uso dessa tecnologia: apoio às operações, apoio à tomada de decisão de topo e apoio à vantagem estratégica.

A gestão da informação, sendo uma disciplina relativamente nova que tenta fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das Tecnologias de Informação nas empresas, procura, em primeiro lugar, perceber qual a informação que interessa à empresa, para, de seguida, definir processos, identificar fontes e modelar sistemas. Desta forma, as novas tecnologias de informação são os instrumentos que vieram permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão. Assim, o uso dos sistemas de informação e das TIC considera-se como eixo fundamental, no qual a produção e a eficiência são fatores inter-relacionados, e cujos resultados são diretamente refletidos na rentabilidade das empresas. A partir de análises

corretas, é possível reduzir, ou até mesmo evitar, as perdas de investimento, maximizar o lucro, otimizando os recursos (Jorge e Machado, 2000:5 *apud* Machado).

2.3.3.3 - A importância das Tecnologias de Informação e Comunicação

Do ponto de vista da gestão pecuária, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são um fator muito importante no dia a dia dos agricultores. Esta importância traduz-se por ser uma ferramenta imprescindível na vida dos produtores, uma vez que estes a encaram como uma ferramenta de trabalho para a sua exploração.

Os progressos oferecidos pelas TIC permitem não só ao produtor a capacidade de responder mais rapidamente aos desafios, como também melhorar a rentabilidade dos recursos existentes na exploração, ou seja, melhorar a produtividade. Numa outra vertente, também podemos dizer que os progressos das TIC permitem melhorar a qualidade de vida de todos os intervenientes da exploração.

No seu artigo sobre «**Sistemas de informação sob a perspetiva de custos na gestão da pecuária de corte gaúcha**», Ceolin et al. (2008:64) refere que para Lopes “inúmeras são as aplicações do uso das tecnologias da informação bovinocultura, sendo a mais importante delas o desenvolvimento de sistemas computacionais que buscam auxiliar produtores e profissionais na tomada de decisão”. Continua, salientando que existe “um considerável aumento da produtividade dos sistemas de produção que utilizam sistemas de informação como ferramenta de trabalho”. Assim, conclui pronunciando que “o lançamento ou a melhoria de produtos, a adoção de novos equipamentos, *softwares* e processos representam contribuições para a competitividade das empresas”. Desta forma, com o avanço das TIC, com a intensificação da produção e melhorias na gestão, foram surgindo, nas últimas décadas, programas de gestão técnico-económica e de saúde animal. Todavia, não sendo estes meios suficientes e não respondendo de todo às expectativas dos que as procuravam, surgem os mecanismos automatizados de tarefas associados a sensores, como exemplo, as ordenhas mecânicas automatizadas de bovinos de leiteiros (*robot*).

Noutra perspetiva, “as TIC, enquanto instrumentos de suporte ao processo de gestão de informação, favorecem a adoção e utilização de tecnologias de precisão, como os sistemas de posicionamento global (GPS), os sistemas de informação geográfica (SIG) e as redes de sensores sem fios”. Estes mecanismos, enquanto ferramentas de apoio à agricultura de rigor, “permitem reduzir os custos, aumentar a produção, ajustar os inputs às

necessidades do solo e das culturas, aumentar os rendimentos e reduzir os impactos ambientais” (Neto; Pinheiro; Coelho, 2007:6).

O envio de informação e processamento centralizado em servidores de intranet e a utilização de aparelhos informáticos móveis (PDA's) são uma peça fundamental nas explorações, visto que tornaram possível realizar eficazmente a gestão de explorações nas diversas vertentes (nutrição, qualidade de produto, controlo e prevenção de doenças). Neste âmbito, destaco o programa desenvolvido pela ANABLE (Associação Nacional para o Melhoramento dos Bovinos Leiteiros): o *Bovinfor*. Este programa caracteriza-se como sendo uma Base de Dados para o armazenamento de informação produtiva, reprodutiva e genealógica do gado bovino leiteiro.

Por último, o desenvolvimento das TIC permite suportar o ensino à distância, que no mundo rural é elevadíssimo. Contudo, torna-se necessário que o agricultor saiba gerir e usar de forma eficiente e eficaz os meios de informação e comunicação que lhe são expostos. Assim, uma boa gestão das TIC proporciona uma boa *performance* da organização, neste caso, da exploração de gado bovino de leite.

2.3.3.4 - Algumas Tecnologias e Serviços de apoio à gestão das explorações leiteiras

Com o intuito de ajudar na sua subsistência e responder às necessidades dos agricultores, foram postos no mercado novos programas e serviços para as explorações leiteiras existentes. Desta forma, como exemplos de tecnologias de gestão ligadas à exploração leiteira temos os *Softwares* de gestão: o AGRO·GESTÃO®, o GESTEXPLOR, entre outros. Ambos são programas informáticos capazes de integrar todas as vertentes da gestão da empresa do meio rural, desde a contabilidade analítica de qualquer atividade rural até ao controlo de *stocks* e ao maneio dos animais. Neste sentido, o AGRO·GESTÃO® e o GESTEXPLOR são aplicações informáticas com interface amigável, intuitivas e de fácil aprendizagem. Por ser parametrizável pelo utilizador, este *software* é aplicável a qualquer tipo de exploração, abarcando numa só ferramenta toda a complexa realidade do meio rural.

A utilização deste equipamento informático permite uma gestão global da exploração. No entanto, o AGRO·GESTÃO® é mais abrangente, permitindo, assim, também, a gestão individual de atividades do tipo vegetal, animal, florestal, transformação,

conservação, atividades não lucrativas e ainda outras como atividades de turismo ou agroambientais. Assim, todas as atividades podem ser tratadas individualmente pelo AGRO-GESTÃO ®, sem perder a imagem da empresa no seu conjunto, dos seus recursos e fatores de produção partilhados.

O AGRO-GESTÃO ® fornece ainda ajudas ao nível da organização técnica e administrativa da empresa como a gestão de tesouraria, gestão de *stocks*, gestão de credores/devedores, análise de utilização de máquinas/equipamentos e mão de obra, manuseio técnico de efetivos pecuários (homologado oficialmente), gestão combustíveis/consumos, planeamento anual e controlo orçamental, gestão da estrutura fundiária, faturação integrada e gestão de clientes e fornecedores, entre muitos outros resultados.

O GESTEXPLOR, para além de surgir como mais valia na medida em que regista e elabora relatórios de acordo a gestão reprodutiva dos animais, facilita o preenchimento do livro de registo de bovinos e o livro de registo de medicamento, e é eficaz na gestão de *stocks* de sêmen nos contentores e dos *stocks* de medicamentos por receita. Por outro lado, permite gerir custos de sêmen, medicamentos e alimentação.

As vantagens dos programas são muitas, mas existem alguns obstáculos, entre os quais, as exigências em informação que são elevadas e proporcionais à qualidade e o detalhe dos resultados a obter. Este ponto pode ser muito relevante se não se realizar qualquer recolha sistemática de informação técnica e económica. Nos casos em que a recolha sistemática de informação já existe, os benefícios são visíveis mais rapidamente e os resultados obtidos têm maior qualidade.

Para além dos programas inovadores de gestão direcionados para as explorações leiteiras, e não só, outras inovações tecnológicas foram surgindo no mundo dos ruminantes. É o caso do Sistema de Alimentação Automático (SAA), produzido pela empresa Lely. Depois de numerosas inovações desta empresa no campo da ordenha automática (*robot*), surge uma nova tecnologia na automatização de métodos de trabalho dentro da produção de leite e, como tal, tem um impacto equivalente ao do *robot* de ordenha. O SAA, conhecido por LELY VECTOR, garante que as vacas são alimentadas com grande precisão, de forma consistente e em tempo útil, permitindo, assim, que os produtores possam alcançar elevadas produtividades de forma eficiente. Neste sentido, e como principais vantagens do uso desta nova tecnologia, destacam-se: a alimentação

animal automática, flexível e fresca. Por outro lado, o SAA permite economizar dinheiro, trabalho, tempo e energia.

O MILKTAXI é outra inovação tecnológica disponível no mercado e de fácil manuseamento. Esta tecnologia surge no intuito de ajudar o produtor leiteiro, na alimentação dos bezerros. Este equipamento permite, assim, que o vitelo tenha o leite à temperatura ideal e na quantidade certa.

Vários são os produtos e equipamentos com tecnologias que surgiram no sentido de apoiar a produção leiteira. No entanto, para além dos que foram referidos neste ponto e em pontos anteriores, existe ainda uma enorme panóplia de outros disponíveis e acessíveis a qualquer produtor leiteiro. Estamos-nos a lembrar, por exemplo, dos produtos de limpeza e desinfeção, do mecanismo de deteção de cio, da existência de sémen sexado, entre outros. Portanto, cabe ao produtor decidir se deve fazer, ou não, uso destes. Ponte (2011:3) é apologista de fazer uso dos equipamentos com tecnologias na medida em que afirma o seguinte: “a utilização de equipamento com tecnologias avançadas nas nossas explorações agrícolas, bem como um adequado conhecimento técnico, potenciarão, sem dúvida, que consigamos atingir as metas almejadas, contribuindo para o crescimento económico de Portugal”.

Para além da inovação dos produtos e equipamentos com tecnologias, que foram e continuam a ser muito importantes, existe, ainda, uma gama de serviços que vão no mesmo sentido. Como exemplos, temos os serviços prestados pela ABLN, em parceria com as cooperativas do norte de Portugal. Uma parceria que permite fornecer um vasto grupo de serviços aos criadores dos quais destacamos os seguintes:

- ✓ entreposto de sémen;
- ✓ contraste leiteiro;
- ✓ identificação animal;
- emparelhamentos;
- ✓ transferência de embriões;
- ✓ venda de embriões.

Assim, o entreposto de sémen caracteriza-se por um melhoramento genético dos bovinos leiteiros, no sentido de possibilitar um melhoramento global e sustentado dos efetivos bovinos. É um serviço de extrema importância, pois os produtores leiteiros

procuram ter, cada vez mais, na sua exploração, animais com grande capacidade de rentabilização.

Na mesma linha de trazer benefício aos produtores, foi criado o contraste leiteiro, que consiste na avaliação da quantidade e qualidade do leite produzido por cada uma das fêmeas de uma exploração, no decurso das sucessivas lactações. Recorrendo a métodos e meios aprovados a nível nacional pelo Ministério da Agricultura e a nível internacional, pelo Comité Internacional para o Controlo da Produtividade Leiteira (CICPL), o serviço de contraste leiteiro constitui uma ferramenta essencial na gestão económica das explorações. Os resultados obtidos contribuem, ainda, no âmbito do melhoramento animal, para a avaliação de reprodutores a nível nacional. O aparecimento deste serviço e a sua utilização por parte dos produtores de leite bovino, tornou-se, assim, num ponto-chave na gestão do efetivo leiteiro, porque, além de permitir identificar a produção e a qualidade de leite de cada animal, ajuda na tomada de decisão de eliminação de animais.

Quanto à identificação animal, tem por fim assegurar o conhecimento e o controlo da população bovina da raça *Holstein Frísia*, permitindo que as ações de carácter sanitário e zootécnico se façam de forma segura e disciplinada. Este serviço assegura, ainda, o envio regular dos processos dos animais a inscrever no Livro Genealógico Português da Raça Frísia, por forma a assegurar a pureza da Raça.

O serviço de emparelhamento corretivo é a conjugação das características morfológicas da fêmea com as do macho, de modo a obter descendentes que sejam superiores aos seus progenitores. Como principais vantagens deste serviço, a ABLN destaca: o emparelhamento independente, que permite a utilização de sémen das mais variadas origens; o progresso genético mais rápido, pois são avaliadas as características que mais precisam de ser melhoradas; a restrição da consanguinidade nos acasalamentos e a eliminação de problemas de CVM (*Complex Vertebral Malformation*), BLAD (*Bovine Leukocyte Adhesion Deficiency*), e outras anomalias genéticas e permite, ainda, evitar custos exagerados com genética, acasalando os touros mais indicados com as vacas mais indicadas.

A transferência de embriões (TE) é uma técnica de manejo reprodutivo, pela qual um ou mais embriões é ou são recolhidos de uma fêmea (dadora), e transferido para outra fêmea (recetora), na qual ocorrerá a gestação e o parto. Este mecanismo tem permitido aumentar o número de descendentes dos melhores animais na própria exploração e tem

contribuído para uma comercialização de embriões entre explorações, provocando, assim, um ganho genético global.

Perante tudo o que foi relatado, a utilização, por parte do produtor de leite, de meios tecnológicos, de entre os quais, os programas informáticos para formular os regimes de alimentação ao mínimo custo e para anotar e consultar o processo produtivo e reprodutivo dos animais, são fundamentais para uma gestão mais eficiente nas explorações leiteiras.

No entanto, apesar das vantagens serem evidentes na utilização das tecnologias por parte dos produtores na sua exploração, estas ainda estão longe de ser adotadas por todos, o que nos leva a crer que temos um longo caminho a percorrer no incentivo à sua utilização.

Capítulo 3- O Leite: Breve caracterização do seu cenário

3.1 - O leite como matéria-prima essencial

Na sociedade atual, caracterizada pela competitividade e consequente falta de disponibilidade para refeições completas e domésticas, o leite assume o papel de um bem alimentar essencial e indispensável. Para Dennis Jonsson, presidente do CEO do Grupo Tetra Park (TP), “o leite é um alimento básico, considerado parte de uma dieta saudável para todas as idades” (TPDI, 2009:2). É também uma matéria-prima, cujo consumo continua em crescimento, mesmo estando o mundo a viver uma desaceleração económica (crise mundial). Com o seu alto valor nutritivo, constitui um dos melhores alimentos que o ser humano dispõe, senão o melhor, em qualquer fase da vida, sobretudo na infância, velhice, doença e dietética desportiva (SÁ e SÁ, 1980).

Portanto, o leite é um produto alimentar com características inigualáveis, dado possuir, na sua composição, inúmeros nutrientes fundamentais para uma alimentação equilibrada. Assim, este alimento destaca-se como um dos principais e mais consumidos na dieta humana, pelos consequentes benefícios na saúde.

3.2 - Caracterização do panorama do setor leiteiro

3.2.1 - A nível mundial

A pecuária é responsável por 40% do valor global da produção agrícola, sendo a base de subsistência e segurança alimentar de cerca de um bilião de pessoas em todo o mundo (FAO, 2009). Este setor, impulsionado pelo aumento do rendimento e apoiado por mudanças tecnológicas e estruturais, é um dos segmentos de maior crescimento da economia agrícola. O progresso agrícola e as suas políticas oferecem oportunidades de desenvolvimento, criação de riqueza e melhoramento da segurança alimentar. No entanto, o ritmo acelerado das mudanças pode marginalizar os pequenos agricultores. Por outro lado, ajuda a combater situações de risco para o meio ambiente e para a saúde humana, a fim de garantir a sustentabilidade.

A criação de animais em muitos países desenvolvidos é uma atividade multifuncional. Além do seu papel direto na criação de alimento e rendimento, o gado é um bem valioso que serve como reserva de riqueza, garantia para obter crédito e rede de segurança fundamental em tempos de crise. Noutro sentido, a pecuária também é essencial para modos de produção agrícola; consumo de produtos residuais originados da produção de alimentos; ajuda ao controlo de insetos e ervas daninhas; produção de adubos para fertilizar os campos; fornecimento de energia para laborar o preparo do solo; serve de transporte e exerce, ainda, uma função de saneamento - utiliza produtos residuais que, de outra forma, poderiam apresentar um grave problema de poluição e saúde pública.

No âmbito global, a pecuária contribui com 15% na produção de energia total de alimentos e 25% em proteínas para dieta. Assim, os produtos provenientes da pecuária fornecem nutrientes essenciais que, de outro modo, seriam difíceis de ser obtidos, mesmo a partir de alimentos de origem vegetal (FAO, 2009).

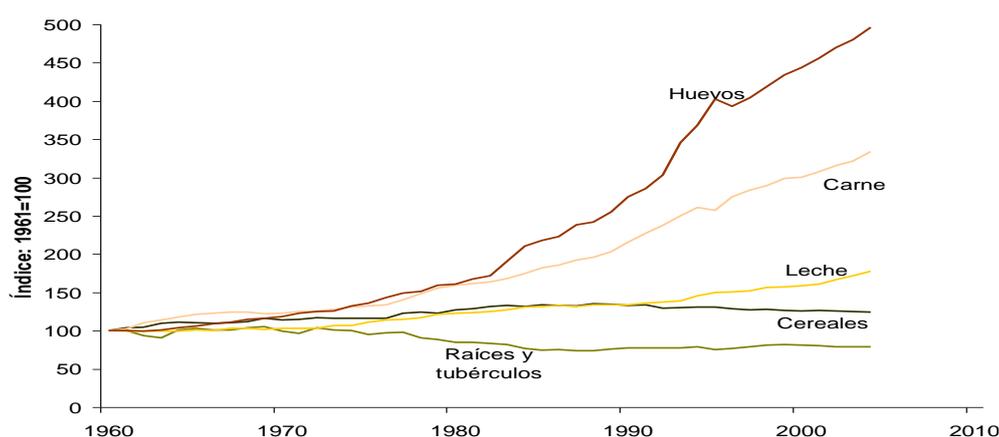
A produção mundial de leite em 2007, de acordo com os dados estatísticos da FAO, foi de 679 207 000 toneladas, em que destas, 12,395% foram produzidas nos EUA, 4,737% na Federação Russa e o restante nos diversos países. Em busca de um resultado mais recente, através de dados que vão desde a recolha oficial, semioficial e estimativas elaboradas pela FAO, a produção de leite total para o ano de 2009 era de 702 137 429 toneladas. Comparando o resultado do ano de 2007 com o de 2009, verifica-se um aumento na produção de 3,376%. Neste sentido, a OCDE, para a próxima década (2010-2020), prevê um crescimento de 153Mt, que corresponde a um crescimento médio anual de 1,9%. Este crescimento refere a OCDE que é derivado a novos hábitos alimentares, por parte da população dos países em desenvolvimento e à variedade de produtos lácteos que podem ser escolhidos no mercado (OCDE/FAO, 2011). Relativamente à produção de leite de vaca no ano de 2009, e de acordo com os dados estatísticos da FAO, verificamos que houve uma produção de 583 401 740 toneladas. Fazendo uma simples conta, concluímos que 83,089% do leite produzido em todo mundo é de vaca.

A produção de bens alimentares está de certa forma ligada ao seu consumo. Um aumento do consumo proporciona, por sua vez, uma maior quantidade produzida desses bens alimentares. O consumo de produtos pecuários tem aumentado rapidamente nos últimos anos nos países em desenvolvimento, especialmente desde a década de 80. Por sua

vez, o consumo *per capita* de produtos pecuários tem aumentado a um ritmo muito maior do que o consumo de outros grupos importantes de produtos alimentares (ver gráfico 1).

O **Gráfico 1** mostra a evolução do consumo *per capita* de algumas categorias alimentares, incluindo o setor do leite, desde 1960 até 2005. Como podemos verificar no gráfico, o setor que se destaca com maior relevância no consumo *per capita* é o setor dos ovos em que, desde 1960 até 2005, o seu consumo *per capita* se multiplicou por 5. O setor da carne, por sua vez, obteve multiplicação de 3, enquanto o setor do leite quase multiplicou por 2. “Estes aumentos são o resultado considerável de um aumento de consumo energético *per capita* de produtos pecuários a nível mundial” (FAO, 2009:10). Relativamente ao setor dos cereais, o seu consumo tem sido praticamente constante. Por último, a categoria das raízes e tubérculos é a única que tem sofrido um decréscimo no consumo *per capita*.

Gráfico 1 - Crescimento dos setores



Nota: Consumo *per capita* das principais categorias de alimentos nos países em desenvolvimento (índice 1961=100)

Fonte: FAO - O Estado Mundial da Agricultura e da Alimentação. 2009

A crescente procura de produtos pecuários em diversos países em desenvolvimento é motivada pelo crescimento económico, aumento do rendimento *per capita* e pela urbanização. Nas últimas décadas, a economia mundial tem sofrido profundas alterações, uma vez que a sua expansão sem precedentes e o aumento do rendimento *per capita* provocaram uma alteração no consumo, por parte da população (FAO, 2009).

De acordo com um estudo global da TP (empresa líder mundial em soluções de processamento e envase de alimentos), esta considera que o consumo mundial de laticínios vai continuar a crescer a uma taxa anual média de 2,2%, até 2012. Este crescimento deve-se ao aumento do consumo por parte dos mercados emergentes. Tal previsão foi incluída no *'Tetra Pak Dairy Index' (TPDI)*, um novo relatório sobre as tendências de consumo na indústria de laticínios, destinado a auxiliar os produtores de lácteos na identificação das oportunidades de crescimento.

Nesse sentido, a empresa verificou que, em 2008, o consumo mundial de produtos lácteos líquidos atingiu o recorde de 258 bilhões de litros. Este recorde representa um aumento mundial de 1,6%, em relação a 2007. Concluiu, também, que nos últimos quatro anos, o consumo mundial de leite e outros produtos lácteos líquidos cresceu a uma taxa anual média de 2,4%, apesar da volatilidade dos preços nos últimos dois anos. Este impulso no consumo é resultado das mudanças de alimentação dos consumidores dos países emergentes, devido às questões de saúde e segurança alimentar e devido aos estilos de vida dos consumidores, que andam cada vez mais ocupados e em constante movimento.

Considera que os principais líderes do crescimento da indústria mundial de produtos lácteos – 95,8% nos últimos quatro anos – são os mercados emergentes, como a Índia, Paquistão, China e Médio Oriente. Tal justificação é resultado de um aumento da população e rendimento familiar, que potenciam novos hábitos do consumo. A dieta alimentar praticada pela população nos países como a China e o Vietname tornou-se no principal fator para o aumento do consumo de produtos lácteos. A título de exemplo, e de acordo com o estudo da TP, a China cresceu a uma taxa de 13,4%, de 2005 a 2008, enquanto que o Vietname obteve um crescimento quase de 10%.

Em outros mercados em desenvolvimento, como a Índia, o consumo e a produção de leite tende a aumentar, mesmo sendo o país líder do mercado mundial. O aumento acentuado da população, e o aumento do rendimento desta, são fatores decisivos para o crescimento do consumo e da produção. Em 2008, o consumo de leite, neste país, aumentou mais de 2,6% em relação a 2007, segundo o estudo da TP.

Na América Latina, a população consome mais leite, porque este continua a ser um dos alimentos mais básico e mais acessível.

Finalmente, nos países da América do Norte e da Europa Ocidental, o crescimento do consumo do leite é mais estável, devido ao facto do mercado laticínio ser mais maduro (TPDI, 2009).

Nem tudo o que é consumido é produção nacional. A maior parte, se não todos os países de uma forma geral, importa e exporta produtos. Neste caso concreto, o leite não foge à regra. O leite, como outros bens primários ou secundários, também tem a sua logística. Sendo um produto natural ou transformado, torna-se intensamente comercializável nacional e internacionalmente.

Analisando os resultados (ver no **anexo 4, Tabela I**), rapidamente se tiram, no mínimo, duas conclusões. A primeira é que a Europa caracteriza-se como sendo o maior continente exportador e importador, pelo menos entre 2005 e 2009. A segunda concretiza-se pelo facto do continente da Oceânia ser o menos importador. Uma outra conclusão que ainda se pode retirar dos dados da tabela é que o continente Africano fica em último lugar no que toca às exportações, ou seja, é o que exporta menos. Este facto compreende-se, porque estamos a falar do continente mais pobre, em comparação com os outros.

Traduzindo em linguagem matemática, com um valor de exportação de 33 210 308 toneladas de 2005 a 2009, encontra-se o continente Europeu, sendo este o maior exportador, como atrás foi dito. Atendendo à importação do produto que vem sendo relatado, destaca-se o mesmo continente, com 29 601 820 toneladas importadas, o que equivale a uma percentagem de 92,77%, comparando com os outros continentes.

Por outro lado, a Oceânia destaca-se como sendo o continente que importa menos, com 110 836 toneladas apenas, traduzindo em percentagem 0,3%. Embora seja o que importa menos, não quer dizer que seja o que também exporta menos, comparando com os outros continentes. Assim sendo, como podemos verificar na tabela abaixo representada, o continente que se destaca com menor número de exportação é o africano, com 80 208 toneladas.

3.2.2 - A nível da União Europeia (UE-27)

Neste ponto, é feita uma abordagem do setor leiteiro, mas num campo mais restrito (UE-27). Iremos recorrer a dados estatísticos para uma melhor análise e compreensão do cenário leiteiro.

Os diversos países que fazem parte da constituição da União Europeia vivem num cenário de desigualdades. Estas desproporções, por sua vez, têm impacto no que toca ao setor leiteiro, especificamente. Vivem-se diferentes realidades, nos diferentes países, isto porque o seu grau de desenvolvimento é diferente. Cada país tem a sua maneira de se desenvolver, ou seja, tem o seu ritmo de crescimento. Os países mais desenvolvidos como a Alemanha, a Holanda, a Dinamarca, entre outros, têm a vantagem de se tornarem superiores e mais sofisticados no que toca à sua produção e à tecnologia aplicada ao setor do leite. Como título de exemplo, temos a ordenha robotizada dos animais bovinos praticada há bastante tempo por esses países, ou, pelo menos, primeiro do que em Portugal, o que se traduz num aumento da produção de leite. O aumento é provocado por um número maior de ordenhas do animal por dia (três), que, de acordo com os estudos de Klei et al, apontado por Alves, “pode aumentar de 6% a 28%, dependendo do estágio de lactação” (Alves, 2010:21).

Não existe margem para dúvidas de que a União Europeia é o principal produtor de leite e seus derivados no mundo, independentemente de existir ou não tecnologia avançada. O seu leque variado de países (27 Países) está expresso na **Tabela 2**.

Tabela 2 - Países que fazem parte da União Europeia

Países da União Europeia				
Portugal	Reino Unido	Suécia	Polónia	Dinamarca
Áustria	Hungria	Alemanha	Estónia	Luxemburgo
Bélgica	Irlanda	Grécia	Finlândia	Espanha
Bulgária	Itália	Roménia	França	República Checa
Chipre	Letónia	Eslováquia	Malta	Eslovénia
	Lituânia		Países Baixos	

Para uma melhor caracterização do setor leiteiro e analisando as diferenças e as semelhanças dos países que fazem parte do grupo da União Europeia, iremos recorrer a tabelas temáticas para o efeito. Como foi pronunciado atrás, só com base em dados recolhidos por outras fontes, que são fidedignas, somos capazes de fazer uma breve caracterização do setor leiteiro nos mais diversos países que constituem a União Europeia.

Como primeiro ponto, temos a produtividade de leite fresco de vaca, ou seja, leite que não sofre qualquer transformação.

De acordo com os resultados (ver no **anexo 4, Tabela II**), dentro do grupo da EU, destacam-se como sendo os maiores produtores de leite fresco, os países da Alemanha, França, Itália, Polónia, Holanda e o Reino Unido. Todos estes países têm uma produtividade anual acima de 10 000 000 de toneladas, desde 2007 a 2011. A Alemanha destaca-se como sendo o maior produtor de toda a zona euro, com uma produção no ano de 2011, de 30.301.400 toneladas. No lado oposto, com uma produção de 41 693 toneladas, nesse mesmo ano, está o país de Malta.

Outro item a salientar é o aumento progressivo da produção unicamente por parte de três países que são a Alemanha, a Áustria e a Holanda. A Alemanha aumentou a sua produção em média 1,63% ao ano, por sua vez a Áustria aumentou em média 1,18% ao ano, enquanto a Holanda 1,26%. Neste sentido, a Alemanha foi o que mais aumentou em termos médios a sua produção nos últimos anos. Desde 2007 até 2011, que estes três países têm conseguido aumentar sempre a sua produção de ano para ano. Este aumento, a nosso ver, deve-se à sua especialização no setor, ou seja, ordenha robotizada, eficiência e eficácia na implementação dos recursos disponíveis por parte dos produtores e às políticas praticadas pelo governo e pela EU, relativas ao país em si.

Para finalizar, e como não poderia deixar passar em branco, Portugal, em 2011, teve uma produção de 1.905.580 toneladas, produção esta que, ora tem vindo a subir, ora a decrescer, nos últimos anos, devido às políticas praticadas pela EU, relativas à Política Agrícola Comum (PAC). Esta matéria, contudo, será abordada mais à frente num ponto específico: setor leiteiro em Portugal. Ainda relativo à produção, os países como a Lituânia e a Hungria são os que têm uma produção mais parecida com a de Portugal.

A produção está relacionada com o preço que o produtor recebe e o que gasta para produzir. Desta forma, uma primeira pergunta que vem à memória do produtor é saber quanto vai receber por determinada quantidade produzida. Assim sendo, cabe ao produtor, consoante os seus recursos e as suas capacidades, decidir o quanto deve produzir e se deve produzir. No que toca ao setor leiteiro, tomamos a liberdade de fazer uma pequena análise aos países do grupo da UE sobre o valor que cada produtor recebe por cada tonelada de leite produzida.

Recorrendo aos dados apresentados (ver no **anexo 4, Tabela III**), tiram-se as seguintes ilações. O Chipre, sendo um dos países com mais baixa produtividade em comparação com a maior parte do grupo da EU (ver no **anexo 4, Tabela II**), é, por sua vez,

o país com melhor preço de leite fresco que o produtor recebe por cada tonelada de leite. Por cada tonelada de leite vendido, o produtor recebe 672,4 USD (preço médio para o ano de 2010). De igual forma, os produtores da Roménia também são os que recebem um valor mais elevado por cada tonelada vendida. Estes, em 2010, receberam 621,5 USD/tonelada. Este “paradoxo” entre menos produtividade e maior valor recebido, na nossa opinião, deve-se ao facto da produção ser insuficiente. Deste modo, é uma forma de incentivar a produção de leite nesses países.

Um outro dado a salientar é que os países mais desenvolvidos, em termos do setor leiteiro, como a França, a Holanda e a Dinamarca, em comparação com Portugal, estão equiparados, quando se fala no preço que o produtor recebe. Em linguagem algébrica, estamos a falar num valor de 407,1 (USD/toneladas em 2009) para Portugal e, por exemplo, um preço de 413,9 (USD/toneladas em 2009) para a França.

Realça-se, por último, e de acordo com os dados apresentados, a quebra do preço do leite pago ao produtor no ano de 2009, na maior parte dos países que fazem parte da UE, depois de aumentos significativos nos anos anteriores.

O rendimento que se obtém por parte de cada animal está expresso no anexo 4 (ver **Tabela IV**) do presente trabalho. Contudo, é importante referir que os dados expressos não são relativos ao lucro que o produtor recebe, mas ao que cada animal, em média, produz anualmente.

De acordo com o exposto na **Tabela IV** (ver anexo 4), são de realçar os países de maior rendimento por animal, como a Dinamarca, a Finlândia e a Suécia. Todos estes países, em 2011, obtiveram um rendimento por animal acima dos 8 000Kg, sendo que o país da Dinamarca se destaca como sendo o de maior rendimento com 8 429,2Kg. Este país diferencia-se do restante grupo da UE pelo seu elevado rendimento por animal, contudo a Suécia está a chegar aos seus “calcanhares”, visto que, nos últimos anos, tem aumentado o seu rendimento/animal, o que se traduz num país “concorrente” da Dinamarca. De 2007 até 2009, o seu rendimento/animal cresceu gradualmente, no entanto, nos últimos dois anos de análise, existiu uma ligeira quebra no rendimento, quando comparado com o ano de maior rendimento, 2009, em que o rendimento/animal foi de 8 395,9 Kg.

Em sentido contrário, com menor rendimento/animal, sobressaem a Bulgária, a Roménia e a Grécia. Estes três países têm um rendimento inferior a 4 000Kg/animal, sendo que o pior de todos é a Bulgária, com 3 653,3Kg/animal, em 2011.

Salienta-se, também, que a maior parte dos países da EU, no que refere ao rendimento/animal, sofreu oscilações, que podem ser entendidas perante causas das condições climatéricas, da genética dos animais, das condições onde os animais se encontram, da sua alimentação, entre outros fatores.

3.2.3 – Em Portugal com focalização na região Entre Douro e Minho

O objetivo principal deste ponto do capítulo é centrarmo-nos no setor leiteiro em Portugal, analisando-o e fazendo a sua caracterização. Assim, neste ponto, far-se-á uma abordagem alargada sobre os aspetos políticos, económicos e socioculturais que estão relacionados com este setor. As políticas estabelecidas para este departamento, nomeadamente as reformas da política agrícola comum, bem como as leis decretadas nacionalmente são parte fundamental para a evolução deste serviço. Ora, neste ponto, tudo isso é tido em conta, como também outros aspetos.

Desde há vários anos que a região Entre Douro e Minho, que é composta por 53²⁵ concelhos, se tornou numa das principais regiões de Portugal na produção de leite. Porém, esta tem sofrido várias transformações, nomeadamente no número de explorações, número de animais, mão de obra, entre outras. Não desprezando, de certa forma, as outras regiões, procura-se neste item dar algum relevo à região EDM. Invocaremos dados estatísticos para, assim, enfatizar melhor o setor.

A adesão de Portugal à União Europeia, em 1986, marca um novo rumo de políticas ligadas ao departamento agrícola por parte da Política Agrícola Comum (PAC). Desde

²⁵ Os concelhos que fazem parte desta região agrária são os seguintes, por ordem alfabética: Arcos de Valdevez, Amares, Amarante, Arouca, Baião, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Caminha, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Espinho, Esposende, Fafe, Felgueiras, Guimarães, Gondomar, Lousada, Maia, Marco de Canaveses, Matosinhos, Melgaço, Monção, Mondim de Basto, Oliveira de Azeméis, Paços de Ferreira, Paredes, Paredes de Coura, Penafiel, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Porto, Póvoa de Lanhoso, Póvoa de Varzim, Resende, Ribeira de Pena, São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, Terras do Bouro, Trofa, Vale de Cambra, Valença, Valongo, Viana do Castelo, Vieira do Minho, Vila do Conde, Vila Nova de Cerveira, Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Gaia, Vila Verde e Vizela.

então, a evolução do setor agrícola está associada à evolução dos pressupostos da PAC (Alberto e Almeida, 2011). De acordo com o comissário Europeu da Agricultura, Dacian Ciolos, a “Comissão Europeia propõe uma nova parceria entre a Europa e os agricultores para dar resposta aos problemas da segurança alimentar, utilização sustentável dos recursos naturais e crescimento”. Salienta ainda que a “Europa precisa dos seus agricultores e os agricultores precisam do apoio da Europa”. Para o Dacian Ciolos “a Política Agrícola Comum é a nossa alimentação, o futuro de mais de metade do nosso território” (comunicado de imprensa: Comissão Europeia, 2011). Contudo, o futuro não é propriamente risonho. O novo projeto de reforma da PAC, **PAC após 2013**, assenta em vários pontos que permitirão promover a inovação, reforçar a competitividade económica e ecológica do setor agrícola, lutar contra as alterações climáticas e apoiar o emprego e o crescimento, representando, assim, uma contribuição decisiva para a estratégia da Europa de 2020. Contudo, este é um projeto que está em análise e que será alvo de debate por parte dos Estados-Membros, assentando em 10 pontos cruciais para o apoio e desenvolvimento sustentável agrícola e que passam a ser aqui enumerados:

- 1) “Um apoio ao rendimento mais bem dirigido para dinamizar o crescimento e o emprego.
- 2) Instrumentos de gestão de crise mais reativos e bem adaptados para superar os novos desafios económicos.
- 3) Um pagamento «ecológico» para preservar a produtividade a longo prazo e os ecossistemas.
- 4) Investimentos adicionais na investigação e na inovação.
- 5) Uma cadeia alimentar mais competitiva e mais equilibrada.
- 6) Incentivar as iniciativas agroambientais.
- 7) Facilitar a instalação de jovens agricultores.
- 8) Estimular o emprego rural e o espírito de empreendimento.
- 9) Tomar melhor em conta as zonas frágeis e
- 10) Uma PAC mais simples e mais eficaz” (comunicado imprensa: Comissão Europeia, 2011).

De facto, a nova reforma da PAC (após 2013) vem de alguma maneira ajudar os agricultores. No entanto, ainda é cedo para falarmos nas suas vantagens. Todos sabemos

que, depois, na prática, as coisas não são bem como se preveem. A diversa burocracia acaba por tornar as coisas ainda mais complicadas e gerar um certo constrangimento para o agricultor.

Como é conhecido, o anterior “pacote de medidas” da PAC (2007-2013) fomenta num Plano de Desenvolvimento Rural (PDR). Este plano, de acordo com as Orientações Estratégicas da Comunidade (OEC) e o Plano Estratégico Nacional, tem como principais objetivos:

- **aumentar a competitividade dos setores agrícola e florestal;**
- **promover a sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais;**
- **revitalizar económica e socialmente as zonas rurais (PRODER, 2012).**

No entanto, destaca-se como principal objetivo do PDR, melhorar a competitividade do setor agrícola e florestal. Não obstante, o setor leiteiro é parte integrante do setor agrícola, assim sendo, este também é atingido de uma forma peculiar. Diversas reformas da PAC, por parte da EU, têm vindo a ser feitas relativamente à agricultura, mais propriamente ligadas ao setor leiteiro, trazendo consigo diversas sequelas/benefícios para os agricultores portugueses. Nos últimos anos, várias são as transformações operadas no setor leiteiro em Portugal. De um modo geral, podemos falar de uma redução do número de agricultores e explorações ligadas ao setor leiteiro, devido à legislação implementada pela UE (PAC), de um aumento das médias e grandes explorações leiteiras, para assim conseguirem ultrapassar as suas dificuldades e, por fim, um aumento acrescido de custo de produção, devido ao aumento dos preços das matérias-primas consumidas (ex.: a ração, combustível, etc.) e à diminuição/manutenção do preço do leite pago aos produtores. Neste sentido, várias são as razões que levaram à diminuição da agricultura leiteira em Portugal. Uma das principais razões, e como atrás foi mencionado, são as reformas da PAC, por parte da União Europeia. São reformas em cima de reformas, e todas elas com o mesmo princípio: os grandes cada vez maiores e os pequenos cada vez mais pequenos. A reforma de 1992 é uma das que trouxe maior impacto negativo ao setor agrícola, quer em fatores internos (excedentes de produção, preocupações ambientais e sobrecarga financeira), quer nos externos (introdução dos produtos agrícolas nas regras de comércio internacional), sendo que nesta reforma da PAC se assiste a uma acentuada diminuição das medidas de suporte aos preços de mercado, com a conseqüente aproximação dos preços comunitários aos preços do mercado internacional e da redução do protecionismo do mercado europeu.

Este princípio de unicidade do mercado, já dizia Lima, citando Varela, que provocaria em Portugal “a satisfação da procura interna pela oferta competitiva dos agricultores comunitários” (LIMA, 1991:211). A perda de rendimento derivada deste facto é compensada (parcialmente) pela introdução de ajudas diretas ligadas à produção, ou seja, um apoio financeiro ao produtor. Por sua vez, surge 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 integrada vêm “assegurar a longo prazo uma agricultura viável”, diz Pedro Amaro, citando OLIB/SROP (Amaro, 2005:17).

Com a Agenda 2000, existe um desligamento parcial nas ajudas de produção, reforça-se a componente agroambiental e reconhece-se o carácter multifuncional da agricultura, nomeadamente o seu papel na produção de bens públicos. Esta produção, por sua vez, é bem vista aos olhos do Presidente da Cooperativa Agrícola de Barcelos, na medida em que diz “agrada-me a ideia da valorização dos bens públicos prestados pelos agricultores à comunidade” (CONFAGRI, 2011:21). A título de exemplo, temos a preservação da natureza. A reforma intercalar de 2003 introduz o regime de pagamento único, com o qual se pretende, por um lado, estimular a reconversão das explorações agrícolas, de acordo com as necessidades do mercado e, por outro lado, simplificar os procedimentos administrativos inerentes aos processos de candidatura aos diversos tipos de ajuda. Assim sendo, esta reforma veio reforçar e diversificar as ajudas de âmbito agroambiental e agro rural introduzidas na reforma de 1992. Para a Confederação Nacional de Agricultores de Portugal (CNA), as reformas da PAC influenciam negativamente a agricultura portuguesa. Isto é certo porque existiram várias manifestações dos agricultores em diferentes momentos. Uma das maiores manifestações foi em 1992, em Cúria (Aveiro). Nesta altura, os agricultores manifestavam-se em conjunto com a CNA, por uma melhor PAC. Diferentes propostas foram postas em cima da mesa, por parte da CNA, em que reivindicava por “uma melhor PAC, mais positiva para a Agricultura Familiar e o Mundo Rural e para a qualidade alimentar das portuguesas e portugueses”. Porém, as autoridades que detêm o poder “recusam-se a ouvir e a respeitar, em Portugal, as propostas e reclamações da CNA e dos Agricultores, e em Bruxelas, as propostas da Coordenadora Europeia – Via Campesina (CE-VC), entidade europeia na qual a CNA está filiada” (Dinis, 2010:5). Diversas e longas são as lutas que a CNA tem feito ao longo dos anos contra a

PAC, mas todas elas acabam por não ter efeito, a partir do momento em que a UE relança nova reforma da PAC. Para a CNA, as políticas elaboradas pela EU, em que “pagar para não produzir não pode ter bom resultado em lado nenhum e permite aos grandes proprietários, aos mais intensivos produtores, à grande agro-indústria, continuarem a receber, em Portugal a maior parte das Ajudas Públicas, repete-se mesmo sem obrigatoriedade de produzir” (Dinis, 2010:5).

Sendo certo que estas políticas não vão de encontro ao que CNA defende e ao que a Agricultura Portuguesa precisa, “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” (Dinis, 2010:5). Assim sendo, e um dos profundos erros táticos da PAC é o fim das Quotas Leiteiras, a partir de 2015. Para a CNA, 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” (CNA, 2011:5). Abel Baptista, deputado do CDS-PP à Assembleia da República, acrescenta que, com o fim das quotas, Portugal “vê os preços praticados no produtor a atingir valores que não renumeram os seus custos de produção que crescem continuamente” (APROLEP, 2011:10). Deste modo, a produção de leite é um setor de risco em que o abandono das explorações agrícolas ligadas ao setor leiteiro pode ser a única saída. Esta situação, contudo, pode ser evitada caso não exista abolição das quotas por parte da EU, como defendem as Associações, as Confederações, (por exemplo, CNA e CONFAGRI) e os próprios produtores e o setor pecuário receba apoios, e que estes sejam reconduzidos para os agricultores. Como diz o Presidente da CONFAGRI, numa entrevista, “importa assegurar que as ajudas chegam aos Agricultores que efetivamente produzem” (CONFAGRI, 2010:27). De igual modo, torna-se necessário um empenho por parte de todos (governo, associações, confederações, técnicos agrícolas, agricultores, etc.), pois só com cooperativismo é que o setor agrícola, mais propriamente o setor leiteiro, conseguirá subsistir. O associativismo tem um papel importante no mercado, porque, como diz o ditado, “a união faz a força”. De acordo com os exemplos do condado de Lancaster Country, na Pennsylvania, EUA, da comunidade Menonita, do Paraguai, das atividades nas comunidades de Castro, Carambeí e Arapotí, no Paraná, e de outras em Santa Catarina e no

Rio Grande do Sul, “o associativismo e a produção de leite são lados da mesma moeda e caminham juntos”, dizem Sanabio e Antonialli, citando Carvalho (2005), (Sanabio e Antonialli, 2007:11). Foram feitos estudos nesse sentido e o da Associação de Produtores Rurais de Pires é um deles. Tal estudo demonstra de forma inequívoca a força do associativismo dos produtores. Segundo os autores do estudo, tal facto é demonstrado “quando os produtores rurais de leite ‘in natura’ se unem em comercialização coletiva do produto para um único laticínio visando obter preços acima do mercado, regulados por instrumentos contratuais. Ou quando se promovem 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. Ainda, demonstram pela união uma estratégia de competitividade” (Sanabio e Antonialli, 2007:11).

Em Portugal, a criação de mecanismos representados por agricultores foi uma mais-valia. A criação destas estruturas tornou-se a “tábua de salvação” para os agricultores. Grupos de agricultores foram formados para assim se representarem como um todo. “O cooperativismo é um modelo económico” que funciona bem no contexto de crise, diz o Presidente da Cooperativa de Barcelos, Sr. Carlos Miranda, numa entrevista à «Revista Espaço Rural». Salaria, ainda, que “é nestas alturas que nos devemos unir, para que consigamos aumentos de produtividade e de eficiência, não só nas explorações, mas também nas organizações do setor” (CONFAGRI, 2011:21). Neste sentido, a subsistência do setor não depende só do cooperativismo dos agricultores, e de quem os representa (Cooperativas, Associações, Confederações) mas também do Governo, seja ele nacional ou internacional.

Não existe margem para dúvidas de que o Governo tem um papel fulcral na medida em que é o regulador de todo o mercado, designa as leis, estabelece prioridades e fornece apoio. É este conjunto de fatores que deve ser trabalhado, por parte de quem tem o poder, embora este não deva ser um trabalho isolado. Deve-se “dar ouvidos” aos que enfrentam as dificuldades, procurar saber a verdadeira razão de tal facto acontecer, para, assim, todos juntos caminharmos para um desenvolvimento agrícola sustentável. A sustentabilidade agrícola é um conceito com as mais variadas definições, mas que todas elas, contudo, se focam na tridimensionalidade do seu carácter - ambiental, económico e social (Costa, 2010). Uma das mais diversas definições é a da FAO que designa que a agricultura sustentável

tem como objetivo “o da satisfação contínua das necessidades, não só das gerações atuais, mas também das futuras, conservando o solo, a água e os recursos genéticos vegetais e animais. Para isso, a agricultura não deve degradar o ambiente, mas precisa de ser tecnicamente adequada, economicamente viável e socialmente aceitável” (Costa citando FAO, 2010:70).

Neste sentido, caminhar para uma agricultura sustentável deve ser o objetivo principal de todos os intervenientes. Assim, com o contributo de todos, obtemos um mundo melhor, com segurança e qualidade.

O rápido crescimento e transformação do setor pecuário oferece muitos desafios, e/ou oportunidades para os produtores, em especial para os pequenos produtores. Para tal, torna-se necessário requerer aos responsáveis que formulam as políticas um difícil exercício de equilíbrio. Esta moderação, por sua vez, não deve pôr em causa uma governação eficaz do Governo para o setor. A falta de tal eficácia leva à destruição da biodiversidade, ao esgotamento dos recursos naturais, como a água, e à degradação das terras. Ora, não sendo este o objetivo de todos os intervenientes, é necessário tomar medidas em sentido contrário, optando por medidas que vão de encontro à sustentabilidade dos ecossistemas. Para alcançar estes desafios, é adequada a adoção de medidas em âmbitos normativo, institucional e técnico para assim atenuar os impactos da produção no setor agrícola. A UE, sendo a entidade principal, na formulação de políticas e na tomada de iniciativas, tem uma enorme responsabilidade para reduzir as ameaças agroambientais e a destruição dos ecossistemas, como incentivar à sustentabilidade da agricultura. De facto, várias medidas já foram tomadas nesse sentido, por parte da UE. As últimas são as que aparecem no desenvolvimento do novo pacote de medidas, **PAC pós 2013**, ainda em análise, que atrás foi abordado. De igual modo, o anterior conjunto de medidas (PAC 2007-2013), também já vinha neste sentido, onde o PDR ressalva as questões ambientais, a sustentabilidade e a competitividade.

A Legislação Portuguesa, através do Decreto-Lei nº214/2008, de 10 de novembro, vem não só delinear condições, regras e normas, como aprovar o Regime de Exercício da Atividade Pecuária (REAP). Uma vez aprovado, é usual que alterações e retificações possam surgir. A Declaração de Rectificação nº 1-A/2009 é a primeira que surge neste âmbito. Esta vem corrigir as inexatidões que saíram em parte do Decreto-Lei nº214/2008. Por sua vez, os seguintes Decretos-Lei: nº316/2009, nº78/2010, nº45/2011 e nº107/2011

vêm proceder a alterações por ordem crescente, do respetivo Decreto-Lei. Todas elas, tinham o intuito de melhorar a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos animais, população e ambiente. A atividade pecuária, nomeadamente a produção, sendo uma das mais importantes atividades para o desenvolvimento do país, independentemente do fim com que é realizada em Portugal, 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. Desta forma, foi aprovada a Portaria nº631/2009, de 9 de junho, 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, que não só atualiza a regulamentação para a gestão de efluentes 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 conta. Ora, através da Portaria nº638/2009, de junho de 2009, isso é salvaguardado.

Diversas são as normas e regulamentações ligadas ao setor da pecuária, embora um pouco omissas no que toca ao licenciamento ou controlo prévio da atividade pecuária e dispersas em vários diplomas. Estas normas têm um papel fulcral na condução de benefícios para a saúde ambiental, animal e humana. Desta forma, torna-se muito importante não cair no esquecimento de políticas ligadas a este setor.

Os apoios comunitários são na realidade uma ajuda muito relevante e com impacto no setor agrícola. Exemplo disso são os apoios ou subsídios encaminhados para os agricultores, sejam estes produtores hortícolas, frutícolas, animais ou de outro setor ligado à agricultura. É certo que, por vezes, esses são tardios, provocando frustração e desânimo no agricultor, como é o caso daqueles agricultores de produção hortícola que foram “castigados” com o mau tempo e viram as chuvas e os temporais porem fim a meses de trabalho árduo. Alguns deles, ainda hoje esperam pelas ajudas prometidas do governo, que teimam em não chegar.

No setor da pecuária, a produção de leite, no caso específico, em Portugal, dá um grande contributo para assegurar a manutenção desta atividade. Neste setor, as ajudas têm sido fracionadas em diversas áreas, embora, nos últimos anos (desde 2007), tenhamos assistido à junção de todas numa só. Assim, o agricultor praticamente recebe de uma só vez todos os subsídios ligados à sua atividade. A atividade de produção de leite não foge a esta regra. Neste caso concreto, o agricultor deixou de receber os subsídios/ajudas em parcelas, passando, assim, ao Regime de Pagamento Único (RPU). “O RPU 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, 2012). Este regime nem sempre é pago numa única vez, o que contradiz um pouco o seu nome. A título de exemplo, em dezembro de 2011, foi pago apenas 80% do seu valor a cada agricultor.

O RPU surge, então, com o intuito de substituir, total ou parcialmente, os apoios diretos, anteriormente concedidos ao abrigo de vários regimes de ajuda, nomeadamente ajuda às culturas arvenses, prémio ao abate de bovinos e produção de leite, no caso dos agricultores de produção de leite, ajuda às culturas de arroz, leguminosas para grão, forragens secas, lúpulo, extensificação, bovinos machos, abate de bovinos adultos, ovinos e caprinos e prémios complementares desde 2005, azeite e azeitona de mesa, tabaco, algodão e açúcar desde 2006, leite e banana desde 2007, frutas e hortícolas desde 2008 e prémio ao arranque da vinha (desde 2010 até 2012) para outros agricultores de atividade diferente.

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).

Atendendo à sua importância, na tabela seguinte apresentamos dados relativos ao RPU concedido por parte da UE aos agricultores portugueses.

Através dos dados (ver no **anexo 4, Tabela V**), podemos verificar um aumento do montante pago aos agricultores no RPU, desde de 2007 até 2010. Atendendo ao seu crescimento, verificamos que este aumentou, em média anual, 4,74%. Neste sentido, foi no ano de 2009 que se sentiu um maior aumento. Este facto deve-se a um aumento do valor unitário do direito pago, pois quanto menor for o número de direitos pagos maior é o valor pago por cada um. Por sua vez, a maior fatia do montante pago vai para a região do

Alentejo (acima dos 40%), isto porque existe um maior número de direitos, seguindo-se, com cerca de 25%, a região do Norte.

Noutra perspetiva, salienta-se que o número de beneficiários que receberam esta ajuda tende a diminuir com o passar dos anos. Tal facto deve-se não só às políticas internacionais e nacionais implementadas, como também à idade avançada dos agricultores, pois cada produtor homem agrícola tem em média cerca de 63 anos (dado retirado do recenseamento agrícola de 2009). Estes dois fatores, a nosso ver, são os principais causadores da diminuição do número de agricultores existentes em Portugal.

Para finalizar a análise do exposto na **Tabela V do anexo 4**, verifica-se que a região agrária que detém maior número de beneficiários de RPU é a região do Norte. Esta possui cerca de 50% de beneficiários, seguindo-se, com cerca de 30%, a zona Centro. No lado oposto, com menor número de beneficiários, cerca de 2%, nos anos de 2009 e 2010, encontra-se a região do Algarve.

O setor bovino leiteiro é uma das principais atividades praticadas em Portugal, principalmente na Região Norte. De acordo com o último recenseamento agrícola elaborado pelo INE, em 2009, só no Norte e Centro existiam cerca 6 000 explorações de um total de cerca de 10 000. Ora, neste sentido, são inúmeros os produtores que dependem do rendimento tirado desta atividade agrícola. Para isso, o produtor agrícola²⁶ recorre à mão de obra familiar (cônjuge, ou outros elementos) e ou à mão de obra não familiar²⁷ (trabalhador permanente e/ou eventual) com o intuito de obter ajudas nos trabalhos agrícolas e um maior rendimento agrícola. Nesta perspetiva, o recurso à mão de obra familiar acontece normalmente quando estamos perante explorações em que o responsável jurídico e económico é o produtor agrícola singular. Caso estejamos perante uma exploração em que exista recurso à mão de obra não familiar, ou seja, trabalhador com remuneração, designámo-la como sendo uma sociedade ou equiparada. Regra geral, praticamente todas as explorações de natureza jurídica, sociedade ou equiparada, recorrem à utilização de trabalhador(es) permanente(s) e/ou trabalhador eventual. Tal facto

²⁶ Produtor agrícola: responsável jurídico e económico da exploração, isto é, a pessoa física ou moral por conta e em nome da qual a exploração produz, retira os benefícios e suporta as perdas eventuais, tomando as decisões de fundo relativas ao sistema de produção, investimentos, empréstimos, etc.

²⁷ Mão de obra não familiar: pessoas remuneradas e ocupadas nos trabalhos agrícolas da exploração, que não sejam nem o produtor nem os membros da sua família.

compreende-se que assim seja, pois a dimensão da exploração é bastante diferente em termos de número de animais reprodutores e não reprodutores e superfície agrícola, por exemplo.

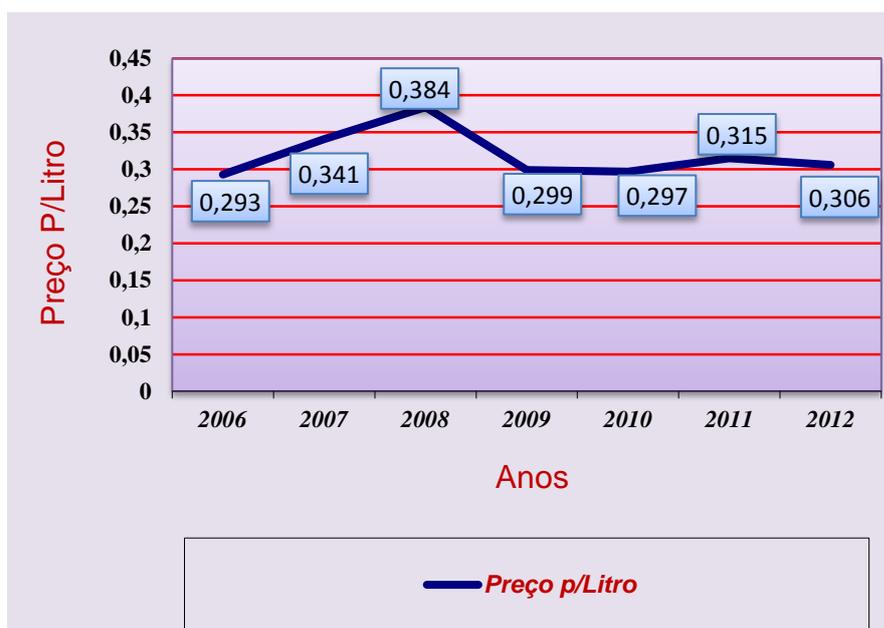
O setor leiteiro de hoje, em Portugal, caracteriza-se pela sua adversidade no aumento dos custos de produção e no valor do preço do leite pago ao produtor agrícola. Neste sentido, o número de explorações ligadas ao setor bovino leiteiro têm vindo a diminuir, principalmente as de pequena dimensão. O fim das quotas previsto para 2015 e a aplicação do REAP, que implica dificuldades adicionais no licenciamento/manutenção das explorações, por sua vez, também contribuíram para a diminuição destas. Em contrapartida, a dimensão média do efetivo bovino tem aumentado. De acordo com os dados publicados pelo INE, Recenseamento Agrícola de 2009, 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, analisando uma das regiões onde se concentra a produção de leite, Entre Douro e Minho (EDM), principal região produtora, as explorações leiteiras apresentam uma dimensão média do efetivo de 33,9 cabeças, três vezes mais da apresentada em 1999, que era de 10,9 vacas/exploração. Associado ao aumento do efetivo leiteiro, está o aumento de produção de leite por exploração. As explorações leiteiras de hoje são de maior dimensão, o que se traduz num aumento da sua produção. A nível nacional, este indicador sofreu um decréscimo de 2,4%, em 2012, comparado com o mesmo período de 2011. De acordo com os dados do INE, relativos à produção animal, até outubro de 2012, a produção de leite de vaca foi de 1 574 836 toneladas (INE, 2012). Mais recentemente, recorrendo aos dados recolhidos pelo INE e disponibilizados no seu boletim mensal de estatísticas, 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%, no mês em análise, devido, sobretudo, ao maior volume de leite para consumo (2,8%) (INE, 2013).

O **Gráfico 2** apresenta a evolução do preço por litro de leite de vaca pago ao produtor, em termos médios anuais no Continente. Como podemos constatar, o preço pago ao produtor tem sofrido oscilações, sendo que em 2006 atingiu o preço mais baixo de 0,293€ por litro e, em 2008, o preço mais alto de 0,384€ por litro, para os respetivos anos

de análise. No último ano de análise, verifica-se um ligeiro decréscimo do seu preço, devido, sobretudo, à conjuntura económica. Salienta-se, ainda, que consoante o teor butiroso do leite, este tem o seu preço. O que leva a que o preço do leite recolhido das salas coletivas seja inferior ao preço do leite recolhido nos produtores que têm salas particulares. De acordo com a fonte, SIMA, o teor butiroso do leite, em termos médios, para 2012, foi de 3,76%, para o teor médio da matéria gorda e 3,25%, para o teor proteico.

Gráfico 2 - Evolução do preço médio por litro de leite de vaca pago ao produtor



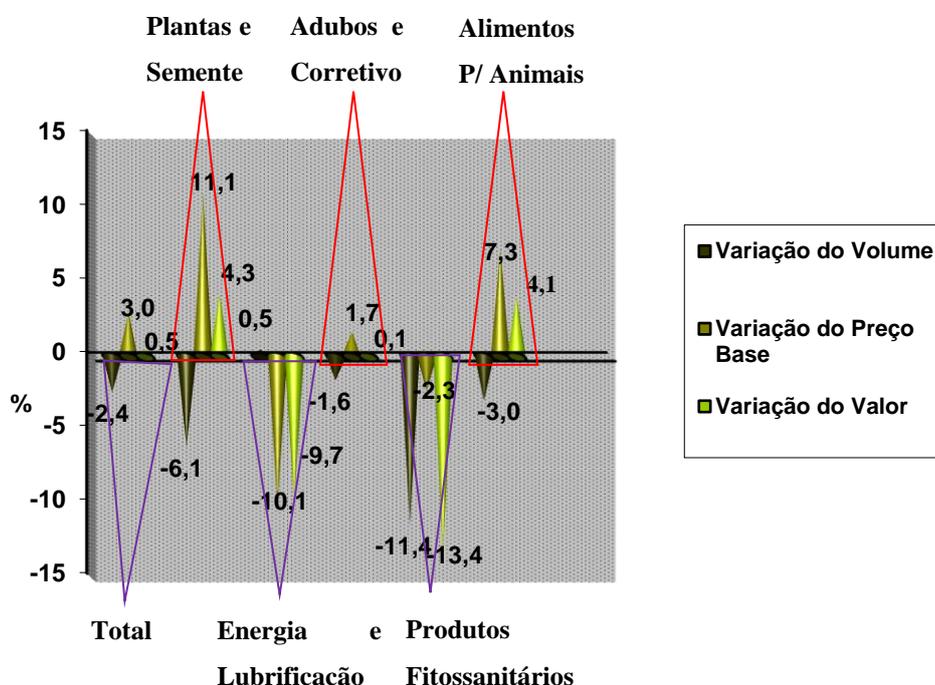
Fonte: SIMA

As primeiras estimativas apresentadas pelo INE, relativas às contas económicas da agricultura, apontam para um aumento (+9,3%) do Rendimento da Atividade Agrícola em 2012, por unidade de trabalho. Estima, também, que, em 2012, o Consumo Intermédio (CI) aumente 0,5% e que a Produção do Ramo Agrícola a preços de base sofra um decréscimo (-2,6%). Salienta, ainda, que o Valor Acrescentado Bruto deverá diminuir ligeiramente 0,3% em termos nominais, fruto do efeito das evoluções da produção e do CI. Sendo a Produção Animal outro indicador importante ligado à agricultura, o INE prevê, de acordo com os dados estimados, que este indicador registre um acréscimo de 0,2% em valor, destacando-se o acréscimo nominal, do leite (+5,0%). Em termos globais, o volume da produção animal deverá diminuir ligeiramente (-0,7%) e os preços deverão crescer (+4,3%).

Em relação ao leite, as estimativas preveem um aumento do volume produzido de 2,3%, em 2012. Da mesma forma, elas apontam para um aumento de 2,6% do preço base, fruto de a produção estar cada vez mais concentrada num menor número de explorações, e no estabelecimento de contratos específicos entre a produção e a indústria de laticínios, que asseguram as aquisições de leite ao produtor (INE, 2012).

Relativamente aos produtos que constituem o CI, estes estão divididos por classes. Abordando algumas delas, destacamos aquelas que estão mais direcionadas para o setor leiteiro, ou seja, aquelas que estão ligadas de forma direta e indireta ao setor.

Gráfico 3 - Variação do volume, preço e valor de algumas classes do Consumo Intermédio em 2012



Fonte: INE: Contas Económicas da Agricultura, previsões para 2012

Analisando o **Gráfico 3**, o CI, como atrás foi enunciado, deverá aumentar só 0,5% em valor em 2012, fruto de um acréscimo dos preços de apenas 3,0 %, uma vez que se prevê uma redução de 2,4% no volume. Esta redução em volume dever-se-á, particularmente, à variação negativa do volume no consumo de sementes e plantas (-6,1%), de produtos fitossanitários (-11,4%) e de alimentos para animais (-3,0%), resultante das dificuldades existentes ao nível das explorações pecuárias. Em termos generalizados, para 2012, verifica-se um aumento dos preços dos meios de produção, com especial ênfase para

as sementes e plantas (+11,1%), para a rubrica dos adubos e corretivos do solo (+1,7 %), e para a rubrica dos alimentos para animais (+7,3%).

Em jeito de conclusão, e de acordo com os dados previstos pelo INE, 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 para cá.

Desde 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 agravamento, que para o produtor agrícola se traduz numa diminuição do rendimento obtido, levando, assim, ao abandono da sua exploração e à procura de uma outra alternativa num ramo de atividade diferente. Perante este cenário, pintado de dificuldades para todos os produtores, principalmente para os produtores de leite, a desistência de manter a sua exploração em ativo torna-se cada vez mais visível. Para salvaguardar estas situações torna-se necessário criar medidas de apoio, sejam elas locais, nacionais ou internacionais. No entanto, as internacionais são as que têm mais poder. Desta forma, será necessário o empenho geral para que estas sejam do agrado de todos e beneficiem quem quer trabalhar e produzir.

3.3 - Síntese conclusiva e os futuros desafios para o setor leiteiro

O ser humano é conservador por natureza e as mudanças sofrem, normalmente, resistências, até que os avanços da novidade se tornem evidentes. Porém, com as dificuldades sentidas em todos os setores e em particular no setor leiteiro, torna-se importante, por um lado, estar atento às mudanças e, por outro, não lhes resistir. Desta forma, é conveniente que o produtor leiteiro veja a “nova realidade” como forma de tornar o seu negócio mais rentável, competitivo e sustentado.

A fase que o setor leiteiro atravessa obriga cada vez mais o produtor de leite a trabalhar no sentido da maior rentabilidade económica da exploração. Isto faz-se não só através da procura de técnicas de produção cada vez mais eficientes e de um maior cuidado na gestão financeira da exploração, mas também através da valorização do produto vendido, o leite, e da adoção de novas tecnologias.

Por último, o grande desafio para a agricultura e para os produtores no futuro não é apenas produzir mais, mas também produzir de uma forma sustentável. Estes desafios não

serão enfrentados sem um impulso importante no sentido da promoção da investigação e inovação e, em especial, sem uma relação mais estreita entre os investigadores, agricultores e outros intervenientes de forma a podermos acelerar o ritmo da transferência de tecnologias da ciência para a prática agrícola e permitir um *feedback* mais sistemático sobre as necessidades práticas entre a agricultura e a ciência. Assim, e de acordo com o comissário responsável pela Agricultura e Desenvolvimento Rural, Dacian Cioloș, que na sua declaração sobre Parcerias Europeias de Inovação para Agricultura asseverou que “o principal desafio para a agricultura no futuro não se resume a como produzir mais, mas também a como produzir melhor. A promoção da investigação e inovação orientada pela procura, bem como uma melhor difusão das melhores práticas, serão fatores essenciais para este fim” (CE,2012).

PARTE II - Metodologia/ Investigação

O Método científico é “um instrumento utilizado pela ciência no estudo da realidade, um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses são examinadas” (Sanchez, 2010).

Capítulo 4 – Metodologia, Investigação e Hipóteses de Trabalho

Nesta fase do trabalho é imperativo que reine uma metodologia ou, neste caso concreto, até mais do que uma, mas que seja(m) capaz(es) de recolher a informação correta para o objeto de estudo por um lado, e de responder ao problema que se pretende estudar, por outro. Desta forma, escolher a metodologia de investigação certa para esse fim, por vezes, requer habilidades por parte do investigador. Todavia, torna-se mais simples quando percebemos as diferenças entre os vários tipos de investigação. Neste sentido, fazer uma breve abordagem sobre as possíveis metodologias de investigação usadas no nosso objeto de estudo torna-se muito importante. Isto, porque não só permite ao investigador adequar aquela ou aquelas que vão de encontro às suas pretensões, como também justificar o seu uso.

4.1 - A Triangulação metodológica

Como é geralmente reconhecido que não existe um método melhor do que o outro para desenvolver os conhecimentos e, por consequência, a adoção de um só método restringe a sua evolução para lá das fronteiras, surge um conceito que cada vez mais tem uso na comunidade de investigação, a **triangulação**.

Para Lefrançois (1995:59,60), triangulação define-se como “uma estratégia para colocar em comparação dados obtidos com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, seguidos de forma independente no seio de um mesmo estudo. O modelo da triangulação tipo é aquele em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais próprias de cada um escrupulosamente respeitadas”.

Nesta linha de orientação e como evidenciam vários autores (Fortin, 1996; Duarte, 2009; Hartz, 2005), a utilização de dois métodos no mesmo objeto de estudo reforça o caráter de relevância, de validade, de credibilidade e de fiabilidade desse mesmo estudo. Contudo, Fielding e Schreier (2001) salientam que a utilização da triangulação metodológica “não significa necessariamente aumentar validade ao estudo, mas adicionar

amplitude” e profundidade. Com a mesma perspectiva, salienta-se Fortin (1996:322) em que, para o autor, a triangulação é essencialmente o ponto de articulação dos componentes que fornecem novos conhecimentos relativamente a um mesmo fenómeno. Ou seja, consiste em empregar uma combinação de métodos e perspectivas que permitam tirar conclusões válidas.

É por esta lógica que pretendemos levar a cabo a nossa investigação. Com o recurso à complementaridade dos métodos de investigação qualitativo e quantitativo, pretendemos aumentar a fiabilidade dos nossos resultados. Assim, a nossa estratégia adotada consiste na utilização de diferentes métodos combinados, no interior do mesmo estudo.

Para tal, a nossa metodologia de investigação neste trabalho compreende duas partes. Uma primeira parte, em que se faz uma investigação qualitativa, ou seja, recorre-se à realização de entrevistas junto de alguns produtores e, posteriormente, uma segunda parte de investigação, designada quantitativa. Nesta última parte, optamos por realizar uma investigação por questionário.

4.2 - Metodologia de investigação qualitativa

Para Paillé (1996), segundo Fortin (2009:27), “a investigação qualitativa designa qualquer investigação em ciências humanas e sociais tendo por objeto compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural”. Assim, a recolha de dados provém da entrevista, da observação e da recolha de documentos, apresentando-se como um método que tem em atenção a natureza qualitativa das coisas.

Gunther, apesar de ter a mesma visão, acrescenta que a pesquisa qualitativa é uma “ciência baseada em textos”, ou seja, a recolha de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados com clareza (2006: 202).

No entanto, tanto Mayring quanto Flick et al., (2000), como diz Gunther (2006:202), “sublinham que o ponto de partida de um estudo seja centrado num problema”. Que, segundo Fortin (2009:290), é um problema ainda mal conhecido e que se torna necessário defini-lo, isto é, explorar em profundidade. Assim, um dos objetivos essenciais do nosso recurso à investigação qualitativa é compreender melhor os factos ou os fenómenos sociais mal elucidados, mas que, com o decorrer da investigação, se tornem mais precisos e claros. Todavia, é necessário que nós, investigadores, tenhamos um papel de observadores participantes e de agentes de investigação, ou seja, um papel ativo.

É certo que na pesquisa qualitativa “há aceitação explícita da influência de crenças e valores sobre a teoria, sobre a escolha de tópicos de pesquisa, sobre o método e sobre a interpretação de resultados”, como refere Gunther (2006, pp 203). Esta, por sua vez, não constitui um enviesamento, uma vez que esta interação entre o investigador e os participantes faz parte integrante da investigação qualitativa (Fortin, 2009:298). Daí a importância, para o investigador, de estar atento ao discurso dos participantes.

A própria definição de estudo qualitativo não é uniforme, resultando, por isso, em inúmeras definições divergentes. Não obstante, verificam-se algumas características semelhantes. Assim, podemos considerar que o estudo qualitativo é uma investigação em que se pretendem estudar, de uma forma aprofundada, opiniões, atitudes, motivações e padrões de comportamento sem grandes preocupações de quantificação.

A pensar nos aspetos qualitativos, numa primeira fase, o nosso método de recolha de dados e de informação caracteriza-se principalmente pela entrevista - entrevista semiestruturada -, visto que é aceite como método de investigação. Esta pode ter lugar face a face ou pelo telefone e pode ser individual ou em pequenos grupos. No entanto, consideramos que tiramos um maior partido quando é feita face a face e de forma individual. De facto, assim, permite-nos recolher gestos e expressões do entrevistado, por um lado, e, por outro, permite-nos recolher informação sem que haja interferência de terceiros, o que nos leva a considerar que esta não está a ser distorcida. Conhecer o ambiente em que o entrevistado está inserido no momento da entrevista, também se torna importante para o objeto de estudo. Desta forma, a entrevista a realizar será feita na empresa do entrevistado.

De modo a facilitar a recolha, a base e a “seleção” da informação e a tomar a direção correta do objeto de estudo, procedeu-se à elaboração de um guião de entrevistas. A elaboração do guião caracteriza-se, assim, por uma linha de orientação de desenvolvimento da entrevista (**ver anexo 1.1**). No seguimento da base da orientação da entrevista, torna-se fundamental que o guião tenha uma boa apresentação. Para tal, tivemos o cuidado de fazer a sua elaboração tomando em consideração os seguintes pontos:

- ✓ tema de estudo
- ✓ objetivos do estudo
- ✓ metodologia
- ✓ pequena introdução

- ✓ dados gerais do entrevistado
- ✓ questões
- ✓ agradecimento

Após a elaboração do guião, realiza-se a entrevista propriamente dita. Como sabemos, o objetivo principal da investigação qualitativa consiste em analisar dados contidos em palavras e não em números como acontece na investigação quantitativa (Fortin, 2009:301). Portanto, para que nenhuma palavra passe despercebida durante a entrevista, recorreu-se à sua gravação, depois do consentimento do entrevistado. Consideramos de extrema importância que assim seja, uma vez que facilita o diálogo entre as partes, evita perda de informação e evita que se quebre o raciocínio do entrevistado (exemplo: podia repetir novamente a resposta à questão). Por outro lado, o recurso à gravação faz com que a conversa entre as partes seja, de certa forma, mais fluída, existindo um clima de descontração. Como em tudo, existe o lado fraco da sua utilização, isto é, torna-se necessário, posteriormente, redigir a entrevista tal e qual como foi desenvolvida, sendo um processo muito mais moroso (Gunther, 2006:206).

Depois de definirmos o método a utilizar na investigação, o seu fio condutor e a forma como recolher os dados e a informação, passamos a determinar o tamanho da amostra.

Para determinar o tamanho da amostra, não nos baseamos sobre avaliações estatísticas, como na investigação quantitativa, mas sobre as ações que permitem atingir o objetivo do estudo (Fortin, 2009:299). Bocchi, Juliani e Spiri (2008:20) consideram que a finalidade da amostra qualitativa é compreender o fenómeno de interesse, da qual foi extraída.

Segundo os autores, as investigações qualitativas dependem de amostras selecionadas propositadamente, em que o investigador escolhe os indivíduos e o local da recolha de dados. É uma amostragem por conveniência, como diz Barañamo (2008:91). Nesta linha, Fortin (2009:299) considera que o número de participantes (entrevistados) é geralmente pequeno (6 a 10), mas pode ser maior, como quando se estuda um fenómeno complexo ou se elabora uma teoria.

Não sendo o nosso objeto de estudo elaborar uma teoria, consideramos que uma amostra de seis participantes é razoavelmente significativa. Por seu turno, o local de recolha da informação e de dados será na região EDM, mais precisamente no concelho de

Barcelos. Escolhemos este concelho, porque, como foi demonstrado em pontos anteriores, caracteriza-se por um número elevado de explorações direcionadas para o setor leiteiro.

Uma vez que estamos perante uma amostra pequena, seis entrevistados, e torna-se mais fácil para o investigador recolher a informação necessária para o objeto de estudo, a realização das entrevistas concretiza-se em algumas freguesias do concelho de Barcelos, nomeadamente, Courel, Macieira de Rates, Gual e uma do concelho da Póvoa de Varzim, São Pedro de Rates, durante o mês de dezembro de 2012. A escolha destas freguesias tem caráter pessoal e de afinidade, quando falamos da freguesia de Courel, por ser a freguesia onde mora o investigador, por um lado, e caráter de aproximação, por outro, quando estamos perante as restantes freguesias. É uma seleção de casos que geograficamente fica mais perto da morada do investigador. Um outro motivo que levou a esta localização da amostra, deve-se ao facto de existir um número considerável de produtores leiteiros em cada uma das freguesias. Assim, pela impossibilidade do investigador não ser atendido por um produtor, ou de este não estar recetivo para a entrevista, caminha-se ao encontro de outro dentro da mesma freguesia, que pode estar a escassos metros, traduzindo-se, assim, numa poupança de tempo e recursos.

4.3 - Metodologia de investigação quantitativa

Depois da recolha e do tratamento dos dados da investigação qualitativa, segue-se a sua análise e discussão, chegando-se, assim, aos resultados finais do estudo. Todavia, perante tais resultados, por vezes, é possível fazer uma nova investigação, tendo o intuito de quantificar os resultados, transpor para uma dimensão superior da amostra, complementar a informação e reforçar as conclusões tiradas na primeira investigação. É um processo cada vez mais utilizado pelos investigadores, como forma de aumentar a fiabilidade e a qualidade dos seus estudos.

Neste sentido, também levamos a cabo no nosso projeto, uma outra metodologia de investigação, a metodologia de investigação quantitativa. Esta opção surge, como foi dito atrás, no sentido de complementar a investigação anterior. Por outro lado, permite-nos confrontar a informação, para posteriormente tirar as respetivas ilações do estudo. Ou seja, os dois estudos permitem tirar as mesmas conclusões, sendo que o segundo reforça as conclusões do primeiro, ou será que retiramos conclusões diferentes?

Segundo Bell (2004:19-20), os objetivos principais da investigação quantitativa é permitir aos investigadores recolherem factos e estudar a relação entre eles. Contudo, estes objetivos não são os únicos. De acordo com outros autores (Fernandes, 1991; Gunther, 2006; Coutinho & Chaves, 2002), a possibilidade de generalizar os resultados é uma boa medida e um objetivo principal da investigação quantitativa. Perante estas conceções, podemos referir que os objetivos principais da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre variáveis e fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos. No entanto, para conseguirmos atingir tais objetivos é importante existir controlo e rigor, desde o momento da conceção até ao final da investigação.

No que se refere à investigação quantitativa, como método de recolha de dados, segundo Eduardo Sarmiento (2003:26), o inquérito por questionário “favorece o estudo fácil e rápido de grandes conjuntos, a simplicidade de aplicação, a possibilidade de ausência de entrevistadores e o facto de as respostas não serem influenciadas pelos entrevistadores”.

Já Barañamo (2006:96) referiu que o uso do questionário é “uma ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão e fundamental para a verificação de hipóteses”. Atendendo às suas vantagens, neste trabalho realizar-se-á um questionário para que no final nos seja possível responder com maior segurança, fiabilidade e qualidade ao problema formulado (tema da tese) e às hipóteses seguintes:

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.

H2- A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para gestão e tomada de decisões.

H3- A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.

H4- As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.

H5- A principal tecnologia de informação e comunicação é o *software* de gestão.

H6 – A família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.

H7 – O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro.

H8- Nas empresas do setor leiteiro não é importante a publicidade.

H9- A gestão das explorações leiteiras requer o auxílio de todos os fatores fundamentais.

H10- As decisões de gestão são influenciadas positivamente pela relação existente de variáveis.

H11- A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras.

H12- O investimento em saúde e bem-estar animal, nomeadamente cubículos, produz resultados positivos.

H13- O acompanhamento no dia a dia por parte do empresário aumenta a eficiência e os resultados.

H14- A produção de silagens e ou feno permite reduzir custos e dependência do mercado externo.

H15- A utilização de luvas e papel na ordenha dos animais é uma prática comum nas explorações.

H16- A divisão dos animais produtores nas explorações é importante para usufruir de uma redução de custos de alimentação.

H17- A eventualidade do fim das quotas vai ser prejudicial para as explorações leiteiras portuguesas.

H18- O regime de pagamento único está a ser bem distribuído e aplicado ao setor leiteiro.

Para responder às tais hipóteses e à questão principal, foi realizado um inquérito por questionário a vários produtores de leite. No entanto, no que concerne à sua forma, as questões estipuladas são fechadas. Para obter informação quantitativa mais relevante sobre as variáveis da investigação, este tipo de perguntas, como referem Manuela Hill e Andrew Hill (2012:95), é o mais adequado. Neste caso, ainda segundo os citados autores, o respondente tem de escolher entre respostas alternativas.

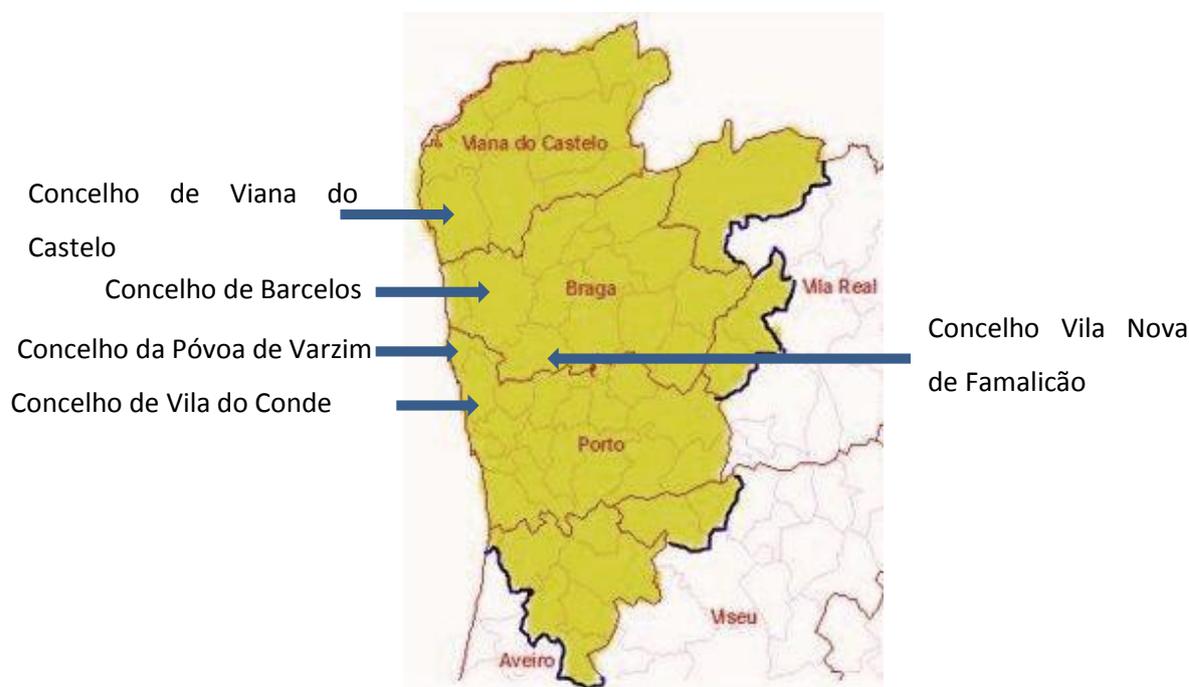
Para uma melhor apresentação, o questionário é dividido por três pontos fundamentais. Um primeiro ponto, para a caracterização do produtor, um outro para a caracterização da empresa e um terceiro ponto com afirmações relacionadas com o tema da investigação. As respostas para o terceiro ponto são de acordo com a escala de Likert, «Discordo totalmente», «Discordo», «Indeciso», «Concordo» e «Concordo totalmente».

Assim, para cada afirmação do grupo três, o inquirido tem que escolher a resposta mais adequada. Sendo que 1 corresponde a «Discordo Totalmente», 2 a «Discordo», 3 a «Indeciso», 4 a «Concordo» e 5 a «Concordo Totalmente».

No universo total (Portugal), de acordo com os dados do recenseamento agrícola de 2009²⁸, levado a cabo pelo INE, em 2009, contabilizavam-se 10447 explorações leiteiras. Destas, apenas 2726 fazem parte da região EDM. Como se demonstrou em pontos anteriores, é uma das principais regiões ligadas ao setor leiteiro. Atendendo à sua importância na região, e à dependência de várias famílias para a sua sobrevivência, foi selecionada uma amostra representativa para se realizar a investigação. Esta amostra representativa permite, assim, que as conclusões obtidas possam ser extrapoladas para o Universo com razoável confiança (Hill e Hill, 2012:42).

Numa primeira parte da determinação da amostra, fizemos uma seleção dos concelhos para aplicar o questionário, tendo em conta a sua representatividade e o objeto de estudo. Posteriormente, procurou-se, junto das cooperativas desses mesmos concelhos, verificar se existiam produtores de leite suficientemente capazes de representar a amostra.

Figura 7 - Região entre Douro e Minho e destaque dos concelhos onde se vai realizar a investigação



Fonte: Atlas do ambiente

²⁸ Apesar de todos os esforços junto das entidades ligadas ao setor para encontrar dados mais recentes, não nos foi possível.

Deste resultado, obtivemos a seguinte informação para análise.

O concelho de Barcelos, como foi demonstrado em pontos anteriores, é o concelho com maior representatividade de produtores ligados ao setor leiteiro. Desta forma, e de acordo com os dados disponibilizados pela Cooperativa Agrícola de Barcelos, em 2011 estavam ligados aos seus serviços 1412 explorações, sendo que, deste total, apenas 447 são produtores de leite.

O concelho de Vila do Conde é outro concelho escolhido para o nosso projeto de investigação, pela sua dimensão e pelo seu elevado número de explorações leiteiras. De acordo com os dados recolhidos do relatório e contas individuais e do relatório e contas consolidadas de 2011, foi possível verificar que, em 2011, existiam 303 produtores leiteiros que recorriam aos serviços da cooperativa (página 24).

Vila Nova de Famalicão foi outro concelho escolhido para a realização da nossa investigação quantitativa. Esta escolha tem índole de proximidade. Ora, de acordo com a informação recolhida através do contacto telefónico, a cooperativa agrícola deste concelho, em 2011, tinha 111 produtores leiteiros ligados aos seus serviços.

Os concelhos da Póvoa de Varzim e Viana do Castelo também fazem parte da nossa lista de concelhos para a realização do nosso projeto de investigação. Os principais factos desta escolha regem-se não só pela sua proximidade entre uns concelhos e outros, mas também pelo facto de pretendermos uma amostra distributiva, ou seja, uma amostra onde se analisasse informação de vários pontos da Região EDM, distrito de Braga, Porto e Viana. Portanto, e de acordo com a informação disponibilizada pelos serviços das cooperativas destes concelhos, o número de produtores leiteiros existentes em 2011, é de 140 e 45, respetivamente.

Para executarmos a dimensão da amostra necessária para validação do nosso projeto de investigação, recorreu-se a uma calculadora do tamanho da amostra, intitulada pelo nome *Raosoft*. Esta está disponível no seguinte endereço electrónico www.raosoft.com. Através deste cálculo, chegou-se à conclusão que o tamanho da amostra recomendada é de 72 questionários (ver **Tabela 3**).

Tabela 3 - Cálculo do tamanho da amostra

Calculo Raosoft	
Tamanho da população	2726
Nível de confiança	95%
Margem de erro	5%
Respostas esperadas	5%
Amostra recomendada	72

No entanto, uma vez que existe a possibilidade de recolher uma amostra superior, 105 questionários, de vários concelhos da região EDM, este tamanho da amostra permite-nos obter uma margem de erro de 4,09% e um nível de confiança de 98%, o que nos deixa, de certa forma, satisfeitos, uma vez que a probabilidade de validade do rigor científico académico é maior. Perante a dimensão da amostra, de seguida, demonstramos como esta vai ser distribuída pelos concelhos escolhidos para a recolha da informação.

Sendo um dos nossos objetivos principais que exista rigor na investigação, propusemo-nos recolher de cada concelho escolhido 10% de inquéritos do total de produtores leiteiros ligados às respetivas cooperativas. Face a este cálculo, obtivemos os dados expressos na tabela seguinte:

Tabela 4 - Distribuição da amostra

	Barcelos	V.N. Famalicão	Vila do Conde	Póvoa de Varzim	Viana do Castelo
Total de produtores*	447	111	303	140	45
10% do total	~45	~11	~30	=14	~5
Total da amostra	105 Questionários				

*dados referentes ao ano de 2011.

Depois de encontrarmos o tamanho da amostra e de fazermos a respetiva distribuição dessa amostra, mostramos, de seguida, quando e como os questionários foram recolhidos.

Relativamente ao momento em que as respostas foram dadas, isso aconteceu durante o mês de janeiro, de 2013. No que se refere ao processo como foram dadas, fizemo-lo da seguinte forma: os questionários realizados no concelho de Barcelos foram recolhidos com ajuda dos colaboradores da cooperativa, nomeadamente os que fazem o serviço de inseminação artificial pelas terras do concelho. Quanto aos restantes inquéritos

que foram recolhidos nos outros concelhos mencionados como campo de investigação, Famalicão, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Viana do Castelo, foram recolhidos por nós, através de pedidos de informação aos moradores das diferentes localidades para, assim, chegarmos até aos produtores. Em alguns casos, como as empresas leiteiras são empresas facilmente visíveis e detetáveis não foi necessário pedir informações. Consoante se ia caminhando, depressa se encontravam as explorações leiteiras, ficando-se, desde logo, com uma primeira impressão sobre as suas características, até porque tinham silo de ração visível, ou porque identificávamos as estruturas da exploração, ou, ainda, porque existiam máquinas e equipamentos agrícolas. Foram técnicas úteis, para que conseguíssemos encontrar as explorações, embora, por vezes, se tivesse de voltar noutra dia à exploração dos produtores, uma vez que estes nem sempre tinham disponibilidade imediata para nos atender. Porém, felizmente, na maior parte dos casos, conseguimos fazer o questionário no primeiro contacto, até porque escolhíamos a parte da manhã para recolher os inquéritos, uma vez que a probabilidade de conseguirmos abordar os empresários era maior, devido ao facto de estes estarem nas lides da exploração. Nos restantes casos, procuramos encontrar, na parte da tarde, mais produtores que fossem capazes de nos ajudar a concluir esta parte importante do projeto de investigação.

Outra técnica usada para descobrirmos outros produtores, foi a de, à medida que realizávamos o questionário, procurávamos, junto dos(as) produtores(as) inquiridos(as), informações sobre a existência de outros produtores leiteiros. Foi assim que conseguimos recolher todos os dados necessários para o nosso projeto de investigação.

Como foi mencionado atrás, a recolha dos questionários no concelho de Barcelos foi concretizada através da ajuda dos colaboradores (inseminadores). Contactámo-los, e logo se mostraram recetivos para colaborarem connosco. Uma vez que trabalhavam todo o dia²⁹, só da parte da tarde, por volta das catorze horas, é que começavam a realizar os questionários. Os colaboradores da cooperativa tinham trabalho consoante as chamadas que existiam no atendedor automático. Por exemplo, se no atendedor de chamadas automático estivessem 10 chamadas, estas eram, à partida, de 10 produtores diferentes, por isso, consoante a localidade, estas chamadas eram distribuídas pelos colaboradores que prestam serviços de inseminação artificial e cada um aplicava os respetivos questionários.

²⁹ Horário das 8:30h até ao final do trabalho, que tanto podia acabar às 11:00h, como às 13:00h, dependendo da quantidade de chamadas, e depois das 14:00h até ao final do trabalho.

Nós acompanhávamos o colaborador que tivesse mais chamadas e que a zona de trabalho não fosse a mesma do dia anterior, mas se isso acontecesse, que, pelo menos, os produtores não fossem os mesmos do dia anterior. Assim, rentabilizávamos mais o tempo e aproveitava-se a oportunidade de fazermos questionários a vários produtores, em diversas localidades do concelho.

Foi assim, durante o mês de janeiro. Quilómetros percorridos, histórias e experiências contadas e conhecimentos partilhados.

Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados

5.1 - Análise e discussão de resultados das entrevistas

Depois de finalizarmos a primeira parte de investigação de campo, ou seja, a realização das entrevistas aos produtores para o nosso projeto de estudo, demos seguimento a uma breve análise e discussão dos resultados obtidos. Esta primeira fase do trabalho de investigação foi fundamental e era necessária para, assim, conseguirmos obter parte da resposta ao nosso problema e para termos um leque mais variado de informação sobre o setor leiteiro.

Antes de dar início à análise e discussão dos resultados obtidos, fazemos uma breve apresentação de como vamos identificar os entrevistados e apresentar os resultados obtidos pela entrevista.

Assim, entendemos que, para salvaguardar a identidade dos produtores, era necessário dar um nome fictício. Desta forma, e para uma melhor compreensão, decidimos identificar os entrevistados por outros nomes. Neste sentido, quando referimos um produtor cuja empresa seja uma sociedade agrícola, identificámo-lo como Produtor da Sociedade Agrícola A, B (PSAA; PSAB). Já quando referirmos um produtor do sexo masculino, cuja natureza jurídica da sua empresa seja individual, identificámo-lo como Produtor masculino Individual 1, 2 (PmI1; PmI2). Por último, caso seja um produtor do sexo feminino, cuja natureza jurídica da sua empresa seja em nome individual, identificámo-lo como Produtor feminino Individual 1, 2 (Pfi1, Pfi2).

5.1.1 - Análise da entrevista do PSAA

Para a apresentação dos resultados, entendemos que a melhor forma de os dar a conhecer é abordando-os de forma independente. Portanto, para cada uma das entrevistas faz-se um texto. Este texto vem, assim, expressar a análise e discussão da informação obtida durante a entrevista com o produtor leiteiro.

Seguindo a informação recolhida para cada produtor, através da ajuda do guião de entrevista por nós elaborado, começamos por descrever alguns dados da exploração leiteira, o número de colaboradores e onde se situa.

O primeiro entrevistado, que identificamos como sendo do sexo masculino, é um dos sócios da empresa e com vários anos de experiência na atividade leiteira. Este produtor tem curso de empresário agrícola, para além de outros cursos. Nasceu e viveu sempre ligado a este ramo, é uma profissão da qual tem vários anos de experiência, com mais de uma década à frente da empresa.

Estamos perante um produtor leiteiro em que a natureza jurídica da sua empresa é uma sociedade, que, neste caso, identificamos como PSAA. Esta empresa foi constituída por volta do ano de 1994. De momento, existem cinco colaboradores a trabalhar na empresa, dos quais três estão efetivos, que é o caso do entrevistado - irmão mais velho -, da sua esposa e do irmão mais novo, e dois ajudam parcialmente (irmão do meio e o pai, visto que este último já é de idade avançada). Esta exploração situa-se no concelho de Barcelos, mais propriamente na freguesia de Courel.

Através da informação fornecida pelo PSAA, foi-nos possível fazer a análise que se segue.

A primeira impressão que extraímos da entrevista foi que a empresa, ou melhor, os colaboradores são adeptos das novas tecnologias e que estas são fundamentais na sua empresa. “Sim (...), desde da ordenha, o *robot*, e na gestão dos animais, *software* de gestão, principalmente nisso”.

Voltando ao início do guião, torna-se visível que para o PSAA a experiência é um fator importante na gestão e nas suas decisões, porque como disse ele “a experiência numa época difícil como estamos é importante para tentar tirar melhor partido das condições que temos, e conta bastante como em tudo. Por exemplo, na questão de tentar produzir na exploração as novilhas para substituir as vacas em vez de fazer a importação, é uma coisa importante”.

Assim, através da sua experiência, enquanto produtor e gestor, o PSAA tenta adaptar a produção e tenta fazer o melhor possível.

No entanto, o PSAA não consegue gerir a sua empresa sozinho. A ajuda familiar e a ajuda de um contabilista tornam-se variáveis e são técnicas importantes para a empresa. Se não, vejamos o que disse o PSAA a este respeito: “somos três irmãos e ajudámo-nos

mutuamente mesmo na gestão, e depois temos uma empresa exterior, um técnico de contas que faz a contabilidade da empresa”.

Outros fatores e técnicas foram referidos no decorrer da entrevista, nomeadamente no que toca ao fator da entreaajuda, à contabilidade e às tecnologias. No que toca à entreaajuda, verificou-se que esse fator, para o PSAA, é importante, porque, como diz ele “a entreaajuda faz com que não seja necessária a contratação de pessoas exteriores e poupa-se algum. A entreaajuda faz com que seja mais barato”. Ou seja, permite uma redução de custos para a empresa. Neste sentido, e de forma a poder verificar-se e a demonstrar os custos e os proveitos da exploração do PSAA, estão os dados da contabilidade. É um serviço elaborado por uma empresa exterior, por se tratar de “uma sociedade com contabilidade organizada”, diz o PSAA. Contudo, este acrescenta que existem benefícios perante os dados contabilísticos: “Dá para ter uma ideia daquilo que fica e se for necessário dá para fazer cortes e ajustes de modo a obter uma maior rentabilidade”. Ora, aqui está mais um fator importante a considerar na gestão das empresas do setor leiteiro.

As cooperativas também são importantes para a empresa do PSAA, uma vez que, para ele, “a cooperativa, regra geral, tem sempre o melhor preço e tem técnicos que percebem do assunto”. São consideradas “uma mais-valia” para a empresa.

Todavia, para além da importância do cooperativismo para a empresa leiteira do PSAA, é fundamental investir na exploração. Seja no sentido de a melhorar ou no sentido de a manter estável. Assim, neste âmbito, o PSAA declarou que “basicamente todos os anos tem-se que investir na empresa, para ela continuar atual e rentável, desde os equipamentos de ordenha, camas, cubículos e, também, em algumas alfaias”.

Embora a empresa beneficie do RPU, os recursos para esses investimentos são fruto de “um crédito, no caso do *robot* de ordenha e o resto são recursos próprios da exploração”, diz o PSAA.

No que concerne a algumas políticas da EU, ligadas ao setor leiteiro, nomeadamente a PAC, o RPU e o fim das quotas, na opinião do PSAA, é que o “setor leiteiro tem-se que adaptar a novas condições, sobretudo manter a produção bastante próxima do consumo e o fim das quotas vai ser um problema sério. No caso do RPU, devia ser um subsídio à produção e não um subsídio aos direitos adquiridos. Não faz muito sentido”. No final da entrevista, acrescentou a respeito das cooperativas nacionais, “elas e os produtores é que têm que tomar as rédeas ao negócio, principalmente as cooperativas,

porque nós não podemos produzir mais leite do que aquilo que os consumidores consomem, porque se não vamos ter sempre o mesmo problema, ou seja, vamos ter excedente e quebra no preço do leite”.

Para tentar corrigir estas lacunas e conseguir rentabilizar melhor a sua empresa, o PSAA acompanha de perto “principalmente a parte da nutrição e genética dos animais”. Considera que é fundamental “devido à tentativa de redução de custos na empresa”. Acrescenta que “é fundamental trabalhar com um bom arraçoamento e os animais terem uma boa genética e uma boa saúde”.

Uma outra forma de tentar rentabilizar a empresa é traçar objetivos a alcançar. Desta forma, isto também não passa ao lado do PSAA, na medida em que à pergunta formulada a esse respeito, respondeu assim: “sim, isso é sempre delineado. Os investimentos para fazer melhorias, todo o tipo de coisas são planeados com alguma antecedência, também tentamos manter a produção ao menor custo” (ver anexo1.2, pergunta 13). Mas não é só, outras técnicas existem da parte do PSAA, de modo a conseguir gerir e rentabilizar a sua empresa, “sobretudo na parte dos alimentos criados na exploração. Tentar ter o mais possível para comprar o menos possível, dado à escalada de preços que existem das matérias-primas, e das rações que têm subido muito”, acrescenta o PSAA.

As tecnologias também são importantes na empresa do PSAA. Elas “estão em quase tudo, na ordenha – *robot* - e na gestão dos animais - *software* de gestão”. Outras inovações existem na exploração, nomeadamente na saúde e bem-estar animal. A existência de camas em colchão para os animais em produção e a existência de rodos elétricos para a limpeza são exemplos dessas inovações e equipamentos. No entanto, outras técnicas existem na exploração do PSAA, “desinfecção das camas, uma vez por semana, e o pedilúvio para as vacas”.

Torna-se fundamental fazer o controlo de todos os animais e do seu estado de saúde, para que o leite seja de qualidade. Na verdade, considera-se que este princípio é fundamental para qualquer exploração leiteira, e para que, posteriormente, o leite produzido seja recolhido pela entidade competente, neste caso a Agros.

Outros princípios são tidos em conta pelo PSAA na sua exploração. Falamos do princípio de produzir parte da alimentação para os animais e dos seus evidentes benefícios. Segundo a informação recolhida do PSAA, “isso (produzir na exploração) é

importantíssimo e é fundamental, dado aos custos dos produtos importados. Tentamos ter o mais possível na exploração. Produzimos essencialmente silagens de erva e de milho e algum feno”. Produzir internamente é importante e fundamental, contudo é necessário fazer os possíveis para que essa produção possa gerar uma “maior quantidade de alimentos possível, para importar o menos possível para a exploração, quer seja de animais, quer seja de alimentos”, é o que refere o PSAA.

Todos os fatores referidos anteriormente são importantes, “a tecnologia é importante para tentar ter o melhor resultado possível”. Exemplo disso “é nas médias dos animais. Com o sistema informático dá para seguir, sempre, de mais de perto, com mais exatidão. Tenta-se melhorar onde é possível, onde há quebras. É fundamental a tecnologia, sem dúvida”, diz o PSAA.

No entanto, para o PSAA, existem outros fatores a ter em consideração, nomeadamente “a parte de apoio técnico exterior e a formação profissional dos agricultores. É importante para eles (produtores) continuarem e ser competitivos na parte das novas tecnologias para os animais e mesmo para a gestão e a formação (...)”

De modo a finalizar a análise da informação recolhida do PSAA, foi-lhe sugerido dar um conselho de gestão para os produtores leiteiros e para os novos e jovens empresários leiteiros e uma sugestão sobre algum tema ligado ao setor leiteiro que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação. Como resultado sintetizamos a seguinte informação recolhida:

“O conselho é tentar produzir o máximo possível, (...) ter área suficiente para os animais e investir nas condições dos animais (...). Aos jovens e novos empresários digo que é necessário ter os pés bem assentes na terra, tentar fazer o melhor possível ao mais barato possível.

Para futuros trabalhos acho que, na parte da mecânica das cooperativas, era fundamental um estudo sobre elas. Ou seja, ver se o papel das cooperativas está a ser bem desempenhado, se tem que ser modificado em alguma parte (...)”.

5.1.2 - Análise da entrevista do PSAB

Para este produtor, identificado como PSAB, também se verificou não só através da informação recolhida durante a entrevista, mas também da observação, que sua empresa, as tecnologias fazem parte do dia a dia do produtor. Este produtor, antes de começar a entrevista, mostrou através do seu computador, um programa em *Excel*, que continha toda a informação pormenorizada, relativamente aos custos que teve em cada campo, desde a sementeira até à colheita. Este mesmo programa, elaborado pelo produtor, também fazia referência aos rendimentos obtidos das sementeiras, conforme refere “Eu faço um resumo todos os anos, faço sempre a análise do custo por hectare e vejo o que semeiei no ano passado, o que ficou, o resumo das misturas de milho que pus, se produziram mais”.

A empresa do PSAB foi constituída por volta do ano de 1995. Esta situa-se no concelho de Barcelos, mais precisamente na freguesia de Macieira de Rates. O PSAB sempre viveu ligado à agricultura, “eu nasci disto”, diz ele. De momento, estão três pessoas a trabalhar na empresa, ou seja, o entrevistado, a sua esposa e o seu filho. O entrevistado tem formação específica no setor, ou seja, tem curso de empresário agrícola, embora, posteriormente, tenha já feito outros cursos, “todos os cursos que a cooperativa tinha eu fi-los todos”.

A experiência é um fator muito importante e de grande peso na gestão e nas tomadas de decisões para o PSAB. Neste sentido, constatamos, perante a informação recolhida, que o PSAB procura com erros do passado, melhorar: “este sistema ou aquele, e aí conseguimos melhorar algumas coisas que, às vezes, tivemos prejuízo nelas”. No entanto, acrescenta que “há sempre dúvidas nas decisões”, devido à “guerra entre técnicos. Eu, por exemplo, já tenho sido muito pressionado para a silagem de erva, fazê-la mais cedo. Mas como os campos são áreas pequenas, a experiência que tenho diz-me para procurar ter o máximo de rendimento, encher os silos, porque em geral o que a gente compra é o feno e ração”.

A ajuda familiar e a ajuda exterior (técnico e contabilista) são sempre bem-vindas e são sempre uma mais-valia para a empresa. Contudo, não é só. As tecnologias e os programas também favorecem e melhoram a gestão e a rentabilidade da empresa do PSAB. Neste sentido, o PSAB tem, na sua empresa, “um programa de aconselhamento técnico,

um programa de gestão dos animais, um programa de sementeiras e colheitas e a existência de um técnico” que o ajuda na formulação da alimentação para os animais.

Por outro lado, a existência de contabilidade, embora feita por um técnico exterior (contabilista), traduz-se em benefícios para a empresa, é o que diz o PSAB: “os benefícios da contabilidade servem para a gente ver o que paga, ou o que devia pagar menos (...), ver o que sobra numa empresa, porque cada vez mais o rendimento é menos, logo, temos que gerir melhor e não pode haver falhas”. Por outro lado, “andar a trabalhar e não refletir essa parte não se vai a lado nenhum, tem-se que ver o que está mal e o que está bem e melhorar o que dá muita despesa”.

Embora nos últimos anos o PSAB não tenha feito investimentos avultados, este, contudo, procura fazer pequenos consertos, “na ordenha e na ampliação da vacaria na parte de camas”. São investimentos cujos recursos vêm do trabalho da empresa, “neste momento o que faço é trabalho da empresa”, embora receba do estado o RPU, um subsídio pela área disponível.

As vacas de leite, no entender do PSAB, são de todas as áreas, a que precisa de um melhor acompanhamento, “porque é o fundo geral desta empresa. Porque, neste tempo que estamos não vemos outras alternativas e porque é a parte que vejo que ainda há para explorar”. Desta forma, “estou a pensar em trocar algum material, no sentido de melhorar a produção e qualidade”.

Outras técnicas, por parte do PSAB, vão nesse sentido, nomeadamente “ter uma secção para as vacas parir, vacas doentes, vacas em produção e animais de recria”. Ainda nesta perspetiva, o PSAB refere que “estou diretamente ligado a um laboratório, no qual controlo as análises que eles fazem. Também tenho contraste leiteiro, onde consigo ver os resultados de animal a animal e também indica qual o animal que tem problemas, para que eu possa ir diretamente a ele, tratá-lo e recuperá-lo”.

A produção de parte da alimentação para os animais na exploração traz vantagens, que, segundo o PSAB, permitem “reduzir custos e, por outro lado, saber o que dou ao animal. Porque, por vezes, há este problema e aquele e dizem que é das silagens, mas pode ser das matérias-primas que vêm impróprias”. Assim, o PSAB produz na sua exploração “milho de silagem e sementeiras de inverno - rolos ou silagem de erva”.

A sua experiência, a informação retirada de todos os programas inseridos na exploração e os dados contabilísticos, vêm, assim, ajudar este produtor a tirar o melhor

partido da relação entre estas variáveis, ou, pelo menos, como diz ele, “eu nisto tento tirar o melhor partido”.

Da mesma forma que foi pedido ao PSAA um conselho de gestão e sugestões para futuros trabalhos de investigação, também foi pedido ao PSAB. Todavia, o PSAB apenas referiu que os produtores devem “fazer melhores compras dos produtos, ver sempre o negócio, se gastar mais, cortar. Cortar para se conseguir manter uma casa erguida. Os compromissos são assumi-los e resgatá-los para não haver quedas”.

5.1.3 - Análise da entrevista do PmI1

Começando por alguns dados do entrevistado e da empresa agrícola, podemos referir que o entrevistado vai ser identificado como PmI1, visto que estamos perante um caso de uma exploração agrícola em que a sua natureza jurídica é em nome individual. Esta empresa já existe há cerca de 24 anos, segundo a informação recolhida do entrevistado. Esta situa-se no concelho da Póvoa de Varzim, mais precisamente na freguesia de São Pedro de Rates. O número de colaboradores a trabalhar na empresa no momento da entrevista é de quatro. Desses quatro trabalhadores, dois estão a tempo inteiro – o entrevistado e um empregado - e dois trabalham parcialmente - é o caso dos pais do entrevistado.

De acordo com a informação recolhida, mais uma vez verificamos, assim de repente, que estamos perante uma exploração onde as tecnologias estão bem visíveis. A existência de robôs para a ordenha dos animais, neste caso, dois, são as tecnologias mais visíveis. Contudo, ao longo da entrevista, outras foram identificadas e serão, oportunamente, referidas.

A experiência, por sua vez, torna-se um fator importante na gestão e nas decisões do PmI1, visto que o PmI1 refere que “através da experiência, já sabemos como agir, a nível da alimentação e mastites dos animais”, por exemplo. “A experiência diz que devemos sempre melhorar cada vez mais, para sermos mais profissionais”, acrescenta o PmI1.

Por outro lado, outras variáveis também ajudam a conduzir a empresa ou, pelo menos, dão informação de como esta caminha. É o caso dos dados contabilísticos que, segundo o PmI1, é uma empresa exterior que faz a contabilidade, não por vontade própria,

mas porque a lei a isso obriga. “É um serviço exterior, porque a legislação assim o diz”. Contudo, este produtor refere que a empresa de contabilidade que presta serviço à sua empresa ajuda a gerir o negócio (ver questão 3 do guião de entrevista). É certo que os dados contabilísticos apenas servem para informar, como diz PmII. No entanto, sem estes dificilmente saberíamos se estávamos a tirar proveito da empresa ou se estávamos a ter prejuízo.

Embora o PmII não considere que as cooperativas e associações interfiram com o processo e modo de gestão da sua empresa, consideramos a sua existência como uma mais-valia.

A área da saúde e bem-estar animal é uma área na qual o PmII tem procurado investir, nomeadamente “nos colchões para as camas e na ordenha - *robot*”. Foi um investimento, que em parte foi financiado pelo estado e o resto é fruto do rendimento do leite. “Algum foi financiado pelo estado - *robot* e colchões- e o resto vem do leite que vendemos”, diz o PmII.

Como todos os produtores de leite, o PmII também recebe o RPU, considerando que “é uma mais-valia”. No entanto, quando se fala do fim das quotas, a opinião do PmII é “que será mau.” Já quanto ao REAP, o produtor considera que “já devia ter sido implementado há mais anos”.

Para este produtor, o acompanhamento das áreas da empresa é importante, no entanto, quando lhe perguntamos qual a área que precisa de um melhor acompanhamento, este respondeu: “neste momento penso que não é preciso nada, tudo já é bem acompanhado”.

Através de um bom acompanhamento, é possível alcançar os objetivos estipulados. Assim, como principais objetivos estipulados pelo PmII para a sua empresa, o produtor destacou-os como “produzir cada vez mais e melhor, com qualidade e com os mesmos animais”.

Para tal, existem técnicas da sua parte nesse sentido e na perspetiva de obter uma maior rentabilidade dos animais. O PmII referenciou, relativamente às técnicas, o seguinte: “as técnicas são cada vez mais acompanhar os animais, limpeza diária das camas, desinfeção, dispormos os animais por lotes. Os animais de produção é um lote, as secas é outro e a recria estão em lotes por idades. Fazemos limpeza de cascos e tento controlar a gordura, células e microrganismos do leite”.

Além destas técnicas e princípios, outros são considerados na empresa do PmI1, nomeadamente a cultura do milho (silagem) e cultura do azevém (silagem e rolos de feno). É importante a sua produção, porque, como diz o PmI1, “neste momento as matérias-primas estão muito caras. Temos que recorrer aos alimentos produzidos na exploração, para, assim, conseguirmos baixar os custos”.

A existência de todas estas variáveis e a sua interligação na empresa leiteira, nomeadamente na empresa do PmI1, são importantes. Como exemplo e modo de aplicação, temos a informação fornecida pelo PmI1 a este respeito: “sim, no caso do *software* de gestão e do *software* do *robot* que me dão dados relativos à quantidade e qualidade do leite” (ver pergunta 21, do guião de entrevista).

Melhorar o estábulo é uma das condições necessárias para que o PmI1 consiga gerir melhor a sua empresa, mais propriamente na parte da recria, indica. É uma área que precisa ser melhorada, porque “quase 50% das vitelas morrem até completar 1 mês”, indicou o PmI1 no final da entrevista e no momento em que este ia continuar o trabalho na exploração.

Em suma, da análise de toda a informação recolhida do PmI1 e dos outros entrevistados, foi sugerido um conselho de gestão a dar aos produtores leiteiros e aos novos e jovens empresários que queiram fazer da produção de leite um negócio. O resultado mostra o seguinte: “que tentem estar a par das inovações e cada vez serem mais profissionais, por um lado, e, por outro, não é a melhor altura para entrar no negócio, porque o setor também está a passar por dificuldades”.

5.1.4 - Análise da entrevista do PmI2

Perante a informação recolhida de acordo com o que foi dito pelo entrevistado identificado por nós como PmI2, este, desde criança até hoje, sempre viveu no meio do mundo agrícola. Há cerca de 25 anos que está à frente da sua empresa ligada ao setor leiteiro e que se identifica como empresa de nome individual. Atualmente, a trabalhar efetivamente na exploração estão o PmI2 e um filho. Sendo uma exploração de uma dimensão total a rondar os 120 animais, dos quais, no momento da entrevista, em produção de leite estavam cerca de 65. Este produtor conta, ainda, com a ajuda da sua esposa e outro

filho, em tempo parcial. A exploração do PmI2 situa-se na freguesia de Courel, concelho de Barcelos.

Como se tem verificado em outras entrevistas por nós realizadas, este produtor também não foge à regra quando se fala da sua experiência, como fator determinante na gestão e tomadas de decisões para a sua empresa. Refere a este respeito que a “experiência acaba por ser a melhor arma, a melhor arma para prevenir, às vezes, determinados riscos ou erros. Sabendo, por experiência própria, que ao realizar determinados investimentos ou até determinados trabalhos, sejam eles de que ordem for, se eu não tivesse experiência, poderia correr determinados riscos. Assim, com experiência, quase trabalho pela certa, com segurança. Sei que aquilo vai ter êxito a seguir”. Vários exemplos foram indicados pelo PmI2 nesse sentido, nomeadamente no que concerne às culturas e sementeiras. Diz este produtor que “nas culturas, a experiência começa logo na sementeira, como preparar, como planear logo de início, até inclusive pela experiência climatérica que tenho onde estou instalado. Pronto começa daí. (...). A nível das sementeiras a minha experiência diz-me e tenho um maior conhecimento nessa parte, porque no meu início de carreira, eu dizia que quase não havia uma diferença grande na receita, ao semear com semente certificada (...). Mas a experiência, com o tempo foi-me dizendo que realmente há mais certeza de resposta se trabalhar com sementes certificadas. (...)” Portanto, a experiência é um fator a continuar a ser considerado no dia a dia deste produtor, na medida que salienta que “devemos continuar a seguir, e mais, não vejo outro fator que seja tão importante e tão rentável”.

Para além da ajuda familiar na exploração, o PmI2 conta com a assistência de um médico veterinário na ajuda de resolução de doenças graves, e não só dos animais, e com o apoio de uma empresa de contabilidade. Esta última presta este serviço porque, segundo o PmI2, “não tenho conhecimento, nem formação, nem equipamento, nem tão pouco tempo, tempo disponível para tudo”. No entanto, perante as palavras do PmI2, a existência da contabilidade na sua empresa permite beneficiar da “recuperação do IVA” e de “toda a vantagem de se saber um bocadinho do que se está a passar na empresa em termos económicos”.

Embora as cooperativas não interfiram com o modo de gestão da exploração do PmI2, são uma mais-valia porque “os produtos estão vocacionados para nós”, refere o produtor. Por outro lado, elas têm um papel fundamental porque, como diz o produtor,

“salvo alguma coisa de serviços prestados, que podem ser mais económicos ou mais acessíveis que outra empresa qualquer. No fundo, acabam por ser uma empresa comercial como outra empresa qualquer”.

Com o objetivo de procurar e trabalhar no bem-estar animal, o PmI2 tem realizado investimentos nesse sentido. Segundo ele, esses investimentos, em primeiro lugar ” são nas construções, depois é no bem-estar animal, camas com colchão para elas estarem bem acomodadas”. Outros investimentos têm surgido ou surgiram na sua empresa, como são os casos dos equipamentos e da sala de ordenha. Apesar de receber o RPU, como todos os outros colegas de mesmo tipo de negócio que o seu, os investimentos realizados são fruto do recurso ao “trabalho da exploração e do rendimento desta, no entanto já tenho recorrido à banca e amigos”, conta o produtor. Este salientou que “em tempos já formalizei uma candidatura de projeto de investimentos e que foi contemplado com 18%”. É certo que os subsídios vindos da EU são bem-vindos, no entanto, quando se fala da eventualidade do fim das quotas leiteiras para 2015, este produtor considera “que vai ser prejudicial”.

Não a pensar no futuro longínquo, mas no presente, como diz o PmI2, “eu fui sempre um bocado daquela história, um dia de cada vez, embora pronto, não sou daqueles que estou à espera que nasça o dia de amanhã para pensar o que vou fazer”, este procura no dia a dia tomar as rédeas da sua exploração. Para tal, acompanha de perto todas as áreas da sua exploração como ressaltou. Todavia, o setor animal, para o PmI2, é a parte mais delicada, porque, segundo este, “os animais são muito sensíveis como sabemos e ao mais pequenino falhanço nosso pode-se tornar fatal e perder um animal por erro nosso. O que é muito penalizante”.

Em todas as empresas, a sua melhoria é fruto de melhores técnicas aplicadas. Neste sentido, o PmI2 salienta que “as técnicas usadas vão no sentido de todas elas evitarem o abandono, a começar pelo equipamento, tratá-lo bem, zelá-lo, fazer a manutenção prévia e tentar não estragar. No caso dos animais, fazer a higiene do estábulo, tendo-o mais limpo, desinfetá-lo. Tento nunca abandonar. Na ordenha, por exemplo, usa-se papel na limpeza dos tetos, porque assim previne-se o contágio de bactérias entre os animais, entre outras coisas”.

As tecnologias, embora não estejam presentes na exploração do PmI2, como, por exemplo, o *robot* de ordenha em outras explorações, “há tecnologias que se calhar são bem-vindas”, salientou o produtor. Assim, não ligado à tecnologia, mas à inovação de

novos produtos, o PmI2 esteve sempre a par das mudanças. Como contou ele, “eu comecei por fazer e remodelar as camas, cubículos em colchão para todos os animais em produção”.

Apesar de o PmI2 considerar que “não há ninguém que consiga controlar” todo o processo para obtenção do produto final, o leite, salienta que “há aquilo que depende de nós e devemos manter. No meu caso, tento fazer a recria das fêmeas todas para ir repondo os animais que saem da exploração por motivos de velhice, doença ou invalidez (...)”

Por outro lado, o PmI2 atenta que existe um benefício grande, quando o produtor, para além de fazer a recria dos animais, faz por produzir parte da alimentação. Porque, segundo este, “nomeadamente agora no momento que estamos atravessar, claro, todas aquelas empresas que estão a depender somente da aquisição de todos os produtos exteriores mais dificuldades terão de sobreviver, dado à situação de subida das matérias-primas”. Assim, para o PmI2, na sua exploração, “essencialmente são produzidos a silagem de milho na campanha, e depois dessa campanha produzem-se rolos de erva e feno que acabam por não ser suficientes o que leva à aquisição de algum feno, mas, na maioria dos casos, a produção ainda dá para 70 a 80% do consumo”.

Para além de todos os fatores atrás salientados, a formação é para PmI2 é outro fator importante. Diz o produtor, “a formação é outra área que não me canso de dizer que é importante”.

É no sentido de melhorar a gestão da empresa que se deve aprimorar, seja através da formação, da experiência, das tecnologias ou de outros apoios, como os dados contabilísticos, por exemplo. Como diz o PmI2, é preciso “trabalhar, acompanhar, não estragar e estar sempre atento ao que vem a seguir”.

Sendo um negócio, em que o trabalho se torna árduo e duro, o PmI2 sugere aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite que “depois de estarem disponíveis para aceitar um trabalho contínuo e duro, sem horários, sem feriados, sem domingos, eu digo que é a coisa melhor que há. É as pessoas trabalhar ao ar livre, por conta delas, sem depender de outros e no fundo, no fundo acabam por fazer uma coisa que nem todos fazem como é óbvio em todas as áreas. (...)”.

5.1.5 - Análise da entrevista do PFI1

O entrevistado, ao longo da análise e discussão dos resultados da informação recolhida, é identificado como PFI1. Esta identificação, como foi demonstrado no início do capítulo, deve-se ao facto de estarmos perante um produtor leiteiro do sexo feminino e a sua empresa ou exploração leiteira ser de natureza jurídica em nome individual.

Perante a informação prestada pelo PFI1, constatou-se que esta empresa surgiu por volta do ano de 1994. Na exploração, o número de animais total nunca passou dos 50, sendo que, no máximo, metade são vacas leiteiras. Esta exploração situa-se na freguesia de Courel, concelho de Barcelos. O PFI1 esteve sempre ligado a esta área, na qual tirou o curso de empresária agrícola. Na sua empresa, estão a trabalhar 3 pessoas. Uma pessoa está efetiva, que é o caso do entrevistado, e as outras duas trabalham parcialmente, neste caso, o marido - este tem emprego e nas horas vagas ajuda - e uma das filhas, a mais nova. A família é uma ajuda preciosa, visto que sozinho o PFI1 dificilmente conseguiria fazer o trabalho todo. Além disso, e fora da exploração, existe um técnico - “tenho o contabilista” - que o ajuda no serviço de contabilidade, porque, como diz o PFI1, “não tenho experiência e não tenho conhecimento”. Apesar de ser um serviço exterior, este produtor considera que se tiram benefícios dos dados contabilísticos, nomeadamente se existirem elevados custos ou proveitos.

Para este produtor, a sua experiência é um fator fundamental, porque, segundo o PFI1, a experiência “me ajuda a tomar decisões e estou mais convicta daquilo que estou a fazer”. Um exemplo prático desta aplicação é, por exemplo, nos animais, “anteriormente, quando comecei, não sabia como medicar, não tinha conhecimento, até praticamente para dar uma injeção tinha receio. Hoje não, já estou mais à vontade, há certas doenças em que eu medico os animais sem ajuda da veterinária”. Desta forma, o PFI1 considera que a experiência é “um suporte bom e que a gente ao ter conhecimentos trabalha mais à vontade”.

A entajuda também é considerada como uma mais-valia e como fator importante para a empresa do PFI1, visto que, através dela, obtém ajuda “nas tarefas da colheita da silagem, e ajuda no caso de existir um parto mais difícil” num dos animais. “Esta entajuda é obtida através dos amigos e vizinhos”, diz PFI1.

As cooperativas e as associações, mas mais as cooperativas, também são importantes para a empresa do Pfl1. Estas, segundo o produtor, “interferem, por exemplo, no fornecimento de alimentos, fornecimento de produtos para fertilização dos solos, no serviço de inseminação artificial, nos serviços de ADS e SNIRB, no apoio às candidaturas e fornecem cursos profissionais.” Assim, são consideradas pelo Pfl1 como uma mais-valia para a sua empresa.

No sentido de melhorar ou manter a empresa, este produtor procura “fazer sempre reparações”, no entanto, “investe mais no bem-estar animal”, segundo diz, “procuro ter cubículos, camas, para cada animal”. Os recursos para estes investimentos são “fruto do trabalho na empresa”, como disse o Pfl1. Contudo, este como os outros colegas do mesmo sector, recebe uma ajuda, o RPU. Este subsídio é “bem- vindo, mas discordo de uma parte de toda a gente receber e não estar a trabalhar na área. Devia ser pago por produção e não por área”, diz o entrevistado. No que toca ao REAP, ou legalização do estábulo como lhe chamam, para o Pfl1 esta política “tem os seus benefícios, porque há que haver regras, embora discorde de algumas, porque acho que não estão bem inseridas a nível de região, mas a nível de país. Cada região devia ter as suas regras”. Já “o fim das quotas vai ser uma desgraça para o setor leiteiro”, concluiu.

O acompanhamento de perto de todas as áreas de sua empresa é algo que está presente no pensamento do Pfl1, porque, para este, “uma toca a outra, porque o acompanhar é sempre uma mais-valia e a gente fica mais bem informada.” Informação esta que permite e ajuda a tomar decisões, relativamente aos objetivos estipulados seja em termos de produção seja de investimentos. Quanto aos objetivos em termos de produção, o Pfl1 procura não sair da linha, ou seja, manter, porque, como disse ele, “as condições não permitem que aumente”.

No sentido de melhorar a gestão, a rentabilidade da sua exploração e de obter benefícios práticos, o Pfl1 põe em marcha as seguintes técnicas: “Escolher bem os sémenes para os animais, ou seja, selecionar; alimentação ideal para cada animal; manutenção dos cascos; limpeza diária das camas; desinfecção, de vez em quando, das mesmas; o uso de papel na limpeza dos tetos, porque assim, não há aquele perigo de contacto de bactérias de uns animais para os outros e a limpeza das alfaias agrícolas também é importante, porque a gente olhando por elas têm mais durabilidade”. Outras ferramentas são utilizadas nesse sentido, como são os casos das tecnologias e dos equipamentos. Para o Pfl1, as tecnologias

“estão mais inseridas na questão do leite. Porque, por exemplo, quando há um animal com descarga de células, por norma eles (a empresa que recolhe o leite) informam por telemóvel. (...) Outro exemplo é no caso de um animal com antibiótico, nunca aproveito o leite sem antes fazer um teste. Tenho um aparelho que me permite identificar se o leite acusa ou não antibiótico”.

No entanto, para este produtor “o *unifeed* faz uma mistura mais homogénia para os animais, acho que isso é bom, e as camas com colchão para os animais, também é muito importante”.

Existir um planeamento e controlo de todas estas áreas é imperativamente inegável. “Há que alimentar bem os animais, verificar se o leite de cada animal está próprio para consumo”, são também práticas existentes na empresa do Pfl1.

Mas todos estes fatores e técnicas não trabalham unicamente pela mão do entrevistado, “a ajuda familiar é importante e a formação de cursos são um bom suporte” para que a exploração caminhe num bom sentido. Embora o Pfl1 considere que seja necessário “melhores condições do estábulo e o leite ser mais bem pago”.

Como vem sendo relatado em anteriores análises de entrevistas, conselhos e sugestões são propostos aos entrevistados. Assim, o Pfl1 salientou “que é preciso dar boas condições aos animais para eles serem produtivos, rentáveis e apostar numa boa genética”, por um lado. Por outro, “nesta fase crítica, pondero que eles sejam moderados no que querem realmente trabalhar. Considero que seja um setor saudável e que, apesar das dificuldades, se consegue obter boa rentabilidade”.

5.1.6 - Análise da entrevista do Pfl2

Da informação recolhida da entrevista feita ao produtor, mais precisamente ao Pfl2, como vai ser identificado ao longo de toda a análise e discussão dos resultados, somos capazes de, para além de fazer uma caracterização rápida do entrevistado e da sua empresa, identificar fatores e técnicas fundamentais de gestão, e não só, presentes no dia a dia da empresa. Assim, o entrevistado foi identificado como sendo do sexo feminino. Este, embora tenha vivido sempre ligado à agricultura como contou ele, só há 15 anos é que está à frente da empresa leiteira. A trabalhar na empresa juntamente com este produtor está uma irmã e um outro colaborador. As duas irmãs trabalham a tempo inteiro na exploração,

enquanto que a outra pessoa apenas ajuda em algumas tarefas parcialmente. O número de animais existentes na exploração nunca passou dos 50, no entanto, no máximo, só existe metade a produzir.

Como se tem verificado nas outras entrevistas realizadas, a experiência é importante na tomada de decisões e na maneira como se gere uma empresa. Para este produtor, acontece o mesmo. Este salientou que a “experiência conta muito, porque através de experiências passadas conseguimos tomar decisões mais acertadas no presente. A gente de uns anos para os outros vai tirando ideias. O ano passado não deu certo, este ano vamos tentar desta maneira, para conseguirmos mais objetivos, mais rendimento, menos custos”. É um fator chave de onde se tiram ensinamentos, como, por exemplo, o indicado pelo Pfi2: “continuo a seguir, acho que não se consegue ser produtor e gestor sem acompanhar a empresa. Para mim, pessoalmente custa um bocado ser produtor e trabalhador, digamos, e estar a gerir. No entanto, considero que existem benefícios ser produtor e gestor, tendo em conta a experiência que tenho”.

Embora seja considerado como um princípio a seguir, este não está inserido sozinho na empresa do Pfi2. Outros princípios e técnicas existem na empresa, nomeadamente a ajuda familiar, a ajuda de técnicos e a ajuda de equipamentos e inovações tecnológicas.

A gestão da empresa deste produtor é feita apenas por ele, existindo, contudo, uma empresa exterior de contabilidade a tratar de assuntos ligados a essa área, uma irmã a trabalhar a tempo inteiro na exploração e, pontualmente, nas colheitas a entreaajuda, embora esta seja renumerada.

Segundo o Pfi2, a contabilidade “é feita por um contabilista, porque não tenho conhecimento nessa área, eu apenas ponho os papéis numa pastinha e entrego ao contabilista”. Contudo, estes dados “permitem ver a saúde da empresa, por exemplo, vejo se a empresa está a ter lucro ou prejuízo, se tem custos elevados, se podemos reduzir esses custos”, refere o produtor.

Outras empresas exteriores também têm a sua importância na exploração deste produtor, como é o caso das cooperativas e associações. Para ele, estas “dão informação, tiram dúvidas que a gente tenha, fornecem produtos, têm técnicos para esclarecer alguma dúvida que surja na aplicação do inseticida ou herbicidas, eles vêm ver o terreno”. Por isso, automaticamente são consideradas uma mais-valia para a sua empresa.”

No sentido de melhorar a saúde e bem-estar animal, foram feitos investimentos pelo Pfl2. Embora não sejam recentes, identificou como tal o seguinte: “Tínhamos as vacas presas às correntes, posemos guilhotina, camas e rodo de limpeza”. Foram investimentos “fruto do trabalho da empresa”, apesar de receber um subsídio, o RPU, diz o produtor.

No que se refere à legislação aplicada ao setor leiteiro, o produtor Pfl2 não está muito por dentro do assunto, contudo em relação à eventualidade do fim das quotas, este é da opinião “que se devam manter”.

Tanto na agricultura como em outros ramos, acompanhar as diferentes áreas de uma empresa é benéfico para o proprietário. Nas empresas do setor leiteiro, o acompanhamento é imprescindível e torna-se um princípio fundamental para uma boa gestão da empresa. Para o produtor em questão, “todas as áreas precisam de um bom acompanhamento. Os animais, se não tiverem um bom acompanhamento, depois não dão o lucro que deviam dar. Se for ao nível das alfaias agrícolas, se nós não as lavarmos, não as pusermos como deve ser, chegamos ao ano seguinte e vamos pegar nelas e elas foram-se. Na primeira vez, ainda andam, mas depois de aquecer falta qualquer coisa”, acrescenta ele, para quem devemos “passar uma vistoria em todas as áreas”.

Várias são as empresas que estipulam objetivos a alcançar durante o ano, seja em termos de produção ou não. Para o produtor Pfl2, o principal objetivo estipulado para cada ano é tentar manter a mesma produção. Diz ele, “em termos de produção o que nós temos é o que tencionamos continuar, nem aumentar nem diminuir”.

Por outro lado, várias são as técnicas usadas na sua exploração, das quais destacamos, “a nível de animais temos que seleccionar o que é vitelos de uns x meses a uns x meses e pô-los por lotes, vacas secas noutra lote, quinze dias antes do parto mudar para o lote das vacas em produção para elas terem a alimentação correta. Depois, na vacaria, fazer a higiene, limpeza das camas e desinfeção das camas. Na sala de ordenha é a mesma coisa. Limpamos os tetos com uns panos, porque é mais económico”.

O contributo de novos equipamentos e das tecnologias, também apoiam e são ferramentas importantes na empresa do Pfl2. Segundo este produtor, “nós temos que as usar sempre, porque se não, ficamos parados no tempo (...)”. Estas estão inseridas no bem-estar animal, por exemplo, “a guilhotina, cubículos para cada animal em produção e rodos de limpeza”.

O controlo para obtenção do produto final, o leite, é importante para este produtor. Este considera essencial fazer esse controlo para que o leite seja de qualidade. Assim, diz o PFI2, “fazemos teste às vacas que têm células, se não, vai o leite para o tanque e ainda recebemos menos”.

Há outras estratégias que são consideradas pelo PFI2 para rentabilizar a sua empresa, como é o caso da produção alimentar interna para os animais. O PFI2 considera que, quando existe produção interna, existe um maior benefício para a empresa, ou seja, como diz ele, “aí é que mais lucro dá, tem os lucros todos. Quando ela produz alimentos para os animais nós estamos bem, agora quando a empresa não produz e temos que comprar sei lá 50% da alimentação animal aí é impossível, porque com certeza não dá, mas eu não tenho essa experiência”. Desta forma, são produzidos na empresa deste produtor, “a palha, rolos e a silagem de milho”. Do exterior, “compramos só a ração e a mistura”.

Na tentativa de procurar encontrar outras variáveis importantes e que ajudassem a melhorar a gestão da empresa do PFI2, foi-lhe posta uma questão nesse sentido (ver questão 21 do guião). A resposta que obtivemos foi que “eu, por mim, a exploração é muito pequena para aquilo que se vê hoje, mas tem-me dado para aquilo que quero, mas não vou dizer que não seja necessário ter em conta outros fatores. Para a minha empresa, estes são os necessários”. Contudo, o PFI2 refere que esses fatores estão interligados e relacionam-se. A explicação dada foi que “eu acho que sim, porque qualquer informação que precise faço um contacto e de repente tenho essa informação. Consigo estar a par das situações”.

Atendendo ao que vem sido referido em outras análises de entrevistas, este produtor aconselha os novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio do leite a entrar “devagarinho, não devem criar ilusões, porque há crédito, há mil e uma coisas para os novos e jovens agricultores, porque no primeiro ano e no segundo ano tudo corre ‘às mil maravilhas’, mas depois os custos estão sempre a aumentar e eles não conseguem, não têm capacidade de resposta a isso”.

5.1.7 - Discussão dos resultados

Depois da devida análise de todas as entrevistas, embora de uma forma individual de cada uma, vários são os pontos a discutir e a confrontar, nomeadamente, ao nível das semelhanças, das diferenças e ilações a tirar. Neste sentido, propusemo-nos fazer uma breve discussão e interpretação dos resultados em texto e, posteriormente, um quadro com um resumo dos principais aspetos de cada produtor, destacando-se diferenças e semelhanças entre eles.

De uma forma geral, todos os produtores são da mesma opinião que, de facto, a experiência é um fator muito importante e de grande peso no dia a dia da sua empresa. No entanto, um produtor destacou-se mais nesse sentido. Para o PmI2, o fator ou o princípio da experiência é “a melhor arma para prevenir, às vezes, determinados riscos ou erros” (ver anexo 1.5, resposta à pergunta 1). Este princípio, como foi demonstrado, está presente na maneira como os produtores gerem e nas decisões que tomam na sua empresa. É o princípio mais barato e mais rentável, segundo o qual todos os produtores e não produtores devem continuar a ter em meditação, porque ficou demonstrado nas entrevistas realizadas que existem benefícios quando este é tido em conta.

A ajuda familiar, não familiar e a entreajuda como instrumentos de apoio nas empresas do setor leiteiro são, sempre, uma mais-valia não só para as empresas, mas também para quem está à frente delas. Confrontando os diversos resultados obtidos das entrevistas realizadas em todas as explorações, este instrumento está bem visível, embora em maior ou menor quantidade, conforme os casos.

Por outro lado, as empresas exteriores também são consideradas como “constituintes” de uma empresa leiteira, no caso particular, aquelas onde foram realizadas as entrevistas para o nosso estudo, pelas mais diversas razões, desde o fornecimento de produtos para a empresa até à formação. As empresas que prestam os serviços de contabilidade também são importantes para as empresas estudadas, o que vem dar azo ao que foi referido no ponto 2.3.2. Assim, como refere a lei 86/95, artigo 23, Costa (1989), Hofer et al (2006), Kassai (2000) e Tábuas (2007), este fator permite apoiar e auxiliar o produtor na tomada de decisões, ajuda a controlar os custos da sua empresa e a conhecer a situação da empresa.

No sentido de melhorar e de existir uma maior rentabilidade dos animais por parte de quem os detém, no caso concreto, os produtores entrevistados procuram dar-lhes sempre o melhor conforto e a melhor alimentação. Este princípio vai de encontro ao que é proclamado por Torres (2012), Cook e Nordlund (2009) e Frankena et al. (2009). Investimentos foram feitos nesse sentido, nomeadamente em boas camas. Estes investimentos, por sua vez, requerem recursos que, de uma forma geral e pela análise feita das entrevistas, todos eles vêm do suor do trabalho e rendimento da exploração. No caso de estarmos a falar de equipamento de alta tecnologia, para ordenhar os animais (*robot*), os recursos vêm de créditos concedidos como são os casos do PSAA e do PmI1. São equipamentos tecnológicos altamente sofisticados e, como ficou demonstrado no ponto 2.3.1.2 VI), são um tipo de sistema de ordenha que permite tirar alguns benefícios, entre os quais, como referem os autores, Pinheiro & Pinheiro (2009) e Alves (2010), uma maior rentabilidade dos animais e uma melhor qualidade do leite, entre outros.

Para além deste tipo de tecnologia existente nas explorações dos PSAA e PmI1, outras existem não só nestas duas explorações como também na exploração do PSAB. Estamos a falar da adoção de equipamento tecnológico, nomeadamente *software* de gestão. É uma ferramenta de trabalho que vem ajudar os produtores a tomar decisões, como refere Ceolin (2008).

Um outro ponto importante a debater é o das técnicas aplicadas no dia a dia pelos produtores leiteiros entrevistados. Segundo a informação recolhida, uns enriqueceram o nosso conhecimento mais do que outros. Todavia todos são unânimes, no sentido de fazer a higiene e desinfeção do estábulo, caso geral, e camas, caso particular. É uma técnica que vai de encontro ao que Ruegg (s/d) propõe. Outros desenvolveram melhor este assunto indo ao pormenor, por exemplo, da limpeza dos tetos feita com papel (PfI1, PmI2), porque consideram eles que existe um menor contágio de bactérias entre os animais e também se provou, na revisão de literatura, que existe benefício, quando isso acontece, como refere Bach et al. (2008) no ponto 2.3.1.2 VI).

O acompanhamento de todas as áreas de uma exploração leiteira é imperativo, pois, como disse o PfI1, “uma toca a outra”. Ou seja, não adianta uma correr bem e a outra mal, pois o prejuízo de uma vai ter de ir buscar o lucro de outra. Desta forma, todos os resultados obtidos na investigação qualitativa foram no sentido do acompanhamento. No entanto, destaca-se uma área que para os entrevistados (exceto o PSAB) é considerada de

todas a mais importante e a mais delicada, a área do setor animal. A razão principal deste facto deve-se, sobretudo, como disse o PmI2, à “sensibilidade” dos animais, por um lado, e, por outro, recorrendo às palavras do PASB é “o fundo geral” (que é de onde vem o rendimento).

Noutra perspetiva, a produção de alimentos para os animais na exploração é uma prática comum a todos os entrevistados. Estes consideram que nos dias de hoje, mais do que nunca, vários são os benefícios quando se procura investir nesse sentido. Assim, como principais alimentos produzidos nas empresas dos produtores entrevistados, destacamos a silagem de milho, feno ou silagem de erva. Isto porque consideram os produtores que é uma forma de reduzir custos e aumentar a independência do exterior.

Para além dos fatores atrás descritos, outros são considerados essenciais para todos os produtores abordados na investigação qualitativa, embora uns o tenham referido de forma direta (PSAA, PmI2 e Pfi1), e outros de forma indireta (restantes), como é o caso do fator família. Para os que abordaram de forma direta, a formação é um outro instrumento ou princípio a ter em conta e que ajuda a melhorar a gestão de uma empresa. Perante tal facto, verificamos que todos os entrevistados, exceto o Pfi2, têm formação específica na área, curso de empresário agrícola. Todavia, pela informação recolhida, outros cursos foram feitos por estes produtores, como o curso de inseminação artificial, ou o curso de aplicação de produtos fitofarmacêuticos, entre outros.

A interligação de todas as variáveis e a sua relação entre si é um facto visível, pois como se verificou nas entrevistas, uma praticamente acompanha a outra.

Como último ponto de discussão entre os vários entrevistados, estão os conselhos de gestão que estes deixaram a algum eventual colega do mesmo negócio. Assim, daquilo que foi proposto, várias são as interpretações a registar. Para os produtores do mesmo ramo, como principais pontos a reter temos: “produzir o máximo possível” (PSAA), “fazer boas compras” (PSAB), “estar a par das inovações” (PmI1), “trabalhar e acompanhar” (PmI2) e “dar boas condições aos animais” (Pfi1). Já para o novo e jovem empresário temos: “ter os pés bem assentes na terra” (PSAA), “assumir os compromissos” (PSAB), “não é a melhor altura” (PmI1), “é um trabalho duro” (PmI2) e “sejam moderados” (Pfi1,2).

Quadro 1- Resumo: Semelhanças e diferenças dos resultados das entrevistas

	Produtores					
Aspectos a considerar	PSAA	PSAB	PmI1	PmI2	PfI1	PfI2
Anos de experiência/anos à frente da empresa	Sempre viveu ligado à exploração/ 12 anos	Sempre viveu ligado à exploração/ 17 anos	Sempre viveu ligado à exploração/ 6 anos	Sempre viveu ligado à exploração/ 24 anos	Sempre viveu ligado à exploração/ 18 anos	Sempre viveu ligado à exploração/ 15 anos
Número de animais em produção	65/70 Animais	60 Animais	120/130 Animais	60/65 Animais	Até 25 animais	Até 25 animais
Número de trabalhadores efetivos	3 Trabalhadores	3 Trabalhadores	2 Trabalhadores	2 Trabalhadores	1 Trabalhador	2 Trabalhadores
Sistema de ordenha	1 <i>Robot</i>	Espinha, 14 animais	2 <i>Robot</i> + Espinha	Tandem, 3 animais	Espinha, 4 animais	Tandem, 3 animais
A experiência é um fator determinante	É importante	Claro que sim	Sim é	Sim	Acho que é importante	Conta muito
A contabilidade é importante	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
É importante o cooperativismo/a entreadajuda	Sim / Sim	Sim /Sim	Não / Sim	Sim / Sim	Sim / Sim	Sim / Sim
As tecnologias e as inovações são importantes para a empresa e para o produtor/exemplos	Sim/ Um <i>Robot</i> ; <i>software</i> de gestão; camas em colchões	Sim / programa de gestão dos animais e sementeiras, camas com colchão	Sim / Dois Robôs; <i>software</i> de gestão; camas com colchão; distribuidor de leite	Sim / Camas com colchão	Sim / Camas com colchão	Sim / Camas com colchão
Acompanhar todas as áreas da empresa é fundamental/ área que necessita de melhor acompanhamento	Sim / nutrição e genética	Sim / vacas de leite	Sim/ tudo já é bem acompanhado	Sim / setor animal	Sim / todas	Sim / animais e alfaias
Investimentos na empresa/área(s)	Sim / Equipamentos e bem-estar animal	Sim / Bem-estar animal	Sim/ Equipamentos e bem-estar animal	Sim / Equipamentos e bem-estar animal	Sim / Bem-estar animal	Sim / Equipamentos e bem-estar animal
Principais técnicas destacadas pelo produtor	Produzir o mais possível, limpeza e desinfecção das camas, pedilúvio para as vacas	Resumo de todas as sementeiras, animais por lotes	Acompanhamento diário dos animais; limpeza diária; animais por lotes e manutenção de cascos	Não abandono dos equipamento, tratar, zelar e fazer a manutenção; limpeza e desinfecção do estábulo; limpeza dos tetos com papel	Selecionar sêmen; alimentação ideal para cada animal; manutenção de cascos; limpeza e desinfecção das camas e limpeza dos tetos com papel	Animais por lote; limpeza e desinfecção da vacaria e sala de ordenha; limpeza dos tetos com panos; manutenção das alfaias
Outros fatores importantes a ter em consideração nas empresas leiteiras	Formação; família; apoio exterior (técnicos)	Formação; família; apoio exterior	Inovar; profissionalismo; família	Formação; família; apoio exterior	Formação; família; apoio exterior	Família; apoio exterior

5.2 - Análise e discussão de resultados dos questionários

Como foi abordado no capítulo 1, mais precisamente no ponto 1.5, recorremos ao programa SPSS, para nos ajudar na análise e discussão da informação recolhida nos questionários realizados aos produtores leiteiros das mais diversas localidades da região EDM. Por outro lado, com a ajuda do programa procuramos confirmar ou refutar as hipóteses enunciadas na metodologia de investigação quantitativa através do uso de testes.

É certo que, de acordo com os resultados da investigação qualitativa, somos capazes de obter resposta para o nosso problema de estudo e, também, em parte, para as hipóteses de trabalho. No entanto, a realização do questionário vem permitir responder de forma direta a todas as hipóteses enunciadas atrás. Quer isto dizer que os resultados obtidos na investigação quantitativa vêm, de certa forma, reforçar a resposta dada pela investigação qualitativa ao problema estudado.

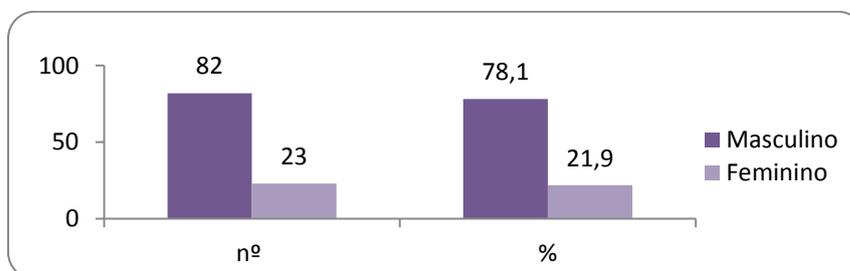
De acordo com as funções do programa, este permite-nos conceber de uma forma simples e rápida uma análise descritiva por um lado, que, segundo Morais (s/d:8) *apud* (Reis, 1996), “consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”. Nesta linha, para uma melhor análise e demonstração dos resultados, procedeu-se à criação de vários gráficos que, como Maroco (2007: 46) esclarece, a representação gráfica de resultados tem como objetivo permitir visualizar de forma simples as características das variáveis em estudo na amostra.

Posteriormente e, por outro lado, analisou-se o número de respostas em cada categoria das 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: 20). Como escreveu Pereira (2003:180), o Teste do Qui-quadrado permite comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória.

Seguindo a ordem da informação disposta pelo questionário, como primeira ilação a retirar dos resultados da investigação quantitativa realizada, salienta-se o facto da maioria dos produtores inquiridos serem do sexo masculino. Dos 105 questionários realizados, 82

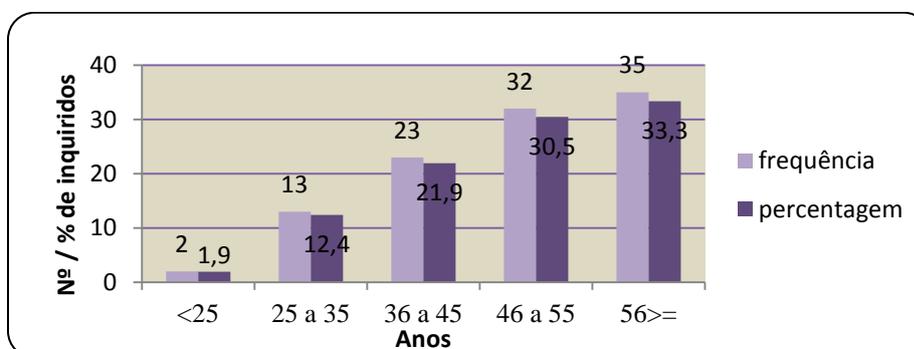
dos inquiridos são do sexo masculino e 23 do sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 78,1% e 21,9%, respetivamente (ver **Gráfico 4**).

Gráfico 4 - Género dos inquiridos em número e percentagem



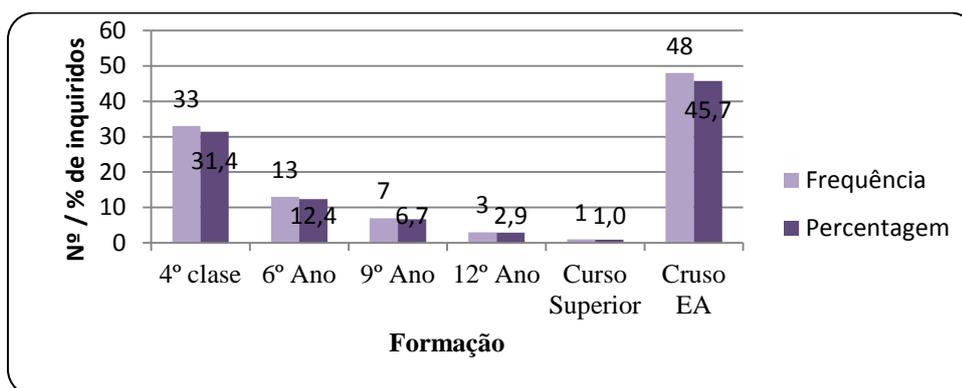
Importa, também, referir que as idades dos inquiridos distribuem-se por várias fachtas etárias (ver **Gráfico 5**). Assim, é de referir que 33,3% dos inquiridos têm idade superior ou igual a 56 anos, o que nos leva a ressaltar que daqui a uma década um terço das explorações está em risco de fechar. No lado oposto, apenas 14,3% dos inquiridos têm idade inferior ou igual a 35 anos.

Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos por fachtas etárias



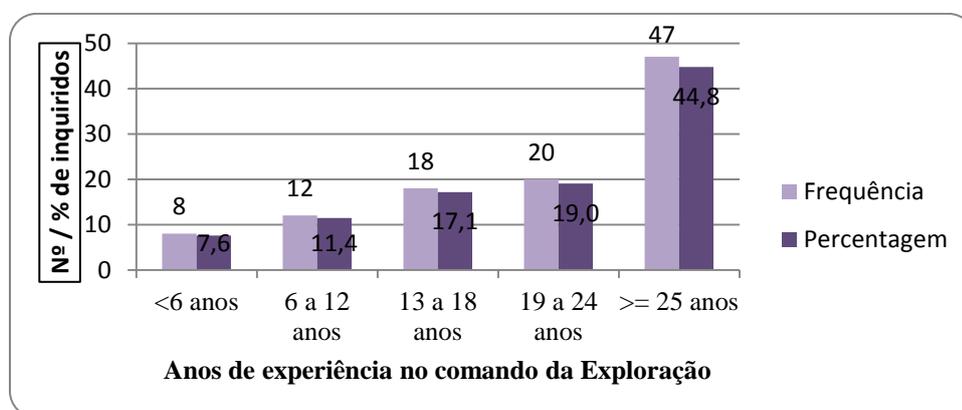
No que se refere à formação dos produtores, 45,7% dos inquiridos têm curso específico da atividade, ou seja, curso de empresário agrícola. No entanto, apenas e tão só com a 4ª classe existem 31,4% dos inquiridos, 12,4% dos inquiridos têm o 6º ano, 6,7% têm o 9º ano, 2,9% têm o 12º Ano e 1% tem curso superior (ver **Gráfico 6**).

Gráfico 6 - Distribuição dos inquiridos pela sua formação



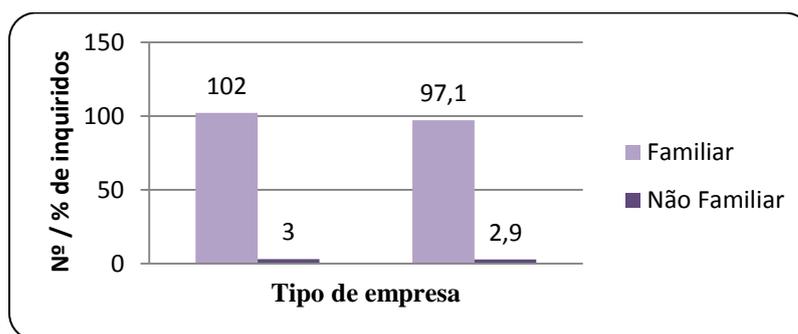
Os anos de experiência à frente da exploração é também um ponto a considerar na análise descritiva da informação recolhida. Assim, perante os resultados obtidos, 44,8% (47 questionários) dos inquiridos têm experiência igual ou superior a 25 anos no comando da sua empresa, 19,0% têm entre 19 a 24 anos, 17,1% têm entre 13 a 18 anos, 11,4% têm entre 6 a 12 e apenas 7,6% dos inquiridos estão há menos de 6 anos no comando da exploração (ver **Gráfico 7**).

Gráfico 7 - Distribuição dos inquiridos pelo número de anos no comando da sua empresa



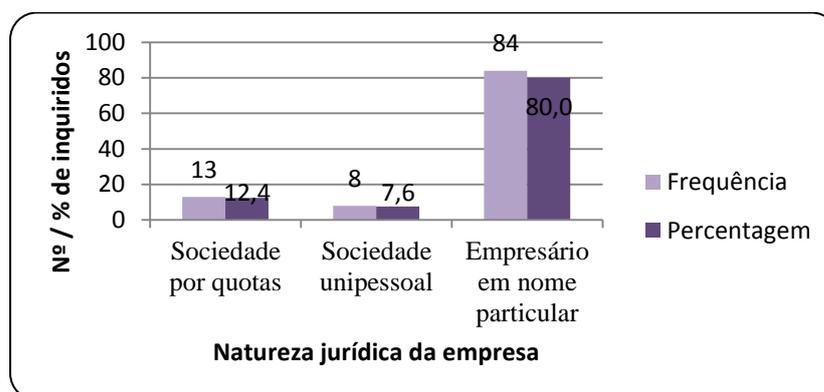
Partindo para o perfil empresarial, verifica-se que 97,1% das empresas do setor leiteiro são familiares e 2,9% são não familiares (ver **Gráfico 8**).

Gráfico 8 - Tipo de empresa



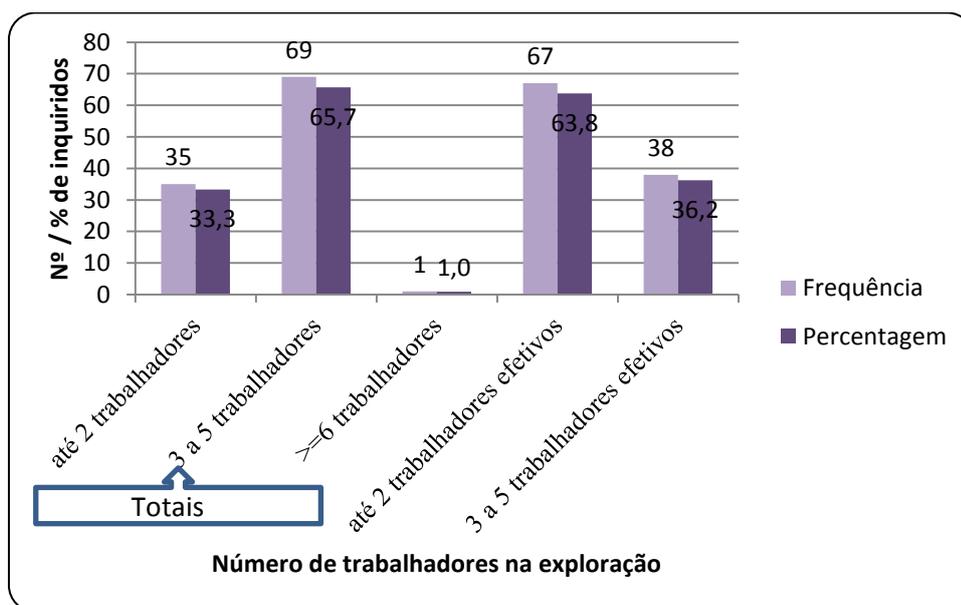
Estas empresas, na maioria dos casos, 80,0%, são empresas de natureza jurídica de empresário em nome particular. No entanto, outras formas jurídicas foram evidenciadas. Com 12,4%, sobressaem as empresas que têm a sua forma jurídica como sociedade por quotas e 7,6% estão identificadas como sociedade unipessoal (ver **Gráfico 9**).

Gráfico 9 - Distribuição das empresas inquiridas pela sua natureza jurídica



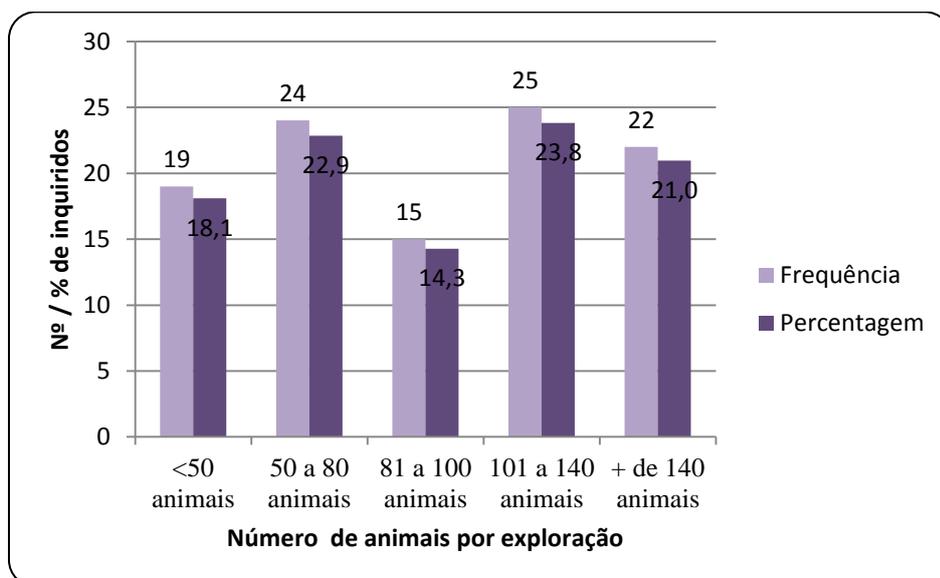
A trabalhar nestas explorações, com 65,7% das respostas, estão entre três e cinco trabalhadores no total, sendo que na maioria delas, apenas existem, no máximo, dois trabalhadores efetivos, 63,8% (ver **Gráfico 10**).

Gráfico 10 - Distribuição do número de trabalhadores totais e efetivos



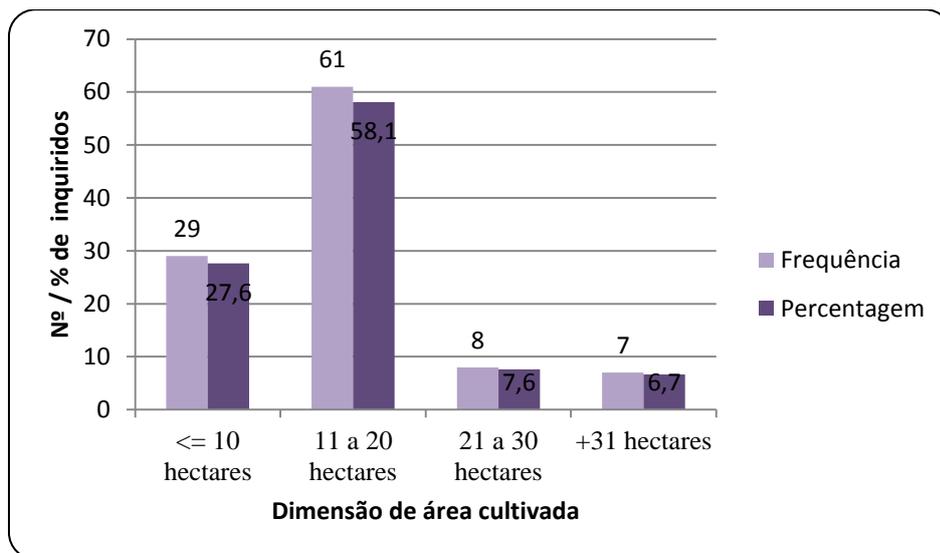
Já as respostas para o efetivo total de animais foram mais homogêneas. De acordo com os resultados, verifica-se que 18,1% dos inquiridos têm menos de 50 animais, 22,9% têm entre 50 a 80 animais, 14,3% têm entre 81 a 100 animais, 23,8% têm entre 101 e 140 animais e 21,0% dos inquiridos têm mais de 140 animais (ver **Gráfico 11**).

Gráfico 11 - Distribuição das explorações por efetivo total animal



Noutra perspetiva, a análise descritiva permite-nos, finalmente, referir que com 58,1% das respostas, a dimensão da área que os produtores inquiridos cultivam 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. Com 27,6% das respostas, 29 produtores cultivam menos de 10 hectares de terra (ver **Gráfico 12**)

Gráfico 12 - Distribuição das explorações por área cultivada



Depois da análise descritiva elaborada ao perfil dos inquiridos e suas empresas, abordamos, de seguida, e fundamentamos, através da realização de tabelas de frequência e testes, as hipóteses de trabalho de investigação.

Perante os resultados apresentados na **Tabela 5**, constata-se que as variáveis estudadas são fundamentais e importantes para a gestão das empresas do setor leiteiro. Todos esses fatores têm o seu peso e o seu contributo na gestão, nas decisões e para que as empresas consigam obter resultados mais positivos. Todavia, alguns fatores destacam-se mais do que outros, como são os casos da experiência, da formação e conhecimento. Com 87,6% das respostas, os inquiridos classificaram como «concordo totalmente» que a sua experiência é o fator que mais peso tem na maneira como a gestão é feita e nas decisões que tomam (afirmação 3.1, do questionário). Por outro lado, com 76,2%, «concordo totalmente», os inquiridos consideraram como muito importante que a formação e o conhecimento também influenciam o modo de gestão e a tomada das suas decisões (afirmação 3.2, do questionário). Com menor resultado na classificação, «concordo

totalmente», 61,9%, encontram-se as tecnologias como outra variável e ferramenta muito importante para as explorações. Os restantes fatores, embora não tenham tido uma classificação tão elevada, não deixam de ser importantes para a gestão das empresas do setor leiteiro. É o caso da família e entreajuda, da cooperativa e associações e da contabilidade. Este último é considerado como o menos influente na gestão, pois apenas 28,6% dos inquiridos classificaram com «concordo», que esta variável tem um impacto muito elevado na gestão (afirmação 3.3, do questionário).

Embora nem todos os fatores tenham o mesmo peso e a mesma medida na gestão, a eliminação de qualquer um deles interfere negativamente na empresa, é o que se pode constatar no resultado obtido à afirmação 3.9 do questionário, com 48,6% dos inquiridos a concordar e 20% a concordar totalmente com a afirmação.

Destaca-se, também, que é nas decisões que as variáveis estão relacionadas entre si e influenciam positivamente a tomada de decisões, visto que, 65,7% dos inquiridos responderam «concordo» e 29,5% «concordo totalmente» a esta afirmação.

Perante a informação recolhida e depois tratada, verifica-se que a variável da publicidade não é relevante para a atividade, isto é, 91,4% dos inquiridos concordam com a afirmação.

Por último, ressaltam-se algumas das técnicas abordadas. Deste modo, diante o resultado obtido verifica-se que metade dos inquiridos (50,4%) utiliza luvas e papel na limpeza dos tetos dos animais, aquando da sua ordenha. É uma prática que tem o intuito de precaver o contágio de bactérias entre os animais, ou seja, a redução e eliminação de mastites. Já o parcelamento dos animais produtores não está presente na maioria das explorações inquiridas, visto que 59,0% dos inquiridos discordam desta prática na sua exploração.

Tabela 5 - Tabela de frequências das variáveis e técnicas em estudo

Variáveis e Técnicas	Relevante para gestão	1- Discordo Totalmente 4- Concordo				2- Discordo 5- Concordo Totalmente		3- Indeciso			
		1		2		3		4		5	
		Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc	Freq	Perc
		n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%
Experiência	Sim							13	12,4	92	87,6
Formação e conhecimento	Sim					3	2,9	22	21,0	80	76,2
Contabilidade	Sim	1	1,0	26	24,8	24	22,9	30	28,6	24	22,9
Tecnologias	Sim			4	3,8	11	10,5	25	23,8	65	61,9
Família e Entreaajuda	Sim					4	3,8	52	49,5	49	46,7
Cooperativismo e Associativismo	Sim	2	1,9	8	7,6	9	8,6	44	41,9	42	40,0
Publicidade	Não			3	2,9	1	1,0	5	4,8	96	91,4
Eliminação de uma variável	Sim	4	3,8	18	17,1	11	10,5	51	48,6	21	20,0
Inter-relação das variáveis nas decisões	Sim					5	4,8	69	65,7	31	29,5
Utilização de luvas e papel na ordenha	Sim	3	2,9	45	42,9	4	3,8	12	11,4	41	39,0
Divisão dos animais produtores	Sim	3	2,9	62	59,0	8	7,6	17	16,2	15	14,3

Para validar ou refutar as hipóteses enunciadas no ponto 4.3, recorreu-se a testes paramétricos e não paramétricos. O recurso a este tipo de testes permitiu, assim, chegar ao resultado pretendido que de outra forma não poderíamos alcançar.

A utilização de técnicas paramétricas, segundo Hill e Hill (2012:231), requerem que as distribuições sejam normais. Como há mais de trinta respostas (casos), pode considerar-se que a amostra é normal por natureza. Contudo, procedeu-se com recurso ao SPSS, à aplicação do teste sobre a normalidade das variáveis em causa que, segundo os mesmos autores, o mais indicado é o teste de Kolmogorov- Smirnov (com correção de Lillifors) e o teste de Shapiro - Wilk (Hill e Hill, 2012:234).

Do resultado obtido da aplicação dos testes (ver **Tabela 6**), verifica-se que a distribuição das variáveis em causa, não apresenta normalidade, embora a significância (Sig.) seja 0,000. Facto confirmado pelos autores Hill e Hill (2012:235) para quem uma variável apresenta normalidade, quando a estatística é não significativa.

Tabela 6 - Testes sobre a Normalidade

<i>Tests of Normality</i>						
	<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>
P3.1	,522	105	,000	,385	105	,000
P3.2	,463	105	,000	,557	105	,000
P3.3	,193	105	,000	,875	105	,000
P3.4	,370	105	,000	,695	105	,000
P3.5	,350	105	,000	,683	105	,000
P3.6	,309	105	,000	,719	105	,000
P3.7	,276	105	,000	,788	105	,000
P3.8	,520	105	,000	,292	105	,000
P3.9	,314	105	,000	,841	105	,000
P3.10	,384	105	,000	,702	105	,000
P3.11	,463	105	,000	,557	105	,000
P3.12	,360	105	,000	,678	105	,000
P3.13	,535	105	,000	,245	105	,000
P3.14	,540	105	,000	,218	105	,000
P3.15	,293	105	,000	,756	105	,000
P3.16	,369	105	,000	,748	105	,000
P3.17	,284	105	,000	,800	105	,000
P3.18	,213	105	,000	,860	105	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Uma vez que o teste da normalidade demonstrou que as variáveis comportam-se de forma anormal, este conduziu-nos à utilização de um outro tipo de testes, Testes Não Paramétricos. Assim, a sua utilização permitirá validar as hipóteses de investigação.

Como indicamos anteriormente, o teste a aplicar é o teste do Qui-quadrado. Pelas estatísticas do teste do Qui-quadrado (ver **Tabela 7**), teste adequado para comparar três ou mais variáveis, confirmou-se que existem diferenças estatísticas significativas quando comparamos as variáveis em estudo. Portanto, considera-se que as variáveis em causa não têm o mesmo peso na gestão das explorações leiteiras portuguesas.

Tabela 7 - Teste do Qui-quadrado

	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P3.6	P3.7	P3.8	P3.9
<i>Chi-square</i>	59,438 ^a	91,943 ^b	24,952 ^c	84,981 ^d	65,171 ^d	41,314 ^b	78,286 ^c	247,419 ^d	61,810 ^c
<i>df</i>	1	2	4	3	3	2	4	3	4
<i>Asymp. Sig.</i>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	P3.10	P3.11	P3.12	P3.13	P3.14	P3.15	P3.16	P3.17	P3.18
<i>Chi-square</i>	59,200 ^b	91,943 ^b	91,610 ^d	175,771 ^b	85,952 ^a	79,524 ^c	106,000 ^c	70,190 ^c	26,952 ^c
<i>df</i>	2	2	3	2	1	4	4	4	4
<i>Asymp. Sig.</i>	,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.									

Tendo em consideração os dados apresentados, **as hipóteses estudadas, são suportadas totalmente pelos resultados**, à exceção, talvez, das **H3 e H18**³⁰.

Analisando detalhadamente o resultado, 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 a **H2**, que estipula que a formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para gestão e tomada de decisões, são hipóteses válidas.

Tabela 8 - Resultado das H1 e H2

P3.1 = 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.				P3.2 = 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							

³⁰ Pergunta 3.1 equivale à hipótese 1, pergunta 3.2 equivale à hipótese 2, e assim sucessivamente.

Pelas estatísticas apresentadas (ver **Tabela 9**), a **H3**, que suporta que a contabilidade influencia positivamente a gestão das explorações, é válida parcialmente. Por outro lado, a **H4**, que considera que as tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas, é válida totalmente.

Tabela 9 - Resultado das H3 e H4

P3.3 = H3 A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.				P3.4 = 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		
Total	105						
Resultado: H3 é válida parcialmente e H4 é válida na sua totalidade							

De acordo com a informação (ver **Tabela 10**), a **H5**, que considera que a principal tecnologia de informação e comunicação é o *software* de gestão, é suportada parcialmente. Porque, verifica-se que existem 59 produtores a discordar totalmente da afirmação. Já **H6**, que atenta que a família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas, é válida na sua totalidade.

Tabela 10 - Resultado das H5 e H6

P3.5 = H5 A principal tecnologia de informação e comunicação é o <i>software</i> de gestão.				P3.6 = H6 A família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Discordo Totalmente	59	26,3	32,8	Indeciso	4	35,0	-31,0
Discordo	8	26,3	-18,3	Concordo	52	35,0	17,0
Concordo	9	26,3	-17,3	Concordo Totalmente	49	35,0	14,0
Concordo Totalmente	29	26,3	2,8	Total	105		
Total	105						
Resultado: H5 é válida parcialmente e H6 é válida na sua totalidade							

As **H7** e **H8**, que consideram que o cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro e nas empresas do setor leiteiro não é

importante a publicidade, respetivamente, pelos dados apresentados (ver **Tabela 11**), são válidas na sua totalidade.

Tabela 11 - Resultado das H7 e H8

P3.7 = H7 O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro.				P3.8 = H8 Nas empresas do setor leiteiro não é importante a publicidade.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residua l
Discordo Totalmente	2	21,0	-19,0	Discordo	3	26,3	-23,3
Discordo	8	21,0	-13,0	Indeciso	1	26,3	-25,3
Indeciso	9	21,0	-12,0	Concordo	5	26,3	-21,3
Concordo	44	21,0	23,0	Concordo Totalmente	96	26,3	69,8
Concordo Totalmente	42	21,0	21,0	Total	105		
Total	105						
Resultado: H7 e H8 são válidas na sua totalidade							

O mesmo acontece com a **H9**, que estipula que a gestão das explorações leiteiras requer o auxílio de todos os fatores fundamentais e **H10**, na qual, as decisões de gestão são influenciadas positivamente pela relação existente de variáveis (ver **Tabela 12**).

Tabela 12 - Resultado das H9 e H10

P3.9 = H9 A gestão das explorações leiteiras requer o auxílio de todos os fatores fundamentais.				P3.10 = 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: H9 e H10 são válidas na sua totalidade							

A **H11**, que intitula que a instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras e **H12**, que o investimento em saúde e bem-estar animal, nomeadamente cubículos, produz resultados positivos, são válidas na sua totalidade, segundo os resultados apresentados na **Tabela 13**.

Tabela 13 - Resultado das H11 e H12

P3.11 = H11 A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras.				P3.12 = H12 O investimento em saúde e bem-estar animal, nomeadamente cubículos, produz resultados positivos.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	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: H11 e H12 são válidas na sua totalidade							

Pelos dados apresentados (ver Tabela 14), verifica-se que a **H13**, na qual se atenta que o acompanhamento no dia a dia, por parte do empresário, aumenta a eficiência e os resultados e a **H14**, que refere que a produção de silagens e/ou feno permite reduzir custos e dependência do mercado externo, são válidas na sua totalidade.

Tabela 14 - Resultado das H13 e H14

P3.13 = H13 O acompanhamento no dia a dia por parte do empresário aumenta a eficiência e os resultados.				P3.14 = H14 A produção de silagens e/ou feno permite reduzir custos e dependência do mercado externo.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	Residual
Indeciso	1	35,0	-34,0	Concordo	5	52,5	-47,5
Concordo	5	35,0	-30,0	Concordo Totalmente	100	52,5	47,5
Concordo Totalmente	99	35,0	64,0	Total	105		
Total	105						
Resultado: H13 e H14 são válidas na sua totalidade							

No que concerne à **H15**, que defende a utilização de luvas e papel na ordenha dos animais como uma prática comum nas explorações e **H16**, que defende que a divisão dos animais produtores nas explorações é importante para usufruir de uma redução de custos de alimentação, segundo o resultado exposto (ver Tabela 15), estas hipóteses são válidas parcialmente. Este facto, deve-se à existência de um número considerável de respostas discordantes das afirmações.

Tabela 15 - Resultado das H15 e H16

P3.15 = H15 A utilização de luvas e papel na ordenha dos animais é uma prática comum nas explorações.				P3.16 = H16 A divisão dos animais produtores nas explorações é importante para usufruir de uma redução de custos de alimentação.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	Residual
Discordo Totalmente	3	21,0	-18,0	Discordo Totalmente	3	21,0	-18,0
Discordo	45	21,0	24,0	Discordo	62	21,0	41,0
Indeciso	4	21,0	-17,0	Indeciso	8	21,0	-13,0
Concordo	12	21,0	-9,0	Concordo	17	21,0	-4,0
Concordo Totalmente	41	21,0	20,0	Concordo Totalmente	15	21,0	-6,0
Total	105			Total	105		
Resultado: H15 e H16 são válidas parcialmente.							

Por último, quanto à **H17**, que sustenta que a eventualidade do fim das quotas vai ser prejudicial para as explorações leiteiras portuguesas, e **H18**, que considera que o regime de pagamento único está a ser bem distribuído e aplicado ao setor leiteiro pelo resultado estatístico apresentado (ver **Tabela 16**), verifica-se que H17 é válida na sua totalidade e H18 é válida parcialmente. De facto, verifica-se para a H18 que, apesar do número de respostas positivas ser inferior ao número de respostas negativas, podemos validar a hipótese, uma vez que existe um número de respostas afirmativas suficiente para suportar a validação da hipótese.

Tabela 16 - Resultado das H17 e H18

P3.17= H17 A eventualidade do fim das quotas vai ser prejudicial para as explorações leiteiras portuguesas.				P3.18= H18 O regime de pagamento único está a ser bem distribuído e aplicado ao setor leiteiro.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	Residual
Discordo Totalmente	1	21,0	-20,0	Discordo Totalmente	36	21,0	15,0
Discordo	7	21,0	-14,0	Discordo	20	21,0	-1,0
Indeciso	20	21,0	-1,0	Indeciso	25	21,0	4,0
Concordo	27	21,0	6,0	Concordo	21	21,0	,0
Concordo Totalmente	50	21,0	29,0	Concordo Totalmente	3	21,0	-18,0
Total	105			Total	105		
Resultado: H17 é válida na sua totalidade e H18 é válida parcialmente.							

Após a obtenção dos resultados pretendidos, procuramos, de seguida, através do cruzamento de variáveis, verificar a relação entre a natureza jurídica das explorações e a utilização de *software* de gestão. Entende-se que o seu cruzamento é uma mais valia para o

projeto de estudo, uma vez permite obter informação detalhada sobre que tipo de explorações fazem uso desta TIC.

O resultado obtido (ver **Tabela 17**) mostra que de 13 empresas identificadas como sociedade por quotas, 10 utilizam *software* de gestão. Por outro lado, das 8 empresas identificadas como sociedade unipessoal, apenas 3 fazem utilização desta TIC. Nas explorações cuja natureza jurídica se encontra como nome particular, de 84 empresas, 25 fazem utilização do *software* de gestão e 59 não utilizam. Assim, pelos resultados obtidos, consideramos que as empresas por quotas são as que mais recorrem a este tipo de TIC.

Tabela 17 - Natureza jurídica da empresa X Utilização de Software de Gestão

		P3.5 (Software de gestão)				Total
		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
Natureza jurídica	Sociedade por quotas	2	1	2	8	13
	Sociedade unipessoal	5	0	2	1	8
	Empresário em nome particular	52	7	5	20	84
Total		59	8	9	29	105

Capítulo 6 – Conclusões

O setor leiteiro é uma atividade de várias décadas de história, de tal modo que a sua importância na sociedade está bem presente no dia a dia. É através dos seus produtos de alimentação, o leite e seus derivados, que presta um contributo infindável. Estes são os principais causadores da sua importância, o que o torna no setor indispensável e essencial para muitas famílias.

Como se verificou na literatura, é na região EDM onde predomina um maior número de explorações. No entanto, é no concelho de Barcelos onde existe um maior número de empresas leiteiras ainda no ativo.

A sua sobrevivência é fruto de uma incansável capacidade de adaptação às mudanças, sejam elas de ordem tecnológica ou não, dos seus proprietários e de um enorme esforço e trabalho de gestão dos mesmos.

A gestão da sua exploração alicerça-se em vários pontos fundamentais, dentro dos quais se destacam o da sua experiência enquanto produtor e gestor, da contabilidade da empresa, das tecnologias de informação e comunicação direcionadas para a atividade da formação e do conhecimento. Todavia, através do contributo familiar e da ajuda entre produtores, e através da colaboração cooperativista e associativista, também se obtêm melhores resultados de gestão nas micro e pequenas empresas leiteiras. É o que se pode concluir de acordo com a investigação metodológica levada a cabo na presente investigação e pela revisão de literatura. Contudo, conclui-se, através dos resultados da investigação metodológica, que a experiência do produtor é o fator que mais peso tem na gestão e nas decisões. Em sentido contrário, encontra-se o fator da contabilidade como fator de menor impacto na gestão das micro e pequenas empresas do setor leiteiro.

Pela presente investigação, também se conclui que, embora as bases fundamentais de gestão não tenham todas o mesmo peso, a eliminação de qualquer uma afetará a sustentabilidade futura da empresa, conclusão extraída, mais uma vez, dos resultados apurados na investigação.

Como resultado das principais técnicas de gestão utilizadas pelos produtores inquiridos, concluiu-se que a utilização de *software* de gestão, a produção interna, o acompanhamento e a utilização de papel e luvas na ordenha, e a preocupação com a saúde e bem estar animal são as técnicas predominantes nas explorações leiteiras.

Em síntese, perante a realização do projeto de estudo, verificou-se que os produtores estão cientes que sozinhos não são capazes de ir mais além, ou seja, a ajuda familiar, a entreajuda, o cooperativismo e associativismo são fundamentais para a gestão e processo da sua exploração. Os produtores também têm consciência de que as TIC são importantes para a atividade leiteira, de tal forma que, em algumas empresas, já existe um *software* de gestão. O mesmo se passa com a existência de contabilidade na sua empresa. Por outro lado, os produtores são conhecedores da vantagem de trabalhar na saúde e bem estar animal.

Assim, para melhorar a gestão das presentes e futuras empresas leiteiras, propõe-se que os seus detentores tenham em consideração os seguintes aspetos:

- ✓ façam uso das TIC;
- ✓ trabalhem no sentido da saúde e bem estar animal, nomeadamente, boas camas para os animais produtores;
- ✓ tenham em consideração os dados contabilísticos;
- ✓ procurem produzir o máximo internamente;
- ✓ façam um acompanhamento constante;
- ✓ tenham interesse pelo conhecimento e formação (informação).

6.1 - Contributos para a investigação em gestão

A realização deste trabalho de investigação surgiu no sentido de contribuir para melhorar a gestão das empresas leiteiras presentes e futuras que venham a surgir. Para tal, procurou-se junto dos produtores encontrar os princípios e técnicas fundamentais de gestão que estes têm em consideração na gestão da sua empresa. Para o resultado a obter, e de forma a contribuir para futuros trabalhos de investigação na área da gestão da pecuária, consideramos como peça fundamental “dar ouvidos ao povo”, mais propriamente, aos produtores ligados ao setor que se quer estudar. Estes produtores são os que mais podem contribuir para que a gestão de uma empresa, área do setor leiteiro caso particular, tenha um bom porto, pois a sua a experiência vivida durante anos à frente da empresa é muito mais valiosa do que a própria teoria.

Por fim, esperamos que, perante tudo o que foi abordado ao longo da nossa dissertação, esta possa contribuir como ferramenta de estudo para qualquer elemento da sociedade que pretenda vingar, conhecer ou singrar na área do setor leiteiro.

6.2 - Limitações da investigação

Raras são as vezes que, perante uma investigação, não surjam limitações, perante as quais somos tentados a achar que está tudo perdido. A escassez de literatura específica sobre o tema e a dificuldade em encontrar a que existe foram os nossos principais entraves encontrados. Contudo, com a nossa persistência, trabalho e paciência, conseguimos alcançar o que mais desejávamos, ou seja, levar até ao fim o nosso projeto de investigação.

É certo que, com o decorrer da investigação, outras limitações de menor grau foram surgindo. Estamos a lembrar-nos, por exemplo, do momento da investigação empírica. Encontramos alguns produtores desconfiados sobre o que realmente era pretendido por nós. No entanto, após a nossa identificação e o esclarecimento sobre o que pretendíamos, estes acabaram por ser recetivos e prestáveis quanto aos dados necessários para alcançar o resultado pretendido por nós: a recolha de informação sobre o tema que queríamos estudar.

6.3 - Sugestões para investigações futuras

Com o desenrolar da nossa investigação, foram surgindo outros aspetos interessantes que não pudemos, aqui, desenvolver pormenorizadamente, mas que futuramente poderiam vir a ser alvo de investigação.

Recorrendo ao salientado por alguns produtores durante o nosso contacto e visto serem eles os que necessitam de mais apoio e os que nos podem expressar o que realmente os preocupa, achamos relevante que, para investigações futuras, se faça um estudo sobre o verdadeiro papel das cooperativas, qual a sua finalidade no tempo atual, quais os seus principais objetivos e se estas respondem às expetativas dos seus associados.

Também achamos útil que futuras investigações se possam debruçar aprofundadamente sobre o mecanismo de ordenha robotizada. Perante o seu elevado investimento, quais os seus verdadeiros resultados? Será um investimento viável? Se sim, até que ponto? Será que realmente reduz mão de obra? É no sentido de responder a estas e outras questões desta área que achamos pertinente fazer um estudo sobre o assunto abordado.

Capítulo 7 – Bibliografia

ABL N (2012). Revista de informação especializada - seleção abln. 2º Trimestre, nº 32, Vila do Conde.

AGROS (2011). **A Força da União**. *Revista da Agros- União das Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes (U.C.R.L)*, nº8,9,10,11, Vila do Conde.

ALBERTO, Deolinda; ALMEIDA, José. P. F. (2011). **Evolução da Agricultura Portuguesa no Período 1989/2010. Análise de Indicadores Relevantes**. 17º Congresso da APDR, 5º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza. Bragança - Zamora, 29 de junho a 2 de julho de 2011.

ALMEIDA, Rodrigo. (2004). **Redução do período seco de vacas leiteiras: o que se sabe hoje**. Disponível em <http://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/nutricao/reducao-do-periodo-seco-de-vacas-leiteiras-o-que-se-sabe-hoje-17891n.aspx> (acedido a 3 de junho de 2012)

ALVES, Sara Raquel Pereira (2010). **Impacto do Sistema de ordenha robotizada na qualidade do leite**. *Tese de Mestrado Integrado de Ciências em Medicina Veterinária*, Universidade Trás dos Montes e Alto Douro.

AMARO, Pedro (2005). **As Organizações de Agricultores de Produção e Proteção Integrada (1994-2004)**. *Projeto Agro 13*.

ANTONIALLI, L.M. (1997). **Capacitações organizacionais e gestão tecnológica em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira**. In: *21º ENANPAD-encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração*. Anais... RIO DAS PEDRAS: ANPAD, v.21, p.1-13. [CD ROM].

ANTONIALLI, L.M., GALAN, V.B. (1997). **Evolução tecnológica e competitividade de uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira**. *Cadernos de Administração Rural*, Lavras, UFLA. v.9, n.1, p.73-90, jan/jun.

APROLEP (2011). **Produtores de leite**. Revista da APROLEP, Alcobaça, Ano II, nº4.

AVILLEZ, Francisco; et al. (2006). **Planeamento da empresa agrícola - Manual técnico**. 1ª ed., Cartaxo.

AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves de. (2008). **Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos**. 9ª Edição, Lisboa, Universidade Católica Editora.

BACH, A. et al (2008). **Associations between nondieraty factores and dary herd performance**. *Journal of Dairy Science*. Aug; 91(8):3259-67. Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18650303> (acedido em 19 de novembro de 2012).

BARAÑAMO, Ana (2006). **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Edições Sílabo.

BELL, J. (2004). **Como realizar um projeto de investigação**. 3ª Edição, Lisboa: Gradiva.

BIO, Sérgio R. (1988). **Sistemas de informação: Um enfoque Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas.

BOTEGA, Juliana V. L. et al. (2008). **Diagnóstico da automação na produção leiteira**. *Ciênc. agrotec.*, Lavras, v. 32, n. 2, p. 635-639, mar./abr.

BOCCHI, Maria; JULIANI, Carmen; SPIRI, Wilsa. (2008). **Métodos qualitativos de pesquisa: uma tentativa de desmistificar a sua compreensão**. *Departamento de enfermagem – faculdade de medicina – unesp*. Botucatu. Disponível em http://www.emv.fmb.unesp.br/publicacoes/enfermagem/pesquisa_qualitativa_2008.pdf (acesso 12 de dezembro 2012).

BRAGA, A. (2000). **A gestão da informação**. Millennium, 19. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/903/1/A%20GEST%C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O.pdf> (acedido em 12 de março de 2012).

CAIADO, José (2008). **Economia da alimentação em produção de leite**. *Revista da Associação Portuguesa dos Criadores da Raça Frísia*, Ano XX, nº 105, pp:28-30. Cargill.

CARVALHO, C. CORREIA, A. et al. (1993). **Information services to Industry in Northern Portugal: Planning RIA**. *International Journal of Information Management*. 13 (113-124).

CARRONDO, Sofia (2012). **Há histórias que vale a pena contar**. *Leicar notícias*, pp. 87-92.

CE (2011). **A Comissão Europeia propõe uma nova parceria entre a Europa e os agricultores**. Comunicado de imprensa: IP/11/1181. Bruxelas disponível em

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1181_pt.htm (acedido em 12 de dezembro de 2011).

CE (2012). **Parcerias de Inovação: novas propostas sobre matérias-primas, agricultura e envelhecimento saudável para aumentar a competitividade da Europa.** Comunicado de imprensa: IP/12/196. Bruxelas. Disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-196_pt.htm (acedido em 15 de outubro de 2012).

CEOLIN et al. (2008). **Sistemas de informação sob a perspectiva de custos na gestão da pecuária de corte gaúcha.** Custos e @gronegocio *online* - v. 4, Edição Especial. Brasil. Disponível em <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/especialv4/sistema%20de%20informacao.pdf> (acedido em 12 de fevereiro de 2012).

COBUCCI, J. A. et al. (2004). **Análises da persistência na lactação de vacas da raça Holandesa, usando produção no dia do controle e modelo de regressão aleatória.** *Revista Brasileira de Zootecnia*, 33 (3): 546-554, mai/jun, Brasil

CONFAGRI (2011). **Espaço Rural.** *Revista da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CCRL)*, nº80, p. 24-27, Lisboa.

CONFAGRI (2011). **Espaço Rural.** *Revista da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CCRL)*, nº81, p. 19-21, Lisboa.

COOK, N. B.; NORDLUND, K. V. (2009). **The influence of the environment on day cow behavior, claw health and herd lameness Dynamics.** *The Veterinary Journal*. Nº179, p.360-369.

CORDOVIL, F. CABRAL (1993). **A (sócio) economia da Agricultura Portuguesa nos anos 80: factos e ideias.** *Análise Social*. Vol. XXIII (121), 2ª Edição, pp: 187-233.

COUTINHO, Clara Pereira, CHAVES, José Henriques (2002). **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.** *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), p. 221-243, Universidade do Minho.

COSTA, Fernando V. M. (1989). **A Contabilidade e a Gestão na Empresa Agrícola.** *Cadernos de Divulgação nº1*, Lisboa.

COSTA, Ana Alexandra Vilela Marta Rio (2010). **Agricultura Sustentável I: Conceitos.** *Revista de Ciências Agrárias*, Vila Real

DINIS, João (2010). **Jornal Voz da Terra**. Ed. CNA, nº63, Coimbra.

DECRETO-LEI nº 158/ 2009 de 13 de julho. Disponível em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/5C3B66D5-5E7B-441E-BD5E-F43D0405853C/0/DL_158_2009.pdf (acedido em 14 de maio de 2012)

DECRETO-LEI nº 47/77 de 7 de fevereiro. Disponível em <http://www.dre.pt/util/getdiplomas.asp?iddip=19770363> (acedido em 14 de maio de 2012).

DECRETO- LEI nº 158/91 de 26 de Abril de 1991. Disponível em http://www.drapal.min-agricultura.pt/ordenamento_prot_solos/estrutura/DL158.pdf (acedido em 15 de maio de 2012).

DECRETO-LEI nº 214/2008 de 10 de Novembro de 2008. Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2008/11/21800/0782007854.pdf> (acedido em 20 de Maio de 2012).

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John. (2000). **Administração: Princípios de gestão empresarial**. 10ª Edição, Amadora: MacGraw-Hill.

DUARTE, Teresa (2009). **A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. CIES e-WORKING PAPER, N. ° 60/2009, Lisboa

FAO - ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (2009). **El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2009: La ganadería, a examen**. Roma.

FERNANDES, Domingos (1991). **Notas sobre os paradigmas em educação**. *Noesis* (18), p. 64-66.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (1995). **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

FIELDING, Nigel; SCHREIER, Margrit (2001). **Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods**. Volume 2, nº1. Disponível em <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/965/2106> (acedido em 7 de Dezembro 2012).

FLICK, U. (2005). **Métodos Qualitativos Na Investigação Científica**. 1ª Edição, Lisboa: Monitor.

FORTIN, Marie-Fabienne (1996). **O Processo de investigação da conceção à realização**. Loures: Editora Lusociência.

FORTIN, Marie-Fabienne (2009). **Fundamentos e etapas do processo de investigação**. Loures: Editora Lusodidacta.

FRANKENA, K.; SOMERS, J. G. C. J.; SCHOUTEN, W.G.P.; GRAAT, E.A.M. (2009). **The effect of digital lesions and floor type on locomotion score in Dutch dairy cows.** *Preventive Veterinary Medicine*, 88: 150-157.

GALLO, M. Angel et. al. (1995). **A Gestão das Empresas Familiares.** Cadernos Iberconsult, Lisboa.

GASSON, Ruth (1988). **The Farm as a Family Business: a review.** *Journal of Agricultural Economic*, Vol.39, nº1, p. 1-41.

GIBSON, James et. al. (2006). **Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos.** 12ª edição, São Paulo: McGraw-Hill.

GIESTEIRA, A.; AIRES, T. (2010). **Qualidade de Leite: um desafio ao alcance de todos os produtores.** Rates, Leicar notícias, nº 10, p. 73-76.

GÜNTHER, Hartmut. (2006). **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, mai-ago, Vol. 22 n. 2, p. 201-210.

HARTZ, Zulmira, M. A. (2005). **Resenha de “Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais” de M.C.S. Minay; S.G. Assis e E.R. Souza.** *Ciência e Saúde Coletiva*, Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Rio Janeiro, vol.10,set-dez, p. 313-314.

HILL, Manuela e HILL, Andrew (2012). **Investigação por questionário.** 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

HOFER, Ezla et al. (2006). **Gestão de Custos Aplicada ao Agronegócio: Culturas temporárias.** *Contabilidade, Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, Vol. 17, nº 1, p.29-46.

INE (2011). **Recenseamento Agrícola 2009.** Análise dos principais resultados, Lisboa.

INE (2012). **Boletim Mensal de Estatística 2012.** Edição 2012, dezembro, Lisboa.

INE (2013). **Boletim Mensal da Agricultura e Pescas.** Ed. janeiro 2013, Lisboa.

INE (2012). **Contas Económicas da Agricultura 2012.** Ed. dezembro, Lisboa.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. (2000). **Introdução à Teoria da Contabilidade.** 2ª Edição, São Paulo: Atlas.

JACINTO, Diana M. R. (2011). **Bem-estar animal em explorações leiteiras – percepção dos produtores vs realidade.** *Tese de Mestrado integrado em Medicina Veterinária.* Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa

JORGE, João G. C. F; MACHADO, Daniel M. (2010). **Análise de softwares de gestão da pecuária de corte.** Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão no Agronegócio. *Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.* 48º Congresso SOBER. 25 a 28 de julho, Campo Grande, Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/15/772.pdf>. (acedido em 25 de novembro de 2011).

KASSAI, José Roberto et al. (2000). **Retorno de Investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial.** 2ª Edição, São Paulo: Atlas.

KLEI, L. R. et al. (1997). **Influence of milking three times a day on milking quality.** *Journal Dairy Science*, 80: 427-436.

LAGE, Ana; TORRES, Ana; MORGADO, Eugenia; AZEVEDO, Sílvia (2011). **Melhores práticas de ensilagem da erva.** *Revista da Agros*, nº10, p.16-20, Argivai.

LAMARCHE, Hugues (1991). **L'Agriculture Familiale. Une Réalité Polymorphe.** Paris: Edição L'Harmattan.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price (1999). **Sistema da Informação com Internet.** Rio de Janeiro, [s.n.], p.4.

LEI Nº 86/ 95, **1 de Setembro de 1995.** Disponível em http://www.drapal.min-agricultura.pt/ordenamento_prot_solos/estrutura/Lei86.pdf (acedido em 12 março 2012).

LEFRANÇOIS, R. (1995). **Pluralisme méthodologique et stratégies multi-méthodes en gérontologie.** *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillissement*, nº 14 (sup I), p. 52-67.

LENDREVIE, Jacques et. al. (2010). **Publicitor.** 7ª Edição. Alfragide: D. Quixote.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (1994). **Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas.** Lisboa: Instituto Piaget.

LISBOA, João et al. (2008). **Introdução à gestão de organizações.** 2ª Edição, Barcelos: Editora Vida Económica.

LIMA, Aida Valadas de (1986). **A agricultura a tempo parcial em Portugal — uma primeira aproximação à sua quantificação.** *Análise Social*, vol. XXII (91), 2.º, p. 371-379.

LIMA, Jorge Ávila (1991). **As organizações agrícolas socioprofissionais em Portugal e a integração europeia (1974-85)**. *Análise Social*. Volume XXVI (110), (1º), p. 209-239.

LOPES, Marcos A.; CARDOSO, Milton G.; DEMEU, Fabiana A. (2009). **Influência de diferentes índices zootécnicos na composição e evolução de rebanhos bovinos leiteiros**. *Ciência Animal Brasileira*, v. 10, n. 2, p. 446-453, abr./jun.

LUFT, Celso Pedro (2001). **Minidicionário**. 20ª ed, São Paulo: Ática, p:352.

MARION, José Carlos; SANTOS, Gilberto José (2001). **Sistema de Custos**. In: Marion, José Carlos (Coordenador), *Contabilidade da pecuária*, 6ª Edição, São Paulo: Atlas.

_____ (2002). **Contabilidade rural**. 7ª Edição, São Paulo: Atlas.

MIRA, António (2011). **Produção de Leite em tempo de crise. O que fazer para sobreviver?** Colóquio da Alltech, Vila do Conde, 11 de fevereiro.

NETO, Miguel; PINHEIRO, António; COELHO, José (2007). **Gestão da Empresa Agrícola no Século XXI. Manual III – Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão da Empresa Agrícola**. Lisboa: Edição Associação dos Jovens Agricultores de Portugal.

NETO, Rivadávia (2002). **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. *Tese de Mestrado em Ciência da Informação*. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em http://www.rivadaviaeassociados.com.br/wp-content/uploads/2012/01/mestrado_rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netopdf (acedido em 5 de Abril de 2012).

OECD-FAO Agricultural Outlook 2011. Disponível em <http://www.oecd.org/site/oecd-faoagriculturaloutlook/48190525.pdf> (acedido em 5 de janeiro de 2012)

OLIVEIRA, Marta S.R. (2011). **Performance reprodutiva, produtiva e características comportamentais de vacas holstein-frísia em comparação com os respectivos cruzamentos com montbéliarde e vermelha sueca**. *Tese de Mestrado em Medicina Veterinária*, Universidade Técnica de Lisboa.

OLTENACU, PA; BROOM BM (2010). **The impact of genetic selection for increased milk yield on the welfare of dairy cows.** *Science in the Service of Animal Welfare*, 19(S): 39-4, Universities Federation for Animal Welfare.

PINHEIRO, Cristina e PINHEIRO, Anacleto (2009). **Inovação e tecnologia na formação agrícola - Zootecnia de Precisão.** Lisboa: Associação dos Jovens Agricultores de Portugal (AJAP).

PIRES, Amélia Maria Martins; RODRIGUES, Fernando José Peixinho de Araújo (2008). **Necessidade de adaptar e ajustar a IAS 41 ao setor agrícola português.** Bragança.

PONTE, Manuel (2011). **As novas tecnologias no apoio à produção.** *Revista da Agros, A força da união*, nº10, jul. ago. set., Argivai.

PONTES, Andréa S. M. (2012). **Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica.** *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, Santa Catarina, v. 2, n. 2, p.26 - 32, jul./dez.

PORTER, Michael E.(1999). **Competição = on Competition: estratégias competitivas essenciais,** Rio de Janeiro: Campus.

PROCÓPIO, Adriana Maria (1996). **Organização Contábil-Administrativa dos Produtores Rurais na Região de Ribeirão Preto.** In: Marion, José Carlos (Coord.). *Contabilidade e Controladoria em Agribusiness*, São Paulo: Atlas.

PRODER (2012). **Programa de Desenvolvimento Rural: Continente 2007-2013.** Revisão 9.

REMONDES, Jorge (2011). **Marketing Interno e Comunicação. O impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's.** Viseu: Editora Psicosoma.

RODRIGUES, Ana M. et al, (2010). **SNC-Contabilidade Financeira: sua aplicação.** Coimbra: Edições Almedina, S.A.

RODRIGUES, António. M. (2011). **Colostro fermentado naturalmente, um alimento alternativo no aleitamento de vitelos.** *Revista da Associação Portuguesa dos Criadores da Raça Frísia*. Ano XX, nº114, p.16-18, Castelo Branco.

RODRIGUES, António. M; OLIVEIRA, Cecília; Guimarães, José (2012). **Como melhorar a rentabilidade das explorações leiteiras.** *Revista da Associação Portuguesa dos Criadores da Raça Frísia*, Ano XX, nº 119, p.68-76, Samora Correia.

ROSETI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey (2007). **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr.

RUEGG, Pamela (s/d). **Manejo del Ordeño: Calidad de la Leche**. Cooperative Resources International, p.6-7.

SÁ, Mário e SÁ, Fernando (1980). **As Vacas Leiteiras**. Lisboa: Edição Clássica.

SANABIO, Marcos Tanure; ANTONIALI, Luiz Marcelo (2007). **Complexos Agroindustriais e Associativismo no Setor Leiteiro: Experiências que precisam ser conhecidas**. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, XLV Congresso da SOBER “Conhecimentos para Agricultura do Futuro”, Londrina.

SANCHEZ, Sandra (2010). **Instrumentos de pesquisa qualitativa**. Disponível em <http://www.slideshare.net/queenbianca/pesquisa-qualitativa-5560475> (acedido em 15 de novembro 2012).

SANTOS, Geraldo et al. (2002). **Importância do manejo e considerações econômicas na criação de bezerras e novilhas**. *Anais do II Sul- Leite: Simpósio sobre Sustentabilidade da Pecuária Leiteira na Região Sul do Brasil*. Mangirá, pp. 239-267.

SNC- Sistema de Normalização Contabilística (2008). **Projeto da Comissão de Normalização Contabilística**. Porto: Porto Editora.

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

TÁBUAS, Joéber. H. F. (2007). **Inter Ação: Revista das Faculdades Integrada de Paranaíba**, Vol. 4, nº 1, jan.-dez.

TAYLOR, Vanessa (2012). **The Warning Sings of Mastitis- Analyzing a combination of factors to decide when to treat dary cows**. Disponível em <http://en.engormix.com/MA-dairy-cattle/articles/p10.htm> (acedido em 4 de dezembro 2012).

TEIXEIRA, Sebastião (2005). **Gestão das Organizações**. 2ª Edição, Lisboa: McGraw-Hill.

TETRA PAK DAIRY INDEX (2009). **Fonte anual de notícias e de informações sobre a indústria de laticínios.** Foco nos mercados emergentes, Edição 1– julho de 2009.

TETRA PAK DAIRY INDEX (2011). **Fonte anual de notícias e de informações sobre a indústria de laticínios.** Classe média emergente, Edição 4 – julho de 2011.

TORRES, Pedro (2012). **A influência dos fatores não nutricionais na produção de leite.** Ruminantes, Ano 2, nº4, p.22-25.

UNIÃO EUROPEIA (2009). **International Accounting Standard 41 Agriculture** (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias41_en.pdf). (acedido em 5 de junho de 2012)

VIDAL, João. **Prevenção e controlo de mamites em vacas leiteiras.** Disponível em <http://www.aasm-cua.com.pt/defInf.asp?ID=37> (acedido em 12 agosto de 2012).

ZORRINHO, C. (1995). **Gestão da Informação. Condição para Vencer.** Iapmei, p.15.

Anexos

Anexo 1: Guião e Transcrição de Entrevistas

Anexo 1.1 - Guião de Entrevistas

Tema: Os princípios e técnicas fundamentais de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas do Setor Leiteiro: Estudo Aplicado na Região de Entre Douro e Minho

Objetivos: O principal objetivo da realização desta entrevista tem o intuito de obter informação sobre o estado atual da gestão nas empresas do setor leiteiro. Pretende-se verificar quais são os princípios e as técnicas de gestão mais importantes nas micro e pequenas empresas, se são suficientes, se estão interligadas e se são todas necessárias para melhorar a gestão das empresas do setor. Por último, para além de procurarmos descobrir outros princípios e técnicas que os gestores destas empresas têm em consideração na gestão da sua empresa, pretende-se apurar qual ou quais os princípios e técnicas que mais peso têm nas empresas do setor leiteiro na região de Entre Douro e Minho.

Metodologia: Com o intuito do enriquecimento de ambas as partes, optou-se pela realização desta entrevista. Neste sentido, recorre-se à utilização de um gravador, desde que dê permissão, de forma a assegurar que a informação recolhida - respostas dadas durante a entrevista - não será distorcida no momento de a transpor para o papel. No final, se o desejar, o entrevistado poderá prestar outras informações que ache importantes e colocar questões sobre o assunto, além de fazer sugestões sobre algum assunto ou tema que gostasse de ver abordado numa posterior investigação. As informações recolhidas ao longo desta entrevista serão tratadas exclusivamente para efeitos da presente investigação. Posteriormente, e depois de atingir o objeto de estudo, toda a informação tratada será disponibilizada.

Introdução: O sucesso de uma empresa não está só no tipo de negócio em que se insere, mas também na forma como o seu detentor e gestor a gere. Assim, se este se empenhar, trabalhar e viver para a empresa, a probabilidade de esta vingar no mercado é mais elevada. Por outro lado, a sua experiência e conhecimentos de largos anos de gestão também é um fator chave no sucesso da empresa. Outros aspetos, como a contabilidade e as tecnologias, também ajudam a perceber a realidade e o caminho que a empresa está a seguir, ou seja, se a empresa está a ter lucro ou prejuízo e se adapta às novas realidades. Neste sentido, e de forma a perceber melhor que princípios e técnicas fundamentais os empresários das explorações do setor leiteiro aplicam na gestão do seu negócio, foi feita uma entrevista a alguns produtores leiteiros.

Permite que seja identificado nesta entrevista?

Dados gerais do entrevistado:

Nome:

Empresa:

Função:

Local:

Data de constituição da empresa:

Número de colaboradores:

Questões:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê? Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?
- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

- 3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?
- 4- A entreatajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?
- 5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado à mesma ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê? Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?
- 6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?
- 7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?
- 8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?
- 9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?
- 10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?
- 11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?
- 12- No seu entender que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.
- 13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?
- 14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade sua empresa?
- 15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?
- 16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e/ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.
- 17- O processo para obtenção do produto final (leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.
- 18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

- 19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?
- 20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que são necessários ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?
- 21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e relacionam-se entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?
- 22- No seu entender o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?
- 23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.2 - Transcrição da entrevista ao PSAA

Dados gerais do entrevistado:

Nome: PSAA

Empresa: Sociedade Agro - pecuária *Miranda & Martins, Lda*

Função: Empresário Agrícola

Local: Courel

Data de constituição da empresa: ano:1994

Número de colaboradores: 5 colaboradores, dos quais 3 efetivos e 2 parcialmente.

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê? Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

É importante, porque a experiência numa época difícil como estamos é importante para tentar tirar melhor partido das condições que tem, e conta bastante como em tudo. Por exemplo, na questão de tentar produzir na exploração as novilhas para substituir as vacas, em vez de fazer a importação, é uma coisa importante. Há muito tempo atrás, recorria-se muito à importação, está provado e através da experiência chegou-se a essa conclusão, quer por questões económicas, quer por questões do estábulo, é melhor produzir as novilhas em casa, sem dúvida.

- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

Tudo, praticamente tudo. Porque a parte da gestão é fundamental, e sendo o produtor tem as duas partes, a parte da produção e a parte da gerência. Portanto, ele tem de adaptar a produção, tentar fazer o melhor possível.

3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Sim tenho, somos três irmãos e ajudamo-nos mutuamente mesmo na gestão e depois temos uma empresa exterior, um técnico de contas que faz a contabilidade da empresa.

4- A entreaajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

É importante, porque a entreaajuda faz com que não seja necessária a contratação de pessoas exteriores, e poupa-se algum e a entreaajuda faz com que seja mais barato.

5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado à mesma, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

Sim, porque é uma sociedade com contabilidade organizada e tem que ser um técnico de contas a fazer a contabilidade.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

É importante porque todos os meses ao receber o dinheiro do leite, portanto o recibo do leite, dá para ter uma ideia daquilo que fica e se for necessário dá para fazer cortes e ajustes de modo a obter uma maior rentabilidade.

6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

Têm bastante interferência, a cooperativa, regra geral, têm sempre o melhor preço, têm técnicos que percebem do assunto.

7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?

Sim, são uma mais-valia pelas mesmas razões anteriores.

8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?

Basicamente todos os anos tem de se investir na empresa para ela continuar atual e rentável, desde os equipamentos de ordenha, camas e cubículos e também em algumas alfaias.

9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

Fizemos um crédito, no caso do robot de ordenha e o resto são recursos próprios da exploração.

10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Sim, RPU, sobretudo o RPU.

11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

A política da EU foi estabelecida, portanto foi a PAC há uns anos atrás e a realidade é ligeiramente diferente. Acho que o setor leiteiro tem de se adaptar a novas condições, sobretudo manter a produção bastante próxima do consumo e o fim das quotas vai ser um problema sério. No caso do RPU, devia ser um subsídio à produção e não um subsídio aos direitos adquiridos, não faz muito sentido.

12- No seu entender, que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

Principalmente a parte da nutrição e genética, sobretudo isso. Porque é fundamental devido à tentativa de redução de custos na empresa. É fundamental trabalhar com um bom arraçoamento e os animais terem uma boa genética e uma boa saúde.

13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

Sim, isso é sempre delineado. Os investimentos a fazer, melhorias, todo o tipo de coisas são planeadas com alguma antecedência.

Também tentamos manter a produção ao menor custo.

14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade na sua empresa?

Sobretudo na parte dos alimentos criados na exploração. Tentar ter o mais possível para comprar o menos possível, dada a escalada de preços que existem das matérias-primas, e das rações que têm subido muito.

15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?

Sim, estão em quase tudo, desde da ordenha (robot) e na gestão dos animais, software de gestão, principalmente nisso.

16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

Na parte da ordenha existe o robot, as camas são todas em colchão, existem rodos de limpeza, fazemos desinfeção das camas uma vez por semana, fazemos pedilúvio para as vacas, principalmente nisso.

17- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

Sim, é fundamental controlar os animais, o seu estado de saúde para o leite ser de qualidade.

18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

O leite é recolhido pela empresa Agros.

19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Isso é importantíssimo e é fundamental, dado aos custos dos produtos importados, tentamos ter o mais possível na exploração. São produzidos essencialmente silagens de erva e de milho e algum feno.

20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que são necessários ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Sim, sobretudo a parte de apoio técnico exterior e a formação profissional dos agricultores é importante para eles continuarem e serem competitivos na parte das novas tecnologias para os animais e mesmo para a gestão. A formação é fundamental para as pessoas.

21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

É fundamental, e a tecnologia é importante para tentar ter o melhor resultado possível. Exemplo nas médias dos animais, com o sistema informático dá para seguir, sempre, de mais perto, com mais exatidão, tentar melhorar onde é possível, onde há quebras. É fundamental a tecnologia, sem dúvida.

22- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

Sobretudo, uma parte importante é a parte de produzir o mais possível na exploração. Maior quantidade de alimentos possível, para importar o menos possível para a exploração, quer sejam animais, quer sejam alimentos.

23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

O conselho é tentar produzir o máximo possível. Quem começar no setor leiteiro ter área suficiente para os animais é fundamental, e investir nas condições dos animais, bom estábulo. Em termos de maquinaria, não é uma coisa muito importante porque pode recorrer a serviços externos. Mas a parte do estábulo e ter área suficiente é fundamental.

Mesmo aos jovens e novos empresários é necessário ter os pés bem assentes na terra, tentar fazer o melhor possível ao mais barato possível.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma

posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Sim, eu acho que na parte da PAC, da EU e das cooperativas nacionais. Elas e os produtores é que têm que tomar as rédeas do negócio, principalmente as cooperativas, porque nós não podemos produzir mais leite daquilo que os consumidores consomem, porque se não vamos ter sempre o mesmo problema. Ou seja, vamos ter excedente e quebra no preço do leite. Isto de uma vez por todas, deviam as cooperativas e os compradores de leite estabelecerem uma quota mensal ao produtor. Seria basicamente, se o mercado estivesse em quebra, o produtor teria que produzir menos, se o mercado tivesse em alta, o produtor poderia produzir mais. Desta forma, evitava especulações e secagem do leite.

Para futuros trabalhos acho que, na parte da mecânica das cooperativas, era fundamental um estudo sobre elas. Qual a finalidade no tempo atual delas? Os principais objetivos, a parte comercial, a parte de servir os associados, a parte de ser um parceiro. Ou seja, ver se o papel das cooperativas está a ser bem desempenhado, se tem que ser modificado em alguma parte, acho que era fundamental fazer isso, dado que as cooperativas já têm muitos anos e os estatutos delas continuam a ser os mesmos. E acho que elas devem ser para servir os agricultores, fundamentalmente, e elas serem basicamente o sindicato dos agricultores, por vezes, isso não acontece porque elas são um sindicato próprio e protegem-se por elas próprias.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.3 - Transcrição da entrevista ao PSAB

Dados gerais do entrevistado:

Nome: PSAB

Empresa: *Leimart- Sociedade Agrícola de Grupo, Lda.*

Função: Empresário Agrícola com curso

Local: Macieira de Rates

Data de constituição da empresa: ano: +/-1995

Número de colaboradores: 3 colaboradores efetivos

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê? Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

Claro que sim, porque no início há sempre os problemas da gente pensar se fez bem, se fez mal, ou assim, e às vezes com os erros do passado a gente melhora este sistema ou aquele, e aí conseguimos melhorar algumas coisas que às vezes tivemos prejuízo nelas.

Há sempre dúvidas nas decisões, às vezes ouve os técnicos e fica baralhado porque há guerra entre técnicos. Eu, por exemplo, já tenho sido muito pressionado para a silagem de erva, fazê-la mais cedo. Como os campos são áreas pequenas a experiência que tenho diz-me para procurar ter o máximo de rendimento, encher os silos porque em geral o que a gente compra é o feno e a ração. É ver o que a terra dá porque estamos muito superlotados, olhando aos animais que temos.

- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

Eu nasci disto, já o meu pai tinha uma boa linha de trabalho. Naquela maré já era o que andava sempre à frente, e eu nisso, perante os meus colegas, confiança com eles a discutir isto ou aquilo procuro sempre nessa parte falar, temos de ser sinceros uns com os outros. A partir daí, acho que há mais ligação e mais abertura numa sociedade agrícola,

de qualquer problema que tenhamos de aperfeiçoar, e perante colegas conseguimos melhorar de uma maneira geral.

3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Sim, eu aderi a um programa de aconselhamento técnico. Fui um dos primeiros.

Tenho um programa de gestão dos animais que é o meu filho que está à frente disso. Na alimentação, tenho um técnico que me ajuda.

4- A entajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

Sim.

5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado a ela, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

É uma empresa que me faz a contabilidade. Da minha parte faço um resumo total, faço a faturação por computador. Temos que ter um técnico porque temos contabilidade organizada. Já há anos que é assim.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

Os benefícios da contabilidade servem para a gente ver o que paga, ou o que devia pagar menos. A nível contabilístico é assim, é ver o rendimento que tem e ver o que sobra numa empresa, porque cada vez mais o rendimento é menos, logo temos que gerir melhor e não pode haver falhas.

6- As empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações de que modo é que interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

Na formação, no caso da cooperativa, pois todos os cursos que a cooperativa tinha eu fi-los todos.

7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?

Sim, porque como vendo o leite à cooperativa é ela que nos paga o leite, no fundo.

Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?

Investimentos há uns anitos que não faço. Tenho feito é uns consertos, na ordenha e ampliação da vacaria na parte de camas.

8- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

Neste momento o que faço é trabalho da empresa.

9- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Neste momento apenas recebo, como os meus colegas, o RPU.

10- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

Fomos abafados por subsídios para não produzir, como o arranque da vinha, como o terreno em pousio, como outras coisas, são as tais políticas más, mas da Europa que nos dão dinheiro para não produzir, para venderem eles e ao preço que quiserem.

11- No seu entender que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

É sempre as vacas de leite, porque é o fundo geral desta empresa. Porque neste tempo que «támos» não vemos outras alternativas. Porque é a parte que vejo que ainda há para explorar.

12- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

A gente faz sempre o plano, ou estudo ao dizer assim: este ano quero melhorar isto, quero ver se ao fim consigo, mas, às vezes, não conseguimos. Há sempre uma ideia de plano, a gente quer ver a luz ao fundo do túnel e dizer eu quero chegar ali, mas nem sempre chega lá.

Em termos de produção e qualidade, é a parte que me incentiva a melhorar, agora estou a pensar em trocar algum material.

13- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade na sua empresa?

Da parte das sementeiras, eu faço um resumo todos os anos, faço sempre a análise do custo por hectare e vejo o que semeei no ano passado, o que ficou, o resumo das misturas de milho que pus, se produziram mais.

14- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?

Muito importante, estão ligadas aos animais através de um software de gestão e de programas sobre sementeiras e colheitas. A nível de equipamentos, tenho máquinas que dava para fazer por volta de 50 hectares, mas só faço 15 hectares.

15- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

Ter uma secção para as vacas parir, vacas doentes, vacas em produção e animais de recria.

16- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

O controlo, eu como estou diretamente ligado ao laboratório, controlo as análises que eles fazem. Também tenho contraste leiteiro, aí consigo ver os resultados de animal a animal e aí indica qual o animal que tem problemas, para que eu possa ir diretamente a ele tratá-lo e recuperá-lo.

17- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

Vai para a Agros ou Lactogal.

18- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Sim, tudo o que é fabricado na exploração sempre dá para reduzir custos e, por outro lado, sei o que dou ao animal. Porque, por vezes, há este problema e aquele e dizem que é das silagens, mas pode ser das matérias-primas que vêm impróprias.

Eu produzo milho de silagem e sementeiras de inverno - rolos ou silagem de erva.

19- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que são necessários ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Eu, na parte da gestão, já faço muito e o melhor que sei.

20- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

Sim, eu nisto tento tirar o melhor partido. A contabilidade vai dar o resumo da parte que sobra ou que não chega. Andar a trabalhar e não refletir sobre essa parte não se vai a lado nenhum, tem-se que ver o que está mal e o que está bem e melhorar o que dá muita despesa.

21- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

Melhorar a vacaria era essencial.

22- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Eles, quando me perguntam alguma coisa, eu sou fiel. Ora bem, fazer melhores compras dos produtos, ver sempre o negócio: se gastar mais, cortar, cortar para se conseguir manter uma casa erguida. Os compromissos são assumi-los e resgatá-los para não haver quedas.

Sei as dificuldades que passei. Digo ao meu filho para fazer um balanço a isto para incentivá-lo, para ele ver a realidade como é. Isso é que é essencial.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Não, está tudo.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.4 - Transcrição da entrevista ao PmI1

Dados gerais do entrevistado:

Nome: PmI1

Empresa: Nome Individual

Função: Empresário Agrícola com curso

Local: São Pedro de Rates

Data de constituição da empresa: ano: 1988

Número de colaboradores: 4, dos quais dois estão efetivos e dois parcialmente.

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê? Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

Sim, é. Não esquecer de acontecimentos que surgem para tentar melhorar as coisas. São coisas que acontecem no dia a dia que, por vezes, voltam a acontecer e através da experiência já sabemos como agir, a nível da alimentação e mastites dos animais.

- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

A experiência diz que devemos sempre melhorar cada vez mais, para sermos mais profissionais.

- 3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Temos uma empresa exterior de contabilidade.

- 4- A entreajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

Torna, porque se não, não era capaz de fazer o trabalho todo.

- 5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado a ela, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

É um serviço exterior, porque a legislação assim o diz.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

É só para informar.

6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

Não interferem na gestão.

7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?

Não são uma mais valia.

8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?

Sim, na área do bem-estar animal, nos colchões para as camas, na ordenha e robot. A nível de softwares de momento não tenho feito, uma vez que já tinha.

9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

Alguns foi financiado pelo estado (robot e colchões) e o resto vem do leite que vendemos.

10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Sim, o RPU.

11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

O fim das quotas penso que será mau. O REAP já devia ter sido implementado há mais anos. O RPU é uma mais- valia.

12- No seu entender que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

Neste momento, penso que não é preciso nada, tudo já é bem acompanhado.

13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

Objetivos, é produzir cada vez mais e melhor, com qualidade e com os mesmos animais.

14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade na sua empresa?

As técnicas são cada vez mais acompanhar os animais, limpeza diária, dispormos os animais por lotes. Os animais de produção é um lote, as secas é outro e a recria estão em lotes por idades. Limpeza de cascos.

15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?

Ah sim, elas estão inseridas nos animais. No caso das vacas, na ordenha (robot), nos vitelos temos um distribuidor de leite. Também temos programa de gestão e de controlo de mastites.

16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

Colchões e os robôs.

17- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

Tem. Tento controlar a gordura, células e microrganismos.

18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

Lactogal.

19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Sim, porque neste momento as matérias-primas estão muito caras. Temos que recorrer aos alimentos produzidos na exploração, para assim conseguirmos baixar os custos. Faz-se pela cultura do milho (silagem de milho) e o azevém.

20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que é necessário ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Penso que esses são os principais.

21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

Sim, no caso do software de gestão e do software do robot que me dá dados relativos à quantidade e qualidade do leite.

22- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

Melhorar o estábulo.

23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Que tentem estar a par das inovações e cada vez serem mais profissionais.

Não é a melhor a altura, porque o setor também está a passar por dificuldades.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Não faz falta.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.5 - Transcrição da entrevista ao PmI2

Dados gerais do entrevistado:

Nome: PmI2

Empresa: Nome Individual

Função: Empresário Agrícola (com curso de empresário)

Local: Courel

Data de constituição da empresa: ano: +/-1988

Número de colaboradores: 4 colaboradores. (2 efetivos e 2 parcialmente)

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê?

Sim, a experiência acaba por ser a melhor arma, a melhor arma para prevenir às vezes determinados riscos ou erros. Sabendo eu que, por experiência própria, que determinados investimentos ou até determinados trabalhos sejam eles de que ordem for, quando eu se não tivesse experiência poderia correr determinados riscos, assim, com experiência quase trabalho pela certa, com segurança. Sei que aquilo vai ter êxito a seguir.

Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

Nas culturas, a experiência começa logo na sementeira, como preparar, como planear logo de início até inclusive pela experiência climatérica que tenho onde estou instalado. Pronto, começa daí, e depois todo aquele acompanhamento que se deve dar ao longo do desenvolvimento da cultura, nomeadamente, pronto, se aperceber que a cultura está afetada com alguma coisa, ir ao local e certificar-se do que se passa para fazer o tratamento.

A nível das sementeiras a minha experiência diz-me e tenho um maior conhecimento nessa parte porque no meu início de carreira, eu dizia que quase que não havia uma diferença grande na receita o semear com semente certificada, ou semear com

coisa. Mas a experiência com o tempo foi-me dizendo que realmente há mais certeza de resposta se trabalhar com sementes certificadas.

Essas sementes o Senhor varia de um ano para outro ou mantém?

Há de tudo um pouco. Há aquelas sementes dentro de determinada campanha que, pronto, se são quase, que consideramos abençoadas e vamos mantendo a frequência delas, outras, por vezes, podem ser mais variáveis, mas pronto não tem havido grande razão para mudar muito.

2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

Que devemos continuar a seguir, e mais, e não vejo outro fator que seja tão importante e tão rentável.

3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Sim. Concretamente no terreno diário tenho a ajuda dos filhos. Exterior e que assiste diretamente a exploração, é o médico veterinário nos casos de doença grave ou nas apalpações e tenho uma empresa de contabilidade.

4- A entreajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

Há épocas que pode ser importante para a minha, ou para outras explorações. A entreajuda na minha exploração, nomeadamente e, prontos, todas da mesma área reflete-se mais na campanha da colheita da silagem de milho. Recorremos a gente ligada ao mesmo setor, e que, por vezes, até estão ligados ao equipamento, depois daí recorre-se aos mais amigos ou outros que também precisam.

5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado a ela, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

A contabilidade é feita por uma empresa exterior, porque não tenho conhecimento, nem formação, nem equipamento, nem tão pouco tempo, tempo disponível para tudo.

Portanto, todo o trabalho que a gente não consegue abarcar, obviamente que vai dando a gente, a técnicos de fora e pessoas aptas para dar resposta a esse trabalho.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

Os primeiros benefícios que eu comecei a reconhecer foi a recuperação do IVA. A partir do momento que comecei a faturar, obviamente, pronto, comecei a contribuir com os meus impostos para o estado, pronto, e daí há as contrapartidas que estou a ser um contribuinte que estou a contribuir para o desenvolvimento do país e, pronto, tenho a vantagem da recuperação do IVA, e toda a vantagem de se saber um bocadinho do que se está a passar na empresa, em termos económicos.

6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

No modo de gestão não interferem muito. Na minha opinião, a nível de cooperativas, salvo alguma coisa de serviços prestados que podem ser mais económicos ou mais acessíveis que outra empresa qualquer, no fundo, acaba por ser uma empresa comercial como outra empresa qualquer.

Então o senhor adquire produtos da cooperativa? Que tipo de produtos?

Sim, de tudo um pouco. Ração que é aquela que acaba por ser a fatura maior durante o ano, adubos, pesticidas, herbicidas e, inclusive, agora medicamentos veterinários.

7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?

São uma das mais-valias, porque os produtos estão vocacionados para nós e, como referi, têm preços mais acessíveis.

8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?

Sim, os primeiros são nas construções, depois é no bem-estar animal, camas com colchão para elas estarem bem acomodadas. Além dessa, vai sendo preciso melhorar outras, a sala de ordenha. A nível de equipamentos, também se tem tentado aumentar e melhorado consoante a necessidade.

9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

A fonte principal tem sido do trabalho da exploração e do rendimento desta, no entanto já tenho recorrido à banca e amigos.

10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Sim, o subsídio mais apreciado e o que tem sido mais longo é o subsídio às culturas, o RPU, agora juntaram o da quota leiteira, e em tempos já formalizei uma candidatura de projeto de investimentos que foi contemplado com 18%.

11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

Algumas são de maneira a que fazem falta, outras remediavam-se, outras vão ser prejudiciais, como é o caso do fim das quotas.

12- No seu entender, que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

Todas elas carecem de muito acompanhamento e bom. Se calhar a parte mais delicada e que essa não perdoa é o setor animal. Porque os animais são muito sensíveis, como sabemos, e ao mais pequenino falhanço nosso pode-se tornar fatal, e perder um animal por erro nosso. O que é muito penalizante.

13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

Nunca tive muito esse carisma, eu fui sempre um bocado daquela história um dia de cada vez, embora, pronto, não sou daqueles que estou à espera que nasça o dia de amanhã para pensar no que vou fazer. Nunca tive um lançamento tão prévio para um ano. Em termos de produção, procuro manter o que vem de trás, e alguma coisa que se pode melhorar.

14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade na sua empresa?

As técnicas que uso para tal vão no sentido de todas elas não serem postas ao abandono, a começar pelo equipamento, tratá-lo bem, zelá-lo, fazer a manutenção prévia, tentar não estragar. No caso dos animais, fazer a higiene do estábulo, tê-lo mais limpo, desinfetá-lo, tento nunca abandonar. Na ordenha, por exemplo, usa-se papel na limpeza dos tetos, porque assim previne-se o contágio de bactérias entre os animais, entre outras coisas.

15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?

Há tecnologias que se calhar são bem-vindas, embora eu, no caso da minha exploração, não tenho tecnologias muito sofisticadas, como existem já em algumas explorações, como o robot de ordenha.

16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

As inovações, que eu comecei por fazer e remodelar, foram as camas e os cubículos em colchão para todos os animais em produção.

17- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

Um controlo generalizado não, não há ninguém que consiga controlar. Agora, pronto, há aquilo que depende de nós e devemos manter. No meu caso, tento fazer a recria das fêmeas todas para ir repondo os animais que saem da exploração por motivos de velhice, doença ou invalidez. Tudo isso é uma das maneiras de rentabilizar a exploração, embora a recria não fique barata. Se tivéssemos que fazer aquisições acabava-se por notar que era pior, menos rentável. Mas isto não está só debaixo do nosso domínio, porque existe o fator sorte que conta mais numas explorações que noutras e isto para dizer o quê? Claro, se tudo corresse bem, as novilhas obviamente que iriam chegar e sobrar para repor. Há aquelas coisas que não dependem de nós e depois se começa a haver mais saídas do que entradas pode ou não ao fim do ano ter havido a necessidade de recorrer à importação ou aquisições exteriores, o que vem diminuir obviamente a rentabilidade no fim do ano.

18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

É vendido à Agros.

19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Sim, é um benefício grande, porque nomeadamente agora no momento que estamos a atravessar, claro, todas aquelas empresas que estão a depender somente da aquisição de todos os produtos exteriores, têm mais dificuldades para sobreviver dada a situação das subidas das matérias-primas. Na minha empresa, essencialmente são produzidos a silagem de milho na campanha, depois dessa são produzidos rolos de erva e feno que acaba por não ser suficiente o que leva à aquisição de algum feno, mas, na maioria dos casos, a produção ainda dá para 70 a 80% do consumo.

20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que é necessário ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Sinceramente, não estou a ver outros possíveis e que se possam encontrar. Contudo, a família é importante e a formação é outra área que não me canso de dizer que é importante.

21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

Estão um pouco relacionados, porque a experiência é um dado que só quem o tem é que sabe. A área da contabilidade hoje, sem ela, não conseguiria obter os resultados que obtenho. A área das tecnologias, embora eu já dissesse aqui, que não tenho grandes tecnologias nem equipamentos na exploração, mas reconheço que, se calhar, a seguir à minha geração ou ainda eu possa ver, se durar muitos anos, na minha exploração ou nos meus descendentes.

22- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

Pequenas coisas poderiam ter influência nos resultados, embora seja difícil para mim enumerar.

Em termos de área?

Se realmente existir a possibilidade de aumentar a área de cultivo, torna-se benéfico. Estou convencido nos dias de hoje que em nenhuma exploração existe área que

sobra como existia há anos, se reconhecia e que havia pessoas que faziam pousios, faziam rotação de culturas por terem áreas, mas hoje estão totalmente todas ocupadas. Portanto, essa vertente na minha exploração obviamente que iria ter um resultado maior, se realmente tivesse mais área.

23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Eu diria totalmente para fazerem como estou a fazer. Trabalhar, acompanhar, não estragar e estar sempre atento ao que vem a seguir. O que sugeria primeiro é que isto era duro, chamava logo para essa situação. Depois de estarem disponíveis para aceitar um trabalho contínuo e duro, sem horários, sem feriados, sem domingos, eu digo que é a coisa melhor que há. É as pessoas trabalhar ao ar livre, por conta delas, sem depender de outros e, no fundo, no fundo acabam por fazer uma coisa que nem todos fazem como é óbvio em todas as áreas. Isto, para dizer que a agricultura hoje já não é aquilo que era há 40 e 50 anos, em que as pessoas eram escravas. Considero que hoje não é difícil, apesar da minha resposta ser no sentido de os desanimar. É só para chamar atenção que para chegar ao resultado necessário tem-se que dizer não a alguma coisa que até se gostava, mas que no fundo há outras coisas que estão na frente.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

O que eu gostaria de dizer a tudo e a todos é que realmente eu já conheci isto há muitos anos e já conheci bem pior, já conheci isto muito mais difícil e, pronto, espero que este setor melhor. Tenho esperança que isto se possa tornar ainda menos árido e menos duro e que as pessoas, se calhar, possam procurar este setor, embora que até aqui tenha havido pouca procura. Não tenho nada que gostasse de saber, o desenrolar de algum pequeno ou grande pormenor.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.6 - Transcrição da entrevista ao PFI1

Dados gerais do entrevistado:

Nome: PFI2

Empresa: Nome Individual

Função: Empresária Agrícola (produtor de leite) com curso de empresário

Local: Courel

Data de constituição da empresa: ano: 1994

Número de colaboradores: 3 colaboradores, 1 (proprietária) trabalha a tempo inteiro, 2 a tempo parcial.

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê? Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

Acho, porque me ajuda a tomar decisões e estou mais convicta daquilo que estou a fazer. Por exemplo, nos animais, anteriormente, quando comecei, não sabia como medicar, não tinha conhecimento, até praticamente dar uma injeção tinha receio. Hoje não, já estou mais à vontade, há certas doenças em que eu medico os animais sem ajuda da veterinária.

- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

Acho que são um suporte bom, a gente ter conhecimentos trabalha mais à vontade.

- 3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Tenho o contabilista e o marido e a filha no trabalho.

Empresas são o contabilista e a cooperativa, por exemplo. Pessoas são o meu marido e minha filha.

- 4- A entreatjada torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

Claro que sim. Por exemplo, os amigos e vizinhos ajudam nas tarefas da colheita da silagem, e no caso de existir um parto mais difícil.

- 5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado à mesma, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

É um serviço feito por empresa exterior, devido à pouca experiência nisso e não tenho conhecimento e ao mesmo tempo, não tenho tempo para tudo.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

Chamo a atenção daquelas, sei lá, daquelas coisas que têm um custo mais elevado., dos proveitos.

- 6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

Interferem, por exemplo, no fornecimento de alimentos, na fertilização dos solos, serviços de inseminação artificial, nos serviços de ADS e SNIRB, no apoio às candidaturas e fornecem cursos profissionais.

- 7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa?

Sem dúvida que sim, porque têm mais conhecimento e pelas razões apontadas anteriormente.

- 8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas? Pode dar exemplos?

Há sempre reparações a fazer, não é? Além disso, no que mais invisto é no bem-estar animal, procuro ter cubículos, camas, para cada animal.

- 9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

É fruto do trabalho na empresa.

- 10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Sim, do RPU, e ajuda bastante.

11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

É assim, concordo em algumas coisas e discordo em outras. Mas, por exemplo, na questão da legalização, tem os seus benefícios, porque há que haver regras, embora que discorde de certas, porque acho que não estão bem inseridas a nível de região, mas sim a nível de país. Cada região devia ter as suas regras.

O RPU é bem-vindo, mas discordo de uma parte de toda a gente receber e não estar a trabalhar na área. Devia ser pago por produção e não por área.

O fim das quotas vai ser uma desgraça para o setor leiteiro, sinceramente.

Também há muita burocracia, por exemplo, no caso de querer fazer novas melhorias ou mudar de lugar a exploração, há muitos senãos.

12- No seu entender, que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

Todas elas precisam de um acompanhamento, porque uma toca a outra.

13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

Sim, embora não dependa só de mim. Queria investir numa vacaria nova, mas de momento não tenho aprovação. Em termos de produção, procuro manter, porque as condições não permitem que aumente.

14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade sua empresa?

Há várias que eu tenho em conta. Escolher bem os sémenes para ao animais, seleccionar a alimentação ideal para cada animal, manutenção dos cascos, limpeza das camas diária, desinfeção de vez em quando das mesmas, o uso de papel na limpeza dos tetos, porque, assim, não há aquele perigo de contacto de bactérias de uns animais para os outros e a limpeza das alfaias agrícolas também é importante, porque a gente olhando por elas têm mais durabilidade.

15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas estão inseridas?

Elas estão mais inseridas na questão do leite. Porque, por exemplo, quando há um animal com descarga de células, por norma eles (a empresa que recolhe o leite) informam por telemóvel. Eles não identificam o animal, mas a gente, depois, pesquisa e vê. E no caso, quando vem o contrastador, a gente também identifica o animal em si. Passados dois dias, a pessoa vê se aquele animal está com aquele problema e há que tratar.

16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

O Unifeed faz uma mistura mais homogénea para os animais, acho que isso é bom, e as camas com colchão para os animais, também é muito importante.

17- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

Tem, há que alimentar bem os animais, verificar se o leite de cada animal está próprio para consumo. No caso de um animal com antibiótico, nunca aproveito o leite sem antes fazer um teste. Tenho um aparelho que me permite identificar se o leite acusa ou não antibiótico.

18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

É vendido, neste caso, à Lactogal.

19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Sem dúvida que sim. É a silagem de milho, a palha e os rolos de erva.

20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que é necessário ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Sim, a ajuda familiar é importante e a formação de cursos são um bom suporte.

21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

Sim, estão. Nas decisões todas elas são importantes, uma toca a outra, porque o acompanhar é sempre uma mais-valia e porque a gente fica mais bem informada.

22- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

Melhores condições do estábulo e o leite ser mais bem pago.

23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Que é preciso dar boas condições aos animais para eles serem produtivos, rentáveis e apostar numa boa genética.

Eu nesta fase crítica pondero que eles sejam moderados no que querem realmente trabalhar. Considero que seja um setor saudável e que apesar das dificuldades se consegue obter boa rentabilidade.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Eu já falei muito. Está tudo.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 1.7 - Transcrição da entrevista ao Pfl2

Dados gerais do entrevistado:

Nome: Pfl2

Empresa: Nome Individual

Função: Agricultora

Local: Gual

Data de constituição da empresa:

Sempre viveu disto, mas está à frente da empresa há 15 anos

Número de colaboradores:

3 colaboradores - 2 trabalham a tempo inteiro na empresa (ela e a irmã) e um trabalha parcialmente na empresa.

Questões/respostas:

- 1- Acha que a experiência é o fator que mais peso tem na maneira como gere a sua empresa e nas decisões que toma? Porquê?

A experiência conta muito, porque através de experiências passadas conseguimos tomar decisões mais acertadas no presente.

Quer dar-nos exemplos de situações em que a sua experiência o leva a gerir e a tomar decisões desta forma?

A gente de uns anos para os outros vai tirando ideias, o ano passado não deu certo, este ano vamos tentar desta maneira para conseguirmos mais objetivos, mais rendimento, menos custos.

- 2- Que ensinamentos tira da sua experiência enquanto produtor e gestor?

Continuo a seguir, acho que não se consegue ser produtor e gestor sem acompanhar a empresa. Para mim, pessoalmente custa um bocado ser produtor e trabalhador, digamos, e estar a gerir. No entanto, considero que existem benefícios em ser produtor e gestor, tendo em conta a experiência que tenho.

3- Tem alguém a ajudá-lo na gestão e administração da sua empresa? Que tipo de empresas e/ou pessoas?

Da gestão da empresa não, apenas tenho um contabilista.

4- A entreaajuda torna-se ou não numa mais-valia para a sua empresa? De que forma é que obtém essa mais-valia?

Sim. Esta é necessária na altura das colheitas, porque, se vier mais gente, faz-se mais rápido. Mas é uma entreaajuda paga, digamos.

5- A contabilidade da sua empresa é feita por alguém ligado à mesma, ou é um serviço feito por uma empresa exterior? Porquê?

É feita por um contabilista, porque não tenho conhecimento nessa área, eu apenas ponho os papéis numa pastinha e entrego ao contabilista.

Que benefícios tira dos dados contabilísticos? Quer dar alguns exemplos?

Os benefícios é que permitem ver a saúde da empresa, por exemplo, vejo se a empresa está a ter lucro ou prejuízo, se tem custos elevados, se podemos reduzir esses custos.

6- De que modo é que as empresas exteriores, nomeadamente as cooperativas e associações, interferem com o processo e modo de gestão da sua empresa?

Dão informação, tiram dúvidas que a gente tenha, fornecem produtos, têm técnicos para esclarecer alguma dúvida que surja na aplicação do inseticida ou herbicidas, eles vêm ver o terreno.

7- Essas empresas são ou não uma mais-valia para a sua empresa? Porquê?

Claro que sim. Elas são importantes, porque fornecem produtos para a empresa, porque têm técnicos que nos ajudam.

8- Na sua empresa, tem feito investimentos no sentido de a melhorar ou mantê-la? Em que áreas da sua empresa? Pode dar exemplos?

As melhorias foram feitas, na vacaria. Tínhamos as vacas presas às correntes, pusemos guilhotina, camas e rodo de limpeza.

9- Como e onde obtém os recursos para esses investimentos?

É fruto do trabalho da empresa.

10- A sua empresa beneficia de algum tipo de apoio financeiro do estado ou da EU? Se sim, que apoios?

Sim, o RPU.

11- Qual a sua opinião sobre a legislação nacional e internacional aplicada ao setor leiteiro, nomeadamente o REAP, o RPU e a eventualidade do fim das quotas?

Quanto ao REAP, não sei, o RPU está bem e as quotas, na minha opinião, é que se deviam manter.

12- No seu entender, que áreas da sua empresa precisam de um melhor acompanhamento? Especifique e explique porquê.

Todas elas precisam de um bom acompanhamento. Os animais se não tiverem um bom acompanhamento depois não dão o lucro que deviam dar, se for ao nível das alfaias agrícolas, se nós não as lavarmos, não as pusermos como deve ser, chegamos ao ano seguinte e vamos pegar nelas e elas foram-se, na primeira vez ainda andam, mas depois de aquecer falta qualquer coisa. Passar uma vistoria em todas as áreas.

13- Existe alguma espécie de objetivos estipulados no início do ano para serem concretizados até o final do ano na sua empresa? E em termos de produção e qualidade?

Em termos de produção, o que nós temos é o que tencionamos continuar, nem aumentar, nem diminuir.

14- Que técnicas existem da sua parte, de modo a conseguir gerir e obter uma maior rentabilidade na sua empresa?

A nível de animais é assim, temos que seleccionar o que é vitelos de uns x meses a uns x meses e pô-los por lotes, vacas secas noutra lote, quinze dias antes do parto, mudar

para o lote das vacas em produção para elas terem a alimentação correta. Depois, na vacaria, fazer a higiene, limpeza das camas, desinfecção das camas. Na sala de ordenha é a mesma coisa. Limpamos os tetos com uns panos, porque é mais económico.

15- As tecnologias são uma ferramenta importante de trabalho na sua empresa? Se sim, em que áreas da sua exploração estão inseridas?

Eu acho que são, para mim são. Eu acho que as tecnologias, nós temos que as usar sempre, porque se não, ficamos parados no tempo. Ao menos ter a informação que existe.

16- Na saúde e bem-estar animal, que tipo de equipamentos e ou inovações tecnológicas existem na sua exploração? Exemplifique.

É a guilhotina, são os cubículos para cada animal em produção e o rodo de limpeza.

17- O processo para obtenção do produto final (o leite) tem algum planeamento e controlo da sua parte? Explique.

Claro que fazemos controlo. Fazemos testes às vacas que têm células, se não vai o leite para o tanque e ainda recebemos menos. Portanto, há mastites a tratar, ou levamos o leite a analisar e eles dizem-nos o que aplicar.

18- Depois de chegar ao produto final (o leite), qual o seu destino?

É vendido para a Agros.

19- Considera que existe um benefício para a empresa, quando esta produz parte da alimentação para os animais? Que alimentos são produzidos?

Aí é que mais lucro dá, tem os lucros todos. Quando ela produz alimentos para os animais nós estamos bem, agora quando a empresa não produz e temos que comprar, sei lá, 50% da alimentação animal, aí é impossível, porque com certeza não dá, mas eu não tenho essa experiência. Palha, silagem de milho. Compramos só a ração e a mistura.

20- Para além da sua experiência, da informação contabilística e das inovações e equipamentos tecnológicos, considera que existem outros fatores que é necessário ter em conta e que ajudam a melhorar a gestão da sua exploração?

Eu, por mim, a exploração é muito pequena para aquilo que se vê hoje, mas tem-me dado para aquilo que quero, mas não vou dizer que não seja necessário ter em conta outros fatores. Para a minha empresa, estes são os necessários.

21- Considera que os fatores como a experiência, a contabilidade e as tecnologias estão interligados e se relacionam entre si na sua empresa? Se sim, de que modo?

É assim, eu acho que sim, porque qualquer informação que precise, faço um contacto e de repente tenho essa informação. Consigo estar a par das situações.

22- No seu entender, o que acha que poderá ser necessário para melhorar a gestão da sua exploração?

O leite dar mais dinheiro.

23- Que conselho de gestão dá aos produtores que têm o mesmo tipo de negócio que o seu? E aos novos e jovens empresários que queiram singrar no negócio da produção de leite?

Que fossem devagarinho, não fossem criar ilusões porque há crédito, há mil e uma coisa para os novos e jovens agricultores, porque no primeiro ano e no segundo ano, tudo corre às mil maravilhas, mas depois os custos estão sempre a aumentar e eles não conseguem, não têm capacidade de resposta a isso, na minha opinião.

Final da entrevista: Tem mais alguma informação que queira revelar sobre este tema e assuntos abordados durante a entrevista? Quer deixar alguma sugestão para uma posterior investigação, sobre algum tema ligado ao setor que gostasse de ver explorado em futuros trabalhos de investigação?

Ouçó muitas pessoas a lamentar-se que o leite não dá, que a agricultura não dá. Eu não posso dizer isso, eu, pessoalmente, não posso, não vou dizer que eu vivo bem, mas os outros setores não estão melhores que o nosso. Este facto talvez seja de darem um passo grande demais e falta de organização.

Agradecimento: Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 2: Modelo do Questionário



MESTRADO EM GESTÃO

FCEE

Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa

V.N.de Famalicão

QUESTIONÁRIO

Os princípios e técnicas fundamentais de Gestão nas Micro e Pequenas empresas do Setor Leiteiro: Estudo aplicado à região EDM.

O verdadeiro desafio das Micro e Pequenas explorações prende-se com uma gestão eficiente por parte do seu gestor/empresário. Todavia, não sendo tarefa fácil, este recorre a um conjunto de ferramentas - variáveis, princípios, técnicas e informação. Neste sentido, e com o intuito de conseguir saber que princípios e técnicas fundamentais de gestão estão aplicadas e inseridas nas micro e pequenas empresas do setor leiteiro por parte dos empresários, foi desenvolvido o questionário que abaixo se apresenta. Por outro lado, a realização deste questionário tem como finalidade verificar se todos os fatores envolventes da gestão são importantes, se são suficientes, se contribuem e se são todas necessários para melhorar a gestão das empresas do setor leiteiro. Por último, para além de procuramos descobrir outros princípios e técnicas que os gestores destas empresas devem ter em consideração na gestão da sua empresa, pretendemos apurar em que área da exploração elas estão inseridas.

As informações contidas neste questionário são confidenciais e apenas serão utilizadas sem referências pessoais para fins relacionados com a presente investigação académica.

Assinale, por favor, com uma cruz, a sua resposta para cada uma das questões.

1. Identificação do empresário

Sexo:

M

F

Idade:

<25 25 a 35 36 a 45 46 a 55 >56

Escolaridade:

4ª Classe 6º Ano 9º Ano 12º Ano Curso superior

Curso profissional (curso de empresário agrícola)

Anos de experiência no comando da exploração:

<6 6 a 12 13 a 18 19 a 24 >=25

2. Perfil Empresarial

2.1 Empresa:

Familiar Não Familiar

2.2 Natureza jurídica da empresa:

Sociedade por Quotas Sociedade Unipessoal Empresário em Nome particular

2.3 Número total de trabalhadores a trabalhar na exploração, incluindo o proprietário:

Até 2 3 a 5 >=6

2.4 Do total de trabalhadores, quantos trabalham a tempo inteiro e têm salário na exploração?

Até 2 3 a 5 >=6

2.5 Dimensão do efetivo total de animais:

<50 50 a 80 81 a 100 101 a 140 + de 140

2.6 Dimensão de área cultivada:

=<10 hectares 11 a 20 hectares 21 a 30 hectares + de 31 hectares

3. Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão nas Micro e Pequenas empresas do Setor Leiteiro

1- Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo Totalmente					
	Escala de Likert				
	1	2	3	4	5
Afirmações					
3.1 A experiência é o fator que mais peso tem na maneira como faço a gestão da minha empresa e nas decisões que tomo.					
3.2 A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes na gestão e na tomada de decisões.					
3.3 A contabilidade tem um impacto muito elevado na gestão da minha exploração.					
3.4 As tecnologias são uma ferramenta muito importante no dia a dia da minha empresa e contribuem favoravelmente para que eu a consiga gerir melhor e obter uma maior rentabilidade dela.					
3.5 A principal tecnologia de informação e comunicação que utilizo na minha exploração é o <i>software</i> de gestão.					
3.6 A família e a entajuda contribuem para melhorar a gestão e o processo da minha exploração.					
3.7 Os serviços prestados pela Cooperativa e pelas associações (ex.: ABLN) são importantes na minha exploração.					
3.8 Para a minha empresa, a variável publicidade não é relevante para a sua atividade.					
3.9 A eliminação de qualquer variável (experiência, conhecimento, contabilidade, tecnologias, família, entajuda, formação, associações e cooperativas) interfere negativamente na minha exploração.					
3.10 Todas as variáveis estão relacionadas entre si na gestão e influenciam positivamente a tomada de decisões.					
3.11 A instalação pecuária (vacaria) é de todas as áreas, aquela que considero mais importante em toda a minha exploração/empresa					
3.12 Só trabalhando na saúde e bem-estar animal é que eu consigo produzir resultados positivos na minha exploração e para tal tenho cubículos em colchão ou serrim para os animais produtores.					
3.13 O acompanhamento no dia a dia, por parte do empresário, aumenta a eficiência e os resultados.					
3.14 A produção de silagens e/ou feno permite reduzir custos e dependência do mercado externo.					
3.15 A utilização de luvas e papel na ordenha dos animais é uma prática existente na exploração.					
3.16 A divisão dos animais produtores é importante para permitir uma redução de custos de alimentação.					
3.17 Na política internacional, a eventualidade do fim das quotas vai ser prejudicial para a minha empresa.					
3.18 O regime de pagamento único está a ser bem distribuído e aplicado no setor em que estou inserido.					

Anexo 3: Resumo em frequência dos resultados da informação dos questionários

1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo Totalmente	
<u>Afirmações</u>					
	1	2	3	4	5
	n°	n°	n°	n°	n°
P3.1 A experiência é o fator que mais peso tem na maneira como faço a gestão da minha empresa e nas decisões que tomo.				17	88
P3.2 A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes na gestão e na tomada de decisões.			3	21	81
P3.3 A contabilidade tem um impacto muito elevado na gestão da minha exploração.	1	27	26	30	21
P3.4 As tecnologias são uma ferramenta muito importante no dia a dia da minha empresa e contribuem favoravelmente para que eu a consiga gerir melhor e obter uma maior rentabilidade dela.		3	10	24	68
P3.5 A principal tecnologia de informação e comunicação que utilizo na minha exploração é o <i>software</i> de gestão.		60	7	10	28
P3.6 A família e a entajuda contribuem para melhorar a gestão e o processo da minha exploração.		1	4	50	50
P3.7 Os serviços prestados pela cooperativa e pelas associações (ex.: ABLN) são importantes na minha exploração.	2	8	9	45	41
P3.8 Para a minha empresa, a variável publicidade não é relevante para a sua atividade.		4	1	2	98
P3.9 A eliminação de qualquer variável (experiência, conhecimento, contabilidade, tecnologias, família, entajuda, formação, associações e cooperativas) interfere negativamente na minha exploração.	4	18	12	51	20
P3.10 Todas as variáveis estão relacionadas entre si na gestão e influenciam positivamente a tomada de decisões.		1	5	68	31
P3.11 A instalação pecuária (vacaria) é de todas as áreas, aquela que considero mais importante em toda a minha exploração/empresa		5	3	21	81
P3.12 Só trabalhando na saúde e bem-estar animal é que eu consigo produzir resultados positivos na minha exploração e para tal tenho cubículos em colchão ou serrim para os animais produtores.			6	31	63
P3.13 O acompanhamento no dia a dia, por parte do empresário, aumenta a eficiência e os resultados.				5	100
P3.14 A produção de silagens e/ou feno permite reduzir custos e dependência do mercado externo.				4	101
P3.15 A utilização de luvas e papel na ordenha dos animais é uma prática existente na exploração.	3	45	4	12	41
P3.16 A divisão dos animais produtores é importante para permitir uma redução de custos de alimentação.	3	62	8	17	15
P3.17 Na política internacional, a eventualidade do fim das quotas vai ser prejudicial para a minha empresa.	1	6	20	27	51
P3.18 O regime de pagamento único está a ser bem distribuído e aplicado no setor em que estou inserido.	36	20	25	21	3

Anexo 4: Tabelas de resultados da caracterização do setor leiteiro

Tabela I - Importação e exportação de leite fresco de vaca nos cinco continentes, desde 2005 a 2009

Importação de leite fresco de vaca (em toneladas)						
	2005	2006	2007	2008	2009	Total
África	84060	100147	107755	118445	121478	531885
América	128597	89527	120106	101826	82482	522538
Ásia	201881	220975	229113	234691	254574	1141234
Europa	5114720	5558583	5754825	6416245	6757447	29601820
Oceânia	19722	19043	23676	25739	22656	110836
Exportação de leite fresco de vaca (em toneladas)						
	2005	2006	2007	2008	2009	Total
África	11110	12983	12172	23942	20001	80208
América	121097	90268	136191	113723	124450	585729
Ásia	117355	162475	152368	145774	128455	706427
Europa	5456582	6370823	6434223	7177513	7771167	33210308
Oceânia	107378	105146	115226	117897	120840	566487
FONTE: FAOSTAT © FAO Statistics Division 2011 / 19 November 2011						

Tabela II - Produção anual de leite fresco de vaca em toneladas

Países da UE	Ano				
	2007	2008	2009	2010	2011
Alemanha	28.402.800	28.656.300	29.163.700	29.593.900	30.301.400
Áustria	3.155.070	3.195.950	3.229.810	3.257.740	3.307.130
Bélgica	2.878.640	2.849.230	2.954.390	3.066.630	3.101.050
Bulgária	1.148.330	1.143.190	1.073.400	1.124.360	1.125.820
Chipre	144.100	152.264	152.100	151.015	152.600*
Dinamarca	4.650.000	4.720.000	4.814.000	4.909.400	4.880.500
Eslováquia	1.074.660	1.057.250	957.327	917.977	928.315
Eslovénia	642.262	666.472	653.682	625.521	603.930
Espanha	6.143.100	6.339.900	6.251.400	6.357.140	6.522.000
Estónia	691.829	693.647	670.554	675.344	692.387
Finlândia	2.355.600	2.310.910	2.332.020	2.336.250	2.300.730
França	24.373.700	24.516.300	22.659.200	23.374.300	24.426.500
Grécia	801.185	800.000	784.000	852.000	787.000F
Hungria	1.842.230	1.840.490	1.758.220	1.684.920	1.712.480
Irlanda	5.460.440	5.372.630	5.228.300	5.327.000	5.536.650
Itália	10.617.800	11.285.900	10.560.300	10.500.000	10.479.100
Letónia	838.356	832.073	828.060	830.918	841.702
Lituânia	1.931.220	1.950.360	1.786.950	1.732.510	1.782.330
Luxemburgo	274.243	277.672	283.876	295.302	292.247
Malta	40.593	40.029	39.455	42.127	41.693
Países Baixos (Holanda)	11.061.800	11.285.900	11.468.600	11.626.100	11.627.300
Polónia	12.096.000	12.425.300	12.447.200	12.278.700	12.413.800
Portugal	1.909.440	1.961.000	1.938.640	1.897.690	1.905.580
República Checa	2.755.970	2.801.320	2.780.660	2.683.030	2.735.600
Reino Unido	14.023.000	13.719.000	13.852.000	14.081.000	14.246.000
Roménia	5.652.140	5.468.210	5.208.710	4.410.840	4.526.560
Suécia	3.025.000	3.029.000	2.974.000	2.902.100	2.890.000

Fonte: FAOSTAT | © FAO Statistics Division 2013 | 04 February 2013

Tabela III - Preço (usd) que o produtor recebe por tonelada de leite fresco vendida, para os anos de 2007 a 2010, nos países da UE.

Países da EU	Ano			
	2007	2008	2009	2010
Áustria	463.3	569.8	402.8	417.1
Alemanha	459.2	495.1	334.7	405.3
Bélgica	445.0	453.5	315.4	384.9
Bulgária	342.7	447.2	337.1	342.2
Chipre	585.1	744.1	705.6	672.4
Dinamarca	450.7	552.9	403.4	451.2
Eslováquia	386.2	475.1	274.7	289.8
Eslovénia	381.4	475.2	361.0	349.2
Espanha	484.5	475.3	404.9	389.0
Estónia	367.9	475.4	292.6	368.2
Finlândia	519.5	475.5	540.3	518.4
França	424.5	475.6	413.9	422.9
Grécia	560.2	475.7	512.0	481.8
Holanda	435.6	475.8	357.1	397.1
Hungria	396.3	475.9	305.2	346.8
Irlanda	418.0	475.10	293.1	359.2
Itália	499.0	475.11	514.9	492.9
Letónia	356.7	475.12	258.0	335.8
Lituânia	272.6	475.13	206.6	275.7
Luxemburgo	495.5	475.14	361.4	391.2
Malta	517.8	475.15	623.1	543.9
Polónia	388.3	475.16	289.0	354.2
Portugal	404.9	475.17	407.1	381.3
Reino Unido	402.3	475.18	359.4	367.7
República Checa	418.6	475.19	327.2	385.8
Roménia	534.0	475.20	634.9	621.5
Suécia	450.4	475.21	392.9	479.8

Fonte: FAOSTAT | © FAO Statistics Division 2013 | 04 February 2013

Tabela IV - Rendimento de leite em quilogramas/animal dos países de EU, desde 2007 a 2011.

Países da EU	Ano				
	2007	2008	2009	2010	2011
Áustria	5997,4	6059,4	6067,7	6100,0	6226,9
Alemanha	6976,5	6794,3	6964,6	7075,8	7236,1
Bélgica	5757,2	5509,1	5631,9	6133,3	6354,6
Bulgária	3279,6	3403,7	3411,2	3788,8	3653,3
Chipre	6079,9	6442,0	6557,4	6447,8	6339,8
Dinamarca	8525,5	8459,1	8548,7	8640,2	8429,2
Eslováquia	5810,5	5866,9	5769,9	5649,0	5827,5
Eslovénia	5708,5	5726,1	5764,4	5530,5	5517,0
Espanha	6349,8	7018,7	7037,5	7674,9	7715,6
Estónia	6387,6	6734,4	6934,4	6983,9	7175,0
Finlândia	7956,3	7988,5	8040,2	8074,4	8057,8
França	6337,7	6099,5	6045,9	6262,0	6673,6
Grécia	3698,8	3847,0	3698,1	3690,5	3691,4
Hungria	5721,2	5715,8	5426,6	5400,4	5542,0
Irlanda	5023,4	4905,6	4767,3	4974,8	4957,2
Itália	5830,8	6137,0	5768,4	5589,9	5960,8
Letónia	4596,3	4612,4	4859,5	5020,7	5129,2
Lituânia	4840,2	4821,7	4770,3	4815,2	5099,7
Luxemburgo	7034,9	6947,4	6986,3	7154,8	7224,5
Malta	5380,1	5523,5	5692,5	6621,7	5790,7
Países baixos (Holanda)	7424,0	7111,5	7294,5	7467,8	7536,5
Polónia	4435,6	4546,2	4776,2	4837,6	5019,4
Portugal	7098,3	7400,0	7590,6	7809,4	7874,3
Reino Unido	7176,6	7186,5	7431,3	7611,4	7849,0
República Checa	6716,2	6907,8	7055,3	7090,2	7320,2
Roménia	3386,5	3426,2	3458,6	3060,1	3775,9
Suécia	8271,2	8285,4	8395,9	8337,0	8340,7

Fonte: FAOSTAT | © FAO Statistics Division 2013 | 04 February 2013

Tabela V - Dados de pagamento do RPU em Portugal

Ano	Região Agrária	Beneficiários Pagos (nº)	Direitos Pagos (nº)	Montante Pago (milhares €)
2007	Entre Douro e Minho	40.033	113.270	49.325
	Trás-os-Montes	41.627	199.090	24.131
	Beira Litoral	35.205	70.003	30.284
	Beira Interior	21.214	223.741	23.937
	Ribatejo e Oeste	11.898	194.435	43.631
	Alentejo	22.195	1.529.234	172.383
	Algarve	3.098	24.117	2.101
	TOTAL	175.270	2.353.890	345.792
2008	Norte	78.728	301.351	72.137
	Centro	52.831	281.172	53.859
	Lisboa e Vale do Tejo	11.095	199.289	56.904
	Alentejo	21.119	1.512.649	174.823
	Algarve	3.365	25.907	4.423
	TOTAL	167.138	2.320.367	362.146
2009	Norte	77.696	294.386	90.626
	Centro	50.992	265.481	58.021
	Lisboa e Vale do Tejo	10.518	196.207	56.532
	Alentejo	20.565	1.497.942	174.744
	Algarve	3.109	23.862	5.125
	TOTAL	162.880	2.277.878	385.048
2010	Norte	72.122	288.255	100.414
	Centro	45.372	263.339	62.377
	Lisboa e Vale do Tejo	10.101	197.459	56.152
	Alentejo	19.713	1.488.805	172.764
	Algarve	2.787	23.005	5.544
	TOTAL	150.095	2.260.864	397.251

Fonte: GPRC - APLE para os dados 2007, atualizados em setembro de 2009

Fonte: GPRC - AEST para os dados 2008, atualizados em junho de 2010

Fonte: GPRC - AESE para os dados 2009 e 2010, atualizados em outubro de 2011