

BOVINOCULTURA DE LEITE DA REGIÃO SUDESTE DE MATO GROSSO: UMA ANÁLISE DA FUNCIONALIDADE DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) FRENTE AOS GARGALOS DA ATIVIDADE

Cássio Giovanni de Aguiar Costa
Prof. Assistente
Universidade Federal de Mato Grosso
Curso de Ciências Econômicas ICHS/CUR
E-mail: cassioufmt@gmail.com

Luís Otávio Bau Macedo
Prof. Adjunto
Universidade Federal de Mato Grosso
Curso de Ciências Econômicas ICHS/CUR
E-mail: luis_otavio@ufmt.br

Francisca Nathalia de Sousa Leite
Bolsista PIBIC
Universidade Federal de Mato Grosso
Curso de Ciências Econômicas ICHS/CUR
E-mail: nathaliasousa61@gmail.com

José Vanderson Ferreira da Silva
Bolsista PIBIC
Universidade Federal de Mato Grosso
Curso de Ciências Econômicas ICHS/CUR
E-mail: vanderson.ferreira10@gmail.com

Grupo de pesquisa 6: Agropecuária, Meio-Ambiente e Desenvolvimento

Resumo

No contexto da agricultura familiar brasileira, a bovinocultura de leite se configura como o principal segmento da estrutura, principalmente pela considerável geração de renda e trabalho. Diante disso, o Banco do Brasil lançou uma proposta de incentivo às atividades econômicas, que possibilitassem o desenvolvimento se sua região. Assim, surge a Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). O estudo tem como objetivo identificar e descrever os principais gargalos da atividade da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso, de modo a permitir subsídios para a construção e consolidação de uma política de desenvolvimento para a atividade em sete municípios da região. A metodologia utilizada se caracteriza como um estudo descritivo e exploratório, utilizando-se da técnica da observação

não participante e realização de entrevistas com produtores a partir de um roteiro semiestruturado. Os resultados mostram que a existência de certos gargalos compromete a proposta metodológica do DRS, principalmente pela pouca disponibilidade de assistência técnica, da precária difusão tecnológica e uma infraestrutura produtiva obsoleta.

Palavras-chave: Bovinocultura de Leite; Desenvolvimento Regional; Mato Grosso.

Abstract

In Brazilian family farming, dairy cattle is configured as the primary segment of the structure, mainly by generating considerable income and employment. Thus, the Banco do Brasil launched a proposal to encourage economic activities that would enable the development of your region. Thus, Business Strategy Sustainable Regional Development (SRD) arises. The study aims to identify and describe the main bottlenecks of the dairy cattle in the southeast region of Mato Grosso, to allow subsidies for the construction and consolidation of a development policy for the activity in seven municipalities in the region activity. The methodology is characterized as a descriptive study, using the technique of non-participating and conducting interviews with producers from a semi-structured observation. The results show that the existence of certain bottlenecks compromises proposed methodology of DRS, mainly by limited availability of technical assistance, poor technological diffusion and productive infrastructure obsolete.

Key words: Dairy cattle; Regional Development; Mato Grosso.

1. Introdução

A agricultura familiar, modelo de exploração da produção agropecuária em que a mão-de-obra e a propriedade da terra são predominantemente familiares, se destaca como um importante segmento produtor de alimentos do Brasil. Na conjuntura recente, a agricultura familiar possui grande relevância na economia de diversos municípios, na geração de empregos diretos e indiretos no campo e nas cidades, na geração de divisas que impulsionam o comércio das regiões e sua importância para o setor alimentício, pois segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2013), a maior parte da produção de alimentos que abastecem as mesas das famílias é proveniente das terras cultivadas por esses agricultores.

Vale ressaltar que além da expressiva participação na produção de alimentos, a agricultura familiar é considerada um mecanismo para a diversificação das culturas, com uma distribuição mais igualitária da renda gerada pelas atividades desenvolvidas e também para o controle do êxodo rural. O setor agropecuário brasileiro e especificamente a agricultura familiar apresenta, ano após ano, relevância no processo de desenvolvimento do país (BACHA, 2012).

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2013) a agricultura familiar é

um segmento estratégico para o desenvolvimento do país. Em 2012, além de responsável por produzir 70% dos alimentos consumidos pelos brasileiros, respondeu por 38% da renda agropecuária e ocupou quase 75% da mão de obra do campo. Entre as atividades desenvolvidas pela agricultura familiar, a que significa a maior representatividade e que possui maior relevância em relação à obtenção de renda mensal para o sustento das famílias destaca-se a bovinocultura de leite. Em relação a essa atividade, há fatores cruciais para a sobrevivência do produtor, principalmente no que se refere aos gargalos estruturais, financeiros e tecnológicos.

No ano de 2003, o Governo Federal colocou em seus objetivos para o plano plurianual 2004-2007, o tema desenvolvimento sustentável como forma de obtenção de crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, de forma ambientalmente sustentável e redutora das desigualdades sociais. Tem como missão, gerir o desenvolvimento sustentável da economia do país, atuar como força motriz para as demais instituições públicas que por sua vez também influenciam o setor privado. Diversos órgãos do governo e instituições da sociedade civil organizada passaram a repensar seu modo de atuação, incorporando à sua forma de abordar os problemas sociais e de tratar as políticas públicas na perspectiva da sustentabilidade, da atenção ao local e da integração das ações adotadas. (BARROS, 2007 apud LUSTOSA, 2002).

Nesse contexto, os bancos como agentes do sistema financeiro, passam a assumir maior responsabilidade nos projetos por eles financiados, que impactam, sobretudo, o meio ambiente. Em 2004 o Banco do Brasil idealizou a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), e em junho do mesmo ano, firmou um compromisso com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), para que fossem adotadas práticas de desenvolvimento sustentável em seus negócios.

Assim, a instituição lançou oficialmente em 2005 o DRS, que se configura como uma experiência relativamente nova dentro da estrutura operacional do banco, que foi criado com o objetivo de fortalecer os processos de desenvolvimento regional, aproveitando a capilaridade, a força institucional e a capacidade financeira de que a instituição dispõe em todo o país. A origem do DRS está associada ao desafio de aumentar as oportunidades econômicas para o público de menor renda, gerar estímulos para sanar problemas socioambientais e construir estratégias de desenvolvimento sustentável, mediante ações diferenciadas para as diversas potencialidades regionais, por meio da mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais, para práticas de apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural (REJANI, 2011).

Como ponto de partida da estratégia DRS, é essencial a identificação e mapeamento dos gargalos que impedem o desenvolvimento da atividade, na verdade a essência da metodologia adotada pela instituição com seus parceiros se respalda na identificação desses entraves. Isso para que seja consolidada uma política de desenvolvimento regional do setor, através de um conjunto de ações que será implementado visando eliminar ou reduzir os entraves prejudiciais à bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso.

A atuação do Banco do Brasil com a Estratégia Negocial DRS se dá por meio do apoio a atividades produtivas, com a visão de cadeia de valor, identificadas como potencialidades nas diferentes regiões onde está presente. Fundamenta-se no incentivo ao desenvolvimento de

atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios familiares, comércio, serviço e indústria). Sua metodologia de atuação prevê a sensibilização, mobilização e capacitação de atores e parceiros envolvidos na cadeia produtiva, como é o caso da bovinocultura de leite, e na elaboração de um diagnóstico participativo, abordando a cadeia de valor das atividades produtivas apoiadas e, sobretudo, identificar os gargalos da atividade para subsidiar uma política pública direcionada ao seu desenvolvimento, por meio de ações que estimulem a inovação e uso de práticas tecnológicas voltadas à bovinocultura de leite.

Respaldo pela identificação e diagnóstico dos gargalos, é elaborado um Plano de Negócios (PN) DRS, no qual são definidos os objetivos, as metas e as ações (por elo da cadeia produtiva: recursos naturais, insumos, produção, beneficiamento e comercialização) para sua execução. A metodologia determina, ainda, o monitoramento das ações definidas nos PN e a avaliação de todo o processo, por meio da utilização de indicadores, e ainda pelo acompanhamento de como as ações definidas no PN, impactam na resolução dos gargalos.

Dentre as diversas atividades produtivas apoiadas pelo DRS, a bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso foi selecionada, por ser considerada uma importante cadeia produtiva da região, representada principalmente pela agricultura familiar. Os municípios relacionados para aplicação dessa metodologia de desenvolvimento foram: Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis.

A partir destas considerações, o objetivo do artigo é identificar e descrever os principais gargalos que comprometem o desempenho da atividade da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso, para que assim contribua com a efetividade da metodologia da estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, o que poderá consolidar como um instrumento de política pública para o setor.

Em termos metodológicos, a pesquisa realizada pode ser caracterizada como descritiva e exploratória, no qual depois de levantamento de base teórica e conceitual foi analisado um conjunto de documentos e dados secundários. Em seguida foram realizadas visitas técnicas junto a grupos específicos de produtores para verificação *in loco* das formas de atuação destes produtores em conformidade com os dados secundários levantados. Nesta ocasião foi aplicada a técnica da observação não participante e realização de entrevistas com estes produtores a partir de um roteiro semiestruturado relacionado às variáveis que envolvessem as múltiplas formas de interdependências entre os diversos níveis da cadeia produtiva estudada. A partir destes dados, foi realizada a triangulação dos dados para verificar o nível de conformidade entre os dados coletados.

Além do conteúdo introdutório, o artigo apresenta os seguintes itens: fundamentação teórica, explorando os pontos agricultura familiar e a atividade da bovinocultura leiteira, seguido de base teórica para a cadeia produtiva da bovinocultura leiteira. Depois disso, são detalhados os procedimentos metodológicos para apresentação e análise dos resultados, explicitados em seguida e depois disso, são feitas as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Agricultura familiar e a atividade da bovinocultura leiteira

De acordo com Denardi (2001), o termo Agricultura Familiar e as políticas públicas específicas para este segmento são ainda bastante recentes no Brasil. O conceito aceito pela academia e setores de políticas do governo brasileiro, utilizado pela Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), no Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), ultrapassa questões de pequena produção, pequeno agricultor e campesinato. Em linhas gerais, os empreendimentos familiares têm duas características principais: são administrados pela própria família e neles trabalham diretamente, com ou sem o auxílio de terceiros. Destaca-se que a gestão é familiar e o trabalho é predominantemente dos seus membros, embora com alguma contratação de serviços eventuais de mão-de-obra. O estabelecimento familiar é, ao mesmo tempo, uma unidade de produção e de consumo, e também uma unidade de produção e de reprodução social.

A agricultura familiar apresenta características que lhe são próprias e estão relacionadas à forma de explorar e gerir os recursos de sua propriedade. Essas características, se bem trabalhadas podem levar a redução de custos de produção sem colocar em risco sua qualidade, ao menos no que se refere à produção de leite (Souza, 2007). Uma das principais virtudes da agricultura familiar decorre da própria natureza de sua produção, que é a sua diversificação. Apesar de ter sua origem no caráter de subsistência da produção familiar, atualmente é uma estratégia de redução de riscos e incerteza (BUAINAIN, ROMEIRO e GUANZIROLI, 2003). Como ressalta a multiplicidade de atividades no interior de uma mesma propriedade confere um diferencial de competitividade proporcionado pelo sinergismo econômico e ecológico dos sistemas diversificados.

Para Nunes (2007), a agricultura familiar apresenta papel central quando abordado o assunto sustentabilidade, destacando-se como produtora de alimentos para a sociedade, como prestadora de serviços ambientais e estreitamente relacionada a situações sociais e econômicas dos países. O modelo pós Segunda Guerra Mundial, tomado internacionalmente para a modernização da agricultura, considerado como necessário para o desenvolvimento econômico dos países, levou a este tipo de agricultura a uma série de rupturas: a) entre agricultura e alimentação; b) entre agricultura e território; c) ruptura de ordem demográfica; d) entre agricultura e meio ambiente; e) entre o modelo familiar e individualização da propriedade.

No caminho da agricultura sustentável torna-se necessário o monitoramento da atividade agrícola, tanto no que se refere aos efeitos sobre o ambiente como sobre aspectos socioeconômicos. Na proposta de avaliação de sustentabilidade, os critérios para avaliação de sustentabilidade de agroecossistemas devem contemplar as dimensões ambiental, econômica e social. Estes critérios necessitam de um conjunto de indicadores que permitam uma avaliação qualitativa e quantitativa. Sendo assim, o indicador não é apenas uma informação exclusivamente numérica, ele deve descrever um processo específico ou um processo de controle específico para cada sistema estudado, relacionado diretamente com a escala espacial em estudo.

A participação das famílias agricultoras como atores da construção de conhecimento e com a validação de suas percepções sobre o significado de seu trabalho é fundamental na execução deste tipo de proposta, que se constitui, ao mesmo tempo, num processo de investigação e numa proposta de um caminho para fortalecer a atividade da bovinocultura de leite. Para que o produtor represente bem esse modelo de agricultura sustentável com

efetividade, é importante que o produtor tenha condições estruturais, financeiras e tecnológicas e isso passa necessariamente pela eliminação e/ou redução de certos gargalos, alguns endógenos outros exógenos em relação à atividade. Por isso o envolvimento dos atores sociais do setor e o entendimento quanto ao conceito de cadeia produtiva, se configuram como elementares.

2.2. A cadeia produtiva do leite

De acordo com Fellet (2001), entre 1945 e início de 1990 o preço do leite no Brasil era tabelado pelo Governo Federal, essa medida foi tomada para evitar que os preços cobrados pelos produtos lácteos fossem abusivos, o que acarretou na falta de investimento na produção e beneficiamento do leite, que se tornava cada dia menos atrativo aos olhos dos produtores. Esse cenário de instabilidade na produção e na comercialização do leite acabou ocasionando o aumento da demanda pelo leite informal e certa dependência dos produtos lácteos importados para o suprimento das necessidades da população local.

O ano de 1994 foi um ano importante para o setor lácteo no Brasil, pois com a adoção do Plano Real, com a abertura do comércio internacional e o fim do tabelamento dos preços dos produtos lácteos, que ocorreu em 1990, período de maior desenvolvimento na exploração da bovinocultura leiteira do país, a demanda pelo produto aumentou consideravelmente e a produção tornou-se mais atrativa. Nessa época, houve o aumento do poder aquisitivo da população devido à estabilização monetária e, conjuntamente à abertura comercial, a quantidade de leite ofertada foi maior e isso garantiu preços mais acessíveis aos consumidores.

Para Calegar (1998), o setor lácteo brasileiro passava por dificuldades provocadas pela grande heterogeneidade de perfis tecnológicos, pelo reduzido volume médio de produção, da baixa produtividade, dos altos custos, baixo padrão de qualidade, aplicação de uma tecnologia tradicional e em muitos casos extrativistas, deficiente capacitação técnica e gerencial da mão-de-obra e baixo grau de integração da cadeia produtiva.

O mercado é muito sensível às oscilações do câmbio, prova disso foi o ano de 2009, um ano após a última crise mundial, nesse ano o real se valorizou frente ao dólar e isso provocou uma queda brusca nas exportações e o percentual das importações foi maior, ocasionando assim um déficit na balança comercial láctea.

Com a necessidade da criação de estratégias setoriais, que não eram plenamente atendidas por causa da grande amplitude do conceito de agronegócio, tornou-se necessária a criação de um conceito adicional que pudesse criar modelos de sistemas focados na produção, que levasse em conta todos os atores ao longo da atividade, nesse cenário surge o conceito de cadeia produtiva. Os primeiros trabalhos aplicando este enfoque surgiram na década de 80, tendo sido amplamente expandidos na década de 90. (CRISTO 2002 apud CASTRO, 2000).

Na cadeia produtiva do leite as trocas existentes são realizadas pelos seguintes agentes: os detentores dos insumos de produção; os produtores de leite (unidade de produção primária); as unidades de comercialização intermediária; as unidades de beneficiamento e produção; as instituições e empresas de pesquisa, fomento, capacitação e assistência técnica e por último as unidades de comercialização final e os consumidores. As Políticas Públicas são necessárias para estabelecer um ambiente seguro à atividade e que possibilite o uso de

instrumentos adequados para seu desenvolvimento, podendo ser utilizadas em todos os elos da cadeia produtiva.

A relevância sistêmica da cadeia produtiva fica evidente quando analisada a diversidade de estudos que utilizam a mesma, para determinar gargalos nas atividades produtivas; para examinar o desempenho de sistemas agropecuários; para verificar oportunidades não exploradas e aumentar a compreensão de cada elo das cadeias. Em qualquer atividade direcionada à agropecuária é importante para que os elos das cadeias produtivas sejam fortalecidos, que se dá basicamente por meio do aprimoramento das normas, diretrizes e leis que regulamentam cada setor da cadeia. Na cadeia produtiva do leite não é diferente, cada elo possui suas peculiaridades que necessitam de atenção especial para que a atividade possa fluir naturalmente sem maiores entraves.

O relacionamento entre as organizações e seus fornecedores é necessário para que seus valores e seu código de conduta sejam transmitidos a todos os participantes da sua cadeia produtiva. Portanto evidencia-se a necessidade da atividade empresarial não ter uma visão isolada do seu próprio negócio, mas ter uma visão holística da sociedade onde está inserida sua atividade (REJANI, 2011 apud TACHIZAWA, 2000). Para o país, tanto é interessante que haja os laticínios privados, por causa da geração de empregos e arrecadação de impostos, quanto é interessante que as unidades de beneficiamento/transformação também sejam constituídas por cooperativas ou associações de produtores, pois dessa forma haverá maior distribuição de renda e possivelmente haverá o aquecimento da economia local.

As instituições e empresas de pesquisa, fomento, capacitação e assistência técnica são responsáveis pela melhoria do padrão genético do gado; melhoria das condições do solo e principalmente pela melhoria da produtividade das vacas ordenhadas e da qualidade do leite que estão envolvidos na cadeia produtiva do leite. No final da cadeia produtiva, as unidades de comercialização final, que são as redes atacadistas, supermercados, padarias, bares, restaurantes entre outros que comercializam seus produtos para os consumidores finais, Portanto é fundamental que todos os agentes de uma cadeia produtiva trabalhem em consonância com as expectativas e anseios dos clientes.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, no qual depois de levantamento de base teórica e conceitual foi analisado um conjunto de documentos e dados secundários obtidos junto ao Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e Fundação Banco do Brasil (FBB). Em seguida foram realizadas visitas técnicas junto a grupos específicos de produtores para verificação *in loco* das formas de atuação destes produtores, em conformidade com os dados secundários levantados. Nesta ocasião foi aplicada a técnica da observação não participante e realização de entrevistas com estes produtores a partir de um roteiro semiestruturado relacionado às variáveis que envolvessem as múltiplas formas de interdependências entre os diversos níveis da cadeia produtiva estudada. A partir destes dados, foi realizada a triangulação dos dados para verificar o nível de conformidade entre os dados coletados.

As visitas técnicas que possibilitaram o procedimento da técnica de observação não participante e das entrevistas foram realizadas pela equipe gestora da estratégia negocial do

DRS, sendo os autores do referido artigo membros da mesma, nos sete municípios destacados na pesquisa, totalizando 39 (trinta e nove), a saber: Campo Verde (8), Dom Aquino (5), Itiquira (6), Jaciara (4), Pedra Preta (5), Poxoréu (5) e Rondonópolis (6).

Foi realizada uma caracterização da cadeia produtiva da região em análise. Ao se avaliar a cadeia produtiva verifica-se que a atividade econômica se realiza em um determinado ambiente, o qual define várias condicionantes para a realização da atividade, tais como os relacionados à infraestrutura, à tecnologia, às regulamentações legais e ambientais, às condições sociais e econômicas. E também as relacionadas às características das instituições que se envolvem na cadeia, incluindo-se os mecanismos de coordenação entre estas. O que, por sua vez, possibilita compreender as formas diferenciadas de relacionamento, permitindo maior aproximação e integração de ações.

4. Análise dos resultados

4.1. Caracterização da cadeia produtiva da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso

Os municípios que contemplam o Plano de Negócio (PN) de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), da atividade da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso, são: Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis.

Segundo IBGE (2012), a comercialização do leite e dos seus derivados no Brasil está direcionada ao mercado interno. Dos 28,5 bilhões de litros de leite produzidos, no ano de 2010, cerca de 80% são provenientes de seis estados: Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo, Paraná e Santa Catarina. Mato Grosso tinha uma produção de 77,1 milhões de litros de leite em 1980, passando a produzir 708,5 milhões em 2010, com uma taxa de crescimento de 7,67% a.a. nesse período. Em termos fundiários, Mato Grosso possui 20,9 mil propriedades leiteiras que produzem em média 92,6 litros de leite por dia. O estado responde por 2,3% da produção nacional, ocupando a 10ª posição no ranking brasileiro. A produção de leite na mesorregião sudeste Mato-grossense, região que engloba os municípios analisados neste estudo, era de 80,9 milhões de litros de leite em 1990, chegando a produzir 105,6 milhões de litros de leite em 2010, representando 1,34% a.a. de aumento.

Ainda de acordo com IBGE (2012), neste mesmo período o rebanho leiteiro apresentou uma redução de 0,75% a. a., tendo em 1990 um rebanho com 107,4 mil vacas ordenhadas contra 92,4 mil vacas ordenhas em 2010. A redução mais drástica ocorreu de 1995 a 1996, nesse período houve uma queda de 35,0% do rebanho leiteiro. Portanto a produtividade explica o aumento da produção que no período de 1990 era de 753,8 litros/vaca/ano e chegou a 1.143,8 litros/vaca/ano em 2010, um incremento de 2,10% a. a.. A Tabela 1 e o Gráfico 1 apresentam a participação dos municípios analisados, quanto a sua capacidade produtiva.

Tabela 1: Produção de Leite do Mato Grosso Região Sudeste: Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis.

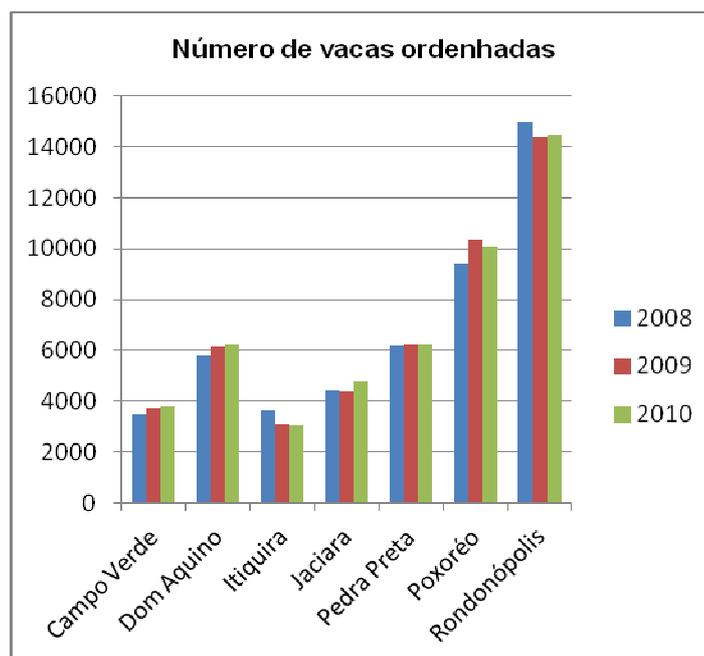
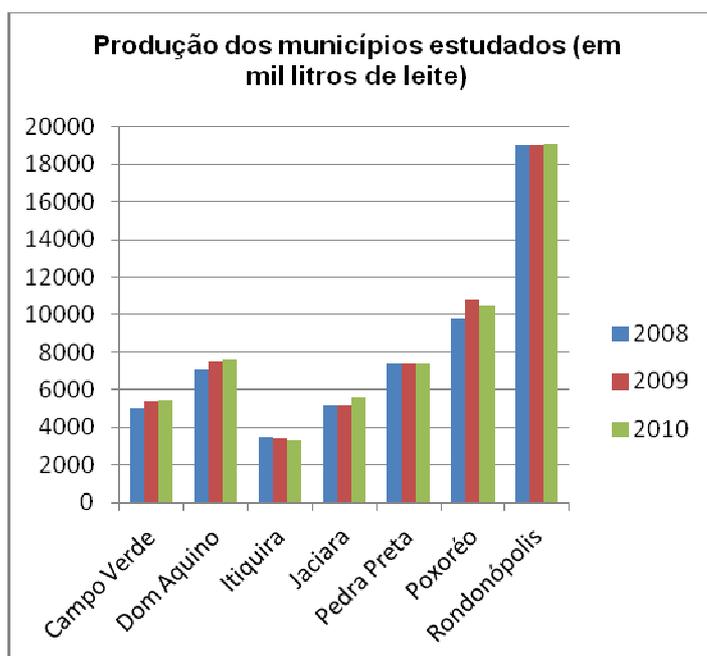
Municípios	Vacas ordenhadas (cabeças)			Produção/ano (mil litros)			Produtividade (l/vaca/ano)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010



Campo Verde	3505	3739	3776	5037	5372	5426	1437	1436	1436
Dom Aquino	5783	6150	6240	7044	7491	7603	1218	1218	1218
Itiquira	3617	3105	3042	3447	3421	3318	952	1101	1090
Jaciara	4452	4402	4798	5199	5141	5567	1167	1167	1160
Pedra Preta	6169	6235	6231	7423	7424	7423	1198	1190	1191
Poxoréu	9412	10384	10072	9816	10830	10505	1042	1042	1042
Rondonópolis	14978	14371	14471	19057	19051	19127	1272	1325	1321

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2011), Comajul, Prefeituras Municipais (2011)

Em 2011, o setor movimentou R\$ 420 milhões de reais e gerou mais de 40 mil empregos diretos no campo. A região possui uma cooperativa sediada em Jaciara que absorve praticamente boa parcela do que é produzido em todos os municípios. O leite comercializado é utilizado principalmente na produção de iogurte, manteiga, requeijão e leite pasteurizado de saquinho. Os demais laticínios compram uma quantidade menor quando comparado com a cooperativa âncora, sendo que os produtos beneficiado/transformados se restringem a mussarela e leite pasteurizado de saquinho (Costa, 2012).



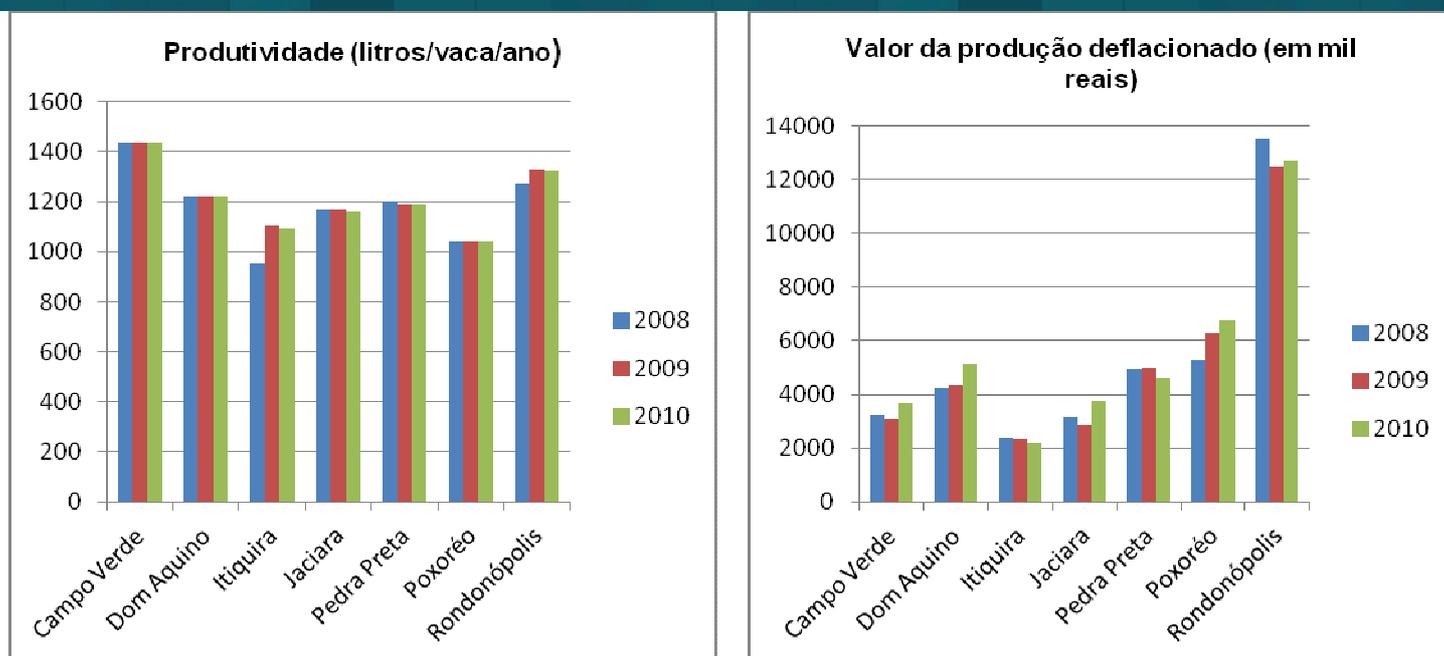


Gráfico 1: Indicadores produtivos da bovinocultura de leite

Fonte: Elaborado pelos Autores com dados do IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2011), Comajul, Prefeituras Municipais

A Tabela 2 apresenta as relações de mercado entre os produtores da região e as principais empresas que comercializam a produção. É possível observar, que a Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira Ltda. (Comajul) absorve uma parcela de 48,85% do que é produzido. Em todos os municípios analisados no DRS da bovinocultura de leite de Mato Grosso, os produtores destinam um maior volume da produção para esta empresa âncora.

Tabela 2: Produção de Leite, número de produtores, preço e forma de pagamento em 2012

Empresa Compradora	Municípios	Quantidade Litros/Mês	Produtores	Preço R\$/Litro/Leite	Forma de Pagamento
Comajul	Campo Verde	308.913	52	R\$ 0,789	Depósito em conta, todo dia 15, posterior à entrega do leite.
	Dom Aquino	129.194	39		
	Itiquira	209.624	38		
	Jaciara	170.430	58		
	Pedra Preta	192.829	58		
	Poxoréu	325.850	100		
	Rondonópolis	421.390	147		



Brasilac	Campo Verde Dom Aquino Jaciará	1.277.000	320	R\$ 0,83	Depósito em conta, todo dia 20, posterior à entrega do leite.
Natã	Pedra Preta	332.890	96	R\$ 0,778	Depósito em conta, todo dia 10, posterior à entrega do leite.
	Rondonópolis	132.998	102		
Nutribom	Rondonópolis	98.000	62	R\$ 0,779	Depósito em conta, todo dia 20, posterior à entrega do leite.

Fonte: Laticínios Comajul, Brasilac, Natã e Nutribom (2012)

Existe uma discussão para que se inicie a produção de leite UHT, pela cooperativa, o que depende principalmente da capacidade de produção dos produtores, já que alguns produtores da região de Jaciara, Dom Aquino e Campo Verde, preferem diversificar a produção com algumas variedades de queijo como o provolone, queijo trança e queijo frescal, comercializados em lanchonetes na rodovia e em alguns pontos dos respectivos municípios. Como a região tem na Comajul a principal absorvedora da produção, não restam muitas opções de comercialização, que não seja os outros três laticínios. A concentração do elo referente ao processamento do leite in natura na região restringe o nível de preços pagos aos produtores. No momento não há potenciais compradores adicionais do leite in natura na região.

Os laticínios que atendem as cidades são: Brasilac, Comajul, Natã e Nutribom. Juntos eles captam aproximadamente 3,6 milhões de litros de leite por mês que são fornecidos por 1072 produtores da região. A Comajul atua como empresa âncora no setor e todo o leite captado é utilizado como matéria-prima para produção de iogurte, manteiga, requeijão e leite pasteurizado de saquinho. (COSTA, 2012).

4.2. Considerações sobre a cadeia produtiva da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso

Para melhor subsidiar os resultados e discussões da pesquisa, são analisadas algumas características a respeito da cadeia produtiva das cidades do sudeste do estado de Mato Grosso que tem a bovinocultura de leite como a atividade beneficiada em seus planos negociais do DRS, que são: Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta,

Poxoréu e Rondonópolis. Elas podem incluir no DRS habilidades, expertise, know-how tecnológico, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento, definidas por variáveis como participação de mercado, reconhecimento da marca ou competências de distribuição, alianças e outros modelos de parceria.

A pecuária leiteira dos municípios, de uma maneira geral, possui como fatores favoráveis à atividade, dentre eles podemos citar os recursos naturais em abundância, as propriedades. Em sua grande maioria, as propriedades possuem Área de Preservação Permanente (APP), possuem reserva legal e o plantio de espécies endógenas também é um fator que agrega valor às propriedades rurais da região.

Os insumos para produção são ofertados em boas condições em todos os municípios em grande quantidade, boa qualidade e a preços acessíveis. Outro fator positivo é o fato de a Comajul apoiar a compra de insumos para produção, além disso, existe uma quantidade significativa de vendedores desses insumos. Ambos os aspectos proporcionam melhores condições na compra aos produtores rurais. Além, disso pode ser destacado como fator positivo que a bovinocultura de leite na região sudeste de Mato Grosso já é praticada há décadas. Isso propiciou aos pecuaristas uma experiência prática com a atividade, aliada com a experiência técnica dos atores sociais envolvidos nos PN DRS, portanto a tradição na atividade leiteira é um ponto forte que foi considerado no PN DRS.

A oferta do leite produzido na região é absorvida em seu maior volume pela Cooperativa âncora, a Comajul. O fato de haver um laticínio âncora atuante, é um ponto positivo em relação ao beneficiamento do leite, pois como a distância das unidades produtivas até o local de beneficiamento do leite é menor, o custo com frete diminui e esse valor que deixa de ser pago pelos laticínios e cooperativas, na maioria das vezes, é parcialmente repassado para o produtor.

A falta de acesso a informações é um dos fatores que pode provocar a utilização de técnicas obsoletas na condução da atividade, a bovinocultura leiteira em todos os municípios pesquisados sofre com o uso de práticas que degradam o solo, não priorizam a conservação das nascentes e utilizam os recursos naturais de forma não sustentável. Esses fatores são considerados como pontos fracos da atividade, fatores que merecem total atenção dos PN DRS.

Os insumos de produção são ofertados em grande quantidade, porém a aquisição individualizada dos produtores não possibilita a obtenção de bons descontos, pelo fato de não haver poder de barganha. Outro fato importante é o escasso recurso que os produtores possuem para custear sua produção, a bovinocultura de leite possui a característica de proporcionar renda mensal aos pecuaristas, porém essa renda é utilizada quase em sua totalidade nas despesas familiares e o excedente, na maioria das vezes, não é suficiente para custear a atividade.

Na produção animal, a bovinocultura leiteira enfrenta sérios problemas que precisam ser sanados, o baixo uso de tecnologias já disponíveis, a baixa utilização da ordenha mecânica, a não disseminação da cultura de inseminação artificial nas matrizes, a não regularidade no controle da mastite e a baixa qualificação da mão de obra, constituem-se como pontos fracos da atividade. Parte do leite produzido poderia ser beneficiado nas próprias unidades produtivas e com isso haveria a agregação de valor ao produto. Costa (2012b)

identifica que a quantidade de leite beneficiado nas unidades produtivas não é maior não somente pela falta de recursos para beneficiar o leite, mas também pela falta de conhecimento da legislação sanitária, sobre higienização para beneficiamento da produção e também por causa das condições precárias de algumas salas de ordenha entre outros locais que seriam utilizados para o beneficiamento do leite.

A qualidade do leite é algo relevante no ato da sua comercialização. Para melhorar a qualidade do leite, é importante que haja preocupação com o padrão genético do rebanho, portanto novamente é ressaltada a importância da inseminação artificial e do cruzamento de espécies para garantir matrizes leiteiras com melhores padrões genéticos que garantam leite de melhor qualidade. O fato de haver pouca articulação entre os produtores e o baixo conhecimento da cadeia produtiva como um todo, também são considerados pontos fracos da bovinocultura de leite em todos os municípios estudados.

Uma observação relevante é que a assistência técnica para os produtores rurais é fundamental para o desenvolvimento da atividade leiteira, os municípios são atendidos por empresas de assistência técnica particular; pela Empresa Matogrossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural (EMPAER) e também por algumas empresas de assistência técnica que possuem sua sede na cidade de Rondonópolis. Essas assistências técnicas rurais são importantes para orientarem os produtores a observarem as legislações ambientais vigentes, a fim de evitar que os mesmos cometam infrações que os desenquadrem do perfil de produtor apto a pleitear financiamento rural nas instituições financeiras.

O fato também dos municípios sediarem agências de instituições financeiras que são credenciadas para ofertarem linhas de crédito exclusivas para mini e pequenos produtores como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) torna a atividade leiteira ainda mais atrativa, pois a falta de crédito torna-se um gargalo importante para qualquer atividade, principalmente para as atividades desenvolvidas por mini e pequenos produtores.

O leite é um produto que com algumas medidas sanitárias e de higiene importantes, pode ser beneficiado na própria unidade produtiva, esse beneficiamento do leite é algo bastante explorado na teoria dos PN DRS do Banco do Brasil. O fato do produtor atender as normas sanitárias e de higiene vigentes, habilita-o para o beneficiamento do produto, com esse beneficiamento a renda do produtor tenderá a ser significativamente elevada e isso possivelmente gerará inúmeros ganhos para o mesmo e conseqüentemente para a atividade.

Outro aspecto importante analisado, em relação às oportunidades que a atividade proporciona para os pecuaristas, é o fato de haver incentivos federais para os produtos comercializados pelos agricultores familiares. Esses agricultores possuem condições diferenciadas para comercializarem seus produtos com o Governo Federal através do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Esse incentivo do governo é fundamental para fomentar as atividades desenvolvidas pelos agricultores familiares, dentre elas inclui-se a bovinocultura de leite.

A falta de informação sobre as leis vigentes constitui uma ameaça para os pecuaristas. É importante que todos saibam o limite da utilização dos recursos naturais e a forma que os mesmos devem ser utilizados. Conforme salientado, os atores sociais são peças chave para o desenvolvimento da atividade leiteira, caso algum ou alguns desses atores não contribuam com o PN DRS, todo o esforço dos demais parceiros pode não ser revertido em melhorias

para a atividade ou ter seus efeitos amenizados. O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Instituto de Defesa Agropecuário (INDEA) são atores importantes nos PN DRS que tem a atividade leiteira como beneficiada, a regularização documental da condição de posse da terra bem como a sanidade animal são fatores decisivos para o financiamento da atividade. A baixa qualidade do leite e de seus derivados são problemas que merecem atenção dos PN DRS, segundo Costa (2012), os consumidores dos municípios da pesquisa não são receptivos a produtos de baixa qualidade.

4.3. Principais gargalos da bovinocultura de leite dos municípios da região sudeste de Mato Grosso

Dentre os gargalos identificados para a atividade da bovinocultura de leite na região sudeste de Mato Grosso evidenciou-se a necessidade de ações prioritárias voltadas à correção dos mesmos. Foi identificado que projetos que promovam a elevação da qualidade e disponibilidade do leite e que incentive o melhoramento genético do rebanho, são cruciais para o processo de desenvolvimento da atividade e da cadeia produtiva como um todo (Costa, 2012b). Ainda segundo Costa (2012), considerando a produção primária como o elo mais fragilizado da cadeia produtiva do leite, em que ações específicas podem gerar transformações positivas, com resultados favoráveis ao quadro geral da cadeia, deve-se priorizá-lo como foco das ações de investimento. Os principais gargalos apontados foram os seguintes:

(1) Condução da atividade de forma pouco profissional, com processos de gerenciamento e planejamento pouco aplicados, unidade produtiva não é considerada uma empresa ou trabalhada com visão sistêmica: A cadeia do leite está constantemente em evolução, agregando novas tecnologias exigindo um produtor especializado, que tenha uma visão mais profunda sobre o negócio leiteiro, com visão gerencial e administrativa da atividade dentro da propriedade rural. Pois não basta produzir, mas produzir com qualidade e para isto é necessário ter uma gestão da propriedade, o que significa dentre outros fatores o manejo produtivo e sanitário dos animais.

(2) Genética do rebanho inadequada às condições da região: Quanto ao critério que contempla a genética, a indústria pressiona cada vez mais os produtores a se tornarem especialistas na atividade de produção leiteira, o que se revela em investimentos na aquisição do rebanho ou na compra de equipamentos e benfeitorias. Isto significa que os produtores que não possuem ou não têm condições de acesso a capital de terceiros ficam, de certa forma, sujeitos à perda de competição no setor e serem excluídos do processo. Nesse caso, os produtores argumentam que é necessária uma linha de crédito específica para a melhoria do rebanho, através da aquisição matrizes ou uso de sêmen de qualidade. Os produtores da região sudeste de Mato Grosso, ratificam que o uso da inseminação artificial é em grande parte responsável pelo melhoramento genético do rebanho leiteiro, embora seu uso seja mais difundido entre os grandes produtores. A baixa qualidade genética dos animais para produção de leite é apontada por muitos como um sério gargalo. Ela é apontada como uma das principais razões do fracasso de quem investe primeiro na alimentação do rebanho, deixando para depois o incremento genético dos animais. O investimento na melhoria de alimentação apresenta melhores resultados quando o rebanho possui potencial genético de resposta à mudança do padrão alimentar.

(3) Pouca apropriação e uso de tecnologia: Este é um fator que contribui muito para a competitividade da atividade. O grau de atualização tecnológica nas áreas de nutrição e manejo do gado, e da produção do leite. A eficiência da pecuária leiteira está intimamente relacionada à adoção de tecnologias que podem proporcionar aumento de produtividade e, em consequência, diluir os custos fixos. Empresas rurais tecnificadas possuem índices de produtividade muito superiores à média nacional, que ainda apresenta reflexos de uma pecuária leiteira tradicional e extrativista. Entretanto, há uma escala mínima, a partir da qual a tecnologia se torna viável. Na região estudada, os produtores argumentam que não dispõem de tecnologia adequada e o suficiente para melhorar o seu desempenho.

(4) Assistência técnica limitada: A pecuária leiteira necessita de diversas funções técnicas para alcançar a competitividade. Assim, são necessários serviços de veterinários e zootecnistas que respondem por serviços clínicos, sanitários, reprodutivos e nutrição. Engenheiros agrônomos, que orientam sobre o preparo e manutenção dos pastos, além de outras especialidades. Em muitas situações, os produtores colocam a falta ou pouca assistência técnica como fator mais preocupante do que outros gargalos como de recursos financeiros e creditícios. Apesar do potencial do setor leiteiro, há uma carência de técnicos especializados, o motivo dessa situação segundo os produtores, se deve aos poucos centros de formação de profissionais e a preferência dos profissionais por fazerem carreiras como empregados em empresas do setor e não prestarem serviços aos produtores rurais.

(5) Geração de renda mensal insatisfatória, para fazer frente às demandas da atividade e da família: Na verdade a insatisfação quanto à renda gerada pela atividade é resultado do somatório de outros problemas identificados na atividade. Alguns produtores da região analisada já estabeleceram a pecuária leiteira como uma segunda, ou até terceira alternativa de renda. Segundo os produtores a falta de informação, assistência e investimentos na produção leiteira geram baixas produtividade e qualidade do produto, que acarreta em queda de rendimento.

(6) Preço do produto (leite) abaixo da estrutura de custos: O comportamento dos preços pagos ao produtor tem influenciado negativamente o setor. Como a atividade está estruturada em um sistema de oligopsonia com apenas quatro empresas compradoras do leite, sendo que uma delas praticamente domina 70% do mercado, o produtor não encontra muitas alternativas de comercialização, e praticamente não ocorre agregação de valor ao leite com a produção de subprodutos. Outra questão importante destacada pelos laticínios é a baixa qualidade do leite produzido, o produtor que entrega o leite com um nível de qualidade superior recebe um prêmio por essa vantagem. A situação se encaminha para um quadro crítico, pois a estrutura de custos nas propriedades está superior ao preço recebido pelo produtor.

(7) Limitados canais de comercialização, o que aumenta o poder de mercado das empresas chamadas âncoras (laticínios): A Tabela 2 evidencia muito bem este gargalo. Os produtores reclamam pela limitação de comercialização do seu produto. Essa é uma tendência que ocorre em outras regiões do Brasil, a concentração de mercado em relação ao segmento dos laticínios. A região sudeste de Mato Grosso apresenta quatro laticínios como demandantes da produção, na verdade é praticamente um monopsonia, como a Comajul aumentou gradativamente seu poder de mercado, hoje ela absorve entre 70% e 80% da produção. Além disso, como foi dito anteriormente, os produtores não dispõem de estrutura e tecnologia razoavelmente adequada para agregar valor à sua produção, o que poderia

proporcionar outro nicho de mercado.

(8) Linhas de financiamento de difícil acesso: Os produtores apresentaram a argumentação para a queda da produção e produtividade, além da baixa qualidade do leite, como decorrente do difícil acesso a linhas de crédito e financiamento, principalmente de recursos oriundos do PRONAF, para investimento e custeio da produção. O que foi constatado em relação aos produtores é a urgência em recursos para o investimento na formação de pastagem, com o objetivo de melhorar a nutrição do rebanho, para a compra de matrizes que possam se adaptar às características da região e no melhoramento genético do rebanho por meio de inseminação artificial. Os recursos também seriam canalizados para adquirir resfriadores e ordenhadeiras mecânicas. O principal motivo justificado pelo sistema financeiro é a necessidade desses produtores legalizarem ou regularizarem a situação jurídica das propriedades, sendo que a maioria é representada por assentamentos ilegais ou do sistema da reforma agrária que ainda se encontra nos trâmites legais.

(9) Política governamental para o setor ineficaz: Há um forte descontentamento dos produtores da região quanto às políticas públicas voltadas para a atividade, seja em escala federal, estadual ou municipal. Tem-se uma grande insatisfação no que se refere às políticas de extensão e assistência técnica, de acesso aos recursos de financiamento e também de sanidade do rebanho. Os produtores se ressentem de como o poder público direciona suas políticas para a atividade, são consideradas por eles ineficientes e de alcance curto. Em algumas circunstâncias ocorreu a implantação de políticas estruturais para a cadeia produtiva da bovinocultura do leite, entretanto o efeito que se esperava como elevação da renda do produtor, melhoria na infraestrutura de armazenamento e escoamento da produção, não se efetivou.

(10) Baixa produtividade e rentabilidade: O descontentamento dos produtores da região com a atividade é resultado da baixa produtividade e rentabilidade do segmento. Contudo, existe a consciência de que o nível baixo destes indicadores ocorre devido à necessidade de um processo de capacitação e treinamento da mão de obra empregada, bem como do entendimento de que a gestão das propriedades é ainda encarada com pouco profissionalismo. Agregado aos gargalos mencionados acima, o resultado inevitável é a queda dos rendimentos produtivos e financeiros.

A ideia central da estratégia negocial DRS lançada pelo Banco do Brasil é justamente equacionar os problemas que surgem com a presença dos gargalos ao desenvolvimento da atividade da bovinocultura de leite da região sudeste de Mato Grosso. São diversas situações que comprometem rentabilidade da propriedade, enfraquece a qualidade do leite e que leva a um cenário de desmotivação por parte do produtor e que, de certa forma, coloca a produção de leite como menos prioritária na geração de renda. Existem problemas sociais ainda, como o nível de alfabetização do produtor e de sua família, sistemas de abastecimento de água deficitário, problemas quanto ao saneamento da propriedade além de insuficiência na oferta de serviços públicos para a saúde da família rural.

5. Considerações finais

A atividade da bovinocultura de leite é considerada muito importante não somente para os produtores, como também para a região em questão. Seu efeito encadeador de desenvolvimento alcança também o meio urbano por meio da geração de divisas e de empregos diretos e indiretos. Contudo, a presença de gargalos enfraquece as condições de desenvolvimento do setor e que comprometem a produção principalmente, e fazem diminuir a rentabilidade das propriedades rurais familiares.

O Plano Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), em sua essência, mostra-se importante para desenvolver setores considerados estratégicos para a elevação da renda familiar, para aspectos ambientais e sociais, para atender os anseios do governo e a demanda social. Um fato que compromete a qualidade da gestão do plano é a alta rotatividade dos membros do comitê gestor, principalmente dos funcionários do Banco do Brasil envolvidos no PN DRS, a falta de treinamento e de interesse desses funcionários acabam colocando em cheque a eficácia do plano (COSTA, 2012).

O objetivo da Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) da Bovinocultura de Leite em Mato Grosso nos municípios de Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis, tem como meta principal a identificação de gargalos que possam prejudicar o desenvolvimento da atividade e com isso o estabelecimento de um Plano de Negócios que contemple ações que tenham a função de impulsionar a atividade de modo a promover o desenvolvimento da região, como incentivar e ampliar novos canais de comercialização, estabelecer e expandir indicadores de produtividade, qualidade e, sobretudo geração de renda como movimento propulsor de sustentabilidade da atividade do leite. Para que este objetivo se torne factível, é imprescindível o restabelecimento e funcionamento dos Comitês Gestores, atores que se encontravam em total desativação desde 2005.

O gargalo que tem despertado maior preocupação por parte dos atores sociais do segmento é o tecnológico. Constatou-se que uma parcela considerável dos produtores da bovinocultura de leite não são tecnificados e ainda utilizam métodos produtivos obsoletos que proporciona baixa produção, e, por conseguinte, improdutividade e qualidade do produto aquém do que é exigido pelo mercado. O resultado deste cenário é o achatamento da renda do produtor, que quando não abandona a atividade, coloca-a em segundo plano. A proposta do DRS se concentra em impulsionar o crescimento para melhoria dos indicadores de qualidade de vida, que nesse caso dependem do revigoração da bovinocultura de leite, como uma das atividades que podem atender a estratégia e política setorial do Banco do Brasil, por meio de sua ação negocial.

Com a devida correção desses gargalos, as condições de sucesso do DRS da bovinocultura de leite nos municípios de Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis, aumentam. Existe mercado para absolver a produção de leite, os atores envolvidos na cadeia produtiva, que em boa parte compõem os comitês gestores apresentam disposição para alavancar e gerar prosperidade na região.

Há o interesse do poder público municipal por meio das prefeituras, que tudo ocorra com resultados positivos. O desenvolvimento tem que ser focado e sedimentado localmente, com benefícios sociais e econômicos. Existe uma insatisfação generalizada por parte dos produtores quanto a três aspectos: (i) o alto custo de produção determinado em grande escala pelo preço dos insumos, principalmente na área nutricional do rebanho; (ii) o preço do leite,

que é determinado pelas forças do mercado; (iii) e quanto as condições ambientais e disposição de recursos hídricos nas regiões.

De maneira geral, os resultados continuam na dependência da efetividade das ações e da presença do Banco do Brasil como a liderança de uma proposta de Desenvolvimento Regional. Destaca-se, sobretudo, a necessidade de não se interromperem a implantação das ações estabelecidas no Plano de Ação, pois o aspecto central para a efetividade do DRS é a manutenção da coesão dos agentes que o constituem, de forma que o projeto alcance seus objetivos fins para a sociedade local e regional.

6. Referências

- BACHA, C. J. C. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARROS, R. F. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil**. Brasília – Brasília/DF, p. 15. 2007.
- BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. *Sociologias*, n.10, 2003.
- BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- CALEGAR, G. **Em Busca da competitividade na atividade leiteira**. Boletim do leite, n. 48, p. 1, 1998.
- COSTA, C. G. A., **Documento sistematizado da Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Leite de Mato Grosso/ Região Sudeste Municípios: Campo Verde, Dom Aquino, Itiquira, Jaciara, Pedra Preta, Poxoréu e Rondonópolis**. Projeto de Cooperação Técnica Internacional Geração de Trabalho e Renda Bovinocultura de Leite/Mato Grosso. Brasília. -- Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), Brasília/DF, 2012.
- COSTA, C. G. A., **Relatório técnico da Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Leite de Mato Grosso/Região Sudeste**. Projeto de Cooperação Técnica Internacional Geração de Trabalho e Renda Bovinocultura de Leite/Mato Grosso. Brasília. -- Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), Brasília/DF 2012b.
- CRISTO, C. M. P. N., Lima, S. M. V., Castro A. M. G., **Cadeia produtiva: Marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2002.
- DENARDI, R. A. **Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável**. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, Porto Alegre, v.2, n.3, p. 56-62, jul/set. 2001.
- DUARTE, L. M. G; THEODORO, S. H; **Dilemas do cerrado: entre o ecologicamente (in)correto e o socialmente (in)justo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- FELLET, V. K. **Breve Histórico da Pecuária Leiteira Nacional**. Boletim do Leite, n. 85, p. 1, 2001.
- FBB/IICA Fundação Banco do Brasil e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA. **Proposta de Estruturação da Atividade Produtiva de Bovinocultura**



53º CONGRESSO DA
SOBER

Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

Agropecuária, Meio Ambiente
e Desenvolvimento

de 26 a 29 de julho de 2015
UFPB | João Pessoa - PB

de Leite. Brasília/DF, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Rio de Janeiro, 2011
Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=94&z=p&o=25>>
Acesso em: 05 mai. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Rio de Janeiro. Censo
Agropecuário 2006. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/familia_censoagro2006.pdf> Acesso em: 05 mai. 2014.

JUNIOR, A. P. MALHEIROS, T. F. **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental.**
Barueri/SP: Manole, 2012.

MARZALL, K. **Indicadores de Sustentabilidade para Agrossistemas.** Dissertação
(Mestrado em Fitotecnia) - Programa de Pós-Graduação em Agronomia, Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Secretaria da Agricultura Familiar.
Disponível em: <www.mda.gov.br/saf> Acesso em: 08 mai. 2014.

NUNES, S. P. **Instrumentos de Política Agrícola para a Agricultura e a Agricultura
Familiar no Brasil** – DESER, 2007.

REJANI, F. M. **Desenvolvimento Sustentável e agenda de atuação dos bancos públicos
comerciais brasileiros:** uma análise da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional
Sustentável (DRS) do Banco do Brasil. São Paulo, 2011.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável – Ideias Sustentáveis.** 3 ed. Rio
de Janeiro: Garamond, 2002.

SOUZA, R.P. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da
agricultura familiar: o caso do sistema Coorlac (RS).** Universidade Federal do Rio Grande
do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento
Rural. 2007.

UNIBB. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Estratégia Negocial DRS: caderno do
participante. Módulo I.** Brasília/DF, UNIBB, 2010.