



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

THATIANA DE ANDRADE FIGUEIRA

**FATORES RELEVANTES PARA O SUCESSO DA
AVICULTURA DE CORTE NA AGRICULTURA FAMILIAR DA
ZONA DA MATA MINEIRA: A PERCEPÇÃO DO PRODUTOR**

**CAMPO GRANDE – MS
2009**

THATIANA DE ANDRADE FIGUEIRA

**FATORES RELEVANTES PARA O SUCESSO DA
AVICULTURA DE CORTE NA AGRICULTURA FAMILIAR DA
ZONA DA MATA MINEIRA: A PERCEPÇÃO DO PRODUTOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em
Administração.
Área de concentração em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Leonardo Francisco Figueiredo Neto, Dr.

**CAMPO GRANDE - MS
2009**

657.31

F__a

Figueira, Thatiana de Andrade.

Fatores relevantes para o sucesso da avicultura de corte na agricultura familiar da Zona da Mata mineira: A percepção do produtor/ Thatiana de Andrade Figueira – Campo Grande, 2009.

135 f.

Orientador:Leonardo Francisco Figueiredo Neto.

Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia

1. Avicultura – análise histórico-contextual. 2. Avicultura – análise econômica. 3. Procedimentos de gestão – funções administrativas. 4. Funções administrativas e o administrador rural – os objetivos do administrador rural. I. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

THATIANA DE ANDRADE FIGUEIRA

**FATORES RELEVANTES PARA O SUCESSO DA
AVICULTURA DE CORTE NA AGRICULTURA FAMILIAR DA
ZONA DA MATA MINEIRA: A PERCEPÇÃO DO PRODUTOR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 15 de dezembro de 2009.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Ph.D. Carlos Antônio Moreira Leite
Universidade Federal de Viçosa

A DEUS, meu Senhor, Mestre e Criador! Toda honra e toda glória! Porque por Ele e para Ele são TODAS as coisas!

**Ao Arthur, ontem, hoje e sempre, meu LINDO filho.
Para você, que me faz desfrutar do prazer de conhecer e viver um amor tão intenso.
E me faz assim perseverar...
Você é o meu mestrinho!**

Aos meus pais, Sérgio e Ângela. Foram meus anjos! Muito obrigada pelo apoio, dedicação e acalento, quando em minha fraqueza eu não via mais o caminho. Amo vocês! Sem vocês eu não conseguiria...

AGRADECIMENTOS

Agradeço, com todo meu respeito e admiração, ao meu orientador, Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto, pelas orientações, sempre muito oportunas, ao longo desses quase dois anos. Obrigada pela franqueza contínua e pela confiança deposita. Sua flexibilidade e persistência no desenvolvimento do trabalho mostrou-me muito mais que um orientador, mostrou-me um amigo.

Aos professores membros da banca dessa dissertação, Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani, pela contribuição desde o primeiro semestre do curso, pela presença e aporte na qualificação e pela amizade estabelecida. Ao PhD. Carlos Antônio Moreira Leite, por prontamente aceitar o meu convite de sair do Sudeste rumo ao Centro-Oeste em pleno final de semestre e pelo privilégio da convivência. Admiro o seu trabalho e a sua pessoa! A vocês, minha gratidão pela disponibilidade na banca e pelas contribuições que foram fundamentais.

À Avizom, que permitiu a realização da pesquisa. Especialmente ao Alexander que me acompanhou nas visitas a campo.

Aos agricultores e às famílias que se dispuseram a me receber, que o fizeram de maneira formidável! Sem vocês, esta pesquisa não existiria. A vocês, todo o meu apreço e respeito!

Aos professores do PPGA e do DEA, que contribuíram para a minha formação e se tornaram muito queridos!

Aos funcionários do Departamento de Economia e Administração, sempre tão solícitos, e de maneira especial à Rosali, querida, prestativa, amiga, ágil, dócil...

Aos colegas de mestrado Ari, Marley, Kelly, Tânia, Paulo Eduardo, Paulo Augusto, Taísa, Henrique e Vergílio, pela oportunidade de interlocução nas aulas, nos corredores e nos churrascos. Pela amizade que rompeu o Lago do Amor, e adentrou no meu dia-a-dia. Pelos bons momentos juntos! Valeu galera 'Mau', levo, com muito carinho, vocês para sempre!

Aos queridos amigos, ex-vizinhos do Condomínio Villas de Andorra, pela amizade, receptividade, carinho e presteza de sempre. Vocês tornaram minha permanência em Campo Grande muito mais feliz! Notadamente à Carla, tão querida! *Guenza*, você foi um achado!

Aos meus parentes tão amados em Campo Grande, primas e primos, tias e tios e vovó Teté, pela acolhida amorosa, pelo apoio de sempre e pelas orações contínuas. Os laços que nos unem jamais serão rompidos! Amo vocês!

Ao meu irmão Thiago e minha cunhada Fabi, pelo amor de sempre, pela amizade e a força dispensada em momentos tão difíceis. Eu os amo demais!

A minha vovó Santinha e ao meu tio Jairo. E a todos os meus demais parentes, pelo amor e ternura.

Ao Hécio Lopes, pela contribuição essencial para o desenvolvimento do trabalho, se não fosse você, eu jamais alcançaria o 'finalmente'. Obrigada pela paciência e disposição!

A Roseni Moura e Márcia Martins, pela agradável surpresa do reencontro. Os cafés na *Editora* aqueceram o frio de Viçosa e a nossa amizade. Os nossos bate-papos intelectuais muito contribuíram para a elaboração da pesquisa, além da força que me deram – sempre dispostas! Faltam-me palavras...

À Pollyana, Carla, Vívian e Vanessa, estagiárias extraordinárias, que muito me auxiliaram no desenvolvimento das tarefas.

Aos queridos amigos e colegas do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa por terem sido, anos atrás, os propulsores da minha paixão pela academia.

A todos os meus amigos de toda a vida e também àqueles pontuais.

Aos amigos e irmãos da Primeira Igreja Batista de Viçosa.

À Didi e à escola infantil Montessori Dei Bambini, meus parceiros sul-mato-grossenses, por cuidarem do Arthur enquanto eu estava na UFMS.

À Rose, minha parceira mineira, que atualmente aguenta as pontas e me auxilia a gastar toda a energia do Arthurzinho....

À trilha sonora que me concentrou e desconcentrou no desenvolvimento da pesquisa, mas que me acompanhou neste trajeto: Zé Geraldo, Renato Teixeira, Zeca Baleiro, Fagner, Belchior, Nando Reis, Ney Matogrosso, Geraldo Azevedo, Caetano Veloso, Ministério Apascentar, Chico Buarque, Ray Charles, João Alexandre, Milton Nascimento, Maria Rita, Lô Borges, Albert Simpson (*my dear friend!*), Beto Guedes, 14 Bis e a Turma do Cocoricó.

A todos vocês, o meu muito obrigada!

Se lembre...

*Se lembre do seu criador
Enquanto ainda existe futuro
Enquanto se olha para frente ao invés de olhar para trás
Pois há de chegar certo tempo
De queixas, de medo e lamento
Não ter vivido o bastante na hora de partir*

*Se lembre do seu criador
Enquanto ainda existe alegria
Enquanto há motivos de sobra para rir e não chorar
Porque chegarão muitos dias de choro ao invés de euforia
Não há de haver outra chance real de ser feliz*

*Sim, lembre do seu criador
Enquanto ainda existe saúde
Enquanto se ouve, se fala, se anda e tudo mais
Por todo esse bem que é a vida
Por tanta vontade incontida
Por ser prova viva da imagem de Deus e Seu amor*

*Se lembre do seu criador
Enquanto se pode encontrar
Enquanto Ele está muito perto de nós a nos ouvir
Pois quem quer ganhar sua vida
Distante de Deus à deriva
Acaba chegando ao final sem ter para onde ir*

*Sem rumo, sem tempo, sem vida
Sem tempo, sem rumo, sem vida
Sem vida, sem tempo, sem rumo
E sem poder sorrir*

João Alexandre

RESUMO

FIGUEIRA, Thatiana de Andrade. **Fatores relevantes para o sucesso da avicultura de corte na agricultura familiar da Zona da Mata mineira: A percepção do produtor.** 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2009.

Orientador: Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto
Defesa: 15/12/2009

Com o intuito de identificar os fatores desencadeadores de um empreendedor rural de sucesso, realizou-se uma pesquisa com avicultores associados à Associação dos Avicultores da Zona da Mata, em Minas Gerais. Algumas variáveis foram consideradas fundamentais para diagnosticar se o produtor rural possui ou não sucesso em suas atividades gestionárias, além da capacidade de obter lucro. Entre tais variáveis, temos: (a) escolaridade do produtor gestor das atividades da unidade rural produtora e acesso de seus filhos e dependentes à educação; (b) iniciativa, que compõe o perfil do produtor; (c) habilidade em pluriatividade, o que propicia renda oriunda de diferentes atividades e diminui o risco; (d) capacidade de planejamento das atividades executadas; (f) facilidade de execução de balanços contábeis, em prol de um controle das entradas e saídas do negócio; (g) utilização do capital cultural acumulado da unidade familiar que permite a existência de vínculos com as questões tradicionais, transmitidas através das gerações; (h) participação em eventos promovidos com o efeito de capacitação; (i) responsabilidade de execução das atividades em respeito ao meio ambiente; e, por fim, (j) localização estratégica da propriedade, em vista da otimização da logística. Para tanto, foi elaborado um questionário de cunho qualitativo e exploratório que foi aplicado diretamente aos agricultores familiares da região em questão. Buscou-se pela análise de informações uma contribuição para uma melhor compreensão das atividades gestionárias de uma propriedade rural com mão-de-obra familiar e sua respectiva articulação para melhores habilidades nas tomadas de decisões. Na presente pesquisa, o grupo foi escolhido pela significância da atividade na região e com o intuito de deslindar características de agricultores familiares bem sucedidos que, associados, contribuem de maneira análoga com o objetivo central do trabalho.

Palavras-chave: Sucesso na gestão; Agricultores familiares; Avicultura.

ABSTRACT

FIGUEIRA, Thatiana de Andrade. **Fatores relevantes para o sucesso da avicultura de corte na agricultura familiar da Zona da Mata mineira: A percepção do produtor.** 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2009.

Orientador: Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto
Defesa: 15/12/2009

In order to identify the triggering factors of a successful rural entrepreneur, held a survey of poultry workers involved in the Association of Poultry Farmers of Zona da Mata in Minas Gerais. Some variables were considered essential to diagnose whether the farmer or not the success in their managerial activities, and the ability to make a profit. Among these variables, we have: (a) education of the producer authorizing the activities of the unit production and rural access to their children and dependents to education, (b) initiative, which makes up the profile of the producer, (c) ability to multi-activity, which provides income from different activities and reduces the risk, (d) the ability to plan activities implemented (f) ease of implementation of earnings reports for the benefit of a control of inputs and outputs of business, (g) use of cultural capital accumulated family unit that allows the existence of links with the traditional, passed on through generations, (h) participation in events organized with the purpose of training, (i) responsibility for implementation of activities in respect to the environment, and on the Finally, (j) strategic location of the property, considering the optimization of logistics. To this end, we designed a questionnaire with qualitative and exploratory that was applied directly to the farmers of the region concerned. We tried to analysis of information contributing to a better understanding of the managerial activities of a farm labor to family labor and their relationship to their best abilities in decision-making. In this study, the group was chosen by the significance of activity in the region and in order to unravel the characteristics of successful family farms which, combined, contribute in like manner with the central objective of the work.

Key words: Success in management; Farmers; Aviculture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores críticos de sucesso	15
Figura 2 – A integração vertical e riscos	43
Figura 3 – A Zona da Mata dentro do estado de Minas Gerais	50
Figura 4 – As microrregiões dentro da Zona da Mata	52
Fotografia 1 – Granjas em Canaã-MG	63
Fotografia 2 – Granjas em Guiricema-MG	63
Fotografia 3 – Escritório de granja em Porto Firme-MG	86
Gráfico 1 – Produtor de sucesso	64
Gráfico 2 – Desenvoltura como produtor rural	66
Gráfico 3 – Condições de acesso às propriedades	69
Gráfico 4 – Atividade principal	70
Gráfico 5 – Culturas permanentes	71
Gráfico 6 – Culturas anuais	71
Gráfico 7 – Presença de pastagem nas propriedades	72
Gráfico 8 – Presença de criações nas propriedades	72
Gráfico 9 – Presença de horta doméstica nas propriedades	73
Gráfico 10 – Uso de mão-de-obra familiar	75
Gráfico 11 – Uso de mão-de-obra temporária	76
Gráfico 12 – Uso de mão-de-obra permanente	78
Gráfico 13 – Uso de mão-de-obra parceira	79
Gráfico 14 – Representatividade da Associação	80
Gráfico 15 – Importância das atividades agrícolas desarticuladas	81
Gráfico 16 – Satisfação na atividade agrícola	83
Gráfico 17 – Situação atual da agricultura	84
Gráfico 18 – Preocupação com o meio ambiente	85
Gráfico 19 – Preocupação com a qualidade da produção	87
Gráfico 20 – Satisfação com o sistema de integração	88
Gráfico 21 – Realização de controle financeiro	91
Gráfico 22 – Necessidade de estudar para gerir a propriedade	93
Gráfico 23 – Importância de compartilhar o planejamento das atividades a serem executadas	
Gráfico 24 – Diversificação da produção	95
Gráfico 25 – Iniciativas de mudanças quando necessário	97
Gráfico 26 – Necessidade de crédito	98
Gráfico 27 – Organização do fluxo de caixa do negócio	99
Gráfico 28 – Investimento em infraestrutura	101
Gráfico 29 – Vinculação com questões tradicionais	102
Gráfico 30 – Importância de capacitação constante	104
Gráfico 31 – Capacidade de cooperação	105
Gráfico 32 – Trabalho em harmonia com o meio ambiente	106
Gráfico 33 – Importância da logística de escoamento	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura fundiária brasileira	24
Tabela 2 – Realidade da mão-de-obra no espaço rural	34
Tabela 3 – Realidade da mão-de-obra na atividade agropecuária	35
Tabela 4 – Participação do PIB do agronegócio familiar e patronal no PIB do Brasil	37
Tabela 5 – Produção brasileira de frangos, ovos e peru	40
Tabela 6 – Produção mineira de frangos, ovos e peru	40
Tabela 7 – Exportação brasileira e mineira em toneladas.....	40
Tabela 8 – Cidades e respectivo número de granjas abrangidas pela Avizom	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
2	AGRICULTURA FAMILIAR	20
2.1	ESTRUTURA FUNDIÁRIA DO BRASIL.....	24
2.2	PLURIATIVIDADE	30
2.3	MÃO-DE-OBRA	34
3	AVICULTURA DE CORTE – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO	39
3.1	INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	43
3.2	AVICULTURA INDEPENDENTE	47
4	ESTUDO DE CASO: A ASSOCIAÇÃO DOS AVICULTORES DA ZONA DA MATA MINEIRA (AVIZOM)	49
5	METODOLOGIA	56
5.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	56
5.2	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
5.3	ESTRUTURAÇÃO E ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	58
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
6.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	62
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	124
	APÊNDICE B – CONTRATO	130

1 INTRODUÇÃO

Diversas são as variáveis que indicam e caracterizam o sucesso de um produtor rural. Ele pode ser considerado um produtor bem sucedido por atingir um montante considerável em sua produção, por diversificar as cultivares e ao mesmo tempo inovar com outras plantações, por buscar capacitações constantes, por ser envolvido com a comunidade local, por ter preocupações e ações ambientais, entre outros.

Na maioria das vezes o *lucro* obtido é o maior indicador de que o empreendedor se destacou em determinada atividade e, portanto, possui êxito. Ademais, as questões de ordem prática contribuem favoravelmente para a questão de sucesso como, por exemplo, a localização geográfica da propriedade, o clima específico para determinadas culturas, o solo, a disponibilidade de recursos hídricos, assim como sua pureza, entre outras características naturais existentes.

É importante salientar que, além de questões naturais intrínsecas ao ambiente das unidades rurais produtoras, algumas técnicas foram introduzidas com o passar do tempo com o propósito na otimização do trabalho desempenhado e de consequentes melhores resultados no campo.

O fato é que as estratégias de valoração da terra e do que se extrai dela foram e são as mais distintas. Existem as de ordem natural que consistem na própria natureza e seus condicionantes, como clima, relevo, característica do solo (se arenoso, argiloso, antigo, novo etc.), recursos hídricos, entre outros.

E ainda as de ordem imposta que são os efeitos realizados pela mão do homem, que nada mais são do que os beneficiamentos diversos que o homem desempenha a partir da matéria-prima: a inteligência em transformar algo oriundo dos fatores naturais, que é o próprio natural.

Diz-se imposta, por vertentes presentes (a natural e a imposta), que de maneira individual garante o sucesso legítimo ao empreendedor rural. Com relação a ambas as vertentes, se combinadas, tendem ao sucesso pela junção de características ideais e plausíveis aplicadas em casos distintos, considerando as especificidades particulares.

Neste contexto, a diferenciação protagonizada por empreendedores rurais é a **habilidade de gestão** do produtor com a combinação de ambos os fatores mencionados anteriormente.

Como mensurar habilidade não se trata de algo tão simples e linear, deve-se considerar um conjunto de indicadores que agrupados constituem as variáveis pelas quais constataremos uma maior possibilidade para o sucesso do empreendedor rural, que são: (a) escolaridade do produtor gestor das atividades da unidade rural produtora e acesso de seus filhos e dependentes à educação; (b) iniciativa, que compõe o perfil do produtor; (c) habilidade em pluriatividade, o que propicia renda oriunda de diferentes atividades e reduz o risco; (d) capacidade de planejamento das atividades executadas; (e) facilidade e prática na execução de balanços contábeis em prol de um controle das entradas e saídas do negócio; (f) utilização do capital cultural acumulado da unidade familiar que permite a existência de vínculos com as questões tradicionais, transmitidas através das gerações; (g) participação em eventos promovidos com o efeito de capacitação; (h) responsabilidade de execução das atividades em respeito ao meio ambiente; e, por fim, (i) localização estratégica da propriedade, em vista da otimização da logística.

Tais variáveis não consideram especificamente se a atividade no meio rural é ou não de natureza agrícola e, portanto, os fatores relevantes, tanto nos casos de sucesso quanto de insucesso, correspondem aos fatores desencadeadores das situações positivas ou não.

Tais fatores de relevância têm os seus princípios e são muitas vezes entendidos a partir da teoria do que são fatores críticos de sucesso (FCS) nos mais diversos segmentos que permitem ser analisados.

Inicialmente, esta questão foi tratada pelo precursor, D. Ronald Daniel, em 1961, com a declaração de que as informações que auxiliam as atividades gerenciais são conhecidas como Fatores Críticos de Sucesso, contando com um criterioso sistema seletivo de tais informações (CORNELLA, 1994). A indispensabilidade das informações rouba a cena, uma vez que com as informações necessárias em mãos o desempenho da organização, encontrar-se-á um estágio tendencioso ao sucesso.

A abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso, de acordo com Cunha (2002), é eficaz para auxiliar os agentes envolvidos em um processo produtivo a definir o significado da necessidade de informação.

A autora vai além, ao afirmar que a utilização desse método tem sido relevante em termos de processo e resultados, visto que este é focado na necessidade de informação de que um segmento necessita, uma vez que proporciona a identificação de informações administrativas que são necessárias.

Para Rockart (1979), uma vez que os FCS forem satisfatórios, assegurará um desempenho competitivo de sucesso aos agentes do processo produtivo. Entretanto, esses fatores críticos necessitarão receber atenção constante para que ocorra um bom gerenciamento.

Um modelo adaptado por Cornella (1994) identifica claramente os FCS, como demonstra a Figura 1, que se inspira num modelo idealizado originalmente por Rockart (1979):

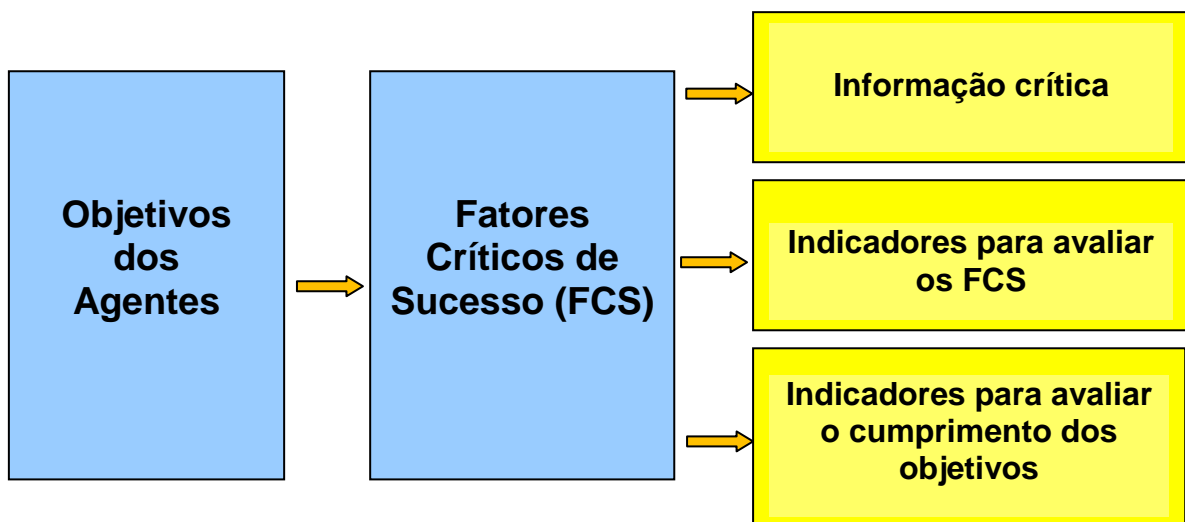


Figura 1 – Fatores críticos de sucesso.

O autor afirma que, pela utilização dos FCS, será possível afirmar que para uma gestão eficaz da informação dentro de um processo produtivo são necessários alguns elementos básicos:

- a) Determinar os objetivos ao longo do processo produtivo, tanto a curto, médio como em longo prazo;
- b) Identificar para cada um dos objetivos os FCS; e
- c) Especificar os indicadores para avaliar os FCS.

A principal abordagem é que o método de FCS permite a identificação de informações consideradas críticas para o cumprimento dos objetivos de uma organização, neste caso, o setor avícola. Entretanto, o restante de informações mais irrelevantes ou de menor importância poderá ser filtrada para uma otimização dos recursos de informação da organização (CUNHA, 2002).

Na realidade, a busca por indicadores de uma gestão habilidosa ao ponto de conferir sucesso preconiza e sustenta a ideia de que a terra e sua posse, sozinhas, não conferem êxito sem a potencialização vinculada e condicionada pela introdução das funções administrativas (planejamento, controle, direção e organização) na unidade rural produtora como um todo.

De acordo com Cella (2002, p. 3):

o mapeamento de padrões de sucesso, do ponto de vista administrativo, pode colaborar para que sejam desenvolvidas estratégias ou sugeridas medidas que visem a melhorar ou amenizar as disparidades existentes entre o gerenciamento de diferentes unidades de produção rural.

O espaço rural, na qualidade de território, historicamente desempenhou outras funções além da atividade agrícola, e a multiplicidade desenvolvida requer um mínimo de conhecimento ora empírico, ora teórico para sua continuidade e sustentabilidade.

Neste caso em específico, o da avicultura, ocorre um ajustamento entre a indústria (conhecida como “integradora”) e produtor rural (chamado de “integrado”) que, juntos a partir desta modalidade de governança, buscam um melhor desempenho competitivo no setor.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As políticas públicas na área da agricultura familiar são relativamente recentes, no entanto a agricultura familiar como realidade é bem antiga, existindo desde o início da colonização (PRADO JÚNIOR, 1969).

Conforme sociólogos e historiadores, um setor camponês surgiu nos espaços “residuais” deixados pelo modelo da “plantação”. Vindos de Portugal, condenados ao exílio (SILVA, 1980), ou acompanhando os donos à procura de terras férteis, como modo de sobrevivência, essa população se estabeleceu em pequenas glebas situadas, principalmente, nas zonas marginais, geralmente mais

distantes da cidade ou menos férteis, consideradas terras impróprias à produção dominante, ou seja, plantação e criação de gado.

Essas pequenas propriedades, de direito ou de fato, eram classificadas como de “pequenos agricultores de abastecimento” (QUEIROZ, 1978). Na perspectiva de Tonneau e Sabourin (2007), dois modelos são encontrados: fazenda/empresa e agricultura familiar. No processo evolutivo, ambas continuaram coexistindo, marcando as relações produtivas e sociais.

O Governo Federal brasileiro concede anuência a um e outro modelo, incentivando a competitividade do setor patronal e empresarial e fomentando a agricultura familiar, recém-conhecida pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

Desde então, ações de cunho específico passaram a ser implementadas e é neste panorama que se inscreve a sugestão da pesquisa, que se deu a partir da proposta de estudo da habilidade de gestão de produtores familiares da região da Zona da Mata mineira. Esta região é caracterizada pela forte presença do setor agrícola e familiar, especialmente no setor avícola do estado de Minas Gerais, que se destaca como polo produtor.

Segundo a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos – ABEF (2004), o Brasil é o segundo maior produtor de carne de aves e seu sexto maior consumidor mundial per capita.

Dentro desse contexto e oriundo da mesma fonte, o Estado de Minas Gerais ocupa a quinta posição no abate de aves, ficando atrás do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Em um passado não muito longínquo, chegou a estar mais bem colocado. A exportação da carne de frango pelo Estado de Minas corresponde a aproximadamente 2% da exportação nacional, o que não causa grandes impactos no segmento.

Os hábitos do brasileiro em consumir carne de frango, pela busca em alimentos com um menor teor de gordura, auxiliam o setor avícola no escoamento da produção, uma vez que o mercado anseia pelo produto. Todavia, questões de ordem técnica e de ordem práticas são favoráveis e cooperam para o deslanche da atividade avícola, participando da favorabilidade do sistema.

Entretanto, por não se tratar de uma regra linear entre técnicas e tecnologia de ponta e nicho de mercado específico e ansioso pelo produto, algumas pedras pontiagudas preponderaram ao longo da caminhada.

Apesar de receber o animal, os insumos e a assistência técnica da empresa integrada, cabe ao produtor o monitoramento diário do plantel, sendo de sua responsabilidade a sobrevivência saudável do animal até o dia do abate, pois disso depende a quantia recebida do valor contratado. Em muitos casos, ocorre que a empresa disponibiliza um médico veterinário e, ou, um zootecnista para grande número de produtores em um raio grande de atuação, tornando a visita do técnico esporádica. Dessa forma, caso um animal se contamine ou adquira alguma doença, fatalmente ela é transmitida a outros. Com isso, diminui-se a quantidade de frangos na engorda e, conseqüentemente, diminui o valor final recebido pelo produtor. Em alguns casos raros, o produtor chega a perder todo o lote de animais.

Outro entrave consiste na manutenção da infraestrutura, de responsabilidade do produtor, que são as depreciações pertinentes ao longo do tempo de uso, fazendo-se necessários retoques e reparos específicos, o que onera o montante investido pelo produtor em prol da sustentabilidade da atividade.

Portanto, na avicultura mineira, especialmente na região da Zona da Mata, muitos produtores se encontram desmotivados frente aos entraves inerentes ao sistema. Muitos produtores desta região têm histórias semelhantes quanto à entrada na atividade, consequência de uma herança, uma vez que as famílias em que cresceram já praticavam a avicultura de corte, apenas sequenciando uma atividade reconhecida na economia da região.

Os produtores em questão, que trabalham de maneira integrada, são caracterizados pela execução da mão-de-obra, que é essencialmente familiar, com poucos contratados em esporádicas épocas do ano.

De acordo com Romeiro (2002), esses produtores necessitam buscar alternativas que garantam maior produtividade da propriedade, para sua sobrevivência e de sua família, que trabalha e vive na terra. Neste sentido, a perspectiva da pesquisa concentra-se na questão: será a habilidade de gestão o ponto decisivo dentro dos fatores relevantes que influenciam o sucesso de um produtor rural familiar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral desta dissertação é investigar os fatores relevantes que proporcionam sucesso ao empreendedor rural familiar da região da Zona da Mata mineira. A região destaca-se por sua importância e atuação em atividades desempenhadas em áreas não urbanas, com destaque para avicultura integrada.

Portanto, a realização desta pesquisa justificou-se pela necessidade de um melhor entendimento sobre os artifícios e as aplicações do processo decisório dentro de uma unidade produtora familiar rural e pela sensibilização de alguns agricultores familiares que já praticam esta maneira de gestão empreendedora.

Ademais, propõe-se contribuir na busca de melhorias na tomada de decisão, no desempenho e na competitividade do negócio.

1.2.2 Específicos

Em face de tantas possibilidades resultantes do processo decisório, apresentam-se como proposta de trabalho os seguintes objetivos específicos:

- (a) Identificar os impactos com os quais o empreendedorismo rural contribui para a região em questão;
- (b) Considerar o aspecto da diversificação territorial (atividades agrícolas e não-agrícolas) expondo a necessidade de agentes competentes consentindo em sobrepujar as tradições exclusivamente agrícolas.

2 AGRICULTURA FAMILIAR

“Dia todo eu mais a muié e os mininu... as vez tem vizim também”
(M.G. – Avicultor em Guiricema-MG)

A modalidade familiar de produção e gestão de uma propriedade tem sua origem nos primórdios. Exatamente a data não consta registrado em documentos publicados e talvez a nomenclatura não possuísse tamanha difusão, contudo, desde que Adão e Eva foram expulsos do paraíso, começou a história do trabalho familiar (MARX, 2008).

É salutar, portanto, ressaltar que esta modalidade de trabalho envolve pessoas pertencentes a um mesmo grupo, que possuem laços familiares, domésticos e, sobretudo, conhecidos.

Embora na sociedade pós-moderna o conceito de família tenha se dinamizado dentro do processo histórico, o que se entende por família no contexto agrário permanece com os indivíduos elementares para a procriação e seus respectivos agregados.

A expressão “agricultura familiar” emergiu, de acordo com Schneider (2006), no contexto brasileiro, a partir de meados da década de 90 do século XX. O autor afirma que a origem da locução foi contemporânea a dois eventos de grande impacto social e político no meio rural.

O primeiro grande evento foi a criação de uma nova categoria que os movimentos sociais do campo emergiram com ligação à Contag, Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura. A década de 90 foi uma década de verdadeira efervescência dos movimentos sociais rurais que ganharam seu espaço na mídia e na vida cotidiana tanto do meio rural quanto do urbano.

O segundo grande acontecimento, foi a criação do Pronaf, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, em 1996, como resposta às pressões do movimento sindical rural que, desde o início dos anos 90, reivindicava crédito agrícola e apoio institucional às categorias de pequenos produtores.

Com as premissas de Mattei (2001), e de acordo com o manual operacional do Pronaf, o objetivo geral do programa é aumentar a capacidade

produtiva, gerar emprego e renda e melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares.

Com isso o Pronaf se apoiou em três tipos distintos de intervenção que a partir de então conquistaram espaço no cenário agrário brasileiro, que Abramovay (2005) explicita: (1) melhoramento da infraestrutura rural; (2) apoio ao crédito; e (3) formação dos agricultores.

Posteriormente, o MDA, Ministério do Desenvolvimento Agrário, objetivando uma melhor qualidade expandiu o Pronaf e desse programa surgiram novas linhas como o Pronaf Mulher, Jovem, Semiárido, Agroecologia, Pronaf ECO, Comercialização, Cota-parte (cooperativas de produção) e Custeio Agroindústria para tentar atender de uma forma mais eficiente ao público alvo, além da tentativa de ir ao encontro da necessidade e heterogeneidade das famílias.

De acordo com a legislação, agricultura familiar é caracterizada com a existência de tais condições: “(1) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; (2) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; (3) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e (4) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família” (BRASIL, 2006).

Guanziroli *et al.* (2001) destacam a dificuldade de definição do termo “Agricultura Familiar” devido aos conceitos e critérios usados pelo Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que são:

- A direção dos trabalhos realizados no estabelecimento deve ser feita pelo próprio produtor rural;
- A mão-de-obra familiar utilizada deve ser superior à contratada; e
- O que esclarece a contratação eventual em épocas de plantio, colheita e em situações específicas levando em consideração as cultivares, mas que na realidade é quando trabalho e família são indissociáveis.

Altafin (2007) baseia-se na classificação do IBGE e ratifica que tais conceitos delimitam sim, de alguma maneira, mas são abrangentes o suficiente para incluir grandes diversidades de situações existentes no país.

Abromovay (1997) ressalta que a definição utilizada pelo IBGE não é unânime e muitas vezes tampouco operacional e compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas, em que a definição da agricultura familiar pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida para um estudo acadêmico.

Ferreira Neto (2007) aborda essa modalidade de produção na agricultura enfatizando as características dos trabalhadores e, levando em consideração todo o contexto que os insere, assim os demarca:

“(...) sabendo o nome e o dia de nascimento de suas vacas, bois e cavalos, quais os tipos de animais e árvores que tem em sua propriedade e o uso que pode dar a cada planta...trabalhando muito na época de plantar e colher e “levando a vida” nos outros períodos do ano. Trabalhando em mutirão com o vizinho ou, eventualmente, brigando com ele por causa de uma vaca que pisou a plantação, isto é, mantendo em alguma medida, uma relação muito próxima entre vida e trabalho, uma vez que o seu local de produção é também o seu local de moradia. Se perder todas essas características, ele será outra coisa e não o agricultor familiar conforme se tem discutido nos meios acadêmicos e na formulação de políticas públicas.” (FERREIRA NETO, 2007, p. 68)

Ferreira Neto (2007) afirma que existe uma forte tendência em comparar a agricultura familiar com o seu contraponto, a agricultura patronal, no entanto não existe incompatibilidade entre uma e outra. O autor ainda ressalta que ambas consistem em perspectivas distintas e, por isso, não passíveis de comparação.

Ou seja, agricultura familiar se difere da agricultura patronal não apenas por escala de produção e rentabilidade dos produtores envolvidos nos processos, suas dessemelhanças vão além de fatores econômicos. Mas qual pode ser a diferença, a não ser a taxa de retorno e o montante produzido, de um produtor que vende alface na mala de sua *brasília* aos Domingos em uma esquina da cidade e o produtor que abastece as grandes redes de supermercados das capitais?

O produtor que enche o porta-malas de alface provavelmente foi ele próprio que semeou os pés de alface inicialmente em uma bandeja, ele mesmo os transplantou para canteiros erguidos por ele, ele os regou ou elaborou o sistema de irrigação e acompanhou todo o ciclo produtivo, podendo às vezes colher um ou outro pé de alface e levar à própria mesa quando assim acha necessário.

Na tentativa frustrada de venda na esquina da cidade em pleno domingo, ele fica com parte dos alfaces e pode até doar aos vizinhos, amigos, conhecidos etc. Como menciona Ferreira Neto (2007), esse produtor tem a sua própria vida cotidiana orientada pelo seu trabalho, e essa relação não tem preço.

O outro produtor, que abastece as grandes redes de supermercado, produz mercadorias apenas visando à quantidade. Neste caso é o alface, mas pode variar conforme as demandas do mercado, que é quem orienta as ações deste produtor, ausentado assim as inter-relações entre vida cotidiana, experiência diária e envolvimento pessoal com a produção – elementos básicos da agricultura familiar.

A agricultura familiar se funda sobre essa relação entre família, produção e trabalho, relação a partir da qual ela define seus objetivos econômicos e sua forma de inserção na sociedade.

Além disso, o modo pelo qual a forma familiar interage com o capitalismo pode variar e assumir feições heterogêneas e muito particulares. Segundo Neves (1995), esse raciocínio deriva da compreensão e da análise das formas sociais existentes no campo à mera contraposição de dois segmentos: um social, caracterizado pelas unidades familiares, e outro, econômico, consagrado à empresa capitalista.

Mesmo com a diversidade de definição do termo, levando-se em conta algumas concordâncias e alguns embates, alguns números ressaltam a importância socioeconômica da agricultura familiar para o Brasil.

De acordo com Guanzioli *et al.* (2001), o Censo Agropecuário 1995/96, realizado pelo IBGE, concluiu que a agricultura familiar soma um total de 4,1 milhões de estabelecimentos, corresponde a 85,2% dos estabelecimentos agropecuários do país, responde por 37,9% do valor bruto da produção agropecuária e, ainda, ocupa 30,5 % do total da área agrícola nacional.

Dentro desta reflexão os mesmos autores afirmam que:

“os países capitalistas que hoje ostentam os melhores indicadores de desenvolvimento humano (IDH), dos Estados Unidos ao Japão, apresentam um traço comum: a forte presença da agricultura familiar, cuja evolução desempenhou um papel fundamental na estruturação de economias mais dinâmicas e de sociedades mais democráticas e equitativas.” (GUANZIROLI, 2001, p. 15)

2.1 ESTRUTURA FUNDIÁRIA DO BRASIL

[...] Eu crio asas e sobrevoou esta cidade, de repente o que era asfalto vira chão, eu vejo rios e montanhas, passaradas. E vejo luz, e vejo céu e bebo ar [...]
Renato Teixeira – canção: *Demasiadamente Urbano*

O Brasil é um país conhecido, especialmente na América do Sul, por sua grande extensão em territórios, por ser um país agrícola e muito por ser uma nação dotada de riquezas naturais. No âmbito econômico, trata-se de um país onde a renda se concentra na mão de poucos e muitos não dominam posses representativas.

Na mesma sequência da concentração da renda, distingue-se por ser um país cuja estrutura fundiária se encontra muito concentrada: reflexo da concentração econômica e da história de todo um povo.

Fruto de seu passado de ocupação colonial e de sua forma de ocupação recente, o Brasil possui sua estrutura fundiária extremamente concentrada no seu conjunto, mas geograficamente muito diferenciada, tanto em seu uso, como em sua posse, quando analisada pelas suas grandes regiões (CARDIM, 2006).

Concentração de terra pode ser compreendida como sinônimo de atraso econômico e discrepância social, é o que apresentou há mais de uma década um jornal de alcance nacional com a publicação sobre a situação da terra no Brasil (Tabela 1).

Tabela 1 – Estrutura fundiária brasileira

	% área total	% n.º de propriedades
Pequena propriedade	23,4	89,1
Média propriedade	19,9	8,0
Grande propriedade	56,7	2,8

Fonte: Folha de São Paulo (1996).

A Tabela 1 confirma a concentrada estrutura fundiária no Brasil, e a distribuição de renda acompanha estas distorções. Dados do PNUD, publicados neste mesmo ano, informam que no Brasil os 20% mais ricos detinham, em 1990, 65% da renda total gerada no país, contra 12% dos 50% mais pobres (VIEIRA; MELLO, 1997).

Agricultura e economia se entrelaçam no processo histórico. Em tempos primórdios, o homem se alimentava do que a terra lhe proporcionava através de coleta, da pesca e da caça, e era caracterizado por um ser dependente da terra e seus recursos. Com o desenrolar do processo histórico, o mesmo homem aprende a cultivar a terra, de acordo com suas próprias necessidades, torna-se menos dependente dela e passa a exercer domínio sobre as condições naturais de sobrevivência (CORAZZA; MARTINELLI JÚNIOR, 2006).

O desenvolvimento da agricultura é manifestado pela fixação do homem no solo e sua apropriação da terra. Nesta nova configuração e dentro do processo histórico, surgem a divisão social do trabalho e a divisão das sociedades em classes, o que desencadeou os conflitos de interesses das primeiras civilizações agrícolas.

Dentro dessa perspectiva, o excedente agrícola, a constituição da mercadoria e sua posse e o valor de troca contextualizam a estrutura agrária presa nas mãos de senhores feudais, senhores de engenho e, mais tarde, nas mãos de coronéis.

E neste contexto, a agricultura cria suas raízes e se desenvolve acompanhando a fatalidade da discrepância. Há os pensadores e defensores da agricultura puramente como uma atividade de produção, seja ela vegetal ou animal. De fato, a agricultura tem o seu valor e suas funções produtivas nas atividades a partir do solo e das diversas criações existentes e pertinentes.

Contudo, não limitante a isto, a agricultura também executa o seu papel no exercício da economia em que produtos não-primários são gerados e interferem no meio ambiente, nos sistemas sociais e culturais. É a conhecida agricultura além da produção.

Em meio a este pluralismo produtivo de valorização territorial, encontram-se o sistema latifundiário e o sistema camponês, o que faculta um estudo da estrutura das propriedades e o seu conseqüente funcionamento que, desta forma, corroboram na perpetuação do desequilíbrio oriundo do setor agrícola.

A partir desse pressuposto, roubam a cena duas palavras importantes que servirão de pontapé inicial para um melhor entendimento do setor em questão: latifúndio e minifúndio.

De acordo com Kay (2003), os enormes latifúndios dominam a economia e a sociedade agrária desde o período colonial. Nos latifúndios, havia, por um lado, um baixo aproveitamento das terras, devido à grande necessidade de capital para seu uso adequado, e, de outro, o cultivo da terra, através da mecanização, acentuava a tendência ao baixo aproveitamento do uso da mão-de-obra.

Em *Quatro séculos de latifúndio*, Guimarães (1963, p. 35) enfatiza a posse absorta da terra a partir do monopólio feudal:

O monopólio feudal e colonial é a forma particular, específica, por que assumiu no Brasil a propriedade do principal e mais importante dos meios de produção na agricultura, isto é, a propriedade de terra. O fato de ser a terra o meio de produção fundamental na agricultura indica um estágio inferior da produção agrícola, peculiar às condições históricas pré-capitalistas. À medida que o capitalismo penetra na agricultura, vão-se desenvolvendo, e aumentando sua proporção no conjunto, os demais meios de produção, isto é, os meios mecânicos de trabalho, as máquinas ou os instrumentos de produção, as construções, os elementos técnicos e científicos etc., de tal maneira que numa agricultura plenamente capitalista, esses passam a ser (e não mais a terra) os principais meios de produção. Quanto à agricultura brasileira, é fato comprovado pelos dados estatísticos que continua a caber a terra aquele papel predominante no conjunto dos meios de produção. Por isso, na situação objetiva de nossa agricultura, dominar a terra, açambarcá-la, monopolizá-la significa ter, praticamente, o domínio absoluto da totalidade dos meios de produção agrícolas.

Por restos feudais, como afirma Paulillo (2007), compreende-se certas características dadas pelo latifúndio extensivo de baixa produtividade e que paga baixos salários a seus trabalhadores. O autor ainda afirma que isso caracterizava o duplo monopólio, da terra e da renda, e que o latifúndio brasileiro explicava o diagnóstico de Alberto Passos Guimarães, quando identifica a marginalização da pequena produção tanto no aspecto do capital quanto no domínio territorial.

Em contrapartida nos minifúndios, a atividade era feita com técnicas rudimentares de cultivo, combinadas com baixo nível de produtividade da mão-de-obra empregada. Ao mesmo tempo, a pequena propriedade também se mostrava incapaz de impedir a evasão, devido à sua incapacidade de dar condições mínimas de subsistência à população que ali morava e trabalhava.

Em suma, os latifúndios e os minifúndios, através da má utilização da mão-de-obra e da inadequada aplicação de técnicas para o cultivo das terras, contribuíam para o aumento do desemprego urbano e rural e para a manutenção da insuficiente oferta agropecuária para o mercado interno na fase da industrialização periférica. Somava-se a isso o baixo poder de acumulação de capital nesse setor, responsável pela reduzida taxa de investimentos destinados ao aumento da produção. Estava dado, pela Cepal, o diagnóstico dos desequilíbrios gerados no setor agrícola durante o período em questão (PELLEGRINO, 2000, p. 82).

E neste ritmo, a concentração da posse de terras acompanhou a industrialização que decorre do processo de desenvolvimento econômico-industrial. Essa industrialização no campo mistura dosadamente o urbano com o rural e contrasta com a estrutura ocupacional dentro e fora da agricultura.

Seguindo o memorial de Almeida (2004), todo esse processo fortaleceu a agricultura. Embora a economia brasileira tenha se modernizado, acompanhando as transformações de um país rural-agrícola em um país urbanizado e industrializado, a agricultura ganhou os centros urbanos, gerando inovações (máquinas e implementos agrícolas, insumos agrícolas etc.), que atualmente são responsáveis pela modernização agrícola e, portanto, responsáveis pelo aumento da produção e da produtividade no campo.

Essa industrialização foi possível graças ao acúmulo de capital gerado com a atividade agrícola, a qual transferiu recursos financeiros e humanos para os setores industriais, sendo esta uma dessas funções.

A agricultura tem ainda outras funções num processo de industrialização: a) liberar mão-de-obra; b) fornecer alimentos e matérias-primas; c) gerar divisas; e d) constituir mercado consumidor para os produtos gerados nas cidades pelo setor industrial (ALIMANDRO; HONCZAR, 2002; GREMAUD et al., 2002).

Dentro do primeiro ponto, a liberação da mão-de-obra oriunda das atividades agrícolas rumo aos centros urbanos acontece por motivos de atração das cidades, que, com seus apelos embasados na apropriação do capital, fascina trabalhadores do campo, que no espaço de origem não possuem acesso a esses

apelos e, além do mais, fatores subjetivos como o sentimento de ser um morador de um centro urbano, frequentar lugares não acessíveis etc.

Ainda por fatores de expulsão do próprio território como a deficiência, por exemplo, do acesso à educação, à saúde, dentre outros e, ainda, o desprovimento do acesso às mercadorias dessemelhantes que no espaço rural quando presentes são limitadas.

O cerne do problema não é a mera transferência da mão-de-obra de um setor para o outro, mas antes a possibilidade de fazê-la sem produzir escassez de alimentos e matérias-primas (ALBUQUERQUE, 1987).

Ao invés de medir o desempenho do setor agrícola com a avaliação do grau de efetividade com que libera a mão-de-obra, seu desempenho deveria ser julgado pela maneira na qual ele, também, absorve mão-de-obra. Na verdade, trata-se de uma via de mão dupla, uma vez que ambos os setores liberam e enlevam a mão-de-obra.

O segundo ponto elucida a concessão de alimentos para suprimento das necessidades básicas de toda uma sociedade, seja ela rural ou urbana, ou posicionada em linha tênue. E o provimento de matérias-primas para que haja continuidade no processo produtivo derivado desses artefatos primordiais na *performance* produtiva.

Pactua, com isso, certamente como uma tarefa principal para o suporte à urbanização e à industrialização. E dentro desta perspectiva, algumas distorções são reforçadas como, por exemplo, com a crença de que a produção para a exportação cresceu à custa da produção para o mercado interno (MELLO, 1979).

Como o próprio autor afirma, a produção para a exportação e para a substituição de importações cresceu mais rapidamente do que a produção de gêneros alimentícios para o mercado interno, mas sem provocar declínio na disponibilidade de alimentos *per capita*.

A terceira questão nos remete à agricultura como geradora de recursos financeiros, ou seja, de dinheiro. Este é um fator que explica o desempenho satisfatório do setor agrícola brasileiro, em termos do seu papel fundamental dentro do PIB (Produto Interno Bruto) e, conseqüentemente, amparo ao pagamento da dívida externado país.

Dentro desta perspectiva, Pastore et al. (1974) afirmam que a abundância relativa de terra e mão-de-obra possibilitou o desenvolvimento do setor pela incorporação de novas áreas ao processo produtivo.

No raciocínio dos mesmos autores, as regiões, a partir da expansão, foram classificadas em três grupos: *áreas tradicionais*, *áreas novas* e *áreas muito novas*.

As *áreas tradicionais*, Albuquerque (1987) define como responsáveis pela maior parte da produção agrícola, incluindo os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul.

As *áreas novas* são delimitadas, e foram incorporadas no período entre as décadas de 20 e de 50, pelo o Estado do Paraná, Santa Catarina, e o que é hoje o Estado do Mato Grosso do Sul.

Por fim, as *áreas muito novas* constituem uma expansão que se iniciou na década de 60 e incluem os Estados de Goiás, Mato Grosso e toda a região Norte do País, especialmente Pará, Rondônia, Roraima e Acre, assim como a Bahia e o Maranhão.

Araújo e Meyer (1979) nos deixam a par da situação ao ratificar que durante o período de 1940 a 1980, mais de 170 milhões de hectares de terras agrícolas foram incorporados ao processo produtivo, possibilitando uma expansão da produção acima descrita.

E, por fim, houve a geração de um mercado consumidor que absorve as distintas produções originárias dos centros urbanos realizadas nos plantéis industriais. O setor agrícola deve gerar demanda por produtos manufaturados, e a intensidade comercial entre os dois setores pode ser medida pela demanda por produtos industriais gerados pelas atividades agrícolas.

Outras evidências da dependência do setor agrícola face aos insumos de origem industrial podem ser reunidas pela análise da estrutura dos investimentos agropecuários, que normalmente são elevados e oriundos de artefatos industriais.

De acordo com Albuquerque (1987), pode-se concluir, em análise feita pelo próprio autor, que o setor industrial recebe 36,5% dos dispêndios do setor agrícola em investimentos, uma indicação da importância da agropecuária na geração de demanda por produtos industriais.

Na realidade, essa provisão da agricultura é um complemento ao setor industrial das cidades que aproxima os territórios cada vez mais e os faz complementares desde os territórios até em seus processos produtivos totais.

2.2 PLURIATIVIDADE

“Porque com uma atividade só nós não sobrevive...”
(J. C. R. – Avicultor em Guiricema/MG)

“Na roça é assim, um pouquinho de cada coisa...”
(W.L. – Avicultor em São Miguel do Anta-MG)

Do ponto de vista histórico, a pluriatividade é um fenômeno constante na agricultura. Carneiro (1998) dirige nossa atenção para revisitar o fenômeno como “um produto da contradição gerada pelo progresso técnico”. A autora fundamenta-se em uma pesquisa realizada na França, mas com momentos passíveis de acontecimento em qualquer território rural.

O primeiro momento abrange três elementos: o tamanho da propriedade, a composição do grupo doméstico e o capital cultural acumulado pela família. Neste contexto, esses elementos aparentemente opostos, mas complementares, favoreceram um processo de diversificação das atividades rurais.

O segundo momento compreende um período de individualização da força de trabalho no interior do grupo domiciliar agrícola, que a autora demarca entre 1930 e 1970, período este concomitante com o auge do processo de modernização tecnológica nas estruturas produtivas na agricultura.

Por fim, o terceiro momento foi uma consequência do segundo, e a partir desta individualização a renda familiar caiu e, portanto, diversificar foi uma tendência em busca de sanar essa queda financeira.

Frente a este panorama traçado e mesmo com suas peculiaridades estatais no caso do Brasil, o acesso a terra foi a maneira razoável da dinamização da economia, que se desloca de puramente rural para urbano e industrial, o que abre o leque de funções de um meio designado até então para a produção e criação de animais.

Hoje, em toda a agricultura, a questão das diversas maneiras de uso da terra, o que a classifica na prática como uma atividade-plural é algo que permeia o setor agrícola.

Grosso modo, percebe-se um forte movimento dos agricultores, especialmente os familiares, em busca da tão aclamada pluriatividade que, para Schneider (1999), nada mais é que um reflexo (uma evidência) das novas funções do rural, pois sendo o rural de caráter multifuncional e sua gestão multipropósito é natural que se reflita nas atividades econômicas desenvolvidas pelos próprios agricultores.

Graziano da Silva (1996, p. 9) expressa sua abstração nesse sentido:

O nosso mundo rural já não é mais só agricultura e pecuária, à semelhança o que ocorre em outras partes do mundo desenvolvido, em especial na Europa. [...] Segundo a PNAD de 1990, de cada três pessoas que residiam no meio rural brasileiro, duas estavam ocupadas em atividades agropecuárias e uma em outras atividades, com destaque para a prestação de serviços não-agrícolas, indústria de transformação, comércio e construção civil, evidenciando o que chamei de urbanização do meio rural brasileiro nos anos 80.

Especialmente a categoria familiar da agricultura anseia por essas novas distintas atividades, uma vez que os interesses de autoconsumo estão envolvidos, embora a própria diversificação contribua para um aumento relativo nas entradas financeiras.

De fato, não apenas se baseia em uma diversificação de questões territoriais em que Rogers (1983) enfatiza a dessemelhança, também, a partir da expectativa na transformação dos agricultores tradicionais em agricultores modernos que respondessem com maior racionalidade às oportunidades técnicas disponíveis e realocassem os recursos de forma mais eficiente.

Schultz (1965) mostra em seus estudos que um ponto crucial da prática da agricultura tradicional é a baixa taxa de retorno do investimento nos fatores agrícolas do tipo que os agricultores vêm empregando ancestralmente (rotinas há muito estabelecidas).

Neste sentido, a mudança desta prática laboral requer a substituição de fatores humanos e técnicos tradicionais por um conjunto mais proveitoso. As novas funções podem ser consideradas, segundo Guillaumin et al. (1999), externalidades positivas da atividade de produção agrícola, como a constituição de uma paisagem agradável.

Por outro lado, podem ser também serviços demandados à agricultura por outros fatores como a manutenção de morros e encostas preservados, a

permanência e, ou, reconstituição de mata ciliar nativa, a manutenção de corredores ecológicos a fim de facilitar o acesso da fauna a fragmentos de matas, dentre outros.

Além destes serviços descritos anteriormente, demandados pela própria agricultura, algumas destas novas funções partem dos anseios dos próprios produtores, de suas famílias e/ou da comunidade que os insere. Tais anseios permeiam, na maioria das vezes, o aumento dos lucros que os faz investir em atividades não agrícolas nos espaços rurais onde a procura pelos consumidores, de uma forma geral e final, cresce paulatinamente.

Daí, a diversificação através de turismo rural, propriedades modelo para dias de campo, bistrôs rurais proporcionando uma alimentação advinda do próprio meio etc.

É o rural cada vez mais próximo do urbano, criando assim uma linha tênue que por vezes confunde e mistura os produtos, os serviços e as pessoas. Ou seja, a população urbana, voltando o seu olhar para o campo, demandando novos e especializados produtos, produzindo elas próprias por uma busca constante de contato com o ambiente bucólico e natural.

São os chamados *neo-agricultores* que, de posse de mão-de-obra qualificada e dotados de conhecimentos teóricos, vão em busca do empirismo.

Em contrapartida, a população rural cada vez mais invade os centros urbanos em busca de capacitações que agreguem valor ao que antes se aliava somente a conhecimentos tradicionais e em busca da aquisição de bens apregoados nas cidades, assim como o desfrute de situações que até então se encontravam apenas no imaginário.

O empreendedor de ontem e o empreendedor dos dias atuais (possivelmente o será continuamente no futuro) em atividades corriqueiras lançam mão de planejamentos distintos como, por exemplo, da capacidade produtiva de uma determinada cultura como o algodão; do controle financeiro da unidade de produção; dirige o negócio e organiza todo o ciclo que permite o funcionamento da propriedade. Deste modo, nada mais é do que um *produtor-pluri*.

Assim, tomamos posse do entendimento de que o rural compartilha e contribui de diversos modos com os interesses da sociedade e, nesse sentido, Saraceno (1996) menciona que a heterogeneidade das áreas rurais tem aumentado e com isso ela tem perdido o seu significado como uma categoria analítica oposta às áreas urbanas.

Trata-se de um espaço bimodal, que aloca tanto os anseios de ordem primária alimentar (autoconsumo) quanto os de ordem secundária que são os desejos advindos de uma sociedade capitalista que busca muito mais que a subsistência.

Como lembra Carneiro (2001), o que de fato está acontecendo no espaço rural é um movimento de reorientação da capacidade produtiva da população residente no campo, que se expressa em novas formas de organização da atividade agrícola. Caracteriza-se por um processo de reestruturação dos núcleos rurais desta vez muito mais embasados em procedimentos de gestão.

Todavia, estes procedimentos de gestão combinam as capacidades e os conhecimentos que tendem a se desenvolver continuamente com o propósito de formação de pessoas de poder.

Neste caso, poder como condição exclusiva de tomada de decisão para encontrar soluções e, ou, alternativas frente às situações adversas, conduzindo todos que buscam minimização de riscos.

As questões internas às propriedades, aqui, são de grande valor, uma vez que, considerando todo o processo produtivo, muitas vezes o desenrolar das atividades administrativas e as posições tomadas pelo produtor não são explicitadas e nem mesmo mencionadas como procedimentos gestionários.

Trata-se de analisar os efeitos que a ação do produtor desencadeia em todos os elos da atividade exercida pela família. Quando se examina criteriosamente o trabalho do empreendedor rural, alguns resultados são encontrados como consequência do processo decisório:

- a) sucesso em todos os elos da cadeia;
- b) sucesso em alguns elos específicos da cadeia;
- c) insucesso em todos os elos da cadeia; e, por fim,
- d) insucesso em alguns elos da cadeia.

No caso do Brasil, a agricultura familiar é extremamente diversificada, não há padronização da produção. Certamente que as características de uma determinada região predominam na produtividade do entorno, como acontece em Santa Maria de Jetibá-ES, conhecida por ser polo produtor de olericultura e avicultura de postura, ou a Zona da Mata Mineira, conhecida pela avicultura de corte e produção de café tipo bebida, ou na grande São Paulo, o cinturão verde com seus produtos específicos que abastece grandes áreas.

São os conhecidos polos produtores do Brasil, específicos pelas peculiaridades regionais, além das realidades socioeconômicas de cada família inserida neste modelo de produção

Veiga (1991), por sua vez, acrescenta que o reconhecimento da importância político – estratégica da produção familiar se dá também pela sua capacidade de produzir de maneira eficiente, do ponto de vista econômico e de ser capaz de absorver o progresso técnico e atender à demanda por fibras e por alimentos baratos do setor urbano-industrial.

E, portanto, a pluriatividade da agricultura familiar une, ao mesmo tempo, eficiência econômica e eficiência social.

2.3 MÃO-DE-OBRA

“É nós aqui mesmo que faz tudo né, uns não qué aí vai embora e depois acaba que vorta, outros vai e fica...”

(J. D. T. – Avicultor em Porto Firme/MG)

A mão-de-obra constitui um problema básico da questão agrária brasileira como expressa Rangel (1962). Trata-se da geração de um excedente populacional decorrente da velocidade com que a agricultura do país se modernizou.

Para ele, o crescimento da produtividade do trabalho no interior dos complexos rurais liberava força de trabalho muito rapidamente. Gerava-se assim uma capacidade ociosa nos campos, de terras que não eram mais necessárias à produção; e nas cidades, de mão-de-obra que já não encontrava ocupação produtiva nos novos setores criados pela industrialização substitutiva de importações. A proposta óbvia que daí deriva seguir-se era a de juntar esses dois recursos ociosos: terra e mão-de-obra. O que impedia isso de acontecer era o alto preço da terra. [...] Nos anos 70, convencido de que os preços das terras não cairiam tão cedo, em função da inflação crônica que tomara conta da nossa economia, e de que a forma como se estavam resolvendo as nossas questões agrícolas (processo que ficou conhecido como “a modernização conservadora”) terminaria por agravar ainda mais a questão agrária, Rangel passou a defender uma reforma que utilizasse pouca terra. [...] O lote deveria ser suficiente para recompor, nas periferias do Centro-Sul do país, o núcleo familiar daquilo que para Rangel era o símbolo da população excedente expulsa do campo, os bóias-frias (GRAZIANO DA SILVA, 1996, p. 8).

De acordo com Vinhas (1980), nota-se uma ampliação do setor de estabelecimentos agroindustriais e agrocomerciais que realizam sua atividade no campo e usam o modo e relações capitalistas de produção. A concentração de

assalariados por estabelecimento tem seu significado estrutural e social do ponto de vista de sedimentação de classe (Tabela 2).

Tabela 2 – Realidade da mão-de-obra no espaço rural

	Na agricultura		Fora da agricultura	
	Milhares	%	Milhares	%
Empregadores	500	3,0	2.200	4,0
Empregados	4.700	26,0	36.000	71,0
Conta-própria	4.500	25,0	11.200	22,0
Não-remunerados	5.100	28,0	1.100	2,0
Autoconsumo	3.200	18,0	-	-
OCUPADOS	18.000	100,0	50.500	100,0

Fonte: Veiga (2000).

O entrelace entre indústria e meio rural é fatídico e de certo modo até natural, uma vez que a procura por produtos elaborados e diferenciados é crescente, contudo suas diferenças estruturais são notáveis. Atualmente, agricultura e indústria se complementam. A indústria é fornecedora da agricultura e vice-versa.

No que diz respeito à mão-de-obra, os extremos são evidenciados. Enquanto na indústria quase três quartos dos ocupados são empregados, o mesmo montante na agricultura caracteriza-se por ocupados que trabalham por conta-própria.

É neste contexto que a banalização do meio rural ganha espaço, por contar com a descapitalização do produtor e a falta de subsídios do governo. Muitos, sem recursos, acabam arrendando a propriedade e por vezes vendem-na para vizinhos mais capitalizados, contribuindo para a resistência dos latifúndios.

A Tabela 3 norteia a questão da mão-de-obra rural divulgada no censo rural de 1996 e juntos estão inclusos alguns resultados preliminares do censo realizado em 2006 que com isso explicitam a situação da mão-de-obra inerente à atividade agropecuária.

Tabela 3 – Realidade da mão-de-obra na atividade agropecuária

Variáveis	Censo Agropecuário	
	1995-1996	2006
Pessoal ocupado		
Com laços de parentesco com o produtor	13.607.876	12.810.591
Sem laços de parentesco com o produtor – empregados	4.322.977	3.557.042
Total	17.930.890	16.414.728

Fonte: Censo Agropecuário 1995 a 2006.

Naturalmente, o que se percebe dos números publicados pelo IBGE é que o montante da mão-de-obra absorvida pela atividade agrícola no país em 10 anos não sofreu profundas alterações.

O que se destaca, neste caso, é que os ocupados com algum tipo de parentesco com o agricultor é três vezes maior do que os sem nenhuma ligação familiar com o produtor, constatando a natureza familiar do negócio na média em 70% dos empreendimentos.

Corroborando com a importância deste estudo, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada 11 anos mais tarde, em 2007, comprova que em atividades agrícolas 48,2% do total eram pessoas ocupadas em trabalhar primeiramente para o próprio consumo e por conta própria, caracterizando atividade de cunho familiar no meio rural.

Em estudo realizado através da Cooperação Técnica Incra/FAO, Guanziroli e Cardim (2000), com base nos dados do Censo Agropecuário do IBGE de 1995/96, verificaram que quando se calculou a Renda Total por hectare, a agricultura familiar mostrava-se muito mais eficiente que a patronal, produzindo uma média de R\$104,00/ha/ano contra apenas R\$44,00/ha/ano dos agricultores patronais.

Segundo os autores, essa constatação se refere ao rendimento do fator terra, em cujo uso os agricultores familiares se revelaram mais eficientes, utilizando uma proporção maior de sua área em sistemas intensivos, tentando aproveitar ao máximo sua área total, isso porque a terra é um fator limitante para eles, e por isso é necessário intensificar seu uso.

Os patronais, pelo contrário, têm terra abundante, e por este motivo a tendência é a utilização da melhor parte de sua terra com um sistema intensivo, no

qual ele terá provavelmente maior eficiência técnica e destinará o restante da área a um sistema mais extensivo.

No segundo caso, o campesinato, predomina o trabalho familiar em todas as tarefas que se relacionam com o trabalho. De acordo com Schneider (2006), cabe à família e a seus membros um papel ativo, pois suas decisões, estratégias e ações podem trazer resultados benéficos ou desfavoráveis à sua continuidade e reprodução.

É o que muitos estudiosos denominam de dinâmica presente nas formas familiares de organização do trabalho e da produção.

Daí, a necessidade da unidade familiar, uma vez que as tomadas de decisões são em conjunto, pois toda a família se envolve no cenário laboral. Portanto, desavenças e discórdias não favorecem o êxito das atividades exercidas na propriedade e nem conferem sucesso ao empreendedor rural. A mão-de-obra necessita, contudo, de um comum acordo com as diferentes cabeças envolvidas - é o enlace de mãos e mentes.

A Tabela 4 elucida a representatividade do trabalho agrícola familiar na geração de renda do país. Trata-se de uma análise comparativa entre a mão-de-obra familiar e patronal do setor agrícola, embasada no período de tempo de uma década entre 1995 e 2005.

A análise dos números divulgados na Tabela 4 nos remete à importância da agricultura familiar no setor agrícola, uma vez que a média do período pesquisado compreende 10% do total do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Tabela 4 – Participação do PIB do agronegócio familiar e patronal no PIB do Brasil

Ano	Participação do PIB do agronegócio FAMILIAR (%)	Participação do PIB do agronegócio PATRONAL (%)	Participação do PIB dos Outros Setores (%)
1995	9,7	20,4	69,9
1996	9,3	19,5	71,2
1997	9,0	18,6	72,4
1998	9,1	18,7	72,2
1999	9,4	18,6	71,9
2000	9,0	18,0	73,1
2001	8,8	18,2	72,9
2002	9,3	19,6	71,1
2003	10,1	20,5	69,4
2004	9,6	20,3	70,1
2005	9,0	18,9	72,1
Média	9,30	18,21	71,48

Fonte: Guilhoto et al. (2005).

A mão-de-obra, a propósito, não se relaciona diretamente com o tamanho das propriedades rurais. Algumas características são evidentes, por exemplo, os latifúndios – ou grandes propriedades – serem baseados em empregados, por se tratar de uma agricultura patronal, devido à extensão das terras.

Simultaneamente, os minifúndios – ou minipropriedades – serem baseados na agricultura familiar, devido ao desprovimento de capital que o agricultor apresenta face à sua realidade.

Na realidade, a mão-de-obra apresenta-se como a força motriz em ambos os estabelecimentos, embora a caracterização da propriedade, seu tamanho, por assim dizer, não influenciam o montante produzido, mesmo sendo as diferenças de mão-de-obra e território gritantes.

Entretanto, muitas vezes, a pequena propriedade apresenta uma média de produção maior do que a grande, porque o trabalhador aumenta suas horas de trabalho, usando crianças, mulheres, parentes porque há necessidade de garantir sua sobrevivência como agricultor (SILVA, 1979).

3 AVICULTURA DE CORTE – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

No capitalismo atual, a estruturação de mercados em redes de poder é mais perceptível. Primeiro, porque há a emergência de uma sociedade com base em organizações coletivas (associações de representação de interesses, sindicatos, grupos de pressão, *lobbies* etc.).

Segundo, porque há um crescente processo de realização de políticas setoriais ou subsetoriais. Terceiro, porque o enfoque de rede aumenta os alvos de intervenção pública e há uma crescente disputa de interesses no comando desses processos. Quarto, porque crescem a fragmentação e a descentralização do Estado, desequilibrando os limites entre o público e o privado.

Quinto, porque há o fenômeno da transnacionalização das políticas públicas e, por fim, a matriz de informações assume uma relevância nunca vista anteriormente, por causa da interdependência e da complexidade dos assuntos econômicos, políticos e sociais (KENIS; SCHNEIDER, 1989, *apud* PAULILLO, 2002).

Dentro desta perspectiva, cada cadeia produtiva possui sua própria história, sendo o resultado de inter-relacionamentos que estão além das transações econômicas e, na avicultura, atividade tão difundida no país, não é diferente.

A avicultura brasileira, especialmente a de corte, possui avançadas tecnologias voltadas para o processo produtivo, sendo assim comparada com o sistema de produção de países desenvolvidos e ainda lançando mão de um montante considerável produtivo (ABEF, 2004).

No Brasil, a formação do setor avícola moderno deve ser entendida como um processo de introdução de um setor agropecuário externo no mercado interno, com base tanto no capital nacional, aproveitando as vantagens do sistema creditício, quanto no estrangeiro, formando aglomerados agroindustriais avícolas, que controlam a tecnologia, monopolizando os mercados interno e externo (SORJ et al., 1982).

De acordo com o mesmo autor, a avicultura industrial brasileira tem como marco inicial o final da década de 50, com a criação do programa de 1.000 galpões de frangos, resultado de convênios entre os Estados Unidos e o Ministério da Agricultura, sob a supervisão da ACAR-MG (Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas Gerais), juntamente com a instalação no Brasil, em 1963, de nove

filiais de empresas dos Estados Unidos, trazendo suas linhagens de aves para a produção local de matrizes.

De acordo com Lopes (1992), desde esse período, especialmente a partir de 1975, a produção avícola brasileira vem se desenvolvendo rapidamente, atendendo a uma demanda crescente, não só em nível interno, mas também em nível externo, beneficiando a sociedade brasileira de forma geral.

Dentro de uma sequência histórica, houve um aumento considerável no consumo da carne de frango em substituição à carne de boi - o que muitos meios de comunicação divulgaram de alguns anos para cá.

Essa substituição se deu em virtude da oferta sistemática de um produto de boa qualidade, da rapidez de preparo e do preço acessível (LYRA, 1986; MARQUES, 1991; GOMES, 1993).

Lyra (1986) afirma que as exportações brasileiras de frango começaram em 1975, com 3,4 mil toneladas de uma produção total de 484 mil toneladas. Em 1979, já foram exportadas 50,8 mil toneladas de uma produção total de 772,8 mil toneladas e em 1993, o volume exportado foi em torno de 417 mil toneladas de uma produção nacional de 3,1 milhões de toneladas.

Como dito, em 1970, a produção avícola era de 217 mil toneladas, o preço médio do quilo de carne de frango no varejo estava em U\$ 4,05 e o consumo por habitante/ano era de 2,3 quilos (DALLA COSTA, 2000).

De acordo com Teixeira (2004), a produção de carne de frango, em toneladas, era em 1996 de 4.051,561, passando para 7.645,163 no ano de 2003, significando um aumento de 88,7% na produção em um período de sete anos.

As Tabelas 5, 6 e 7 nos proporcionam uma melhor visão da avicultura em nível Nacional e Estadual entre os anos de 2000 e 2008.

Tabela 5 - Produção Brasileira de Frangos, Ovos e Perus

Ano	Frangos		Ovos (cx. 30 dúzias)	Perus	
	N.º de aves	Peso (ton)		N.º de aves	Peso (ton)
2000	3.244.240.621	5.976.523	41.100.000	20.839.129	S.I
2001	3.448.852.195	6.735.696	42.433.000	26.124.706	17.600
2002	3.617.959.413	7.516.923	63.158.710	26.587.301	219.645
2003	3.713.684.074	7.842.950	62.855.555	28.752.672	271.439
2004	4.042.356.778	8.494.000	66.318.325	34.950.239	314.526
2005	4.426.733.994	9.297.151	68.440.295	36.911.194	359.235
2006	4.571.196.744	9.353.720	73.711.534	37.113.400	353.278
2007	4.837.396.437	10.246.267	67.397.363	40.421.024	458.087
2008	5.462.954.199	11.032.759	63.400.000	46.420.830*	510.629*

Fonte: UBA – Apinco. Elaboração: Avimig (fev./2009).

Tabela 6 – Produção mineira de frangos, ovos e perus

Ano	Frangos		Ovos (cx. 30 dúzias)	Perus	
	N.º de aves	Peso (ton)		N.º de aves	Peso (ton)
2000	252.641.760	530.547	3.903.836	S.I	S.I
2001	246.729.816	540.338	6.163.100	S.I	S.I
2002	286.125.372	643.782	6.599.513	3.255.737	S.I
2003	306.800.000	647.400	6.396.000	3.454.627	32.818
2004	316.337.436	680.145	6.629.042	6.169.130	59.000
2005	342.097.524	786.824	7.493.282	8.135.896	79.031
2006	337.422.636	809.814	8.175.451	7.646.531	75.700
2007	369.639.900	820.600	7.726.124	8.909.499	96.222
2008	401.078.292	882.372	7.759.917	9.655.867*	104.000*

Fonte: UBA – Apinco. Elaboração: Avimig (fev./2009).

Tabela 7 – Exportação brasileira e mineira em toneladas

Ano	Brasil		Minas Gerais	
	Frango	Peru	Frango	Peru
2000	916.093	42.488	12.461	S.I
2001	1.265.886	67.953	30.830	4.720
2002	1.599.923	89.155	59.304	16.600
2003	1.922.042	110.395	52.687	S.I
2004	2.469.696	136.470	77.792	28.371
2005	2.840.150	160.671	93.639	35.820
2006	2.585.712	156.055	103.499	33.076
2007	3.286.755	177.330	116.662	40.049
2008	3.645.528,4	204.251,6	121.904	41.327

Fonte: Abef. Elaboração: Avimig (fev./2009).

Os números apresentados nas três tabelas previamente explicitadas nos remetem à trajetória crescente da atividade avícola no Brasil e especialmente no Estado das Minas Gerais.

O que pode também ser percebido a partir da tecnificação da avicultura que contribui para que os avanços tecnológicos sejam incorporados a toda a cadeia produtiva, de acordo com Almeida (2004), compreendem melhoramento genético com a importação e desenvolvimento de linhagens de aves com melhores qualidades zootécnicas, nutrição das aves, automação e climatização dos galpões. O que permite a ampliação do tamanho e o desenvolvimento de tecnologias dos setores biológicos e químicos que produzem substâncias para a sanidade das aves (vacinas, antibióticos, quimioterápicos, desinfetantes) e, promotores de crescimento, vitaminas, eficiência alimentar e probióticos que contribuem para o desempenho das aves (FRANÇA, 2000).

O desenvolvimento crescente da avicultura no país deve-se a um conjunto de atributos que somam características comuns à atividade e a particularidades da região onde se desenvolve a atividade. Alguns autores destacam esse desenvolvimento ao material genético de alta qualidade do animal que permite e garante inserção e permanência da atividade na economia do país.

De acordo com Araújo et al. (1990), essa avicultura cada vez mais especializada e exigente requer investimentos que fogem, muitas vezes, à realidade socioeconômica dos produtores, especialmente os que produzem em pequena escala.

Embora o governo brasileiro tenha participado ativamente da formação do setor, com uma política de incentivo, a assistência técnica que predomina na atividade nos dias atuais é restrita a particulares ou empresas fornecedoras de insumos e produtos veterinários (LYRA, 1986; MARQUES, 1991).

Especialmente na produção de frango de corte, o que ocorre na maioria das vezes é a combinação entre produtor rural e uma empresa determinada, aliando interesses e unindo forças distintas no desenrolar do processo produtivo. O que é chamado então de integração vertical entre produtor e empresa.

As transações, definidas por Williamson (1985), como o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo na qualidade de uma relação

contratual, na medida em que envolve compromissos entre seus participantes, diferem uma das outras, e a forma como são conduzidas lhes associa um custo.

Na realidade, o autor explicita que qualquer contrato realizado clareia as transações desempenhadas por definir o papel das partes, contudo, o instrumento em si gera um ônus pela sua simples concretização.

É uma ferramenta que diminui o risco entre as partes por garantias previamente estabelecidas, caso uma das partes rompa com o contrato, mas por outro lado requer toda formalização que demanda investimento de capital para sua elaboração e execução. Portanto, as integrações verticais tornam-se exemplares deste caso citado anteriormente.

3.1 INTEGRAÇÃO VERTICAL

De acordo com Porter (1986), a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e, ou, outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

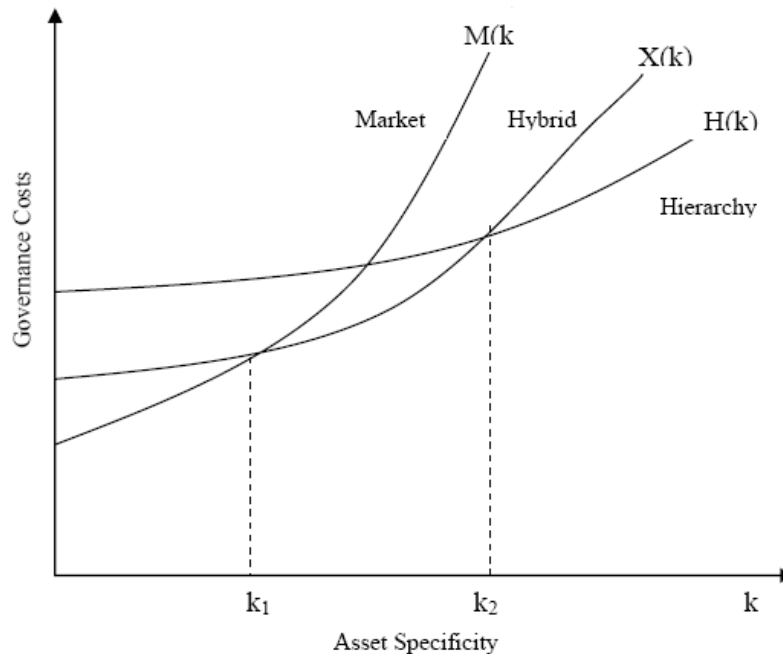
O autor afirma que determinada empresa quando decide por integrar verticalmente parte de seu processo produtivo, qualquer que seja este processo, descentraliza a retenção dos seus ativos, distribuindo-os ao longo dos segmentos de produção agora integrados.

Esse afrouxamento dos ativos, conhecido por verticalização, pode ocorrer a montante ou a jusante. O que diz respeito à montante são as relações/transações notórias que na agricultura acontecem “antes da porteira” e, à jusante, são as relações/transações que sobrevêm “depois da porteira”.

Conforme assinala Rocha (2002), representa uma forma extrema de organizar dois estágios complementares de uma cadeia produtiva, na qual apenas uma firma adquire o controle, e não necessariamente a propriedade sobre os ativos envolvidos nestas duas etapas consecutivas.

Ou seja, a representatividade do sistema vertical integrado confirma um alto nível de organização entre os elos do sistema produtivo, que neste caso em específico – avicultura – polariza-se em duas pontas, com a concentração de poderio e as determinações pertinentes da firma fornecedora de insumos e detentora de capital.

Ademais, a integração vertical é apresentada como artimanha competitiva, e pode-se dizer que é a estrutura que predomina na avicultura do Brasil, o que de certa forma eleva o nível de controle das transações na cadeia produtiva como um todo e, de acordo com o próprio Williamson (1985), essa ocorrência é fruto das interações das características básicas das transações, a saber: frequência, incerteza e especificidade dos ativos (Figura 5).



Fonte: Williamson (1996).

Figura 2 – Integração vertical e riscos.

Segundo Ribeiro (1998), integração vertical é a organização de etapas tecnologicamente separáveis de um processo produtivo por uma mesma firma. Neste caso, a forma organizacional associada à integração vertical é a hierarquia, uma vez que a detenção de poder e as conseqüentes tomadas de decisões se centralizam em uma minoria que se encontra no topo da pirâmide.

De acordo com o pensamento de Richetti e Santos (2000, p. 37),

a firma na economia neoclássica é definida como uma função de produção de construção tecnológica, enquanto a teoria dos custos de transação define a firma como uma estrutura de governança, de construção organizacional. Firms e mercados são descritos como modos alternativos de governança, em que as fronteiras de eficiência são alinhadas em diferentes transações com estruturas de governança em forma distinta.

De mais a mais, as firmas podem mudar seu grau de integração ao longo do tempo (BRICKLEY et al., 1997, p. 350). E isso é explicitado uma vez que o cenário é dinâmico, montado e elaborado, tende a mudanças diversas influenciados pelas mais distintas variáveis que colaboram para a não inércia das relações inerentes ao processo.

A concentração de tomada de decisões em uma ponta da relação dentro de um panorama propício para o desenrolar das atividades concernentes ao setor e ainda pertencente a um cenário próprio organizado tendencia, de acordo com alguns autores, uma apropriação dos lucros de uma forma geral em todo o desdobramento do processo produtivo.

Para Batalha (1997), as vantagens proporcionadas por uma estratégia do tipo integração vertical estão fundamentalmente associadas à apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa e, ou, ao controle destes mercados com o objetivo de favorecer sua atividade original.

Segundo Marques (1991, p. 94):

Integração vertical – quando a produção de insumos passa a ocorrer dentro de uma mesma unidade empresarial. Ela visa, do lado da demanda, a aproximar a empresa do consumidor final e adquirir maior sensibilidade sobre os desejos dos consumidores; do lado dos insumos, ela visa a uma garantia sobre a qualidade e pontualidade no fornecimento dos mesmos. Como contrapartida, ela pode limitar a competição por dificultar o acesso às fontes de insumo. A integração vertical quando adotada, visando a diminuir custos de transação, pode aumentar o bem-estar social; quando entre monopolistas em estágios sucessivos, pode levar à redução de preços e ao aumento na produção.

Isto nada mais é do que, de um lado, a sistematização de todo o processo produtivo por parte da empresa, sendo também de sua responsabilidade o fornecimento do pinto de um dia e de todos os insumos para a criação dos animais bem como a assistência técnica para acompanhamento desde o primeiro dia até o momento do abate, sempre que necessário.

E, de outro lado, é destinado ao produtor a responsabilidade das instalações pertinentes ao processo da engorda das aves bem como a mão-de-obra disponível e habilidosa para o desempenho da função.

A infraestrutura envolve a construção dos plantéis, a aquisição dos bebedouros e dos comedouros, a cobertura orgânica que deve ser disposta na superfície do solo dos galpões denominada “cama de frango”, as instalações

elétricas para a iluminação dos plantéis que permanecem ligadas no período noturno, permitindo aos animais alimentação constante, e as demais instalações necessárias para o bom funcionamento da atividade avícola.

Portanto, a competência do produtor caracteriza-se por uma competência onerosa, uma vez que a adoção dessa tecnologia moderna e verticalizada exige condições peculiares para a produção, o que exclui os produtores de pequeno porte descapitalizados.

Todo esse conjunto de direitos e deveres tanto da parte da empresa quanto da parte do produtor são expostos no início das negociações para a elaboração formal da execução da atividade através de contratos. Trata-se, então, de uma atividade agrícola amarrada por contratos em que popularmente é conhecida por avicultura integrada.

Assim, seguindo os passos de Sorj et al. (1982, p. 62):

Nas condições de produção tecnificada, e particularmente no caso da avicultura, o processo produtivo passa a estar determinado pelas prescrições externas das empresas industriais que estruturam o ritmo e as tarefas da atividade produtiva. Como alimentar, a preparação da alimentação, quando e como distribuir, o tratamento do frango, o que fazer em casos de doenças etc. são determinados pelos técnicos das empresas integradoras ou pelos vendedores do setor avícola industrial ou dos órgãos oficiais de assistência. [...], os porquês das prescrições técnicas permanecem desconhecidos para o trabalhador rural, que, no fundamental, segue as indicações dos técnicos, sob pena de produzir resultados econômicos insatisfatórios.

O estudo da agricultura de integração, vista como tendência atual, oferece a possibilidade de crescimento na compreensão da moderna agricultura capitalista, não só de seus aspectos técnicos, organizacionais e mercadológicos, como também dos desajustes e contradições que se manifestam no meio rural e que se expandem para o conjunto da sociedade (CLEPS JUNIOR, 2000).

Essas vantagens, citadas anteriormente, proporcionam maior controle do mercado e dos produtores por parte das integradoras, enquanto enfraquece o poder dos pequenos produtores não-integrados (ARAUJO *et al.*, 1990). Como consequência, a avicultura tradicional fica marginalizada por ser incapaz de produzir nas condições de qualidade, controle sanitário e quantidade regular impostas pelos setores de processamento e comercialização avícola (SORJ *et al.*, 1982).

Cabe aqui lembrar que o produtor integrado não detém a posse sobre o produto físico transacionado. Este pagamento é resultado da utilização de fórmulas desenvolvidas pela empresa integradora.

PÔNZIO (2007) enumera algumas vantagens desse sistema:

Para os produtores rurais:

- Segurança de venda dos produtos no dia certo e a preços previamente acordados;
- Garantida de assistência técnica;
- Utilização de mão-de-obra familiar, elevando a renda da família;
- Maior possibilidade de especialização;
- Diminuição dos desembolsos financeiros durante o processo de produção.

Para as empresas integradoras:

- Garantia de matéria-prima para suas agroindústrias no momento certo;
- Diminuição de encargos sociais e de possíveis problemas trabalhistas;
- Terceirização da produção agropecuária diminuindo recursos financeiros necessários para a produção.

3.2 AVICULTURA INDEPENDENTE

A avicultura brasileira apresenta diferentes sistemas produtivos e aparece como escopo da pesquisa a integração da atividade avícola – conhecida como sistema comercial atrelado a contratos. Não limitante a isso alguns outros sistemas são reconhecidos e praticados, contudo, não acoplados a contratos, ou seja, a produção é autônoma.

O que esses outros sistemas possuem em comum é o fato de não serem relacionados com alguma indústria e, portanto, não dependerem de uma organização para se reproduzirem. Independentemente do manejo utilizados nesses

sistemas eles são conhecidos como modelos livres de produção, o que também acontece na atividade avícola.

Embora a avicultura, via de regra, seja uma atividade típica de pequena propriedade de acordo com Zanusso e Dionello (2003), esta é uma atividade que requer um alto grau de automação e de investimentos em equipamentos, instalações e insumos o que exclui um número considerável de produtores que não possuem capital para tais investimentos e/ou não são associados a nenhuma empresa que seja parceira no processo produtivo.

Rosado (1997) destaca que a avicultura em Minas Gerais, ao contrário dos Estados do Sul, ainda é fortemente sensível às crises cíclicas da economia brasileira, que repercutem negativamente sobre a demanda de carne de frango. De acordo com a autora isso pode ser explicado, em parte, pela ausência de um sistema competitivo, alicerçado na integração horizontal. Além disso, a estrutura mineira de produção de frangos é caracterizada pela presença de criadores independentes, dispersos por todo Estado.

A atividade independente implica em não uniformidade da produção, o que gera flutuações da oferta e interferindo na demanda. Em Minas Gerais, Rosado (1997) retrata parcialmente o segmento constituído de pequenos granjeiros, que até o ano da análise (1997) não dispunha de pesquisa atualizada que identificasse normas de gerenciamento das propriedades.

Muitas das vezes por não estarem organizados em cooperativa ou indústria, os criadores tornam-se bastante vulneráveis às flutuações sazonais dos preços dos insumos. Como consequência, diminui-se o índice de alojamento de aves e aumenta-se a ociosidade das granjas, o que tende a incrementar o custo médio da carne de frango para o consumidor final.

Na realidade, trata-se de uma atividade do setor agropecuário que de maneira pontual acontece para a formação de mercadoria, ou seja, inserção de produtos no mercado, de maneira desarticulada com alguma indústria ou organização reguladora dos processos administrativos, manejo e retalhamento de custos e oportunidades.

4 ESTUDO DE CASO: A ASSOCIAÇÃO DOS AVICULTORES DA ZONA DA MATA MINEIRA (AVIZOM)

A Zona da Mata mineira encontra-se situada no eixo industrial São Paulo/Rio de Janeiro/Belo Horizonte, uma região dependente de atividades agrícolas prioritariamente caracterizada pelos minifúndios.

Segundo Rodrigues (2003), esta é uma das 12 mesorregiões do Estado de Minas Gerais, formada por 142 municípios agrupados em sete microrregiões, que são: Cataguases, Juiz de Fora, Manhuaçu, Muriaé, Ponte Nova, Ubá e Viçosa.

A Figura 2 destaca a região dentro do território mineiro.



Fonte: Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:MinasGerais_Meso_ZonadaMata.svg>.

Figura 2 – A Zona da Mata dentro do estado de Minas Gerais.

Fazem parte destas microrregiões, os seguintes municípios:

- Microrregião de Cataguases: Além Paraíba, Dona Euzébia, Laranjal, Pirapetinga, Santo Antônio do Aventureiro, Argitira, Estrela D'Alva, Leopoldina, Recreio, Volta Grande, Cataguases, Itamarati de Minas, Palma, Santa de Cataguases.
- Microrregião de Juiz de Fora: Aracitaba, Bicas, Coronel Pacheco, Goianá, Lima Duarte, Matias Barbosa, Paiva, Piau, Rochedo de Minas, Santa Rita do Jacutinga, São João Nepomuceno, Belmiro Braga, Chácara, Descoberto, Guarará, Maripá de Minas, Olaria, Pedro Teixeira, Rio Novo, Santa Bárbara do Monte Verde, Santana

do Deserto, Senador Cortes, Bias Fortes, Chiador, Ewbank da Câmara, Juiz de Fora, Mar de Espanha, Oliveira Fortes, Pequeri, Rio Preto, Santa Rita de Ibitipoca, Santos Dumont, Simão Pereira.

- Microrregião de Manhuaçu: Abre Campo, Caparaó, Durandé, Manhuaçu, Matipó, Santa Margarida, São José do Mantimento, Alto Caparaó, Caputira, Lajinha, Manhumirim, Pedra Bonita, Santana do Manhuaçu, Simonésia, Alto Jequitibá, Chalé, Luisburgo, Martins Soares, Reduto, São João do Manhuaçu.
- Microrregião de Muriaé: Antônio Prado de Minas, Carangola, Eugenópolis, Miradouro, Orizânia, Roseiro da Limeira, Tombos, Barão de Monte Alto, Divino, Faria Lemos, Miraí, Patrocínio de Muriaé, São Francisco do Glória, Vieiras, Caiana, Espera Feliz, Ferverdouro, Muriaé, Pedra Dourada, São Sebastião da Vargem Alegre.
- Microrregião de Ponte Nova: Acaiaca, Guaraciaba, Piedade de Ponte Nova, Rio Casca, Santo Antônio do Grama, Sericita, Barra Longa, Jequeri, Ponte Nova, Rio Doce, São Pedro dos Ferros, Urucânia, Dom Silvério, Oratórios, Raul Soares, Santa Cruz do Escalvado, Sem-Peixe, Vermelho Novo.
- Microrregião de Ubá: Astolfo Dutra, Guarani, Mercês, Rodeiro, Silveirânia, Ubá, Divinésia, Guidoal, Piraúba, São Geraldo, Tabuleiro, Visconde do Rio Branco, Dolores do Turvo, Guiricema, Rio Pomba, Senador Firmino, Tocantins.
- Microrregião de Viçosa: Alto Rio Doce, Brás Pires, Cipotânea, Lamim, Piranga, Rio Espera, Teixeiras, Amparo do Serra, Cajuri, Coimbra, Paula Cândido, Porto Firme, São Miguel do Anta, Viçosa, Araponga, Canaã, Ervália, Pedra do Anta, Presidente Bernardes, Senhora de Oliveira.

A Figura 5 realça e nomeia as microrregiões dentro da delimitação territorial da Zona da Mata em Minas Gerais.

De acordo com Silva (2003), o contexto político desta região vem da época dos coronéis. O autor menciona que se trata de uma estrutura que vem sendo dividida e, na grande maioria das vezes, vem se transformando em agricultura familiar por herança.



Fonte: Disponível em: <<http://zonadamatamg.blogspot.com/2007/04/saiba-onde-fica-zona-da-mata-mg.html>>.

Figura 3 – As microrregiões dentro da Zona da Mata.

Pertinente a esse estruturalismo, o mercado de terras não se faz muito presente. Um problema com que alguns desses produtores se deparam no decorrer de suas atividades, é o relevo montanhoso que traz alguns impedimentos de produção nessas áreas, inviabilizando as condições de mecanização e fertilização do solo.

No que se refere à estrutura agrícola, desde a década de 60 a região era tradicionalmente conhecida pela produção de café, cultura que até hoje permanece presente na área, contudo não expressa sua tradicionalidade como em décadas passadas.

A região é marcada pelo papel fundamental que agricultura e sua desenvoltura contribuem ao processo sócio-histórico-econômico da área em questão. Há um uso abusivo de agrotóxicos e grandes extensões de áreas desmatadas que causam impactos negativos diversos inclusive sobre os mananciais. De uma década para cá, assustadoramente, alguns municípios

chegaram a perder cerca de 70% do abastecimento de água natural (COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS – COPASA, 2007).

A estrutura fundiária da Zona da Mata segue o contexto histórico do nosso país, e dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) relevam que em 1967, 80% dos empreendimentos agrícolas eram de até 50 ha e ocupavam somente 28% da área recenseada. Inversamente, 72% da área recenseada eram de propriedade de apenas 20% de agricultores.

A atual conjuntura e disposição da estrutura fundiária agrária apresenta ainda as suas discrepâncias, como mostra Soares *et al.*(2003) em que a média das áreas das propriedades familiares oscilam próximas de um valor de 50 ha.

Embora a região seja delimitada por características geográficas homogêneas entre as microrregiões e entre os municípios, é marcante a desigualdade socioeconômica entre os municípios da Zona da Mata.

Carneiro e Fontes (2005) analisaram as variáveis sociais e econômicas dessa região e verificaram que as microrregiões apresentam acentuadas disparidades entre si, o que reflete a necessidade de análises por microrregiões (menor unidade de análise para fins estatísticos) ou mesmo no âmbito municipal.

O que remete à região recortada o desequilíbrio das posses de terra e o conseqüente descompasso da mão-de-obra no setor agrícola. De acordo com Panagides (1973), as implicações desta estrutura da propriedade agrícola na Zona da Mata mineira contribuíram, de certa forma, para o estágio atual de sua agricultura.

Na realidade, o autor ressalta que a predominância de empreendimentos de inadequado dimensionamento implica, segundo ele próprio, baixa produtividade dos recursos, principalmente em razão da má combinação desses recursos e da baixa capacidade de gerência desses empreendedores.

A capacidade de gerência, neste caso, apresenta oscilação em sua eficácia por se tratar de recursos distintos em quantidade larga a serem utilizados em uma área extensa com a gestão normalmente concentrada em uma única pessoa, que, na maioria dos casos, é o próprio produtor rural.

De lá para cá, o cenário não foi muito alterado, e as disparidades de posse de terra e, portanto, de produtividade e dinâmica da gerência das unidades produtoras ainda se encontram debilitadas.

Mendonça (1997), em poucas palavras, nos atenta para o caso do Estado em questão, em que apesar de a avicultura ter sido difundida amplamente pela ACAR-MG (Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Minas Gerais), em razão de condições socioeconômicas regionais, houve necessidade de sua reestruturação com base na integração, surgindo, assim, o Frigorífico PIF-PAF, em 1974, na cidade de Visconde do Rio Branco, na Zona da Mata mineira.

Essa foi a primeira agroindústria avícola do Estado a trabalhar com o processo de integração vertical total (SORJ et al., 1982), com grande significado no mercado avícola, abastecendo parte dos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia, possuindo 405 produtores integrados (PIF-PAF ALIMENTOS, 1995).

Alguns pesquisadores já se dedicaram ao tema, caso de Rezende (1975), Silva (1988), Ferrari (1991) e Cerqueira (1993) e cada qual em sua área de estudo chegou a alguns pormenores, que apresentam a região com uma estrutura fundiária fragmentada, topografia acidentada, agricultura de subsistência e mão-de-obra familiar não especializada.

Ademais, apontam como fatores limitantes para o desenvolvimento a escassez de capital, baixa aplicação de tecnologia, baixa rentabilidade econômica, mercado limitante e baixo nível de gerência administrativa da propriedade.

O setor avícola do Estado de Minas Gerais agrega diferentes sistemas de produção de frango de corte. O que normalmente prevalece são as determinações oriundas da empresa que delimitam as relações contratuais que regulam os sistemas integrados.

Neste caso, existe o que chamaremos de “poder” que pode ser exercido por meio de instrumentos ou de coisas que, segundo Paulillo (2007), é compreendido através de sua relação com a vida do homem em sociedade: poder do homem sobre o homem. O autor ainda afirma que o homem é não só o sujeito, mas também o objeto do poder social, que Bobbio et al. (1993, p. 934) analisam da seguinte maneira:

Se tenho dinheiro, posso induzir alguém a adotar certo comportamento que eu desejo, a troco de recompensa monetária. Mas, se me encontro só ou se o outro não está disposto a comportar-se desta maneira por nenhuma soma de dinheiro, o meu poder se desvanece. Isto demonstra que o meu poder não reside numa coisa (no dinheiro, no caso), mas no fato de que existe um

outro e de que este é levado por mim a comportar-se de acordo com os meus desejos. O poder social não é uma coisa ou uma posse: é uma relação entre pessoas.

Portanto, o comportamento dos atores são mediatizados pelas organizações que os emolduram, sendo estas formais e/ou informais, e dentro desta perspectiva encontra-se o nosso recorte organizacional na avicultura mineira: a Associação dos Avicultores da Zona da Mata – Avizom.

E como consta em seu estatuto, foi fundada em 19 de julho de 1983, de natureza civil, entidade de classe, sem fins lucrativos, com duração indeterminada, com sede e foro na cidade de Visconde do Rio Branco, MG, Avenida Doutor Carlos Soares, 888 sala 9, e compõe-se de número ilimitado de sócios, não podendo, porém, ser inferior a 30, e se objetiva prestar apoio à atividade avícola de seus associados, concernentes ao desenvolvimento da avicultura, como também de um Departamento de Assistência Social, compreendendo as áreas: Médica, Odontológica, Farmacêutica, Patológica e Recreativa, com recursos de contribuições previstas em leis e estipuladas pela diretoria.

O estatuto foi reformulado em 1995 e contava como presidente da Associação na contemporaneidade o senhor José Davi Ervilha, como tesoureiro o senhor José Geraldo Ferraz Benevenuto e como secretário o senhor José Batista Contim.

O número total de associados, no momento da reformulação do estatuto, abrangia 174 avicultores na área de atuação – não determinada em estatuto – da Associação.

Atualmente, a Avizom reúne mais de 500 avicultores, integrados espalhados por 33 cidades da Zona da Mata mineira (Tabela 8).

Tabela 8 – Cidades e respectivo número de granjas abrangidas pela Avizom

Cidades	Granjas
Amparo do Serra	3
Astolfo Dutra	7
Cajuri	7
Canaã	43
Cataguases	1
Coimbra	41
Descoberto	1
Divinésia	1
Dona Euzébia	6
Ervália	14
Guarani	5
Guidoval	9
Guiricema	107
Itamarati	1
Leopoldina	6
Mirai	7
Paula Cândido	25
Pedra do Anta	5
Piraúba	12
Porto Firme	17
Ponte Nova	1
Rio Pomba	7
Rodeiro	2
São Geraldo	17
Senador Firmino	1
São Miguel do Anta	49
Tabuleiro	2
Teixeiras	26
Tocantins	5
Ubá	25
Viçosa	22
Visconde do Rio Branco	43
Total	518

Fonte: Avizom.

5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, com a explicitação do método assim como as etapas do trabalho, que compreendem a coleta de dados e a composição do questionário.

5.1 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se, neste trabalho, de um estudo de caso dos agricultores familiares da Zona da Mata em Minas Gerais, que possuem como atividade principal a produção de frango de corte.

Portanto, esta é uma pesquisa de cunho exploratório, pois, de acordo com Matar (1994), a pesquisa exploratória visa principalmente a propiciar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Dando sequência ao raciocínio, Barbbie (1986, p. 46) concorda com Matar e afirma que:

Exploratory studies are most typically done for three purposes: (1) simply to satisfy the researcher's curiosity and desire for better understanding, (2) to test the feasibility of undertaking a more careful study, and (3) to develop the methods to be employed in a more careful study.

Desta maneira, compreende-se a natureza da pesquisa como tipicamente em conformidade de satisfação para um melhor entendimento sobre o assunto em foco, lançando mão de um estudo mais criterioso e com um desenvolvimento de métodos apropriados.

Em outras palavras, o estudo exploratório objetiva conhecer profundamente a variável proposta pela pesquisa, seu verdadeiro significado e o contexto no qual ela se encontra inserida. Consiste, ainda, em um refinamento dos dados coletados a fim de alcançar o objetivo proposto inicialmente.

Portanto, trata-se de uma forma de preenchimento quando a lacuna de saber do pesquisador se encontra deficitária.

Ademais, pactua com a pesquisa de caráter qualitativo, pois o ambiente natural e suas intervenções são o palco para o desenrolar do estudo, e o pesquisador e suas observações pessoais contribuem ativamente para o desenvolvimento do trabalho.

De mais a mais, o seu propósito não se baseia em resultados puramente numéricos ou quantificáveis. De acordo com Godoy (1995), as pesquisas qualitativas tiveram início na metade do século XIX, em estudos sociológicos e antropológicos.

Mesmo tendo seus primórdios em tempos longínquos, apenas nos últimos quarenta anos o método passou a ser utilizado em outras áreas, como educação, psicologia administração, começando a conquistar seu próprio espaço.

Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987) expõe quatro características deste tipo de estudo:

1. Os dados são coletados em um ambiente natural, e o pesquisador é ponto fundamental para o desenrolar da pesquisa;
2. Trata-se de uma pesquisa descritiva em que os detalhes fazem a diferença no trabalho;
3. A preocupação do pesquisador encontra-se focada no fenômeno estudado; e
4. A compreensão dos fenômenos focados apoia-se no ponto de vista do grupo pesquisado.

O levantamento de dados foi feito a partir de fontes secundárias (literatura e internet) e fontes primárias (questionário) que, neste caso, tendo sido realizado diretamente com os produtores familiares membros da Associação dos Avicultores da Zona da Mata (AVIZOM).

5.2 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Algumas etapas ocorreram para a realização da pesquisa.

1.^a Etapa – Levantamento das variáveis da pesquisa

Pretendeu-se, inicialmente, levantar alguns indicadores e algumas variáveis pertinentes à pesquisa previamente citados. A seleção destas variáveis foi realizada por pesquisa bibliográfica em pesquisas anteriormente feitas na mesma área e em detrimento de uma melhor observação da realidade regional a ser pesquisada.

2.ª Etapa – Elaboração do Instrumento de coleta de dados

Elaborou-se um questionário, incluindo questões abertas e fechadas, dando sequência a uma estrutura lógica respeitando a ordem esquemática que foi apresentada na parte teórica do trabalho, abordando todas as variáveis estudadas.

3.ª Etapa – Validação do Instrumento de pesquisa

Aplicou-se um pré-teste do instrumento a alguns agricultores associados à Associação como proposta apreciativa do recurso. Esta terceira etapa teve como propósito a validação do instrumento, detectando os possíveis erros e corrigindo-os.

4.ª Etapa – Aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados

Os procedimentos da coleta dos dados basearam-se da seguinte esquematização:

- Agendamento prévio para a aplicação do questionário;
- Apresentação da pesquisadora através de uma carta de apresentação (fornecida pelo PPGA), comprovando a importância do estudo; e
- Aplicação do questionário pela própria pesquisadora.

A aplicação do instrumento de coleta dos dados realizou-se nos meses de julho e agosto de 2009.

5.ª Etapa – Análise final dos dados

Ulteriormente à aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados, foram executadas sua análise e interpretação.

5.3 ESTRUTURAÇÃO E ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A análise bibliográfica e literária nos permitiu uma maior compreensão do que é considerado um produtor rural de sucesso, o que gerou subsídios para a elaboração do questionário em anexo para aplicação em avicultores de ordem familiar do grupo referido preliminarmente.

O questionário conta com questões diversificadas a fim da caracterização detalhada do produtor de sucesso. Inicialmente, há uma caracterização dos dados pessoais e da família do agricultor, com informações como a idade, o grau de

escolaridade, se atualmente estuda e se reside na propriedade, com o propósito de mapear a estrutura pessoal e humana do negócio.

Na sequência, é catalogada a identificação da propriedade como área total, o valor estimado da terra, as condições de ocupação da unidade rural, de que maneira é utilizada a terra, como se deparam as estradas de acesso à propriedade e quão distante se encontra a propriedade da cidade mais próxima. Neste caso, o intento consiste em esmiuçar a realidade na qual o agricultor e sua família se encontram.

A terceira parte é a descrição e o detalhamento de todo o patrimônio pertencente à propriedade, a quantidade, o material de que é feito, a idade, o estado de conservação a área (m²) e o valor estimado gasto. Dentro deste mesmo ponto, são descritas as máquinas existentes na unidade rural, as de tração mecânica, animal e outras, caso existam.

Na parte de número quatro, aparece a atividade principal desenvolvida, e a área utilizada é assinalada. Depois, apresentam-se as demais atividades e as respectivas áreas ocupadas para os seus desenvolvimentos. O planejamento produtivo em suas respectivas peculiaridades é demonstrado com as respostas obtidas neste ponto.

A quinta parte é a descrição da renda. Lá se encontram as informações pertinentes às entradas financeiras das mais variadas fontes, de acordo com cada caso, e as saídas financeiras. O controle financeiro é permeado por esta descrição.

O ponto seis é o registro da mão-de-obra do negócio, que evidencia a organização e as estratégias para o pleno desenvolvimento do negócio.

Da questão de número sete à questão de número nove, é expresso o ponto de vista do agricultor através das alternativas de respostas decrescentes na seguinte ordem: excelente, satisfatória, boa e ruim.

O ponto 10 compreende a nota que ele concede a si mesmo a partir da desenvoltura pessoal como produtor rural, que varia em uma escala de 0 a 10.

As questões 11 e 12 são atribuições pessoais no mesmo esquema de nota da questão 10, envolvendo algumas das variáveis condicionantes ao sucesso traçadas na introdução desta pesquisa.

Aqui, são expostas questões que levam em consideração a capacidade de se associar, de gerir o negócio, da agricultura no cenário atual, e a satisfação de atuar na agricultura. Diante das qualificações propostas pelo próprio agricultor,

pretende-se verificar a existências de diferenças na percepção por parte deles mesmos no que diz respeito às questões primordiais da sua própria realidade.

O 13.º ponto dá-se por uma única escolha dentre três ofertadas, que compreendem a questão de controle financeiro do negócio.

O número 14 traz à tona alternativas de V (verdadeiro) e F (falso) considerando as 13 variáveis propostas no início do trabalho com a finalidade de mapear o empreendedor rural de êxito.

As questões 15 e 16 são a visão do produtor frente aos pontos críticos inerentes ao negócio e suas alternativas para driblá-los. Nesta última parte, o plano é detectar a capacidade de cada agricultor pesquisado na prática de funcionamento do ciclo administrativo em detrimento de cada função particular.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na análise previamente explicitada na seção anterior.

Tendo em vista a quantidade de avicultores membros da Avizom, que alcança o patamar de 518 datados em julho de 2009, o trabalho se propôs a pesquisar dentro das premissas da estatística o n estipulado para que amostra contasse com um grau de certeza de 95% que foi um valor de 20% do total alcançando, portanto, um montante de 103 agricultores.

O desenvolvimento da pesquisa, especificamente na parte de campo, deu-se a partir do contato direto com a Associação que disponibilizou um funcionário que atua na área de campo para acompanhamento das visitas. Portanto, os destinos, assim como os polos produtores distribuídos nos municípios ficaram a critério do técnico.

O início do trabalho partiu no município de Guiricema, seguido de Porto Firme, Viçosa e São Miguel do Anta.

Outros municípios faziam parte da rota para o alcance da amostragem preestabelecida, entretanto no dia de trabalho no último município citado, coincidentemente um técnico da empresa integradora estava presente em uma propriedade onde o agricultor estava sendo entrevistado e após uma sequência de perguntas notificou à empresa quanto ao desenvolvimento da presente pesquisa que obrigatoriamente foi vetada pautada em uma justificativa de *biossegurança*.

Faz-se notório que a aplicação dos questionários se deu, na maioria das vezes, na porteira das propriedades, e a presença da pesquisadora nos plantéis aconteceu em casos isolados e não representativos quando somente não havia lote de frangos no momento e a granja, portanto, encontrava-se em pequenos consertos e reparos, ou seja, ociosa em sua natureza avícola.

Dentro deste contexto, cujo número de questionários se encontra aquém do que previamente, foi traçado para uma estimativa mínima de erro, o desenrolar do trabalho segue caracterizando os municípios abrangidos que de alguma maneira representam a avicultura da região e também a agricultura familiar da Zona da Mata Mineira, desde já demonstrando a intervenção e o domínio da empresa integradora com os agricultores ora integrados.

Inicialmente são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, buscando descrever as características de um (a) produtor (a) rural de sucesso a partir da percepção dos próprios agricultores entrevistados. Na sequência, é feita uma breve descrição da amostragem dos produtores rurais alcançados.

As Fotografias 1 e 2 mostram granjas nos municípios de Canaã e Guiricema, respectivamente.



Fotografia 1 – Granjas em Canaã-MG.

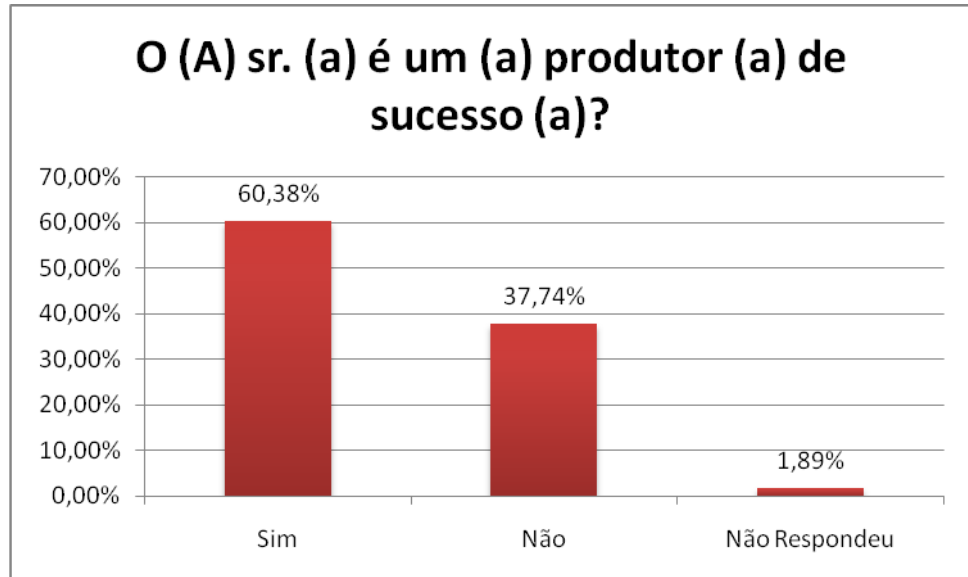


Fotografia 2 – Granjas em Guiricema-MG.

6.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Neste item estão condensadas as respostas de maneira que algumas análises quantitativas foram realizadas a partir do aplicativo *Excel*.

Do total de cinquenta e três entrevistados, 32 (60,38% do total) declararam que são produtores de sucesso, enquanto 20 (37,74% do total) mencionaram que não se consideram com sucesso na atividade que desempenham e, por fim, 1(1.83% do total) não soube responder (Gráfico 1).



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 1 – Produtor de Sucesso

Esta foi a primeira pergunta do questionário, o que causou um certo desconforto nos agricultores, visto que na percepção da maioria deles, sucesso e lucro estão intimamente ligados. Do grupo de entrevistados que respondeu de forma positiva à indagação, nem todos relacionaram a percepção de êxito com o quesito lucro, muitos enfatizaram que dentro do setor avícola a maneira como eles desempenham a atividade (integrados) é a mais viável e, portanto, foram favoráveis à escolha de serem produtores de sucesso.

No mesmo grupo, a denominação sucesso é proveniente para alguns das *lutas* diárias e da persistência na avicultura e nas demais atividades exercidas. Na realidade, esta resposta positiva por uma parte dos agricultores aparece como um sinal otimista e esperançoso de toda a história que envolve os esforços tanto do produtor como também de sua família dentro da unidade produtiva.

Ainda, dentro dos que assinalaram de maneira positiva, um grupo em menor escala demonstrou insegurança ao responder, demonstrando que o sucesso almejado por eles ainda se encontra distante e não muito real.

Do montante representativo dos entrevistados que responderam negativamente ao questionamento, a maioria comparou sucesso com lucro. A bem da verdade, a negação foi baseada na situação financeira em que os agricultores se encontravam e, também, o sucesso por alguns deles foi negado por alguma insatisfação relacionada à atividade principal exercida, neste caso a avicultura.

O único produtor que não soube responder precisamente, visto que não havia no questionário a possibilidade de resposta “*em termos*”, expôs sua relação de entendimento de sucesso com obtenção de lucros e satisfação na atividade. Ou seja, as grandezas significantes ao produtor específico não continham representatividade nem para o lado afirmativo, tampouco para o negativo, o que o levou a uma abstenção da resposta.

Cella (2002), em sua pesquisa para detectar um produtor de sucesso no interior do Estado de São Paulo, fez esta mesma pergunta e constatou que 74,2% do total se considera um bom produtor rural, o que corroborou para a compreensão de que, sob o ponto de vista dos agricultores pesquisados, a maioria se considera produtor de sucesso.

Essa mesma questão se propôs a investigar o estado civil dos produtores, visto que esta é uma maneira de evidenciar o núcleo familiar em congruência com a atividade exercida. E, dentro desta perspectiva, 88,68% do total de entrevistados, ou seja, 47 pessoas responderam que são casadas, enquanto 9,43% são solteiras, ou seja, cinco respondentes e apenas 1, que representa 1,89% é divorciada.

De posse dessa averiguação, tornou-se pertinente a elucidação da pessoa responsável pelo sustento da família. É importante ressaltar que em todos os casos havia dependentes relacionados diretamente com o produtor, no caso dos solteiros, alguns parentes dependem financeiramente do avicultor como, por exemplo, pai, mãe, irmãos, tios, entre outros. E o único caso da pessoa divorciada, os filhos ainda contam com a providência material do pai.

Ferreira (2008), em sua pesquisa de campo no Estado de Goiás, proporciona um cenário semelhante ao mineiro. Um dos resultados de sua pesquisa comprova que a modalidade familiar da agricultura naquele Estado conta com 77,42% de pessoas entrevistadas casadas.

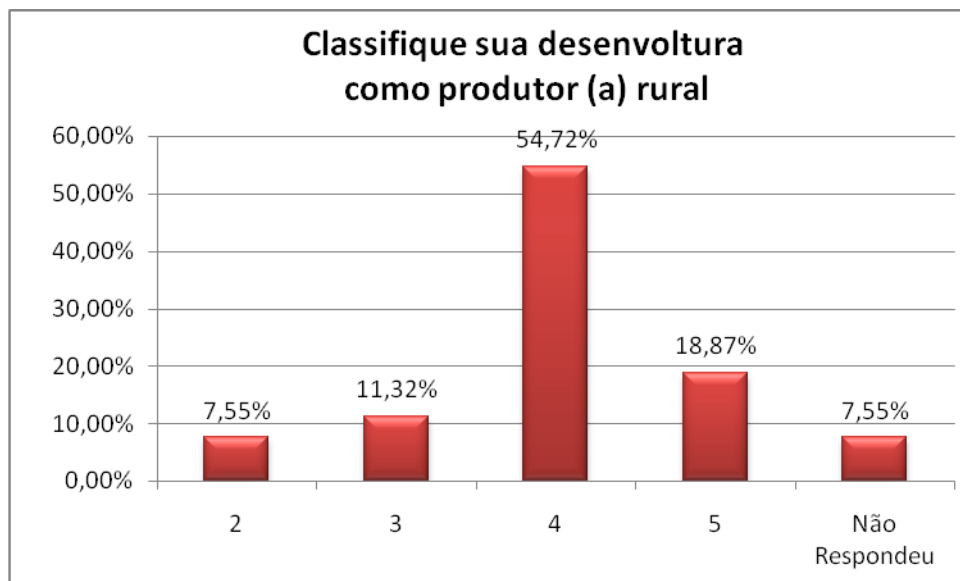
Dentro deste panorama, 81,13% do total de entrevistados atestaram que a responsabilidade do suporte financeiro se concentra nas mãos do produtor, 13,21% dos entrevistados alegaram que esta manutenção é dividida com a esposa e seus

respectivos ganhos, 3,77% dos respondentes eram mulheres na atividade agrícola cujos maridos não desempenhavam a função, e a competência financeira era delas, finalmente, 1,89% do total representou o sustento advindo da esposa do produtor em atividades não agrícolas e não estabelecidas dentro da propriedade.

A indagação de número dez, ou seja, consideravelmente distante da primeira pergunta - e essa proposta foi intencional para a correlação prática - questionou a classificação da desenvoltura do produtor na atividade exercida denominada por ele próprio.

A coleta dessas informações deu-se a partir da escala *Likert*, que estabelece números nas respostas que, neste caso, variaram de 1 a 5 respectivamente, para sintetizar pareceres de: 1 – péssimo; 2- ruim; 3- indiferente; 4- bom; e 5- ótimo.

O Gráfico 2 explicita as respostas.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Desenvoltura como produtor rural

Neste aspecto, encontramos um montante representativo (54,72%) de respostas que aludem como boa a desenvoltura do produtor na sua prática agrícola e quase 19% que estimam ser ótima sua *performance* no exercício laboral.

Se somadas ambas as porcentagens, encontramos um total de 73,59% do total que reputa de boa a ótima sua atuação na agricultura, o que gera certa reflexão ao relacionar esse valor representativo no total de respostas com outro montante também representativo do primeiro questionamento que chega perto de 40% dos

mesmos respondentes que, apesar de classificar a atuação de bom a ótimo, reconhecem que não são produtores de sucesso.

E deste cruzamento de informações, compreende-se que nem sempre uma boa desenvoltura, quiçá ótima, no decorrer do processo agrícola, é garantia de sucesso na opinião pessoal dos próprios produtores.

Mas, mesmo que haja empenho, reprodução de saberes, intimidade com o meio rural, inserção de capital, habilidade na execução das tarefas, entre tantos outros requisitos, o sucesso almejado pelos próprios agricultores pesquisados muitas das vezes não é alcançado.

A palavra sucesso causou certo *frisson* na maioria dos entrevistados, e em conversas informais a tentativa em defini-la foi unânime, mas ao mesmo tempo intangível.

Uma das tentativas de entendimento do que proporciona sucesso ao agricultor familiar nas falas dos entrevistados sempre perpassava pela caracterização da propriedade, do patrimônio de uma forma geral e algumas vezes pelas atividades exercidas além do “carro – chefe”: a avicultura.

Portanto, a primeira proposição da questão de número três é estimar o valor da terra. Esta foi uma das perguntas em que houve um sobressalto de não respostas, quando 20, 75% do total dos entrevistados se abstiveram da réplica. Dos que não quiseram responder a indagação, seis compreendem produtores que se consideram de sucesso enquanto quatro compreendem o grupo dos que se consideram de não sucesso.

Muitos dos que optaram por não responder, e a opção foi plausível no decorrer do questionário, possuem extensões maiores de terras se comparados com os demais da atividade avícola da mesma região e, contudo, ficaram receosos em verbalizar o valor da terra, visto que na concepção deles próprios não existe linearidade entre avaliação financeira da terra e renda do agricultor.

Quanto à menção de renda, neste caso, foi feita a centralidade assumida por ela abranger o sucesso que, na compreensão destes entrevistados, se encontra diretamente relacionado com renda, lucro, retorno financeiro.

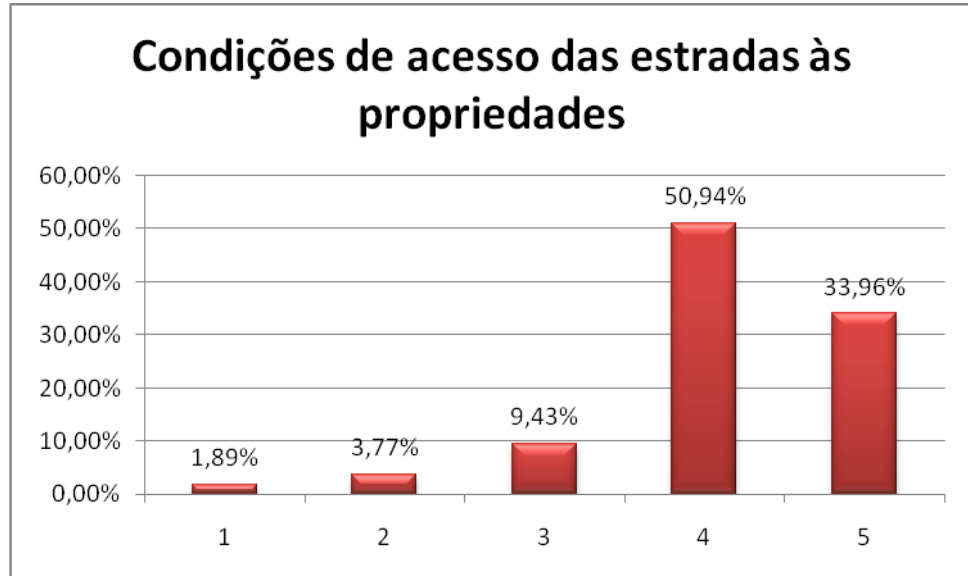
Dentre as respostas obtidas, 39,62% do total estima que o valor da propriedade varia de R\$10.000,00 a R\$30.000,00, caracterizando os minifúndios presentes na região e na avicultura. Na sequência, dois grupos com a mesma porcentagem aparecem demarcando que 16,98% compreendem as propriedades com valores estimados entre R\$ 31.000,00 e R\$100.000,00 e simetricamente, às extensões de terra de R\$ 101.000,00 a R\$ 300.000,00.

Por fim, apenas 5,66% do montante possuem propriedades com valor estimado maior que R\$ 301.000,00. Na realidade, a estimativa de valor da terra em moeda corrente parte da premissa de que na região em evidência convencionase que um hectare de terra corresponde em média a R\$3.000,00.

Ferreira (2008), de posse das respostas dos 92 entrevistados em Goiás, afirma que 40% do total dos agricultores produzem em áreas maiores do que 50 hectares, evidenciando uma diferenciação das condições estruturais da agricultura familiar entre o Estado de Minas Gerais e Goiás, embora o tipo de cultura do segundo Estado exija maiores áreas para o seu cultivo, como a soja e o milho, por exemplo.

Dentre os itens a que a questão de número três se propôs a investigar, os próprios pesquisados sinalizaram que o item que menciona as condições de acesso à propriedade é um fator relevante para o sucesso da atividade e, por consequência, do produtor.

Embora os demais itens tenham sido respondidos e tabulados deter-se-á a atenção no quesito da logística, como demonstra o Gráfico 3.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Condições de acesso às propriedades

A coleta das respostas deu-se a partir da escala *likert* e, portanto, relacionou a avaliação de ruim a ótima, na variação respectiva e crescente de 1 a 5.

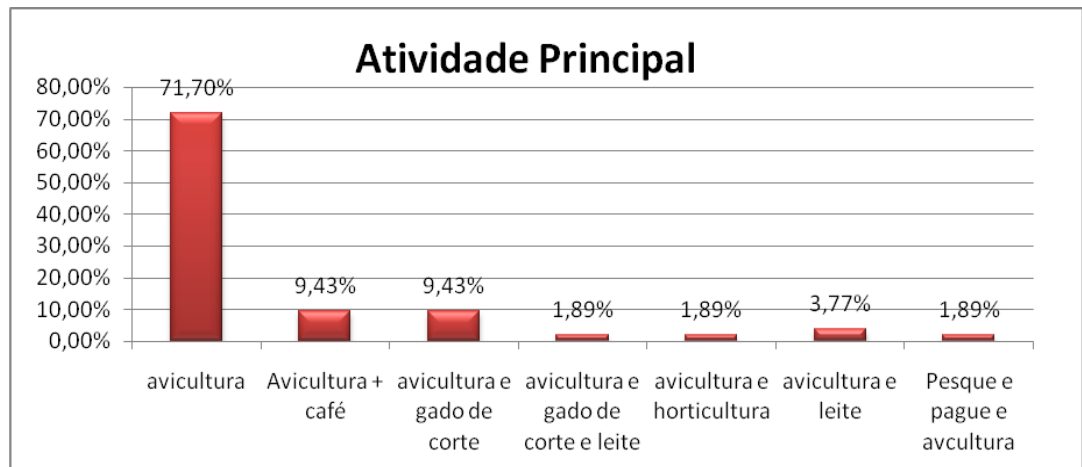
Ao agrupar as respostas correspondentes dos números 4 e 5, encontra-se um valor de 84,9% do total de respostas características dos agricultores que se sentem satisfeitos com as condições de acesso à propriedade, classificadas entre boa e ótima. Dos respondentes dentro desta porcentagem, quando analisados foram separados da seguinte maneira: 27 dos 44 respondentes quanto às boas condições de acesso são produtores declarados de sucesso enquanto 17 são declarados produtores de não sucesso.

É possível, portanto, considerar que a condição de acesso à propriedade em si somente não confere sucesso na percepção do produtor, visto que 17 deles embora não se considerem bem sucedidos contam com condições de acesso às propriedades satisfatórias.

Vale a pena ressaltar que a grande maioria das propriedades entrevistadas encontra-se localizada perto dos municípios sede e perto de estradas de asfalto. Algumas, sobretudo, estão posicionadas na beira do asfalto e são facilmente localizadas pelas lonas de cor amarela.

No conjunto das atividades desempenhadas, aparece como centralidade a avicultura de corte, denominada por avicultura somente. Outras, contudo, são encontradas em proporções diferenciadas e particulares, visto que o suprimento das famílias também percorre o processo produtivo de alimentos.

Na sequência dos gráficos, o Gráfico 4 exprime o núcleo que a avicultura ocupa em comparação com as demais atividades principais dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4 – Atividades Principal

Obviamente, 71,70% do total de entrevistados possuem como atividade predominante a avicultura. Todos os demais contam com a prática desta atividade, porém de maneira consorciada com alguma outra, e dentro do recorte aparece café, gado de corte e leite, horticultura e um caso isolado de pesque e pague.

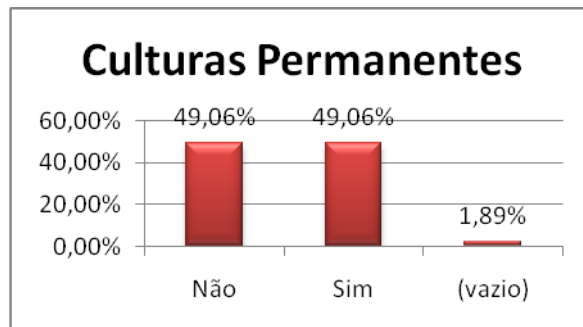
Como mostra o montante percentual, dos 37 cuja avicultura é a principal atividade, aparece um número de 31 produtores que assinalaram produtores de sucesso enquanto 6 entrevistados embora não se considerem de sucesso permanecem com a avicultura como atividade principal, empenhando seu esforço e trabalho em uma atividade que, de acordo com eles próprio, não lhes confere sucesso.

De acordo com Ferreira (2008), aparecem como atividade representativa na agricultura familiar a soja, o milho e o leite. Dias (2004) também constatou que as

culturas que predominavam nos produtores do Estado de Goiás, além do tomate, eram milho, soja e feijão, e que a diversificação era uma questão estratégica.

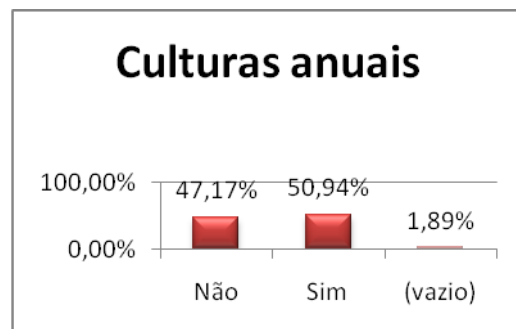
Os dois Gráficos 5 e 6 expõem a porcentagem dos cultivos permanentes e temporários.

Gráfico 5 – Culturas permanentes.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Culturas anuais



Fonte: Dados da pesquisa

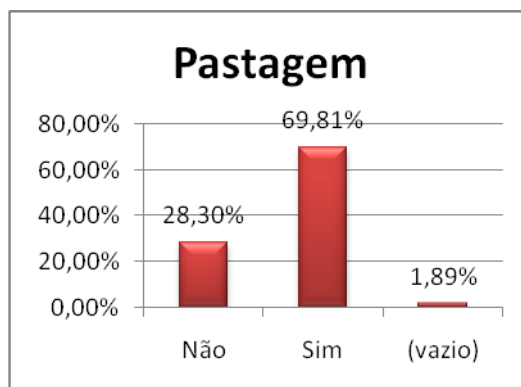
A presença de culturas permanentes assim como a ausência, atingem o mesmo patamar proporcional com um montante de 49,06% do total, levando em consideração que deste montante 18 entrevistados que se consideram de sucesso acreditam que as culturas permanentes não são mais essenciais nas propriedades enquanto 7 que não se consideram de sucesso revelam que as culturas permanentes são de extrema importância no dia-a-dia do produtor rural.

Enquanto a presença das culturas anuais aparece com um pouco mais de evidência, com um total de 50,94%, do que a sua ausência, que compreende um valor de 47,17% do total de entrevistados. Nas culturas anuais, 21 dos respondentes

de sucesso acreditam na importância das culturas anuais enquanto 6 produtores considerados de insucesso não fazem questão destas culturas.

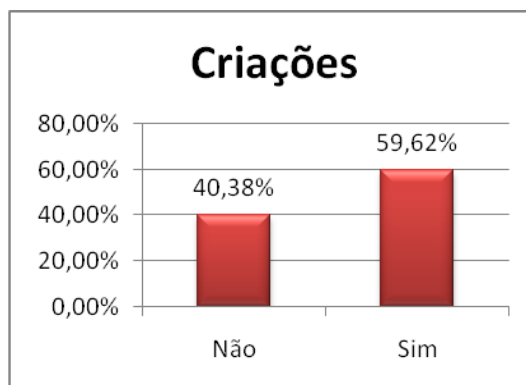
Os Gráficos 7 e 8 mostram o percentual de pastagens e criação de animais nas unidades produtivas.

Gráfico 7 – Presença de pastagem nas propriedades



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 8 – Presença de criações nas propriedades

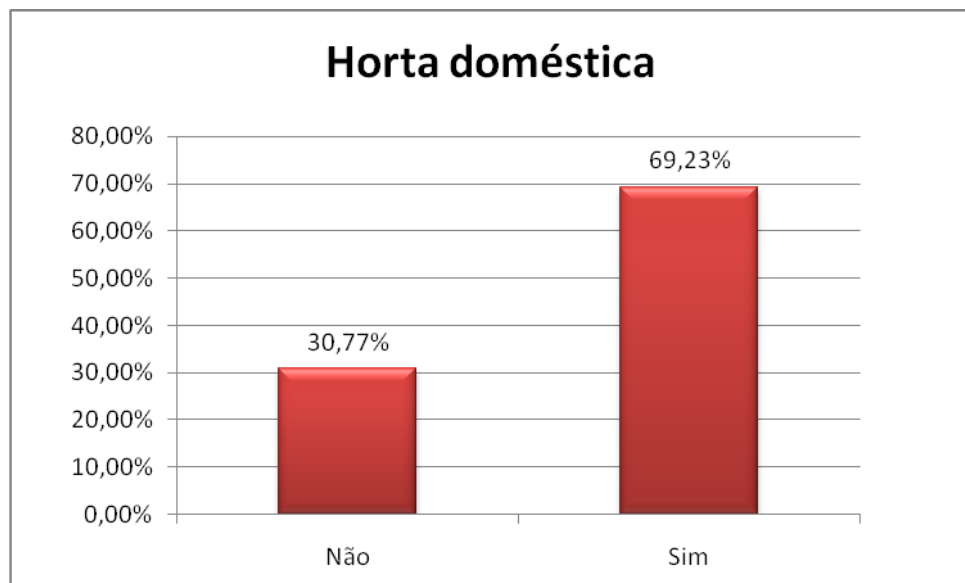


Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira relacionada, a presença de maior porcentagem em área de pastagem com um percentual de 69,81% (30 produtores considerados de sucesso e 6 produtores considerados de insucesso) também evidencia uma maior grandeza de aparecimentos de maior área destinada às criações com um total de 59,62% (27 produtores considerados de sucesso e 4 produtores considerados de insucesso).

Vale ressaltar, que não existe linearidade absoluta entre área de pastagem e criação de animais. Algumas áreas que apresentam a nomenclatura de pastagem encontram-se ociosas, e não há nenhum tipo de criação nas mesmas.

Outras demarcações foram realizadas com o mesmo intuito de detectar as mais diferentes atividades dentro do âmbito familiar de cada entrevistado. Um dos itens questionados curiosamente apresentou uma proporção negativa considerável que é a horta doméstica (Gráfico 9).



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 9- Presença de horta doméstica nas propriedades

Um conjunto de 31% do total do grupo pesquisado não conta com a produção caseira de hortaliças, mesmo sendo esses ingredientes utilizados na alimentação da família como mencionado em conversas informais.

Essa representatividade negativa (31%) sinaliza que embora haja condições naturais propícias, habilidade de manuseio e espaço hábil, esses são alguns dos elementos oriundos do campo externo da propriedade, demarcando a dependência de componentes não pertencentes ao âmbito doméstico.

Embora a alimentação da família seja feita com a produção na unidade produtora, é interessante observar que muito do que se ingere e constitui hábito alimentar dos indivíduos que trabalham e vivem na terra não provém do próprio

ambiente natural, sobretudo por práticas mercadológicas e difusão contínua do sistema capitalista com a exposição e a oferta de mercadorias diversas.

Dentro deste panorama, 10 dos respondentes considerados de insucesso não fazem uso de horta doméstica enquanto 5 produtores considerados de sucesso também não utilizam alimentos advindos de horta doméstica. O que é plausível de reflexão, visto que 10 de 53 entrevistados, e que se consideram produtores sem sucesso, consomem tais produtos porém a partir de terceiros o que gera um ônus maior ao produtor, e como sucesso foi bastante relacionado com lucro, percebe-se que a diminuição do lucro em vista de aquisição de produtos que poderiam ser produzidos nas propriedades, condicionam a consideração de não sucesso aos produtores.

Em princípio, o recorte da pesquisa foi feito em função da modalidade familiar da agricultura, que, já elucidada anteriormente, permite maior entendimento do conceito. Entretanto, esmiuçar a composição da mão – de – obra ativa das propriedades visitadas tornou-se necessário para a compreensão da dinâmica dos grupos analisados.

Massivamente os trabalhadores envolvidos com a avicultura na Zona da Mata Mineira possuem laços familiares com os produtores rurais, o que também constata Zilli (2003), em sua pesquisa de campo com os avicultores da região Sul do país ao declarar que “a avicultura é uma atividade intensiva em mão-de-obra familiar”.

O Gráfico 10 apresenta a proporção da constituição da mão-de-obra na região mineira pesquisada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 10 – Mão – de - Obra Familiar

No geral, a parentela colabora com o empreendedor rural nas atividades executadas, mas, independentemente disso, parte dos agricultores conta com auxílios externos aos laços familiares no desempenhar da lida.

Dentro desta perspectiva, 28 dos produtores considerados de sucesso fazem uso contínuo de mão-de-obra familiar enquanto 23 dos produtores considerados de insucesso também fazem uso constante da mão-de-obra familiar. O que é possível de compreensão é que nesta atividade, em particular, a mão-de-obra familiar não confere êxito linearmente aos produtores visto que massivamente os entrevistados contam com os laços do parentesco para o desenrolar do trabalho.

É o que comprova, na mesma linha de raciocínio, Romeiro (2002) em sua pesquisa com citricultores familiares no interior do Estado de São Paulo. A autora torna notório que não apenas a força de trabalho familiar supera a contratada, como comprova que a inexistência de divergências no seio da família, garante harmonia e maior probabilidade ao sucesso.

Na perspectiva de Chayanov 1974 (apud Conterato, 2008) a família é um dos principais fatores na organização social das unidades, denominadas pelo autor de camponesas. De acordo com o mesmo autor, a quantidade de indivíduos, as características e a quantidade da força de trabalho empregada possibilitam explicar

a diferenciação familiar e seus ciclos quanto às suas trajetórias de reprodução social.

A mão-de-obra temporária aparece em evidência especialmente na atividade avícola em épocas de limpeza da granja, que ocorrem nos finais dos ciclos produtivos de cada lote, ou seja, em média a cada sessenta dias quando os frangos são apanhados para o abate.

Do dia da “pega” dos frangos, entre o lote retirado e o novo lote que iniciará uma nova fase, existe um período em que a granja se encontra ociosa em sua natureza produtiva agrícola, em um momento de reparos e limpezas para a recepção da nova jornada.

É nesse momento que a mão- de-obra temporária encontra espaço e atua aproximadamente em um período de quinze dias, como mostra o Gráfico 11.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 11- Mão – de - Obra temporária

Deste total, dos produtores que utilizam mão-de-obra temporária, 19 são produtores que se consideram de sucesso enquanto 4 são produtores que não se consideram de sucesso. Enquanto, de um outro lado, os produtores que não utilizam mão-de-obra temporária, 13 são os que se consideram de sucesso enquanto 16 são

os que não se consideram de sucesso. Ou seja, a mão-de-obra temporária é um artefato que propulsiona sucesso, quando se mapeia as respostas de uma maneira mais abrangente.

Em menor escala, mas de maneira significativa com o número total de casos pesquisados, aproximadamente 32% dos produtores contam com algum trabalhador permanente exclusivamente para o desenvolvimento da granja nas propriedades.

Ao assumir este montante, 14 dos produtores que se consideram de sucesso possuem algum trabalhador permanente para o desenvolvimento da atividade, enquanto apenas dois produtores que não se consideram de sucesso possuem algum trabalhador para a avicultura de corte. O fato de contarem com permanentemente com algum trabalhador está relacionado com a consideração de sucesso visto que a manutenção de um funcionário implica em gastos e, na visão dos próprios avicultores, o sucesso é composto pela possibilidade de gastos.

Muitos dos empregados permanentes possuem carteira assinada como empregado rural, embora este dado não tenha sido levantado pelo instrumento de coleta de dados da pesquisa.

Zilli (2003), em seu trabalho, compreende que a alocação de recursos para a contratação temporária ou permanente compromete o lucro do produtor detentor do capital que, por sua vez, em alguns momentos, coloca a questão do sucesso em xeque.

O mesmo autor vai além ao comparar a realidade da mão-de-obra contratada na região Sul e na região Centro-Oeste, apresentando o peso da primeira região em relação à segunda, de maneira que fatalmente reduz a lucratividade do produtor, e como alternativa para os desprovidos de capital, intensifica-se o uso da mão-de-obra familiar.

Curiosamente, na região mineira pesquisada, foi percebido, através de observação holística, que há um grande número de empregados permanentes do sexo feminino com todas as responsabilidades da granja.

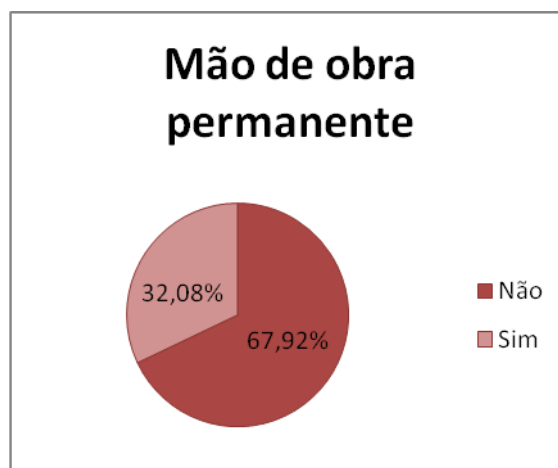
Em congruência com terceiros, que atuam diretamente na atividade avícola, são os parceiros que aparecem em aproximadamente em 11% do total de entrevistados.

Nestes casos, os parceiros são os responsáveis por toda granja e tocam a atividade desde o recebimento do pinto de um dia até o dia em que são pegos para o abate.

A remuneração, na maioria dos casos, acontece da seguinte maneira: ao final de cada lote, em média a cada dois meses, quando a empresa integradora remunera o integrado, ele, por sua vez, remunera seu parceiro com 30% do que recebe.

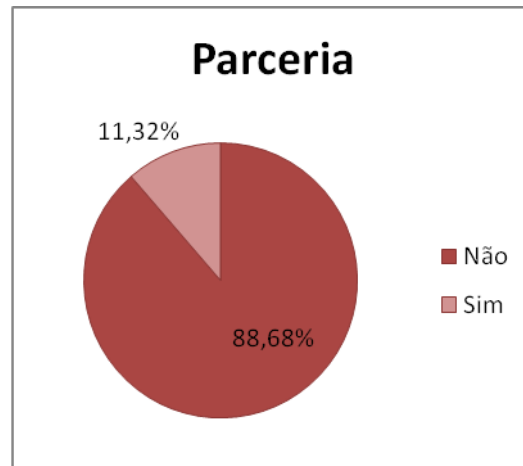
Uma parceira em conversa informal exemplificou que, em seu caso específico, a cada entrega de lote o “patrão” recebe um valor equivalente a dois mil reais e a remunera com seiscentos reais.

Os Gráficos 12 e 13 elucidam a porcentagem da mão-de-obra permanente e da parceria.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 12 – Uso de mão-de-obra permanente



Fonte: Dados da pesquisa.

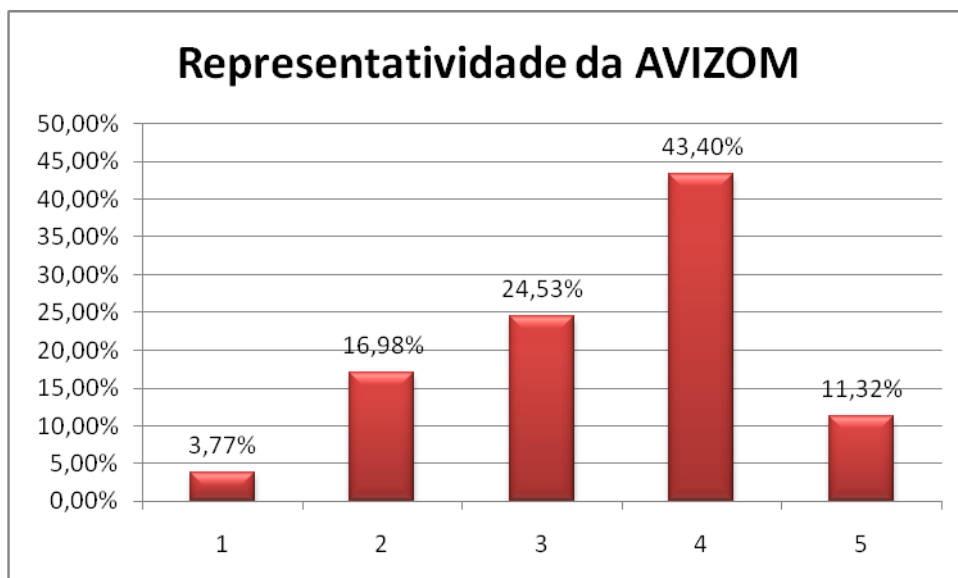
Gráfico 13 – Uso de mão-de-obra parceira

De acordo com Chalita (2004), e sua pesquisa com os citricultores do interior de São Paulo, a escassez da mão-de-obra é uma realidade na região o que leva os produtores serem parcialmente meeiros e/ou executar outras atividades nas propriedades grandes ou nos centros urbanos próximos (melhor remuneradas) o que modifica a estrutura da mão-de-obra dos produtores familiares da região.

Todos os avicultores pesquisados são associados da Avizom – Associação dos Avicultores da Zona da Mata Mineira, embora a participação dos membros na associação em alguns casos não aconteça de maneira tão efetiva, especialmente em relação aos que moram no entorno do município de Visconde do Rio Branco, onde se localiza a sede da Avizom.

A Associação, na realidade, é uma ponte entre os integrados e a empresa integradora. Esse sistema de contratos que amarra os elos também é encontrado por Ferreira (2008) no Estado de Goiás, onde 92,47% dos agricultores familiares pesquisados assinaram contratos com as empresas produtoras de biodiesel.

Uma das indagações do instrumento de coleta de dados em campo, portanto, foi compreender o que representa a associação na percepção de cada membro. Nessa questão, foi utilizada a escala *likert* para a coleta das respostas que varia de 1 a 5, abrangendo alternativas de péssima à ótima (Gráfico 14)



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 14 – Representatividade da Associação

Dentro do que se obteve de alternativas, a maior representatividade de escolha em relação à percepção pessoal da representatividade da associação em sua área de atuação compreendeu um pouco mais de 43% do total de entrevistados que concordaram com o parecer de “bom” para as atividades desempenhadas. Ou seja, das 22 pessoas respondentes informando o parecer de “boa atuação”, 16 são produtores que se consideram de sucesso e 6 são produtores que se consideram de insucesso.

Em menor proporção, mas em segundo lugar de maior representatividade, aparece o valor de pouco mais de 24% do total de pesquisados que julga ser indiferente a atuação da associação na avicultura. Em outras palavras, 10 produtores que se consideram de insucesso assinalaram como indiferente as atividades exercidas pela associação enquanto apenas 2 produtores que se consideram de sucesso fazem a mesma afirmação. É interessante observar que a atribuição de insucesso em alguns casos está atrelada ao fato da não interação com a associação o que distingue sua atuação como indiferente.

Uma parte considerável dos membros não se importa com o que a associação desempenha ou, em outra leitura, o que a Avizom desempenha não interfere nem positiva, nem negativamente nas atividades particulares dos

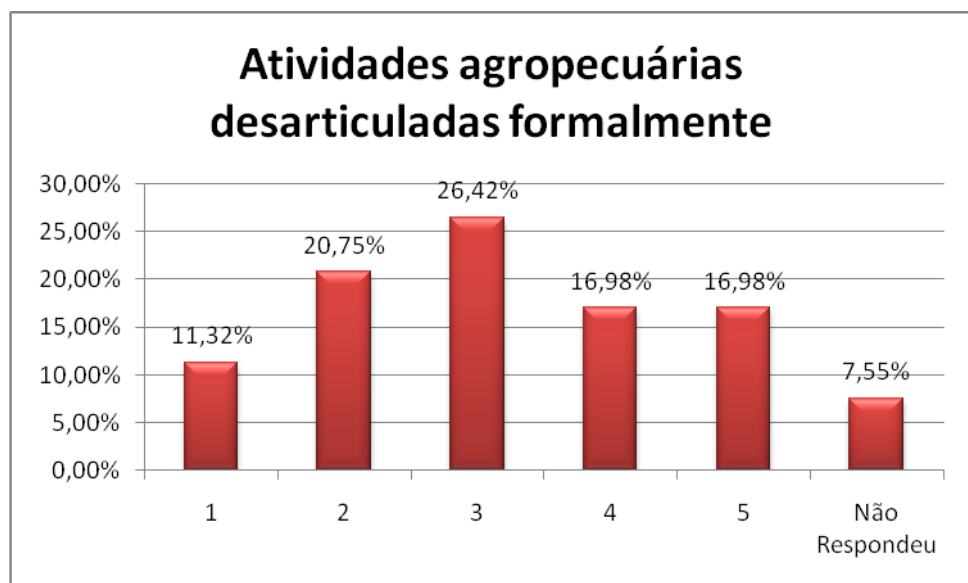
produtores, e isso gera reflexão no papel que o associativismo exerce nas comunidades–membro.

Dois extremos são explicitados como resposta, em que 3,77% dos produtores julgam ser péssima a atuação da associação o que compõe um produtor que se considera de não sucesso e 11,32% denominam o caráter de atuação da associação como ótima, o que assinala 5 produtores que se consideram de sucesso.

Foi percebido, a partir de conversas com os agricultores, que quando a empresa integradora repassa o valor do lote ao avicultor ao final dos quase sessenta dias, ou seja, quando o lote é entregue para o abate, automaticamente é descontado um valor de 2% do total da remuneração que fica retido com a associação para suas despesas diversas.

Esse valor é questionado por quase todos os produtores, especialmente os que não se sentem satisfeitos com a atuação da associação, mas ao mesmo tempo inalterado visto que essa combinação de descontos está determinada em estatuto.

E, nessa perspectiva, o próximo questionamento se propôs a mensurar como os agricultores concebem as atividades agropecuárias de maneira desarticulada (Gráfico 15).



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 15 – Importância das atividades agrícolas desarticuladas

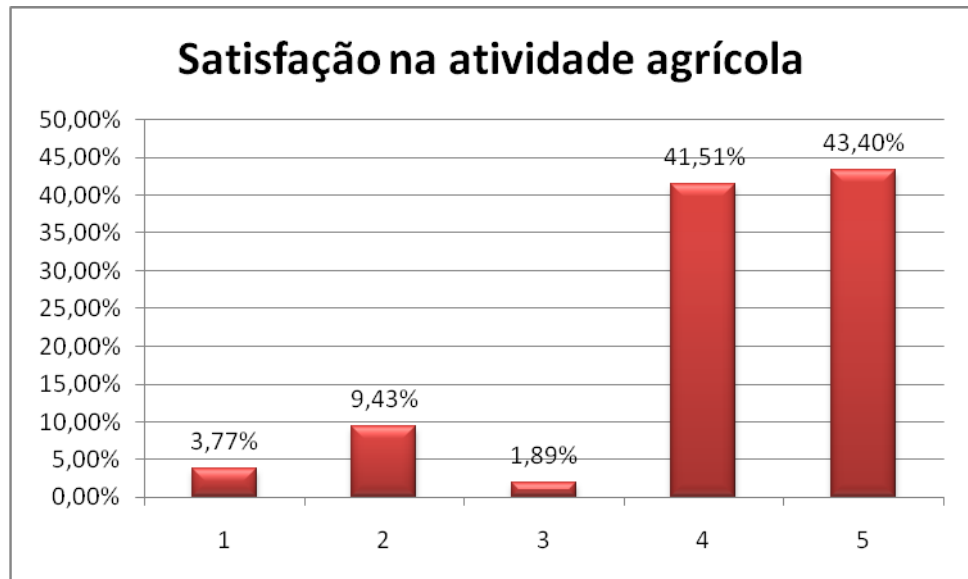
Com a mesma projeção das questões anteriores, essa se baseou na escala *likert*, na mesma intenção de obtenção de respostas. E, concluiu-se, que o maior número figurado abrange a indiferença dos respondentes em relação ao que se preza na formalidade e na informalidade das transações na atividade agrícola de uma maneira geral.

Essa descaracterização da importância do associativismo, de alguma maneira desacredita a desenvoltura e o caminho percorrido pela Avizom, por parte de seus próprios membros.

Ao observar o Gráfico 15, é notável que o grau de importância nas respostas tendem a ruim (20,75%) e péssimo (11,32%), e de igual maneira para bom e ótimo (16,98%). Ou seja, 2 dos produtores que se consideram de não sucesso e 8 dos produtores que se consideram de sucesso consideram ruim as atividades agropecuárias desarticuladas formalmente. O que apresenta a associação como fator de sucesso para a maioria dos produtores pesquisados. Nesta linha de raciocínio, 4 dos produtores que se consideram de sucesso apontam para péssima as atividades desarticuladas e apenas 1 que se considera de insucesso tem a mesma visão. Por fim, 5 dos produtores que se consideram de insucesso apontam para bom/ótimo as atividades agropecuárias que acontecem independente enquanto 3 produtores que se consideram de sucesso pensam da mesma maneira.

A abstenção de respostas aparece em um total de 7,55% do total visto, que, na dúvida, quanto à satisfação da interação com a associação da qual fazem parte, estes optaram por não responder em casos de atividades isoladas e não associadas.

Ao sair do núcleo da avicultura e ao pensar na agropecuária de uma maneira macro, o primeiro item da questão de número onze, aclarou o nível de satisfação pelos oportunos agricultores na atividade agrícola cumprida. O Gráfico 16 explana melhor este assunto.



Fonte: Dados da pesquisa.

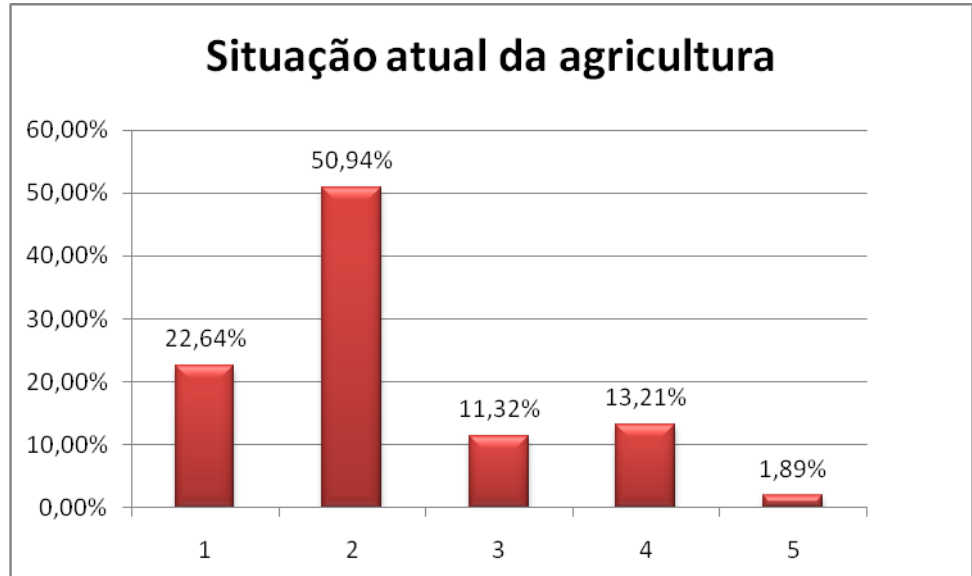
Gráfico 16 – Satisfação na atividade agrícola

De posse de uma visão mais ampliada, a grande maioria dos entrevistados se sente satisfeita no cenário agrário com as suas respectivas atividades agrícolas. Muito embora alguma atividade praticada não seja tão prazerosa ou rentável (conquanto o prazer na concepção de muitos está interligado ao retorno da renda aplicada), os agricultores em questão são pessoas que gostam das práticas de cultivo e do panorama bucólico.

Quando somados, chega perto de 85% o total de satisfeitos com o setor agrícola e suas distinções, contra (novamente agrupadas) perto de 13% dos que de alguma maneira se consideram insatisfeitos e menos de 2% dos que se julgam indiferentes à questão da satisfação nesta atividade.

Romeiro (2002) ratifica em sua pesquisa que do grupo pesquisado de produtores familiares de citrus no interior de São Paulo, 90,91% não pretende mudar a forma de utilizar a terra, apesar das “fases ruins” e do “alto custo”, existe satisfação quase que total na atividade agrícola.

Não obstante o júbilo na atividade ser exaltado, constatou-se que não há linearidade nas respostas quando o foco é a atual situação da agricultura no Brasil (Gráfico 17).



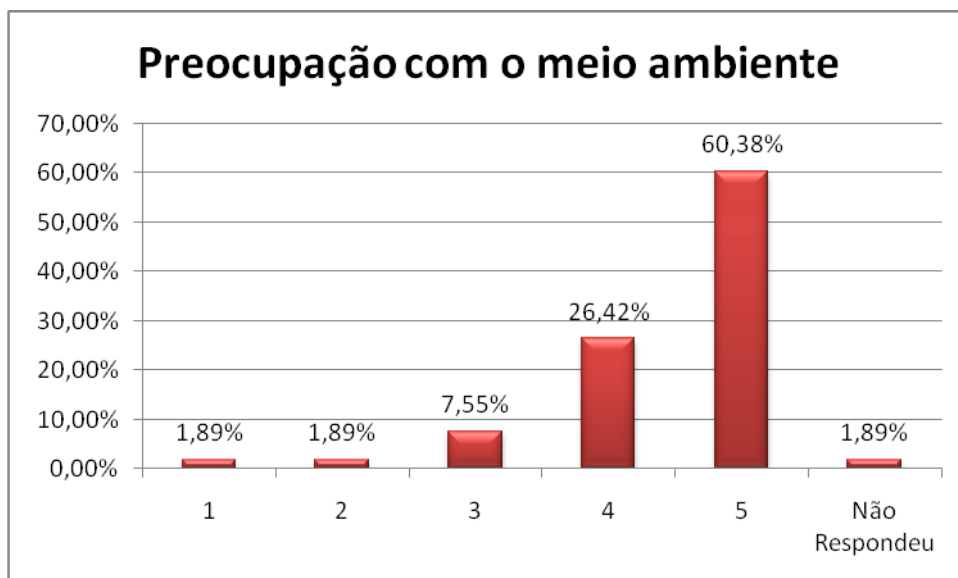
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 17 – Situação atual da agricultura

Dentro deste ponto de vista, percebe-se que agora um pouco mais de 73% dos respondentes enxergam a agricultura em contexto atual de ruim a péssima, contra 15% que acreditam que ela esteja de boa a ótima, e o número dos que não têm posição formada ou que acham indiferente a atualidade da agricultura alcança um patamar de pouco mais de 11% do total.

Assim, é notória a observação de que apesar de haver satisfação massiva não existe concordância com a época presente da atividade agrícola em seus aspectos relevantes e positivos. O que é passível de compreensão de que mesmo que pontualmente não haja satisfação na atividade, a atividade em si gera conforto, contentamento e regozijo.

Uma característica detectada nos agricultores é que sua pluralidade encontra sensibilizada no quesito meio ambiente (Gráfico 18).



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 18 – Preocupação com o meio ambiente

A representatividade dos entrevistados que julgam o contexto do meio ambiente irrelevante e, portanto, não aprofundam preocupações pessoais e práticas nessa questão, soma um valor de 3,78% e conta com os apáticos à causa, que reúnem 7,55% do total de produtores.

Deste montante que corresponde seis produtores, quatro destes se consideram de insucesso enquanto 2 consideram-se de sucesso. O que é possível relacionar que preocupações em exercício de atividades que mesclam o respeito e a utilização do meio ambiente influenciam o produtor ao ganho de sucesso, dentro da percepção que é esboçada por ele próprio.

A região conta com a presença de áreas reflorestadas e são evidentes os topos de morros protegidos por vegetação, as nascentes também vegetadas em seu entorno e o despejo dos rios com certa distância da área utilizada para a produção.

Em todas as propriedades visitadas, as famílias contam com fossa séptica, e os dejetos das granjas são comercializados na região ou utilizados na própria unidade de produção, destinando-se à adubação.

Especialmente na avicultura, é possível encontrar práticas e cenários como estes, uma vez que a área para a atividade é concentrada e não requer grandes extensões de terra.

A empresa integradora exige que nas propriedades, bem próximo aos plantéis, o agricultor construa um banheiro e um cômodo próximo reconhecido como escritório, destinado a um conforto dos técnicos oriundos da Empresa A quando houver visita (Foto 3).

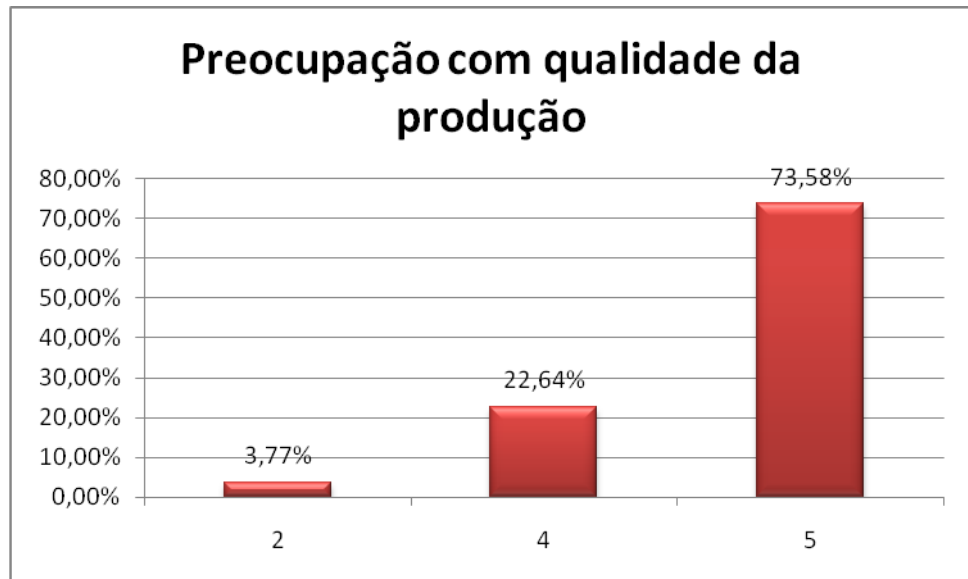


Granjas em Porto Firme – MG.

Foto 3 – Escritório de granja em Porto Firme

Grosso modo, um atributo essencial é a qualidade do que se produz, especialmente no caso da avicultura de corte integrada, uma vez que a remuneração é baseada na qualidade do lote recolhido na propriedade.

Para tanto, as assinalações deste aspecto levam a crer que esta é uma preocupação unânime que varia exclusivamente em grau (Gráfico 19).



Fonte: Dados da pesquisa.

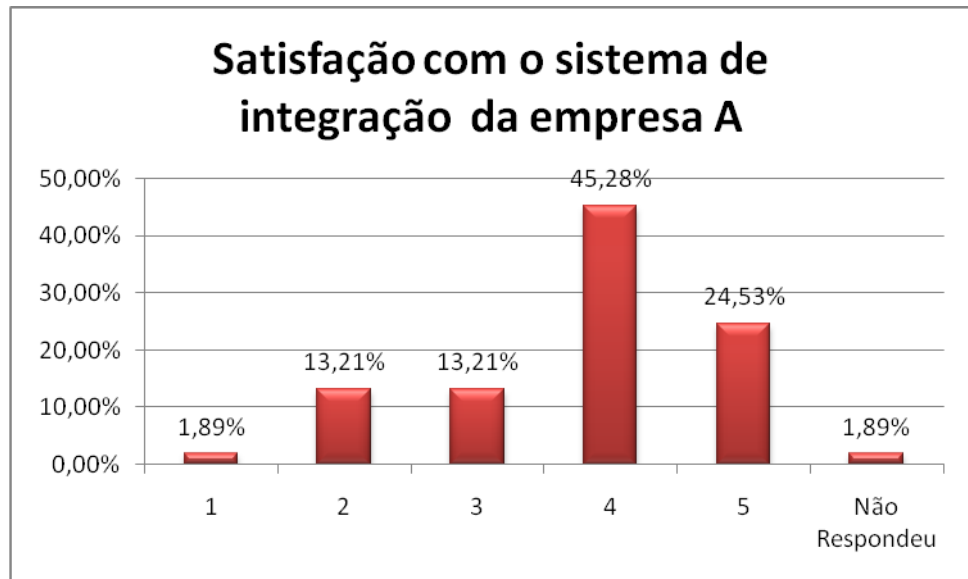
Gráfico 19 – Preocupação com a qualidade da produção

A comprovação é fornecida pelo Gráfico 19 que desconhece as alternativas “*péssima*” e “*indiferente*”, respectivamente, simbolizadas pelos números 1 e 3.

Ademais, 96% dos produtores acreditam que a preocupação com uma produção de qualidade se encontra no estágio de *frequentemente* e *sempre*.

Portanto, o valor real apresentado pelo gráfico envolve 50 dos 53 produtores entrevistados e, destes, 31 são produtores que se consideram de sucesso enquanto 19 são produtores que se consideram de insucesso. Neste caso, não é possível explicitar a qualidade de produção como elemento chave para o sucesso baseado no fato de que quase a totalidade dos produtores alcançados demonstram preocupação com este condicionamento.

Em face disso, a integração vertical da qual os produtores fazem parte é questionada levando em consideração a alacridade de seus integrantes. O Gráfico 20 mostra esta relevância.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 20 – Satisfação com o sistema de integração

Do aglomerado, 24,53% creditam ao sistema de integração vertical regido pela empresa integradora a caracterização de “ótimo”. E, estes, são escoltados por 45,28% que atribuem como bom este sistema de governança. Dos demais, 15% atribuem este estilo de atuação de *ruim a péssimo*, enquanto 13,21% julgam ser *insensível e indiferente* à realização das atividades, por fim, 1,89% não responderam e preferiram se isentar na questão em análise.

Por uma facilidade de visualização, quando juntos, entre bom e ótimo o número real de entrevistados abrange 36 avicultores que dentre eles 27 são considerados de sucesso e 8 são considerados de insucesso enquanto 1 é o produtor que não soube se considerar entre sucesso e não sucesso. Este número ratifica a importância do sistema de integração, do qual eles fazem parte, dentro da perspectiva dos próprios avicultores. Ainda há comprovação disto, pelo fato de 8 produtores considerarem o sistema de *ruim à péssimo*, dentre eles 6 considerados de insucesso e 2 de sucesso e, por fim, 7 produtores serem indiferentes ao questionamento dentre eles 3 considerados de sucesso, 3 considerados de insucesso e 1 que não soube se classificar. Além do único produtor que não respondeu e que se considera de insucesso.

Este sistema de financiamento pelas empresas integradoras é um processo que já ocorre largamente em outros setores da agricultura (DELGADO, 2001). O

mesmo autor diz ser este um processo que avança pela falta de crédito oficial para os agricultores familiares e pela necessidade de as empresas garantirem seu suprimento.

Ferreira (2008), ao questionar os agricultores goianos, declara que 73,86% dos entrevistados avaliam de maneira positiva o papel das empresas integradoras daquela região.

Outra questão elencou oito itens dispersos que buscavam hierarquizar os fatores de maior relevância para a atividade avícola, na opinião pessoal de cada agricultor. As respostas foram assinaladas por grau de importância, sendo: 1- muito importante; 2- importante; e 3 – pouco importante.

Houve certa dispersão por parte dos agricultores pesquisados no ato das respostas, pois a gama de opções foi variada. Muitos, sobretudo, não conseguiram definir as questões pontualmente, alegando serem todas de caráter “*muito importante*”.

As opções da questão foram: crédito, integração a uma grande empresa, assistência técnica, facilidade no escoamento da produção, tradição no ofício, uso da mão-de-obra familiar, tamanho adequado da propriedade e capacidade de liderança.

O caráter de maior dimensão elencado pelos agricultores foi o quesito crédito. Mesmo com ligeira confusão nas respostas, 35% do total admitiu que ter acesso ao crédito é muito importante para a realização da avicultura, sendo um fundamento da atividade. E, na sequência, 17% dos respondentes creditam a integração a uma grande empresa fator de segunda maior relevância para o sucesso na avicultura.

Ou seja, para 18 dos produtores entrevistados o quesito crédito é fundamental para o exercício da função. Dentre eles, aparecem 11 produtores que se consideram de insucesso enquanto 7 são considerados de sucesso. Na sequência com maior popularidade de respostas, 9 dos entrevistados consideram a integração a uma grande empresa fator crucial, destes, 8 são produtores que se consideram de sucesso e 1 que não soube se classificar neste quesito.

A reflexão possível a partir da obtenção destas réplicas, demarca que o crédito em si não confere sucesso de maneira linear, visto que a maioria dos produtores que elencou crédito como quesito fundamental também se consideram de insucesso. E que, sim, a integração vertical na percepção deles próprios é uma fator determinante para o sucesso, pois quando juntas as respostas não encontramos nenhum produtor que se considere de insucesso.

Questionou-se, de maneira objetiva, quem dos agricultores deixaria a atividade avícola, caso houvesse oportunidade. E, destes, 56,60% alegaram positivamente que abandonariam a avicultura versus 43,39% dos que jamais repudiariam da atividade.

Dentro deste panorama, 29 dos produtores entrevistados alegam que deixariam a avicultura, deste, 20 são considerados de insucesso, 8 são considerados de sucesso e 1 não soube se classificar. Enquanto isso, 23 produtores afirmaram que não deixariam a avicultura em hipótese alguma, onde todos eles são considerados de sucesso.

A leitura plausível, neste caso, é que a avicultura em si, ou seja, a atividade exercida no meio incentiva para alguns dos produtores a consideração de insucesso dentro da visão de mundo deles mesmos. E que, em uma proporção um pouco menor, a mesma atividade, no mesmo meio, elucida o sucesso para outro montante de entrevistados.

Numerosos motivos foram eleitos como os principais para a recusa da atividade, caso fosse oportuna. Elencamos aqui, os que apareceram com maior frequência: *baixo retorno financeiro; altas despesas; discrepância entre deveres e direitos da integradora e dos integrados; e serviço muito trabalhoso.*

Do outro lado, encontramos apoios à permanência na atividade e, de igual forma, discorremos as respostas que apareceram em maior constância: *tradição no ofício; difícil ter outra oportunidade semelhante; o sistema integrado é um sistema garantido; e gosto.*

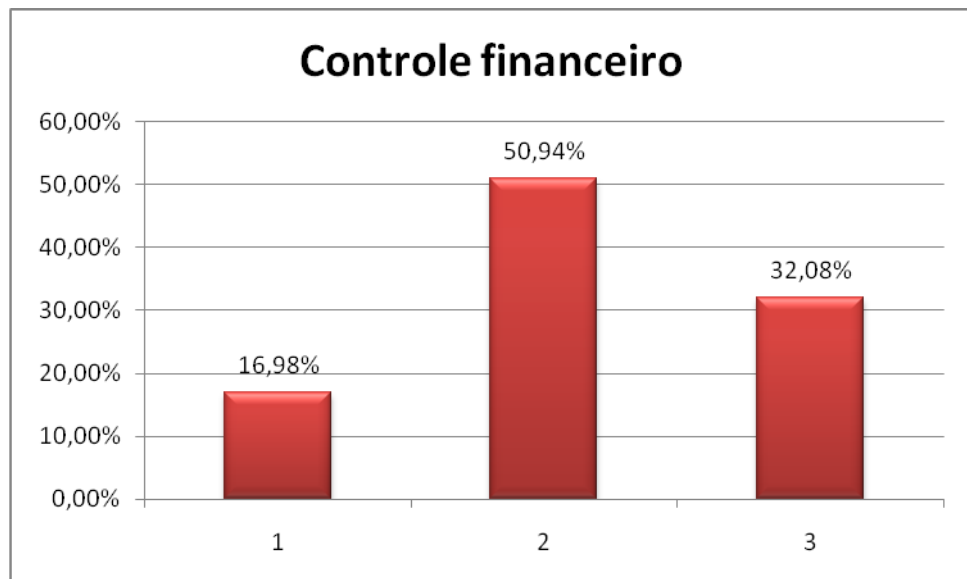
As porcentagens dos que deixariam a atividade e dos que jamais abririam mão do negócio são muito próximas, mas gera reflexão o montante dos que

optariam por largar a avicultura, porque estes somam o maior número dos pesquisados e, concomitantemente, essa é sua atividade principal.

Neste panorama, de que maneira a atividade *principal* – o carro chefe - pode liderar o *ranking* dos que, se possível fosse, deixariam seu exercício?

As respostas desta reflexão são de alguma forma sinalizadas e aparecem nas entrelinhas das respostas concedidas e em algumas conversas paralelas. A pergunta seguinte que foi elaborada, torna um pouco mais compreensível essa fissura no escopo da atividade avícola.

Esta foi uma questão que esmiuçou a execução do controle financeiro na realidade prática de cada família pesquisada. Destarte, três alternativas foram outorgadas como resposta: 1- quando todo o controle financeiro é feito de maneira detalhada; 2- quando nenhum tipo de controle financeiro é realizado; e 3 – quando o controle financeiro é parcial (Gráfico 21).



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 21- Realização de controle financeiro

A metade dos entrevistados alega não fazer nenhum tipo de controle financeiro da propriedade, o que inclui atividade agrícola e família. Quando questionados, a grande maioria responsiva do não exercício prático de controle das entradas e saídas declara que nada é feito no papel, contudo, “*está tudo na cabeça*”.

A outro grupo é composto por 32,08% do total que afirma fazer algum tipo de controle financeiro, mas que a *cabeça* ainda é a grande determinante das transações, ficando o papel e a caneta para situações específicas.

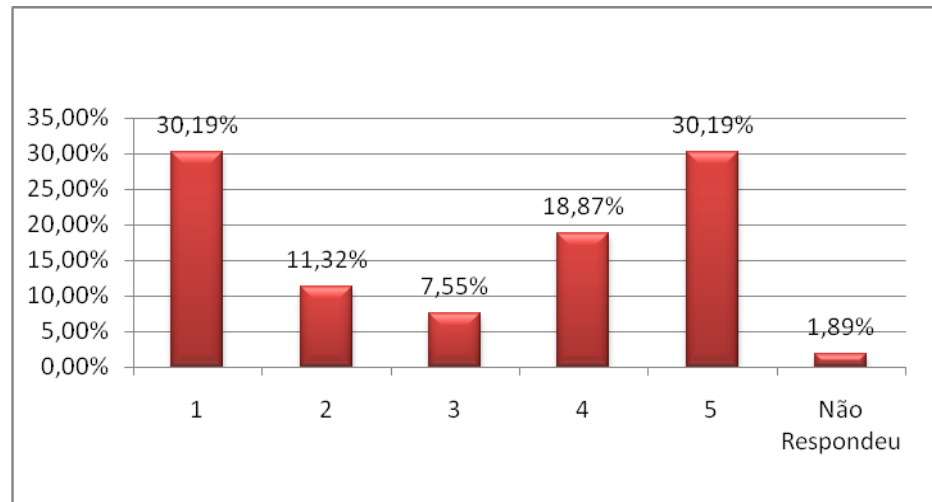
E, apenas aproximadamente 17% do total declaram que conhecem detalhadamente todas as combinações financeiras da unidade produtora, fazendo sistematicamente o processo do controle monetário.

Nesta perspectiva, 27 dos respondentes afirmam que o controle financeiro é realizado mentalmente, destes, 14 são produtores considerados de insucesso e 13 são considerados de sucesso. Na sequência, 17 produtores declararam que algum tipo de controle financeiro é realizado, onde 10 são produtores considerados de sucesso 6 de insucesso e 1 que não soube se classificar. Por fim, 9 avicultores alegam que realizam sistematicamente todo o controle financeiro, destes, todos são produtores que se consideram de sucesso.

O fato de mapear exatamente as entradas financeiras bem como as saídas, confere ao produtor a percepção de sucesso.

A última questão do instrumento de coleta de dados trabalha igualmente com a escala *likert*, e computa uma imaginação sociológica ao fazer as afirmações que aparecerão no Gráfico 22, com as variações pertinentes e oscilantes de “*nunca*” a “*sempre*”, variando numericamente de 1 a 5.

A primeira afirmação consiste em: “**O bom agricultor precisa estudar para gerir a propriedade**”. As respostas apareceram na seguinte proporção:



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 22 – Necessidade de estudar para gerir a propriedade

Do mesmo modo, proporcionalmente, apresentam as respostas de carácter *sempre* e *nunca* com 30,19% do total cada uma delas.

Em princípio, os que atestaram *nunca*, ou seja, que não é necessário estudar para gerir a propriedade rural, se apegam às atribuições de competência, de '*levar jeito para a coisa*' que nessa perspectiva não possui nenhuma ligação com a escolaridade. Curiosamente, estes são os que possuem menor grau de escolaridade, sendo que muitos deles nunca chegaram a se sentar em um banco escolar nem mesmo em um único dia. Destes, 9 são produtores que se consideram de insucesso enquanto 7 são produtores que se consideram de sucesso.

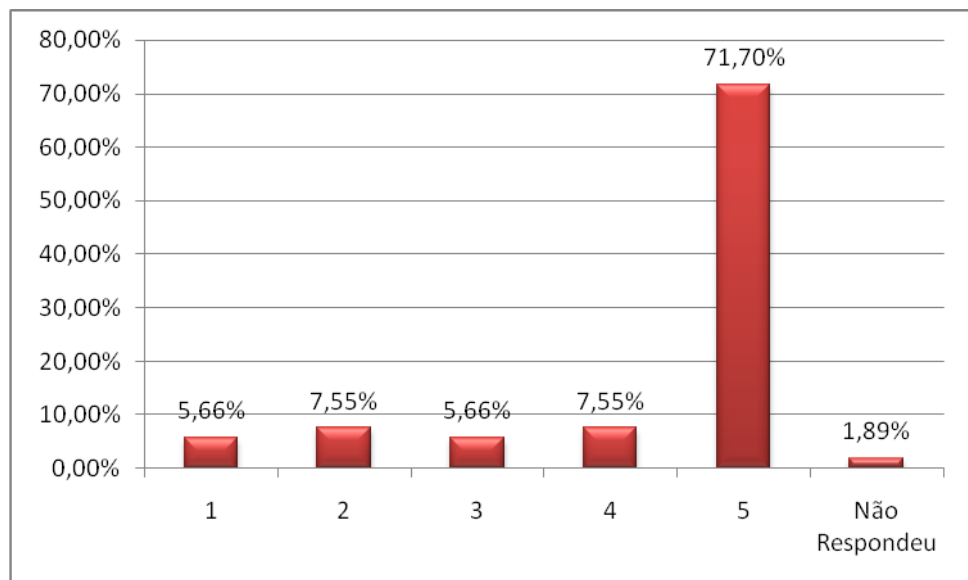
As respostas embasadas no *sempre*, ou seja, que a condução da propriedade está diretamente ligada ao nível de tirocínio possui a abordagem de que a aptidão somente não faz do agricultor um bom profissional, o que se torna possível com o auxílio do estudo. No mesmo raciocínio, essas respostas são oriundas de agricultores com um nível elevado de instrução, muitos deles fizeram curso superior e seus filhos estão no mesmo caminho. Destes, 8 são produtores que se consideram de sucesso, 6 que se consideram de insucesso e 1 que não soube se classificar.

Dentro desta gama de respostas, compreende-se que o estudo formal com o intuito da gestão da propriedade é um indicador de sucesso na perspectiva dos próprios avicultores.

Para Cella (2002), segundo os agricultores familiares do interior do Estado de São Paulo, um fator subjetivo que caracteriza o sucesso dos produtores de uma maneira geral é, em primeiro lugar, ter que ter “vocação”, gostar daquilo o que faz.

Dentro deste contexto, a escolaridade na visão do autor complementa a aptidão natural do produtor mas não pode ser considerada de maneira decisiva se analisada individualmente e quando não se leva em consideração a “realização de fazer o que gosta” e “se sentir bem naquilo que faz”.

A seguinte afirmação: **“O bom agricultor compartilha o planejamento traçado com a família e com os trabalhadores em geral”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 23 – Importância de compartilhar o planejamento das atividades a serem executadas

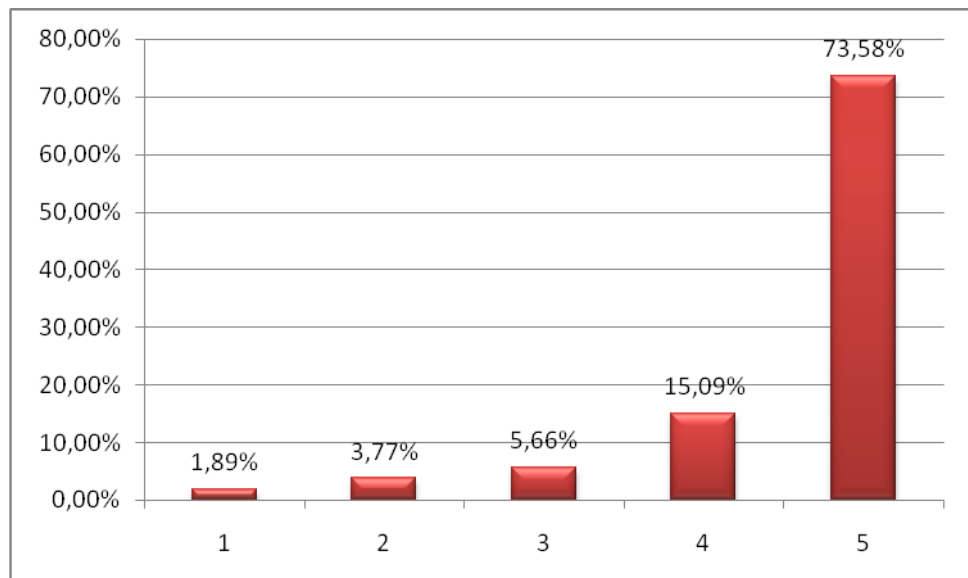
As respostas foram muito concentradas e 71,70% dos entrevistados afirmaram que sempre é necessário compartilhar o planejamento das atividades com a família e com quem está diretamente ligado à execução das tarefas (Gráfico 23).

Dos 38 produtores que assinalaram como muito importante o compartilhamento do planejamento 30 são produtores que se consideram de sucesso, 1 de insucesso e 1 que não soube se classificar.

Essa caracterização comprova a unidade familiar nessa modalidade de agricultura e ratifica a importância concedida pelos próprios agricultores ao outro, que, neste caso, possui laço de parentesco e/ou convive e interage com a família produtora, conferindo, assim, sucesso ao produtor.

Além disso, é uma comprovação de que os procedimentos administrativos são necessários para o bom funcionamento do negócio e, quando utilizados, proporcionam sucesso ao agricultor em sua atividade.

A próxima afirmação: **“O bom agricultor diversifica a produção para agregar valor à renda”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 24 – Diversificação da produção

Massivamente 73,58% dos entrevistados acreditam na diversificação como alternativa rentável para a família, o que confirma a natureza da agricultura familiar, visto que o próprio consumo da família vem da própria terra que sedia a avicultura e as demais atividades desempenhadas (Gráfico 24).

Com esta gama de respostas, encontram-se 39 produtores, destes, 28 são considerados de sucesso, 10 considerados de insucesso e 1 que não sabe se

classificar. Em outras palavras, a diversificação da produção intenciona o sucesso ao produtor rural.

Embora na própria visão de mundo deles a diversificação da produção seja algo importante e tendencioso ao sucesso, rara foram as propriedades que apresentaram tal diversificação.

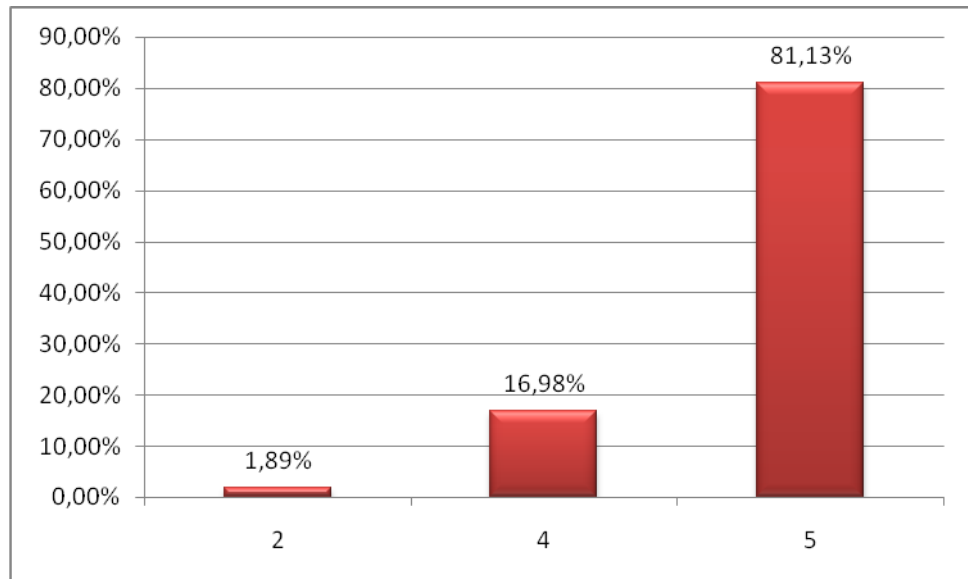
Ferreira (2008), em sua pesquisa com agricultores familiares no Estado de Goiás, analisa produtores que atuam de maneira integrada com as empresas de biodiesel. Estas empresas dirigem os produtores para um processo que não é um ponto forte para a agricultura familiar: a especialização. Naquele Estado, alguns produtores integrados produzem mamona, outros soja.

Schneider (2004), em seu trabalho na região Sul do país, comprova que novas formas de produção alteram não apenas o processo produtivo agrícola, mas também a paisagem rural. O autor admite que há visíveis sinais de um recrudescimento econômico nos pequenos povoados aglomerados das linhas picadas que formam o cenário rural das regiões da Encosta da Serra, Vale do Caí e Vale d Taquai no Rio Grande do Sul.

No caso desta pesquisa específica de Schneider sobre a pluriatividade na região Sul, é possível comprovar que, pela diversificação nas unidades de produção e empregos não agrícolas nas indústrias, a população do meio rural vem elevando seu poder aquisitivo, o que incrementa a economia local e regional.

A agricultura familiar usa como estratégia a diversificação, especialmente na Zona da Mata Mineira, que além de não dispor de vastas extensões de terra não dispõe também de capital, assistência técnica, entre outros.

A declaração sequencial afirma: **“O bom agricultor precisa ter iniciativas de mudanças sempre que necessário”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 25 – Iniciativas de mudanças quando necessário

As réplicas extinguiram por si só as alternativas *nunca* e *indiferente*, respectivamente os números 1 e 3, apresentando de maneira representativa a superioridade das respostas 4 e 5, que somadas, perfazem 98,11% na posse da iniciativa em se alterar o que for e quando for preciso como posicionamento dos agricultores (Gráfico 25).

Dos 53 entrevistados, 50 alegaram que é necessário ter iniciativas de mudança, sempre que necessário. Deste total, 32 são produtores que se consideram de sucesso, 17 são produtores que se consideram de insucesso e 1 que não soube se classificar. Neste panorama, a iniciativa de mudança não compõe uma representatividade clara para o quesito sucesso visto que abrange quase a totalidade dos entrevistados.

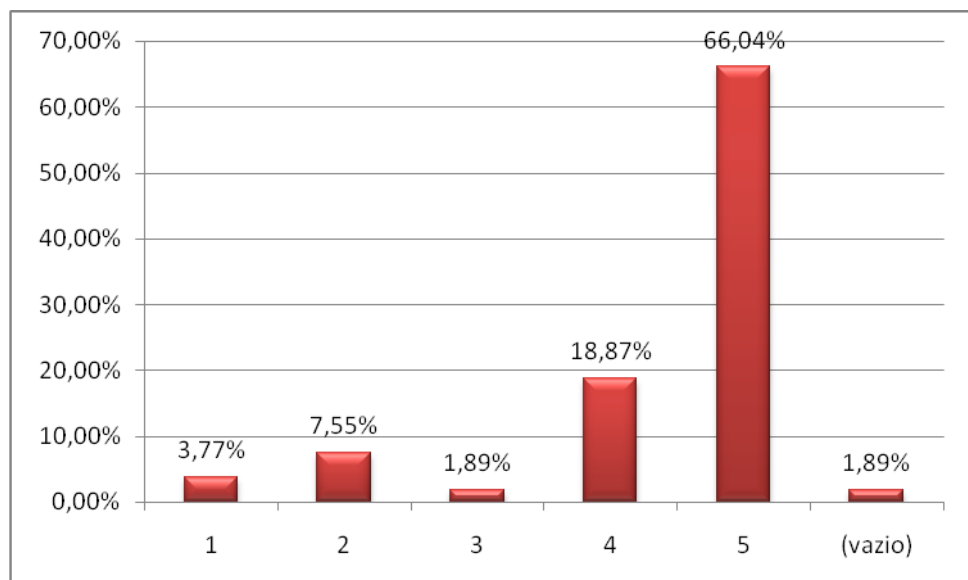
É interessante observar que, embora as respostas tendam às mutações, ou pelo menos prezem a verbalização dos indivíduos por tentativas e abertura, as mudanças na prática das ações explicitadas por eles mesmos permitem um arremate oposto ao que é proferido.

Cella (2002), em sua pesquisa de campo, na qual se destinou a detectar um produtor de sucesso, também questionou o fator inovador relacionado ao sucesso do produtor frente às situações sempre que necessário. E a partir do trabalho

empírico, o pesquisador desvenda que tanto para os produtores pesquisados quanto para os técnicos, houve destaque para o que o pesquisador chama de “adoção de novas ideias, tecnologias ou sistemas de produção”.

Ou seja, dentro da pesquisa realizada no interior de São Paulo, um produtor inovador está diretamente vinculado a um produtor bem sucedido.

Na sequência, aparece a exposição: **“O bom agricultor necessita de crédito”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 26 – Necessidade de crédito

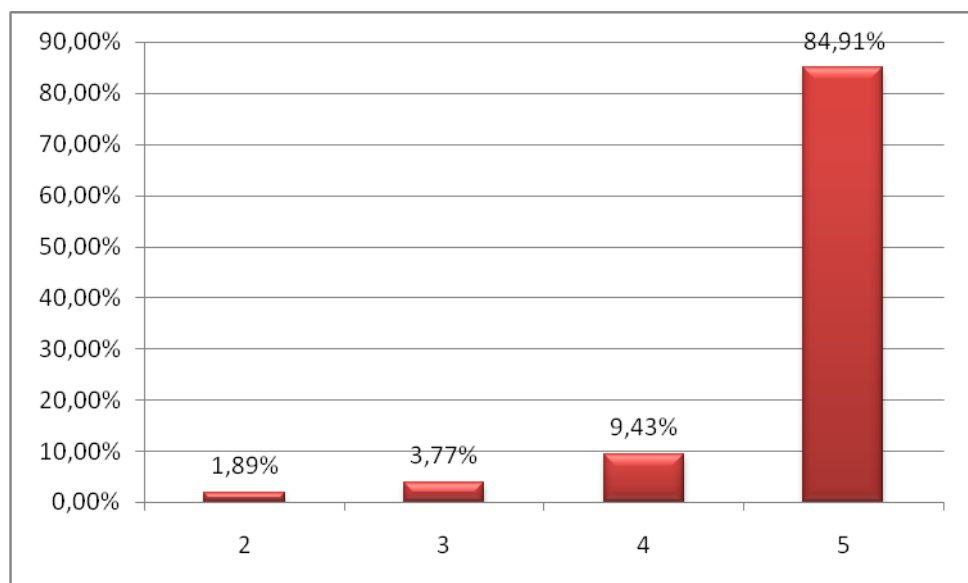
Crédito na agricultura familiar é um mote sobre o qual muito se fala e em muitos casos dele muito se depende, de maneira especial na Zona da Mata mineira onde o espaço agrário é caracterizado por minifúndios e a descapitalização é uma presença um tanto quanto marcante. Sobretudo para esses agricultores, que somam 66,04% dos entrevistados, o quesito crédito é condicionante de um bom desempenho para o produtor rural (Gráfico26).

Neste contexto, 35 produtores relacionam a necessidade do crédito ao produtor de sucesso. Destes, 20 são produtores considerados de insucesso, 1 que não soube se classificar e 14 são produtores que se consideram de sucesso. Ou

seja, a necessidade do crédito para a obtenção do sucesso é explicitada pela maioria dos produtores que não e consideram de sucesso. O que representa que o crédito em si não confere sucesso dentro da performance dos entrevistados.

Ferreira (2008) levanta o financiamento da produção como um fator importante para o fortalecimento da agricultura familiar. Diante disso, da amostra pesquisada no Estado de Goiás, 80% dos agricultores familiares já utilizaram pelo menos uma vez algum tipo de financiamento agrícola. Deste número total, 62,50% disseram que a principal fonte de financiamento era o Pronaf, linha específica de crédito para a agricultura familiar.

A próxima afirmação elaborada: **“O bom agricultor deve ter organizado todo o fluxo financeiro de entradas e saídas do negócio”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 27 – Organização do fluxo de caixa do negócio

Há uma evidenciação notória em 84,91% do total dos respondentes da importância de organizar o fluxo financeiro do negócio. O total de produtores que aludem como importante a organização do fluxo de caixa do negócio corresponde 45 entrevistados. Destes, 29 são produtores que se consideram de sucesso, 15 são produtores que se consideram de insucesso e 1 que não se classifica.

Todavia, há um contraponto com a prática, visto que na questão de número quatorze, elucidada previamente, existe uma comprovação de que mais da metade dos entrevistados (50,94%) não faz nenhum tipo de controle financeiro, e 32,08% têm apenas algum controle das finanças, o que declara a distância entre o *bom produtor* e o que eles consideram no exercício (Gráfico 27), o que não representa com clareza se esta devida importância corrobora para o sucesso na percepção dos avicultores.

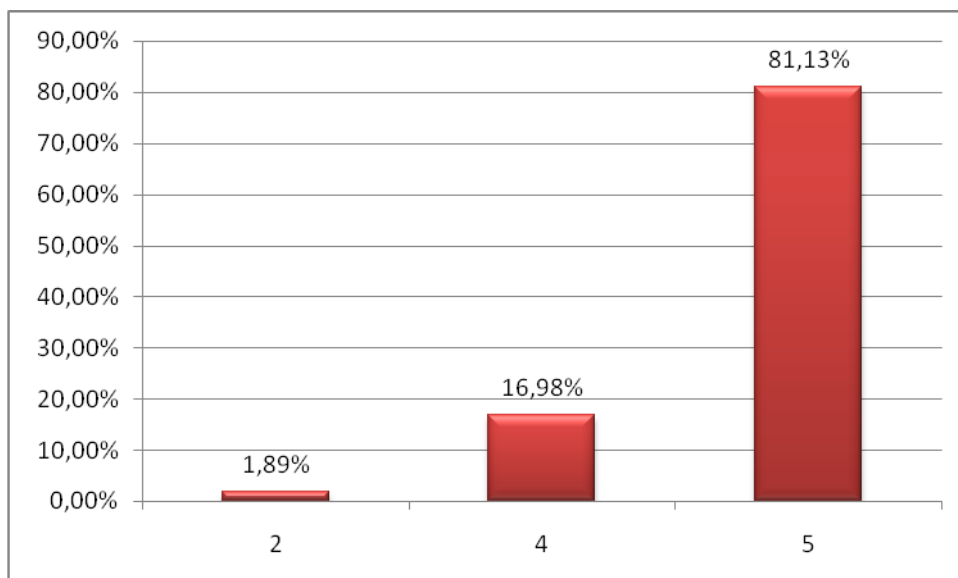
Em pesquisa realizada no interior de São Paulo, Cella (2002), detecta que o controle financeiro dos custos de produção e dos gastos com a família é um fator de destaque como uma das características principais de produtores rurais de sucesso.

O pesquisador em seu trabalho divulga algumas falas de entrevistados que elucidam tal importância: “...o bom produtor sabe o que deve e quanto deve pagar...”, “...o controle dos gastos permite ao produtor a obtenção de números que mostram se há lucro ou não...”.

Chalita (2004) em sua pesquisa comprova que os citricultores familiares da região de Bebedouro-SP, não têm uma preparação suficiente para dominar os complexos cálculos financeiros que se impõem, para acompanhar os detalhes comerciais que se modificam a cada ano-safra e para compreender a totalidade do texto dos contratos que assinam.

A autora explicita uma fala de um entrevistado que ilustra sua afirmação: “Eu não faço contabilidade, duas vezes por semana muda o preço do inseticida...A gente faz mais ou menos assim: cada 3 caixas de laranja, uma é o lucro. Mas não dá para fazer para o ano todo”.

O próximo parecer diz: **“O bom produtor precisa investir em infraestrutura básica para o desenvolvimento das atividades e para o bem-estar da família”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 28 – Investimento em infraestrutura

Da totalidade de respostas, 81,13% assinalam que o bem-estar da família a partir de infraestrutura básica é *sempre* muito importante e, portanto, o produtor deve investir sempre que preciso (Gráfico 28).

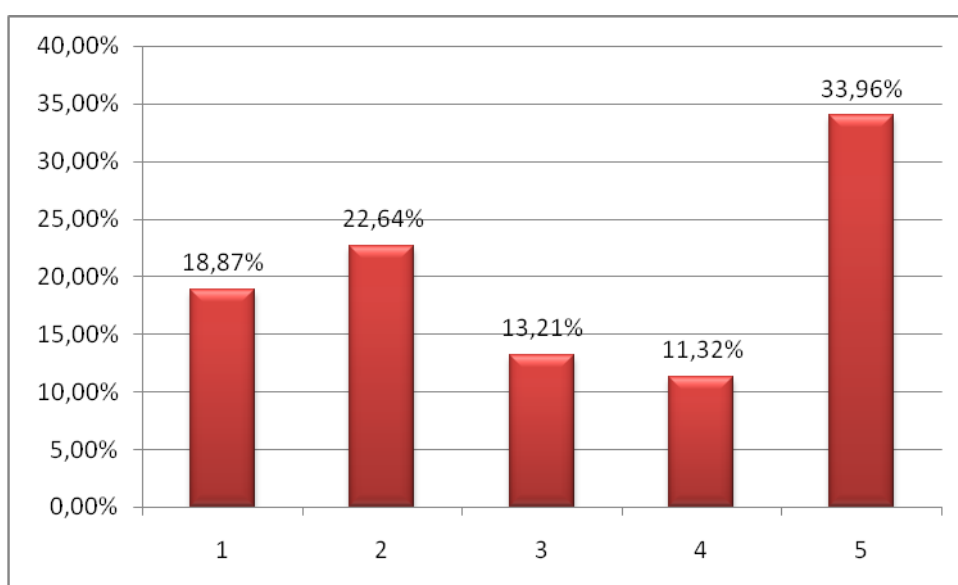
Deste total, que envolve 43 respondentes, 32 são produtores que se consideram de sucesso, 10 são produtores que se consideram de insucesso e 1 que não se classifica. Ou seja, o investimento em infraestrutura não é um parâmetro sólido que constata sucesso na percepção dos avicultores, visto que mais da metade dos que se consideram sem sucesso atribuem a este quesito uma importância demasiada.

Além disso, essa alta percentagem comprova que o fato de a família estar envolvida diretamente com a produção e o ambiente onde tudo acontece instiga de alguma maneira a busca por melhorias constantes.

Em conversas informais percebemos que, por exemplo, a reforma da casa ou o seu aumento, bem como aquisição de móveis periodicamente, são uma preocupação baseada no gênero feminino. No entanto, existe uma preocupação dos produtores em satisfazer as esposas, filhas e a família de forma geral, no próprio bem-estar. Daí percebe-se que o investimento se torna plausível e inerente à própria continuidade do sistema.

No que diz respeito ao bem-estar da família, Cella (2002), comprova, a partir de seu estudo empírico, que um bom produtor é aquele capaz de prover um bom padrão de vida à sua família, seja a partir de infraestrutura básica, seja com o gozo de lazer juntamente com os familiares ou, ainda, com a possibilidade de dar educação formal às futuras gerações.

A sentença seguinte diz que: **“O bom produtor deve estar vinculado às questões tradicionais passadas de geração em geração”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 29 – Vinculação com questões tradicionais

Dentro desta análise, quando excluimos os indiferentes que constituem um montante de 13,21% da totalidade, encontram-se dois lados muito próximos nas quantificações (Gráfico 29).

Em um sentido, se acumulados, 41,51% dos respondentes compreendem que as questões tradicionais passadas através das gerações não devem estar vinculadas com o produtor atual variando de *nunca* a *raramente*. Com esta acepção, são abarcados os agricultores que depreciam o exercício das gêneses passadas e, também aqueles que não são de origem agrícola e que, portanto, não possuem laços e vínculos com as reminiscências.

Do lado oposto, quando somadas atingem um patamar de 45,28% do conjunto que acreditam nas tradições passadas através das gerações como fator relevante para o sucesso de um produtor rural, com a variação de *frequentemente a sempre*.

A ressalva feita neste grupo é a procedência dos produtores que assim como seus antepassados possuem o “*pé na roça desde que se entendem por gente*”, de acordo com a própria fala de um agricultor entrevistado. Neste grupo de indivíduos, a tradição é algo intrínseco à própria desenvoltura da atividade, não existindo exercício sem este vínculo com as gerações ascendentes.

Do total de respondentes, 22 produtores acreditam na não vinculação com gerações passadas, destes, 17 são produtores que se consideram de insucesso e 5 são produtores que se consideram de sucesso. Do outro lado, 24 avicultores acreditam no vínculo das gerações como incentivadores de sucesso na atividades, sendo estes compostos por 20 produtores que se consideram de sucesso, 3 produtores que se consideram de insucesso e 1 que não se classifica.

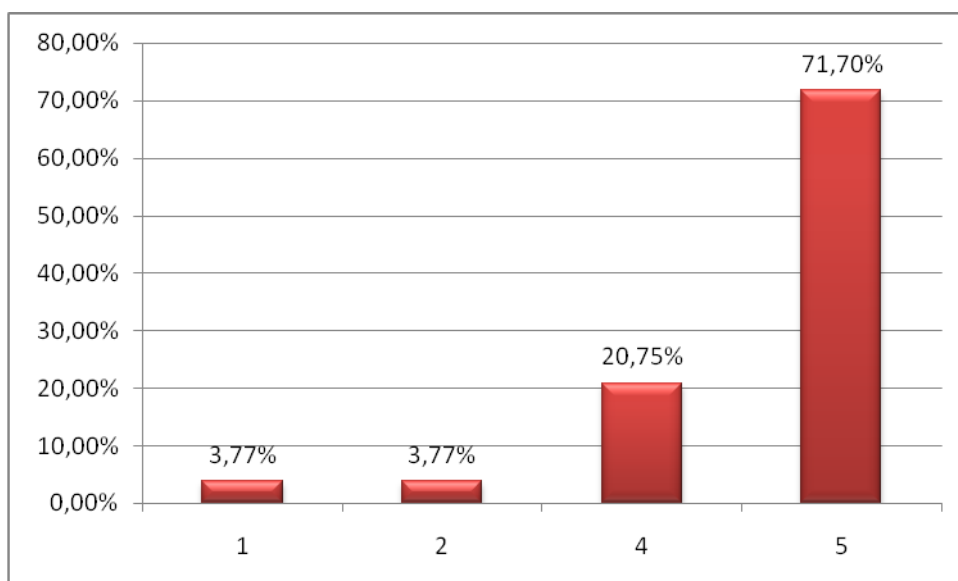
Portanto, percebe-se que a vinculação com questões tradicionais passadas através das gerações é um ponto que favorece ao sucesso, dentro do ponto de vista dos agricultores pesquisados.

Zilli (2003), em sua pesquisa de campo na região Centro-Oeste, apresenta a não significância da experiência na atividade avícola como determinante linear de sucesso. O que comprova, neste caso em específico, que a herança cultural e as questões tradicionais nem sempre influenciam positivamente o desempenho dos produtores conferindo-lhes sucesso.

Em contrapartida, Chalita (2004) em pesquisa realizada com citricultores no Estado de São Paulo, apresenta relatos de produtores que valorizam o saber-prático passado através das gerações: “Eu acho que o pequeno produtor é alguém simples, que veio da luta mesmo, ganhou dinheiro mas tem um nível cultural baixo, é apegado a terra, gosta daquilo. Então a gente vê parente próximo tentando cuidar. Já o grande fazendeiro, que tem filhos que vão se formar, estudar fora, ele nunca vai entrar naquele serviço pesado, não vai enfrentar...”

Muitos dos entrevistados, mesmo tendo sua própria família que ora fora constituída, ainda prezam por morarem perto dos pais, dos tios, e a vizinhança é composta por grande parte de familiares, ou pessoas com algum laço de parentesco.

A seguinte declaração afirma: **“O bom produtor é aquele que sempre participa dos eventos em prol da capacitação de ordem pessoal e técnica”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

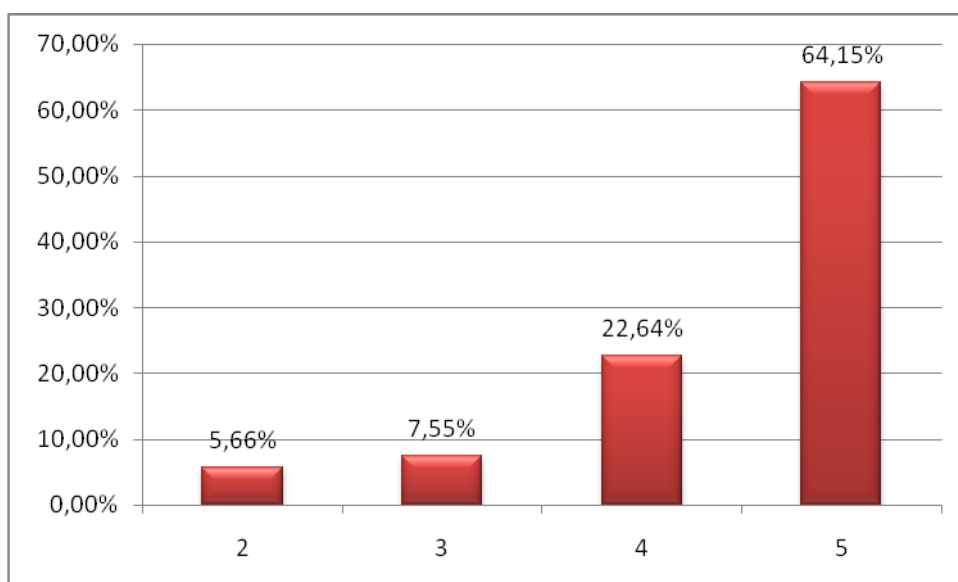
Gráfico 30 – Importância de capacitação constante

Em princípio, o que chama a atenção neste item é que ninguém, sem exceção, permaneceu indiferente às questões de capacitação. Ou seja, a habilitação em determinada atividade requer renovação constante de aprendizagem e, por conseguinte, 92,45% dos entrevistados acreditam que esta renovação é de *frequentemente à sempre* necessária para o sucesso do produtor rural (Gráfico 30).

Em outras palavras, 49 dos entrevistados assinalam a capacitação constante como devidamente importante. Destes, 30 são produtores que se consideram de sucesso, 18 são produtores que se consideram de insucesso e 1 que não se classifica.

Embora o número seja bastante representativo e alcance quase os 100% dos respondentes, houve um consenso nas réplicas de que na prática a presença dos produtores não é tão assídua quanto poderia ser, e em alguns casos os agricultores sabedores da importância da capacitação enviam seus filhos para participarem dos eventos. Ou seja, a importância em si da capacitação é elencada como fator determinante de sucesso, mas sua prática nem sempre é executada.

A proposição subsequente assegura que: **“O bom produtor é aquele que tem a capacidade de se associar, cooperar e trabalhar em sistema coletivo”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 31 – Capacidade de cooperação

O fator relevante em primeira ordem neste diagnóstico é a não consistência do *nunca*, ou seja, existe consonância no valor e na estima do sistema coletivo de qualquer processo de produção. Os entrevistados que optaram em responder de maneira *indiferente* deixaram claro o apreço pelo sistema grupal de desenvolvimento, mas não souberam classificar a apreciação pessoal deles em uma das alternativas disponibilizadas.

Do restante, 86,79% do total acreditam que o produtor que possui a capacidade de trabalho não individualizado tende ao sucesso, de alguma maneira. A

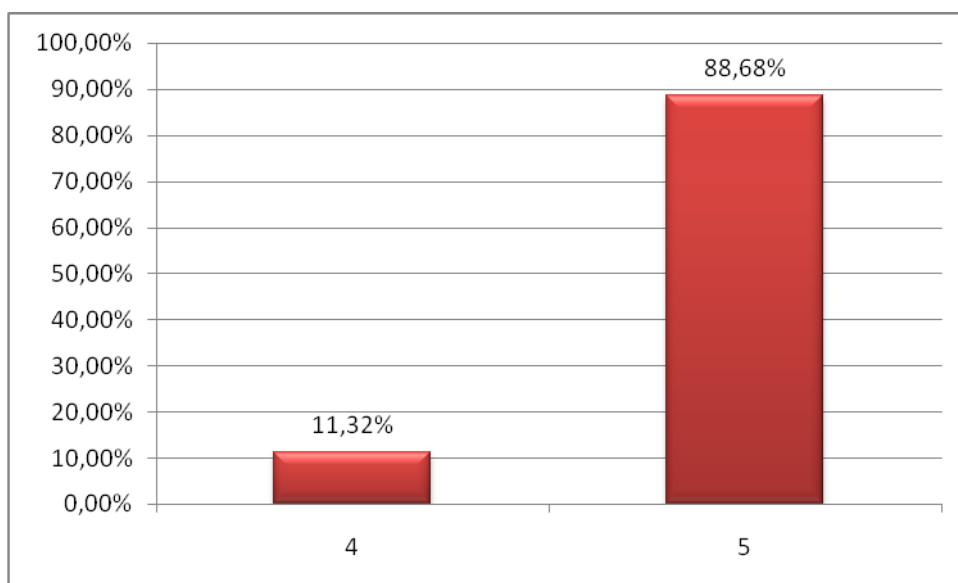
justificativa para esse montante considerável que oscila de *frequentemente a sempre*, é a dificuldade da faina exclusiva.

Do total de respondentes, 46 produtores assinalam como devidamente importante a capacidade de cooperação, onde deste total originam-se 32 dos produtores de sucesso, 13 dos produtores de insucesso e 1 que não se classifica. O montante representa que o trabalho, de alguma forma coletivo, condiciona o sucesso dos avicultores alcançados.

O grupo pesquisado é um grupo que trabalha de maneira associativista na atividade da avicultura e existe conformidade na questão da necessidade de essa atividade ser articulada pela associação.

Somente 5,66% dos pesquisados julgam a coletivização raramente relevante ao sucesso de um produtor rural (Gráfico 31), onde os 3 produtores autores destas réplicas são produtores que se consideram de insucesso.

O dito posterior aclara que: **“O bom produtor é aquele que tem preocupação com o meio ambiente e suas atividades não visam unicamente à exploração da natureza”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

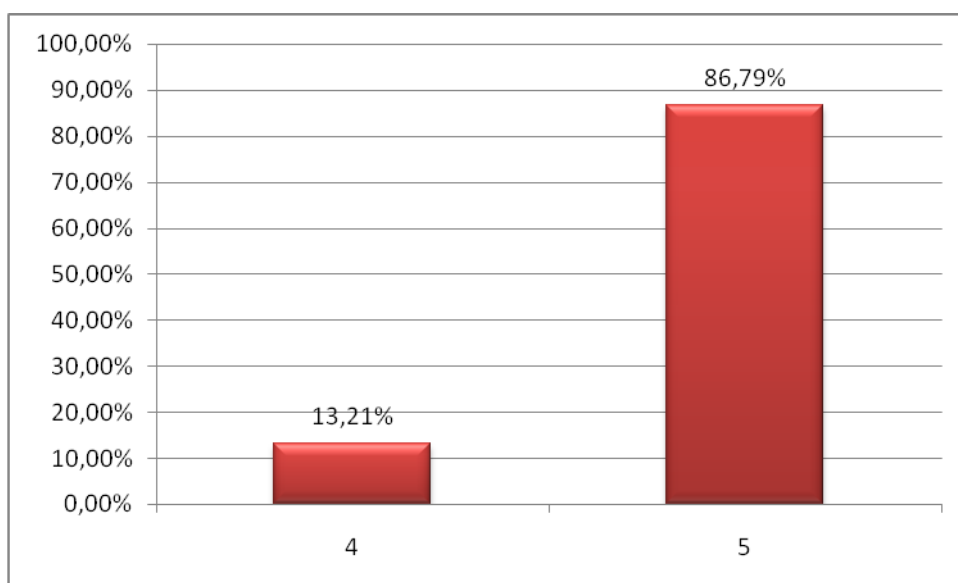
Gráfico 32 – Trabalho em harmonia com o meio ambiente

A evidência é notável, no Gráfico 32 de que todos os entrevistados crêem que o meio ambiente, sua conservação e harmonia do trabalho com a natureza corroboram de maneira relevante para o sucesso do empreendedor rural, apresentando-se na forma de números da seguinte maneira: 100% dos pesquisados concordam que é necessário expressar preocupação com o meio ambiente variando de *frequentemente a sempre*.

Em outras palavras, o trabalho desenvolvido com harmonia com o meio ambiente é um fator determinante para o sucesso dos avicultores pesquisados.

Na análise de Cella (2002), a conservação do meio ambiente revelou-se, em sua pesquisa, uma preocupação dos produtores entrevistados e um dos elementos que fazem parte do sucesso empresarial. Na perspectiva dos entrevistados, para ser bom, o produtor precisa “cuidar com responsabilidade daquilo que ganhou dos pais e deixar em condições para a continuidade dos filhos e netos”. Ademais, no grupo pesquisado, alguns produtores declararam que frequentemente se questionam: “como que deita e dorme, destruindo o que é dos filhos e dos netos?”.

Finalmente, a última sentença afirma que: **“O bom produtor é aquele que se preocupa com a logística para o escoamento da produção e trabalha em prol de melhorias constantes neste quesito”**.



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 33 – Importância da logística de escoamento

A indicação das respostas voltadas e concentradas para o frequentemente e sempre, Gráfico 33, compondendo os 100% dos pesquisados, não traz sobressalto, visto que a comercialização, ou seja, o escoamento da produção é que mais desassossega os produtores, e a logística é parte inerente do processo. O que significa que este quesito proporciona sucesso na percepção dos avicultores alcançados.

O clamor constante dos produtores é pela manutenção das estradas que por vezes é feita pelo município, e outras tantas por eles mesmos fazem de maneira coletiva beneficiando os agricultores circunvizinhos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi investigar os fatores relevantes que proporcionam sucesso ao empreendedor rural familiar da região da Zona da Mata Mineira, a partir da percepção dos próprios avicultores. Para tanto, foram traçados alguns indicadores como subsídio para medir o sucesso sob a ótica deles próprios, que constituiu o primeiro procedimento da pesquisa com a definição do que é considerado um produtor de sucesso.

Dentro do recorte inicial alvitrado pela pesquisa, a Zona da Mata Mineira, afinou-se o escopo, e outro recorte foi feito mostrando os avicultores da região, associados à Avizom – Associação dos Avicultores da Zona da Mata Mineira. O procedimento para a coleta dos dados correspondeu à aplicação de questionários com produtores sinalizados pelo homem de campo da Associação.

Pretendeu-se, como cumprimento do objetivo geral, processar quais os fatores influenciadores do sucesso dos avicultores nesta região, que executam suas atividades enquadradas na modalidade familiar da agricultura.

As perguntas elaboradas previamente foram feitas a produtores aleatórios e as respostas apresentadas na no capítulo anterior elucidam o panorama geral e separadamente aludi a percepção dos produtores considerados, por eles mesmos, de sucesso e de não sucesso. Estas mesmas respostas se contradizem em alguns momentos com as falas, e as próprias falas contestam as entonações impostas. O embate, portanto, de idéias para uma construção do entendimento do que é considerado sucesso pelos avicultores pesquisados é algo presente.

Dentro da percepção da pesquisadora e destreza dos pesquisados, as análises dos questionários permitiram identificar as variáveis que os produtores considerados de sucesso avaliavam admiráveis na classificação de um bom produtor rural, que foram apontadas assim: (1) o compartilhamento do planejamento com a família e com os trabalhadores em geral; (2) a capacidade de diversificação da produção, com vistas a agregar maior valor à renda não dependendo exclusivamente de uma atividade e diminuir o risco; (3) iniciativas de mudança quando necessário; (4) organização do fluxo de caixa; (5) a participação em eventos ou cursos que alarguem sua qualificação; (6) a realização de parcerias na produção,

caracterizando a capacidade de se associar, cooperar e trabalhar em sistema coletivo; (7) o envolvimento direto da família com a unidade produtiva; (8) o investimento em infraestrutura básica para o desenvolvimento das atividades e o bem-estar da família; (9) a manutenção da logística para o escoamento da produção; e, por fim, (10) ter vocação para a atividade e conservar o meio ambiente executando suas tarefas de maneira habilidosa com a natureza.

Nesta mesma perspectiva, é plausível de observação os pontos cruciais que corroboram para o sucesso dentro do ponto de vista dos produtores considerados de insucesso, que são: (1) iniciativas de mudança quando necessário; (2) acesso ao crédito; (3) organização do fluxo de caixa do negócio; (4) capacitação constante; (5) capacidade de se associar; (6) trabalhar em harmonia com o meio ambiente; e, por fim (7) a importância da logística de escoamento.

Em ambos os grupos, de produtores que se consideram de sucesso e produtores que se consideram de insucesso, algumas importâncias aparecem de maneira repetidas evidenciando que estes quesitos isoladamente não impulsionam ao sucesso, uma vez que os integrantes de ambos os grupos os validam.

É interessante observar que massivamente os agricultores demonstraram interesse no compartilhamento de qualquer atividade desenvolvida e até mesmo a visão antecipada da atividade com os membros da família. Exalta-se, portanto, a estima do agricultor aos demais membros da família, não limitando-os a apenas mão-de-obra e executores do seu mandar, embora em muitos casos o poder ainda se concentre na figura do avicultor-integrado.

A diversidade da produção atrai a atenção da pesquisa visto que muitos optam por diversificar em prol do sucesso e como alternativa para a não dependência de uma única atividade. O que convida à reflexão é que, em todos os casos pesquisados, essa diversificação se restringe à atividade agrícola, ou seja, embora as propriedades sejam bem localizadas com presença de recursos naturais, em alguns casos muito fartos, ainda não existe atividade não agrícola como fonte de diversificação.

Para que um produtor seja considerado de sucesso, é necessário que ele tenha acesso a crédito e que, deste modo, disponha de capital para investimento na

atividade. É conveniente perceber que a avicultura integrada requer manutenções periódicas e onerosas ao agricultor, que normalmente não possui reservas financeiras e fica dependente do crédito para continuidade e, em alguns casos, incremento da atividade.

A pós-modernidade, ou seja, a atualidade é conhecida como a era do conhecimento que não pode ser fragmentada em territórios. O espaço rural também sofre intervenções desta nova modalidade de saber, e os pesquisados declaram o valor do conhecimento adquirido e renovado através de cursos, oficinas, etc. É interessante observar que esta é uma preocupação do homem do campo também, pelo menos em sua fala.

É notável a disposição pelo aprendizado/saber, mas é perceptível também que em muitos casos o conhecimento “pode” ser adquirido a partir de terceiros, pois muitos avicultores afirmaram que enviam seus filhos e em casos isolados as esposas para adquirir o conhecimento e a partir da prática, eles próprios obterão a “novidade”.

A organização da parte financeira do negócio e da vida sinaliza sucesso ao produtor. Existe uma importância declarada, mas uma distância evidenciada com a prática, visto que esta organização ainda se encontra na “cabeça” dos avicultores.

Elencou-se como prioridade a capacidade de trabalhar de maneira coletiva não coletivizando a produção e, sim, as ideias. Esta é uma característica concreta do grupo, pois todos são associados à Avizom e existe um elo de pluralismo que une os avicultores.

A infraestrutura para o desenvolvimento da atividade e para a acomodação satisfatória da família aparece como fator indicador de sucesso do produtor. Em outras palavras, a capacidade de investimento para a execução da avicultura e das demais atividades, bem como o interesse em satisfazer de maneira confortável e, portanto, subjetiva os anseios da família e conferem, sob visão deles próprios, um ponto positivo e diferencial ao produtor.

A estruturação e a manutenção das estradas de acesso à unidade produtiva que normalmente competem na prática ao agricultor, sinalizam também um trabalhador de sucesso, visto que o escoamento é um quesito chave da

avicultura integrada. Alguns relatos foram proferidos nesse sentido, alegando que alguns companheiros de atividade foram excluídos por parte da empresa integradora por dificuldades de acesso da sede da empresa à propriedade integrada.

Os agricultores assinalaram como identificador de sucesso o desprendimento à mudança sempre que necessário. A partir desse apontador, compreende-se a importância que a renovação do conhecimento galga dentro dos territórios rurais, neste caso, nas atividades agrícolas. Ou seja, as questões puramente tradicionais perdem espaço em um sistema dinâmico de produção, de economia e de socialização.

E, finalmente, gostar do que faz é um indicador relevante para o sucesso do avicultor. Do ponto de vista dos entrevistados, mesmo tendo as características anteriores sem o “gosto pela coisa”, o negócio quando vai para frente tende a não ser sustentável. Em outras palavras, torna-se possível concluir que o sucesso depende basicamente de fatores subjetivos e extremamente relevantes que proporcionam ao agricultor o tão almejado êxito.

O conjunto dos questionamentos reunidos no questionário aplicado junto a uma amostra de 53 produtores rurais associados à Avizom permitiu um volume de dados primários coletados através de uma quantificação em termos numéricos das características atribuídas ao produtor rural de sucesso.

Embora os pesquisados tenham enfatizado que outras necessidades além da procura por lucro para uma gestão eficaz são igualmente importantes na definição de um produtor rural de sucesso, o fator de ordem financeira regeu a maior parte das respostas obtidas e foi o grande propulsor das palavras verbalizadas.

O sonho desses agricultores e das suas respectivas esposas, atrelado à aspiração de sucesso, é que esses filhos retornem à propriedade, dando continuidade ao trabalho iniciado e à modalidade familiar da agricultura, de posse do conhecimento teórico. O crédito depositado nos filhos, pela escolaridade, também é justificado pela ausência do tirocínio presente em muitos agricultores pesquisados.

Todos os pesquisados concordam que um produtor de sucesso também é aquele que trabalha em harmonia com a natureza, conservando e permitindo a

sustentabilidade do sistema. A grande maioria possui a Reserva Legal nas propriedades e as Áreas de Preservação Permanente (APP), quando não existentes, estão sendo providenciadas.

A avicultura de corte é a atividade principal desses produtores, porém não exclusiva, e a diversificação é presente em todas as propriedades visitadas, algumas para o autoconsumo, outras como mercadorias, e posteriormente comercialização. Alguns utilizam algumas linhas do Pronaf, para as atividades, que contam majoritariamente com a mão-de-obra familiar e eventuais casos como na limpeza da granja entre um lote, e outro a presença de mão-de-obra temporária, poucos casos de mão-de-obra permanente e escassos casos de parcerias.

Em relação à Avizom, observou-se que nos municípios mais próximos da sede que se localiza em Visconde do Rio Branco – MG, o nível de satisfação é aumentado pela troca de informações mais intensificada e contato mais próximo. Não houve recusa em relação à Associação, existiram algumas sugestões de melhoria e alternativas para execução de algumas tarefas.

Grosso modo, todos os agricultores consideram ótima sua própria desenvoltura como produtores rurais, contudo, reconhecem que desenvoltura somente não proporciona sucesso.

De uma maneira geral, esse grupo gosta da atividade agrícola e muitos não se veem fora do espaço agrário, além de prezar a avicultura como alternativa viável atualmente. Outros, apesar de apresentarem gosto pela atividade, afirmaram que deixariam a avicultura caso houvesse oportunidade, visto que a integração é unilateral e beneficia somente a empresa integradora.

A definição de um produtor de sucesso ainda oscila entre os próprios pesquisados, entretanto, dentro dos apontamentos realizados por eles mesmos, muito próximos estão do que certamente classificam e almejam em termos de êxito.

Os agricultores da Avizom formam um grupo diferenciado quando comparados aos agricultores do Brasil em geral, porque praticamente não convivem com o analfabetismo, têm boa educação formal e, acima de tudo, têm uma forte herança cultural com ênfase na ética do trabalho e acúmulo de aspectos sociais.

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

- Escassa literatura sobre fatores relevantes de sucesso;
- Resistência de alguns produtores em participar da pesquisa; e,
- Intervenção da empresa integradora no desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa, ainda, apresenta algumas contribuições que podem ser elencadas em duas vertentes:

Para a área acadêmica

- Validação de um instrumento de pesquisa para o levantamento de dados e informações que poderão ser utilizados em outras cadeias produtivas; e,
- Levantamento de variáveis, de indicadores e a identificação de fatores relevantes para o sucesso pertinentes a um empreendedor rural.

Para o setor pesquisado

- Identificação do processo de sistematização de informações na avicultura de corte da Zona da Mata Mineira;
- Esclarecimento do que é um produtor de sucesso para a Associação, a partir do ponto de vista do associado; e
- Sensibilização dos produtores para a utilização sistemática de informações para organização do negócio e melhor concepção das atividades.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Uma nova extensão para a agricultura familiar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 1997, Brasília. **Anais...** Brasília: PNUD, 1997.

ABRAMOVAY, R.; PIKETTY, M. Politique de crédit du programme d'appui à l'agriculture familiale (Pronaf): résultats et limites de l'expérience brésilienne dans les années 1990. **Cahiers d'Études et de Recherches Francophones/Agricultures**, Paris, v. 14, n. 1, p. 25-29, 2005.

ALBUQUERQUE, M. C. C. **Economia agrícola**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A., Unidades de produção e administração rural. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.14, 1988.

ALENTEJANO, P. R. R. O lugar da agricultura familiar no cenário agrícola brasileiro dos anos 90. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 167, p. 21-31, jan./fev. 1997

ALIMANDRO, R.; HONCZAR, G. Desempenho recente do agronegócio – 1990-2001. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS: PLANO ESTRATÉGICO 2002, 2010, São Paulo. **Relatórios técnicos...** São Paulo, 2002. p. 15-29.

ALMEIDA, J. O enfoque sistêmico e a interpretação dos processos sociais rurais: usos “redutores” de um pretense paradigma “holístico”. **Redes**, v.8, n.1, jan-abr. 2004.

ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar**. 2007. (Brochura de circulação restrita).

ARAÚJO, P. F. C.; MEYER, R. L. Política de crédito agrícola no Brasil: objetivos e resultados. In: VEIGA, 1979.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial: o “agribusiness” brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990. 238 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – ABEF. **Relatório anual 2004**. 2004.

AVILA, V.S.; ROSA, P.S; FIGUEIREDO, E.A.P. Criação de galinhas em sistema de subsistência. **Instrução técnica para o avicultor no 13** - EMBRAPA/CNPSA. 2p. 2000.

BARBBIE, E. **The practice of social research**. 4.ed. Belmont: Wadsworth Publ., 1986.

BARBOSA, J. S. **Administração rural a nível de fazendeiro**. São Paulo: Nobel, 1983. 90 p.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: Gepai – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 2, 2007.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: UnB, 1993.

BRASIL. **Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, 2006.

BRICKLEY, J. A.; SMITH, I.; ZIMMERMAN, W. **Managerial economics and organizational architecture**. Dubuque: Irwin McGraw-Hill, 1997.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria a produtores rurais no Brasil**. 2001. 224 p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, SP.

CARDIM, S. E. C. **Análise da estrutura fundiária brasileira**. Disponível em: <<http://geodesia.ufsc.br/geodesia-online/arquivo/cobrac98/085/085.HTM>>. Acesso em: 22 ago. 2006.

CARDIM, S. E. C. Análise da estrutura fundiária brasileira. Disponível em <http://geodesia.ufsc.br/geodesia-online/arquivo/cobrac98/085/085.HTM> Acesso em 22 de agosto de 2006.

CARNEIRO, M. J. **Camponeses, agricultores e pluriatividade**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 1998.

CARNEIRO, M. J. **Ruralidade**: novas identidades em construção. Disponível em: <[HTTP://www.eco.unicamp.br/indexie.html](http://www.eco.unicamp.br/indexie.html)>. Acesso em: 3 mar. 2001.

CARNEIRO, P.A.S.; FONTES, R. Desigualdade na Região da Zona da Mata Mineira. In: Fontes, R e Fontes M.P.F., ed. **Crescimento e desigualdade regional em Minas Gerais**. Viçosa, MG , 2005a. p.389-465.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**. 2002. 147 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, SP.

CERQUEIRA, R. C. **Estratégias de integração agroindustrial**: os agricultores familiares e a Aracruz Celulose na Zona da Mata Mineira. 1993. 375 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

CHALITA, Marie Anne Najm. **Cultura, política e agricultura familiar: a identidade sócio-profissional de empresário rural como referencial das estratégias de desenvolvimento da citricultura paulista**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLEPS JÚNIOR, João. **A integração agroindustrial no Triângulo Mineiro: a Rezende Alimentos**. *Caminhos de Geografia* 1(1)27-38, set/ 2000.

CONTERATO, Marcelo Antonio. **Dinâmicas regionais do desenvolvimento rural e estilos da agricultura familiar: uma análise a partir do Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

CORAZZA, G.; MARTINELLI JÚNIOR, O. **Agricultura e a questão agrária na história do pensamento econômico**. 20 p. Disponível em: <www.ufrgs.br/pgdr>. Acesso em: 5 mar. 2006.

CORNELLA, A. **Los recursos de informacion**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

COSTA, P. J. A.; GONÇALVES, A. C. **Fazendo um plano completo para o seu negócio**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/plano.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

CUNHA, D. R. **Os fatores críticos de sucesso do comércio varejista de flores e plantas ornamentais**: as lojas de arte floral no município de Porto Alegre-RS. 2002. 115 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

DALLA COSTA, A. J. **L'agro-industrie brésilienne contemporaine**: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture". Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, 2000.

DALMAZO, N. L.; ALBERTONI, L. A. A necessidade de um enfoque de administração rural na pesquisa e extensão rural. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, Lages, 1991. **Anais...** Florianópolis: SAA/EPAGRI/CTA do Planalto Serrano Catarinense, 1991. p. 7-21

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DELGADO, N. G. Política econômica, ajuste externo e agricultura. In: LEITE, S. (Org.). **Políticas públicas e agricultura no Brasil**. Porto Alegre. UFRGS, 2001. p. 15-52.

DIAS, D. R. **Relações contratuais na agroindústria em Goiás**: o caso dos produtores de tomate. 2004. 180 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, SP.

FARIA, J. C. **Administração**: introdução ao estudo. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRARI, E. A. Diagnóstico econômico da Zona da Mata de Minas Gerais – CTA – ZM. **Alternativas e Cadernos de Agroecologia**, n. 10, p. 32-35, 1991.

FERREIRA, V. R. S. **Análise da participação da agricultura familiar no Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel – PNPB do Estado de Goiás**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Ribeirão Preto, SP.

FERREIRA, V. C. P.; SOUZA, A. R. **Introdução à administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2001.

FERREIRA NETO, J. A. Agricultura familiar e reforma agrária: renda, consumo e extensão rural. In: **Revista Brasileira de Economia Doméstica**, v.18, n.2, (Número especial 40 anos do Programa de Mestrado em Extensão Rural da UFV), 2007.

FRANÇA, F. H., Controle da traça-das-crucíferas em repolho. *Horticultura Brasileira*, Brasília, v.3, n.2, p. 47-53. 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, M. F. M. Avicultura e suinocultura. **Revista de Economia Rural**, Viçosa, v. 4, n. 3/4, p. 32-33, 1993.

GRADY, P. J.; BONNEY, M. C. A general approach to linear-quadratic production planning problems. In: DOUMEINGTS, G. et al. (Eds.). **Advances in production management systems**. North-Holland: Elsevier, 1984. p. 183-191.

GRAZIANO DA SILVA, J. F. Por uma reforma agrária não essencialmente agrícola. **Agroanalysis**, Instituto Brasileiro de Economia, Centro de Estudos Agrícolas, v. 16, n. 3, 1996.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. **Economia contemporânea brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. E. (Coords.). **Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, 2000. 74 p.

GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A. R.; BUAINAIN, A. M.; DI SABBATO, A.; BITTENCOURT, G. Desenvolvimento com equidade e agricultura familiar. In: GUANZIROLI, C. et al. **Agricultura familiar e reforma agrária no Século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. p. 15-45.

GUILHOTO, J. J. M. et al. **Agricultura familiar na economia: Brasil e Rio Grande do Sul**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2005. (NEAD Estudos, 9).

GUILHOTO, Joaquim J. M. et al. A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.44, n.3, Sept. 2006, Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000300002&lng=en&nrm=iso>. [Data de acesso 02/11/09].

GUILLAUMIN, A.; DOCKÉS, A. C.; PERROT, C. **Des éleveurs partenaires de l'aménagement du territoire de fonctions multiples pour une demande sociale à construire**. *Le Courrier de l'environnement*. Paris, n. 38, avril 1999.

GUIMARÃES, A. P. **Quatro séculos de latifúndio**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1963.

GUIMARÃES, A. P. **A crise agrária**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HAX, A. C.; CANDEA, D. **Production and inventory management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KAY, C. Estrutura diária y violência rural em America Latina. **Sociologías**, Porto Alegre, ano 5, n. 10, p. 220-248, jul./dez. 2003.

LIMA, J. B. Decisão e ação: categorias elementares para o estudo das organizações rurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 1989, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENAMPAD, 1989. v. 2, p. 1239-1244.

LIMA, A. P.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. Ijuí, RS: UNIJUÍ, 1995. 175 p.

LOPES, J. E. P. **Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro**. 1992. 105 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

LYRA, T. P. M. A nova república e seu programa de apoio à avicultura. In: SEMINÁRIOS DOS PRODUTORES DE PINTOS DE CORTE, 3, 1986, Campinas. **Anais...** Campinas: APINCO, 1986. p. 1-8.

MARQUES, P. V. **Economia da integração vertical na avicultura de corte do estado de São Paulo**. 1991. 132 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, SP.

MARX, K. **O capital**. 3.ed. Bauru: EDIPRO, 2008. (Série Clássicos Edipro).

MATAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v., v. 2.

MATTEI, L. Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): concepção, abrangência e limites observados. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRO DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 4, 2001, Belém. **Anais...** Belém, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A., Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo, Atlas, 143 p. 1995.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MELLO, F. B. H. A política econômica e o setor agrícola no período pós-guerra. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, 1979.

MENDONÇA, F. M. de. **O processo de integração agroindustrial avícola na Zona da Mata Mineira – um estudo de caso**. 1997. 109 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

MIRANDA, D. de. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso de uma associação de produtores familiares**. 1998. 202 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

NELLEMANN, D. O.; HARMON, R. L. **Developing the production plan in computer in manufacturing**. Auerbach, 1986.

NEVES, D. Agricultura familiar: questões metodológicas. **Revista Reforma Agrária**, Campinas, n. 25, p. 21-37, 1995.

NIX, J. S. Farm management: the state of the arts (or science). **Journal of Agricultural Economics**, v. 30, n. 3, p. 277-291, Sep. 1979.

PANAGIDES, S.S. Absorção de mão-de-obra na agricultura da Zona da Mata de Minas Gerais. Dissertação (mestrado) Economia Rural/UFV, 1973.

PASTORE, A. C.; ALVES, E. R. A.; RIZZIERI, J. A. B. **A inovação induzida e os limites à modernização na agricultura brasileira**. São Paulo: IPE/FEA, 1974. (Mimeogr.).

PAULILLO, L. F. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas. In: FUSCO, L. et al. **Temas abrangentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Unip, 2002.

PAULILLO, L. F. **Gestão agroindustrial**: GEPAL – Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PELLEGRINO, G. Q. Utilização de dados espectrais do satélite NOAA14/AVHRR como fonte de dados para modelos matemáticos de estimativa da fitomassa da cana-de-açúcar. Campinas/SP: UNICAMP, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola), Faculdade de Engenharia Agrícola, UNICAMP.

PEREIRA, M. B.; FONSECA, J. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 1-13.

PIF-PAF ALIMENTOS. **Histórico da empresa**. Visconde do Rio Branco, 1995. 10 p.

PINTO, Luís Fernando e CRESTANA, Sílvio. **Características edafoclimáticas e informações socioeconômicas no diagnóstico de agroecossistemas da região de São Carlos, SP**. Pesq. Agropec. Bras. [on line], v.36, n.11, p. 1325-1329. 2000.

PÔNZIO, J. **Notas de Aula da Disciplina de Agronegócio**. Faculdade de Viçosa – FDV, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1969.

QUEIROZ, M. I. P. **Cultura, sociedade rural, sociedade urbana no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC; São Paulo: EDUSP, 1978.

RANGEL, I. **A questão agrária brasileira**. Recife: Comissão de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco, 1962.

RAY, C. **Towards a Theory of the dialectic of Local Rural Development within the European Union**. Sociologia Ruralis, v. 37, n.3, p. 345-362. 1997.

REMIGNON, H.; CULIOLI, J. Meat quality traits of French "Label" chickens. In: EUROPEAN SYMPOSIUM ON THE QUALITY OF POULTRY MEAT, 12., 1995, Saragosse, Spain. **Proceedings...**, 1995. p.145-150.

REZENDE, J. L. P. **Avaliação dos possíveis impactos econômicos da atividade de reflorestamento em três municípios da Zona da Mata – MG**. 1975. 69 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

RIBEIRO, B. A. M. **Coordenação vertical do transporte de madeira: análise empírica dos arranjos institucionais existentes na indústria brasileira de celulose**. 1998. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

RICHETTI, A.; SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 2, n. 2, p. 34-43, 2000.

ROCHA, M. M. **Integração vertical e incerteza**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP.

ROCKART, J F. Business Administration. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-83, 1979.

RODRIGUES, D. Educação inclusiva: as boas e as más notícias, In: David Rodrigues (Org.) **Perspectivas sobre a inclusão: da educação à sociedade**, Porto Editora, Porto, 2003.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 3.ed. New York: The Free Press, 1983. 453 p.

ROMEIRO, Vanda Marques Burjaili. **Gestão da pequena propriedade de produção familiar de citrus: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP)**. Dissertação (Mestrado), UFSCar, 2002.

ROSADO, Patrícia Lopes. **Competitividade e expansão da avicultura e suinocultura no contexto do MERCOSUL** / Patrícia Lopes Rosado. Dissertação (Mestrado) – Viçosa: UFV, 1997.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1993.

SARACENO, E. **O conceito de ruralidade**: problemas de definições em escala européia. Roma: INEA, 1996. (Programa de seminários INEA sobre desenvolvimento nas áreas rurais e métodos de análise e políticas de intervenção).

SAUVEUR, B. 1997. Les critères et facteurs de la qualité dès poulets Label Rouge. **INRA Productions Animales** v. 10, p. 219-226.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialização**: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1999. 205 p.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e industrialização**: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. 2.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

SCHNEIDER, S. Agricultura familiar e emprego no meio rural brasileiro: análise comparativa das regiões Sul e Nordeste. **Parcerias Estratégicas**, Brasília – DF, v.1, p. 217-144, 2006.

SCHULTZ, T. W. **A transformação da agricultura tradicional**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965. 207 p.

SILVA FILHO, O. S. Estratégias sequenciais subótimas para planejamento agregado da produção sob incertezas. **Revista Gestão e Produção**, v. 7, n. 3, p. 247-268, dez. 2000.

SILVA, G. R. **Análise da potencialidade e de desempenho econômico de pequenos proprietários rurais da Zona da Mata de Minas Gerais, 1983/84**. 1988. 89 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

SILVA, José Graziano da. Exposição na preparação do seminário “Agricultura Brasileira – Agenda para amanhã”. *Jornal do Brasil – Agricultura Brasileira*, 1980.

SILVA, J. M. P. Desenvolvimento sustentável e luta política na Zona da Mata (MG). **Revista Debate & Reflexões**, São Paulo, n. 8, 2003.

SILVA, L. V. Entrevista *in* **Jornal do Brasil – Agricultura Brasileira**, Rio de Janeiro, 9 jan. 1979, p. 9.

SIMON, H. A. Barriers and bounds to rationality. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 11, p. 243-253, 2000.

SORJ, B.; POMPERMAYER, M. J.; CORADINI, O. L. **Camponeses e agroindústria: transformação social e representação política na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 119 p.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G.; MORAIS, V. A.; ANDRADE, J. G. **Administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1992. 211 p.

TEIXEIRA, C. J. **Tamanho do mercado de frango mensal**. Disponível em: <<http://www.aveseovos.com.br>>. Acesso em: 26 mar. 2004.

TONNEAU, J. P.; SABOURIN, E. Interação entre políticas públicas e dinâmicas locais: ensinamentos a partir de casos. In: _____. **Agricultura familiar**: Porto Alegre: UFRGS, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, J. E. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. São Paulo: USP, 1991.

VEIGA, J. E. **A face rural do desenvolvimento: natureza, território e agricultura**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

VIEIRA, L.; MELLO, M. E. A fome no Brasil: um radiograma. **Proposta**, v. 71, p. 47-53, 1997.

VINHAS, M. **A terra, o homem, as reformas**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

ZANUSSO, Jerri T., DIONELLO, Nelson J. L. **Produção avícola alternativa-Análise dos fatores qualitativos da carne de frango de corte tipo caipira**. R. bras. Agrociência, v.9, n. 3, p. 191-194, jul-set, 2003.

ZILLI, J. B. **Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte: uma análise estocástica**. 2003. 139 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, SP.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Departamento de Economia e Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

As lonas amarelas: fatores relevantes de sucesso da agricultura familiar na
avicultura na Zona da Mata Mineira

Objetivo da pesquisa: Esta pesquisa tem como finalidade primordial investigar os fatores relevantes que proporcionam sucesso ao empreendedor rural da região da Zona da Mata – MG.

Mestranda: Thatiana de Andrade Figueira – DEA/PPGA/UFMS

Entrevistado: _____

Data: ___/___/___

Nome da propriedade: _____

Comunidade/Município: _____

Telefone para contato: () _____

1. DADOS PESSOAIS E COMPOSIÇÃO FAMILIAR

	Nome	Idade	Estuda	Escolaridade	Reside na UP
Proprietário					
Cônjuge					
Filho (a)					
Filho (a)					
Filho (a)					
Filho (a)					
Outros (as)					

Endereço do proprietário, caso não resida na UP:

2. IDENTIFICAÇÃO DA PROPRIEDADE

N.º da matrícula do imóvel no Incra: _____

Valor estimado da terra: _____

Uso da terra (dados em ha)

Área total	Área de reserva ou reflorestamento	Área de pousio	Área com cultivos e criações	Área da sede e benfeitorias	Observações

2.1. Estradas de acesso à propriedade:

() Barro () Cascalho () Asfalto () Boas condições () Más condições

2.2. Qual a distância (km) da propriedade à cidade mais próxima?

3. PATRIMÔNIO

3.1. Quais instalações existem na sua propriedade?

Instalação	N.º	Material de que são feitas	Idade	Estado de conservação	Área (m²)	Valor (R\$)

Obs.: _____

4. ATIVIDADES

4.1. Atividade principal: _____ Área (ha): _____

Culturas permanentes		
Culturas anuais/olerícolas		
Pastagem		
Silvicultura (indicar espécies)		
Hortas domésticas		
Criações		
Outras		

5. DESCRIÇÃO DA RENDA

Atividade agropecuária (R\$/ano): _____

Atividade não agrícola (R\$/ano): _____

5.1. Outras fontes de renda (R\$/ano):

Bolsa família: _____

Vale gás: _____

Aposentadoria: _____

Pensão: _____

Outros: _____

5.2. Gastos para a manutenção familiar (R\$/ano):

5.3. Dívidas, empréstimos, financiamentos (R\$/ano):

6. MÃO-DE-OBRA

	Nome	Idade	Observação
Familiar			
Temporária			
Permanente			
Parceria			
Outros			

7. Como associado, como você classifica a organização da qual faz parte?

() Excelente () Satisfatória () Boa () Ruim

8. Como você classifica as atividades agropecuárias desarticuladas formalmente?

() Excelente () Satisfatória () Boa () Ruim

9. Como você classifica a atividade agropecuária no período atual do país?

() Excelente () Satisfatória () Boa () Ruim

10. Qual a nota de 0 (zero) a 10 (dez) que você se daria como produtor rural?

0 seria a nota para um péssimo produtor rural, 5 para o médio e 10 para um excelente produtor rural.

Nota: _____

11. Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para:

a) Sua satisfação na atividade agrícola. Nota: _____

b) Para a situação atual da agricultura. Nota: _____

c) Para a sua preocupação com a conservação do meio ambiente. Nota: _____

d) Para sua preocupação com a qualidade da sua produção. Nota: _____

e) Para a sua satisfação em relação ao sistema de integração que rege a atividade exercida. Nota: _____

12. Dentre os avicultores que você conhece (vizinhos e conhecidos), dê uma nota entre 0 (zero) e 10 (dez) para a capacidade de administrar uma propriedade rural.

Nome do avicultor(a)	Nota entre 0 e 10

13. Escolha apenas uma das alternativas que seguem:

() Faço todo o controle financeiro da propriedade detalhadamente;

() Não faço nenhum tipo de controle financeiro da propriedade;

() Faço algum tipo de controle financeiro da propriedade.

14. Atribua (F) para alternativas que julgue ser falsas e (V) para as alternativas que julguem ser verdadeiras:

- () O bom agricultor não precisa estudar para gerir a propriedade.
- () O bom agricultor compartilha o planejamento traçado com a família e com os trabalhadores em geral.
- () O bom agricultor diversifica a produção para agregar valor à renda.
- () O bom agricultor não precisa ter iniciativas inovadoras.
- () O bom agricultor não necessita de crédito.
- () O bom agricultor deve ter organizado todo o fluxo financeiro de entradas e saídas do negócio.
- () O bom produtor precisa investir em infraestrutura básica para o desenvolvimento das atividades e para o bem-estar da família.
- () O bom produtor deve estar vinculado às questões tradicionais passadas de geração a geração.
- () O bom produtor é aquele que sempre participa dos eventos em prol de capacitação de ordem pessoal e técnica.
- () O bom produtor é aquele que tem a capacidade de se associar, cooperar e trabalhar em sistema coletivo.
- () O bom produtor é aquele que tem preocupação com o meio ambiente e suas atividades não visam unicamente à exploração da natureza.
- () O bom produtor é aquele que se preocupa com a logística para o escoamento da produção e trabalha em prol de melhorias constantes neste quesito.

15. Após ter respondido a todas essas questões, você pode apontar resumidamente quais os pontos críticos essenciais para o funcionamento do seu negócio?

16. O que você tem feito para atender a esses pontos críticos?

OBS.: _____

APÊNDICE B

CONTRATO

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE PARTICIPAÇÃO EM PRODUÇÃO INTEGRADA DE FRANGO DE CORTE

Pelo presente instrumento particular de contrato de participação em produção integrada de frangos de corte, de um lado, como indústria integradora, PIF-PAF S.A – INDÚSTRIA E COMÉRCIO, estabelecida no km 105 da Rodovia MG 22 em Visconde do Rio Branco, Estado de Minas Gerais, inscrita no CGC (MF) 17.767.435/009-16, neste ato representada por seus diretores abaixo-assinados, doravante designada simplesmente INDÚSTRIA, e de outro lado, como produtor integrado,

_____,
CPF _____, IPR _____, doravante designado simplesmente INTEGRADO, têm entre si, justo, combinado e, afinal, contratados o que se expõe nas cláusulas e condições seguintes, que mutuamente, aceitam e outorgam.

1.^a – O INTEGRADO, em sua propriedade e instalações, localizadas em:

_____. A partir da assinatura deste contrato, se obriga a criar e produzir para a INDÚSTRIA, com absoluta exclusividade, frangos de corte dentro dos padrões de que abaixo se fala.

2.^a – O presente contrato é celebrado pelo prazo de um ano a contar de sua assinatura, ficando certo e ajustado que esse prazo se prolongará automaticamente até que todo(s) plantel(eis) de aves atinja, a exclusivo critério da INDÚSTRIA, a idade ideal para o abate, com o que desde já concorda e aquiesce o INTEGRADO. O contrato se reconduzirá, automaticamente, por igual período, caso qualquer uma das partes não o denuncie expressamente e por escrito, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias do seu término ou dos períodos subsequentes.

3.^a – O INTEGRADO, de acordo com a capacidade de suas instalações constante da ficha de inscrição por ele assinada, se obriga a manter seus galpões sempre em plena produção, de forma que estes nunca fiquem ociosos durante o prazo contratual, assegurando à INDÚSTRIA, no mínimo, a criação de 05 (cinco) lotes, ressalvadas as

interrupções por necessidades sanitárias, técnicas ou conjunturais, sendo, para as últimas, mantidos entendimentos entre os contratantes.

4.^a – A INDÚSTRIA, para cada lote de frangos a ser criado, se obriga a fornecer ao INTEGRADO, posto no local, todos os insumos, quais sejam pinto de um dia, de boa qualidade, ração de composição adequada de acordo com os padrões nutricionais requeridos, medicamentos necessários e indispensáveis ao tratamento dos plantéis de aves, objeto do presente contratado, que obrigatoriamente, deverão ser colocados em lugares apropriados, não se admitindo seu extravio em hipótese alguma, sendo entregues e aplicados com controle em fichas, nas quais serão anotados os vistos pelo INTEGRADO, seus prepostos ou empregados, a cada verificação.

5.^a – Ao INTEGRADO caberá fornecer energia, água, material para cama e todas as instalações apropriadas, constantes de galinheiros, galpão de abrigo, utensílios e acessórios indispensáveis para a criação e o tratamento de pintos de um dia e frangos de corte, cabendo-lhe ainda a administração por si, prepostos ou empregados devidamente habilitados, ficando sob sua responsabilidade exclusiva todas e quaisquer implicações de ordem social, trabalhista e previdenciária pertinentes e referentes a vínculos empregatícios.

6.^a – O INTEGRADO se obriga a retirada do lote de frangos, desinfetar imediatamente os galpões e prepará-los, dentro do prazo de 10 (dez) dias de sua desocupação, para receber o novo lote de pintos para criar.

7.^a – A INDÚSTRIA efetuará fiscalização permanente no local de criação, seja diretamente, seja por preposto ou funcionário, regando o condução racional do(s) plantel(eis), fornecendo por escrito ao INTEGRADO, seus prepostos ou empregados, as normas técnicas a serem rigorosamente empregadas, para maior rendimento da criação, ficando desde logo acertada a inteira subordinação do INTEGRADO na adoção imediata das normas técnicas impostas, evitando risco do empreendimento, respondendo cível e criminalmente por omissão.

8.^a – O pagamento da INDÚSTRIA ao INTEGRADO se fará mediante o que for apurado no acerto feito de acordo com o PROGRAMA GERAL DE PONTOS em anexo, sob o n. 01, que, rubricado pelas partes, fica fazendo parte integrante do presente contrato.

Parágrafo primeiro – cada ponto corresponderá, nesta data, ao valor inicial de _____ (_____), sendo atualizado de acordo com o PROTOCOLO em vigor que integra o presente contrato como anexo II.

Parágrafo segundo – O peso final do lote de frangos a ser considerado, bem como o número final de aves, será aquele que se verificar no abatedouro da INDÚSTRIA.

Parágrafo terceiro – O esterco ficará pertencendo ao INTEGRADO como parte fixa da remuneração devida pela INDÚSTRIA.

Parágrafo quarto – A pontuação adotada como mínima será de 80 (oitenta) pontos, e a performance do INTEGRADO abaixo desse limite importará na perda do estercó para a INDÚSTRIA.

9.^a – O pagamento será efetuado ao INTEGRADO, no máximo, dentro de 15 (quinze) dias seguintes à data de retirada das aves.

10.^a – A apanha e o engradamento das aves na ocasião da saída do lote deverão ser efetuados pelo INTEGRADO e seus prepostos, com o cuidado de proteger as aves de contusões e mortalidades. As aves deverão ficar sem alimento 6 (seis) horas antes do horário programado para o abate.

11.^a – VACINAÇÃO CONTRA NEWCASTLE. A vacinação ou não fica a critério exclusivo da INDÚSTRIA.

12.^a – O INTEGRADO se declara FIEL DEPOSITÁRIO de todas as aves e insumos que lhe forem entregues e confiados pela INDÚSTRIA, sujeito às sanções legais, não podendo, assim, deles dispor, bem como retirar aves do(s) plantel(eis) em qualquer idade e para quaisquer fins, executando os casos em que a técnica o exigir, que deverão ser anotados nas fichas próprias para posterior conhecimento da INDÚSTRIA.

13.^a – O INTEGRADO franqueará à INDÚSTRIA, ou a seus prepostos ou funcionários autorizados, o livre ingresso na área onde estão os galpões e acessórios utilizados para a criação, objeto do presente contrato, sempre que solicitado e necessário se tornar, para o ingresso no plantel de rações, medicamentos em geral e implementos referentes ao setor de atividades objeto do presente contrato. Por outro lado, obriga-se o INTEGRADO a evitar, por aceiros, cercas ou isolamento, aproximação de animais e outros estranhos ao plantel, até mesmo por aves não-pertencentes ao mesmo plantel, responsabilizando-se isoladamente pelas consequências que sua omissão e negligência provocarem.

14.^a – O presente contrato se rescindir: a) por vontade das partes, no prazo e na forma da cláusula segunda; b) pelo não cumprimento de quaisquer de suas cláusulas e condições; c) por deficiência técnica no manejo e na condução do plantel; d) por desobediência às normas e orientações técnicas ditadas; e) pela não-aplicação de ingredientes básicos e rações na forma prescrita e instituída da cláusula sétima.

15.^a – As normas técnicas de que trata a cláusula sétima e as posteriores alterações que se fizeram sentir no correr da criação dos plantéis e, por consequências exclusivas destes, ficam desde logo fazendo parte integrante do presente contrato e não poderão ser invocadas com base nas desobediências ou renovação do ora pactuado no presente contrato.

16.^a – O INTEGRADO recebe da INDÚSTRIA, no ato da assinatura deste contrato, as normas técnicas para a criação de frangos, O PROGRAMA GERAL DE PONTOS e o PROTOCOLO nele mencionado, declarando deles ter pleno conhecimento.

17.^a – A parte que infringir qualquer cláusula deste contrato sujeitar-se-á ao pagamento de uma indenização no valor, em quilogramas de frango vivo, de preço de mercado, segundo a cotação da Bolsa de Mercadorias de Belo Horizonte na data da infringência contratual, correspondente a 20% da capacidade de alojamento do INTEGRADO, considerando-se de 2.100 gramas (dois mil e cem gramas) o peso de cada frango para efeito do cálculo de indenização.

18.^a – As partes contratantes se obrigam por si, seus herdeiros ou sucessores, elegendo, desde logo, a recorrer ao Fórum da cidade de Visconde do Rio Branco, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir as dúvidas e questões oriundas e decorrentes deste contrato.

E, por estarem assim justos e contratados, assinam o presente instrumento particular em 3 (três) vias de igual teor e forma e para um só efeito, com as testemunhas abaixo.

Visconde do Rio Branco, ____ de _____ de _____.

PIF-PAF S.A INDÚSTRIA E COMÉRCIO
“INDÚSTRIA”

“INTEGRADO”

TESTEMUNHAS:

1^a _____

2^a _____