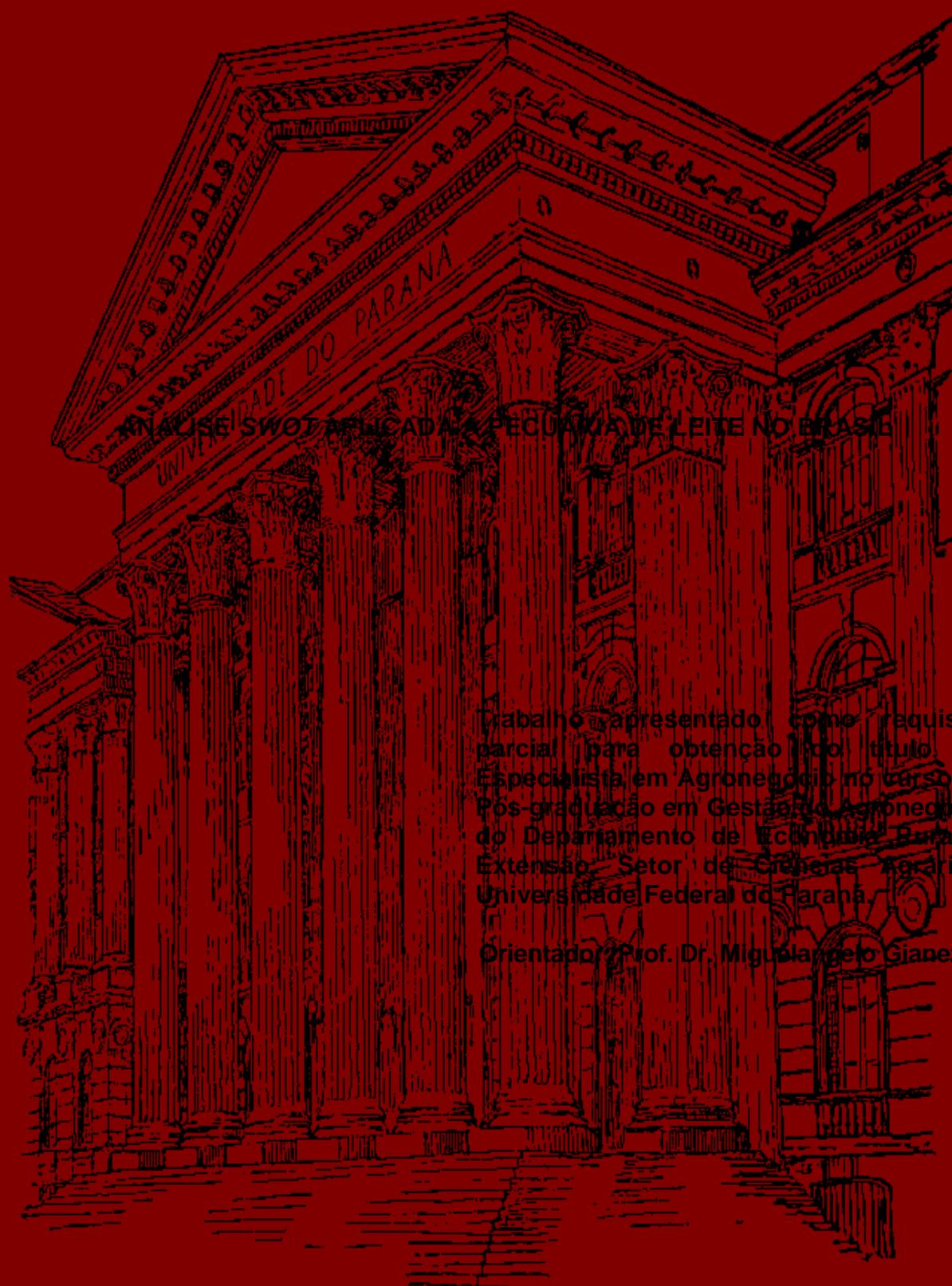


**MAURICIO ZAMPRONIO AFFONSO**

**ANÁLISE *SWOT* APLICADA À PECUÁRIA DE LEITE NO BRASIL**

**CURITIBA  
2014**

**MAURICIO ZAMPRONIO AFFONSO**



**ANÁLISE SWOT APLICADA À PECUÁRIA DE LEITE NO BRASIL**

Trabalho apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Agronegócio no curso de Pós-graduação em Gestão do Agronegócio do Departamento de Economia Rural e Extensão - Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini

**CURITIBA  
2014**

Dedico este trabalho à minha esposa Ana Lucia que sempre me incentivou na busca de novos conhecimentos e à minha família pelo apoio irrestrito.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Miguelangelo Gianezini, meu orientador obrigado por ter confiado em mim, por ter me dado a oportunidade de desenvolver este trabalho e pelos conselhos sempre necessários e pertinentes.

Aos professores e tutores do Curso MBA em Gestão do Agronegócio, muito obrigado pela dedicação e pelo conhecimento passado através de todo material e pelas vídeo-aulas.

## RESUMO

Entre os principais produtos do agronegócio brasileiro o leite se destaca por fornecer alimentos e geração de emprego e renda para a população. O Brasil é hoje (2013) o sexto maior produtor mundial de leite e a partir das transformações estruturais, mercadológicas e socioeconômicas que o setor leiteiro vem sofrendo, surge uma crescente preocupação com a estratégia organizacional e com a eficiência no gerenciamento das operações, a fim de alcançar um nível mais elevado de competitividade em termos de custos, preços e qualidade, condizente com os padrões do dinâmico mercado contemporâneo. Portanto, essa pesquisa visou gerar subsídios técnicos para a tomada de decisão na pecuária de leite. Realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva da pecuária leiteira do nosso país, por meio de revisões bibliográficas e levantamento documental. Também foi realizado um diagnóstico da realidade do setor, utilizando-se a análise *SWOT*. Verificou-se que o Brasil ao longo dos anos criou várias normas técnicas, regulamentos, programas e legislações com a finalidade de implementar um modelo mais adequado de produção leiteira, no que se refere a qualidade e segurança alimentar. Porém, pontos negativos e deficitários foram registrados como: a grande utilização do modo extensivo de produção, o baixo uso de tecnologia, baixa produtividade, rentabilidade e eficiência reprodutiva, deficiência no manejo sanitário e nutricional do rebanho, baixa capacitação técnica e qualidade da matéria prima, processos de gerenciamento e planejamento pouco aplicados; ineficiência da fiscalização dos órgãos competentes e o aumento dos custos de produção de leite devido às exigências sanitárias e ambientais. Portanto, essas informações são necessárias, pois geram subsídios técnicos para a tomada de decisão na propriedade rural e estimulam a gestão rural baseada no planejamento estratégico, esclarecendo e fazendo previsões sobre as tendências do mercado lácteo.

**Palavras chave:** bovinocultura de leite, estratégia, gerenciamento, produção.

## ABSTRACT

Among the main products of the Brazilian agribusiness milk detaches for providing food and generating employment and money for the population. A growing concern with the organizational strategy and the efficient management of operations Brazil is today (2013) the sixth largest producer of milk and from structural, market and socio-economic transformations that the dairy industry has been suffering arises, in order to achieve a higher level of competitiveness in terms of costs, prices and quality consistent with the standards of the contemporary dynamic market. Therefore, this research aimed to generate technical information for making decision in dairy farming. The survey was conducted by a qualitative and descriptive study of dairy farming in our country, through literature and documentary review. A diagnosis of the reality of the sector was also performed, using the SWOT analysis. It was found that Brazil over the years created several technical standards, regulations, programs and legislation in order to implement a more appropriate model of milk production, with regard to food quality and safety. However, negative and deficit points were recorded as the major use of the extensive mode of production, the use of low technology, low productivity, profitability and reproductive efficiency, health and nutritional deficiency in herd management, low technical capacity and quality of raw material, management processes and planning little applied, inefficient supervision of the competent bodies and the rising costs of milk production due to health and environmental requirements. Therefore, these informations are necessary, because they generate technical allowances for decision on the farm and stimulate rural management based in strategic planning, clarifying and making predictions about trends in the dairy market.

**Keywords:** dairy cattle, strategy, management, production.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PRODUÇÃO ANUAL DE LEITE NO BRASIL. ....	23
FIGURA 2. PRODUÇÃO, CONSUMO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE LEITE NO BRASIL. ....	31

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES VINCULADAS À PECUÁRIA DE LEITE NO BRASIL. ....	19
TABELA 2. FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS) DECORRENTES DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 62 DE 2011. ....	20
TABELA 3. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) DECORRENTES DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 62 DE 2011. ....	21
TABELA 4. EFETIVO BOVINO, VACAS ORDENHADAS E PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL, DE 1975 A 2010. ....	24
TABELA 5. FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS) DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL. ....	25
TABELA 6. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL. ....	26
TABELA 7. FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E FRACOS) NO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NO BRASIL. ....	30
TABELA 8. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) NO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NO BRASIL. ....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Geral .....	9
1.1.2 Específicos .....	9
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	10
2.1 O AGRONEGÓCIO E A PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL. ....	10
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	13
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	15
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E ÁREA DE ESTUDO .....	15
3.3 PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO .....	16
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO. ....	16
3.4.1 Análise <i>Swot</i> .....	16
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	18
4.1 PRINCIPAIS REQUISITOS PARA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS NESSE PROCESSO.....	18
4.2 CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL.....	22
4.3 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS .....	27
<b>5. PERSPECTIVAS DA PECUÁRIA LEITEIRA NO BRASIL</b> .....	31
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

A Pecuária de Leite é uma importante atividade que compõe o agronegócio brasileiro, tanto do ponto de vista econômico, quanto social, tendo um papel relevante na geração de empregos e na composição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Com efeito, no início desta década o Brasil se tornou o sexto maior produtor mundial de leite, sendo que nos últimos 15 anos a produção dobrou de volume, o que representou uma produção de 32,3 bilhões de litros 2011/2012. Assim, o setor se tornou responsável por 17% do valor bruto de toda a pecuária brasileira e estima-se que 1,3 milhões de propriedades rurais estão ligadas a produção de leite, empregando quatro milhões de pessoas (IBGE, 2011).

No âmbito da bovinocultura de leite, apesar do histórico de baixa produtividade, cabe mencionar que a mesma tem aumentado e no comparativo entre os dois últimos anos, passou de 1.382 litros/vaca/ano em 2011 para 1.417 litros/vaca/ano em 2012, um incremento de 2,5% segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012).

Estes resultados têm repercutido em toda a cadeia leiteira nacional, que vem sofrendo significativa transformação, influenciada não só pela globalização da economia, mas também pelo surgimento de novos segmentos de mercado, com consumidores cada vez mais exigentes e conscientes quanto à qualidade do produto final.

Em complemento, cabe destacar o consumo de lácteos no Brasil, que aumentou aproximadamente 27% nos últimos 12 anos, passando de 122 quilos/habitante/ano em 2011, para 168 quilos/habitante/ano em 2012. Neste caso, o aumento no consumo de leite e derivados pode ser reflexo da melhora na renda dos brasileiros, acarretando em um crescimento na demanda de produtos de maior valor agregado como queijos, requeijão, iogurtes e bebidas lácteas.

Assim, todas essas mudanças estruturais, mercadológicas e socioeconômicas também estão influenciando o elo produtivo da cadeia no qual o produtor de leite se encontra. Desta forma, surge uma crescente preocupação com a estratégia organizacional e com a eficiência no gerenciamento das operações, a fim de

alcançar um nível mais elevado de competitividade em termos de custos, preços e qualidade, condizente com os padrões do dinâmico mercado contemporâneo.

Isto porque, de maneira geral, o setor produtivo brasileiro ainda é caracterizado por grandes contrastes e heterogeneidade, onde propriedades rurais com alta tecnologia convivem com unidades familiares de subsistência, pouco tecnificadas e de baixa produtividade (BOVINOCULTURA DE LEITE, 2010).

Este quadro é semelhante tanto para a bovinocultura de corte, quanto para de leite, na qual o segmento de laticínios é formado por grandes cooperativas e multinacionais que empregam modernos sistemas industriais com ênfase em rígidos controles de qualidade, convivendo em concomitância, com pequenas queijarias artesanais que operam com matéria-prima e produto não inspecionado.

Portanto, ao considerar tais informações em um contexto de constatações e perspectivas para o elo produtivo da cadeia do leite no Brasil – mais especificamente para os produtores (dentro da porteira) – algumas indagações tornam-se relevantes: Quais são as fragilidades e potencialidades e quais as oportunidades e ameaças para estes agentes produtivos?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Estudar a condição da pecuária leiteira no Brasil e contribuir com informações que possam subsidiar a tomada de decisão de produtores do setor.

### 1.1.2 Específicos

Conhecer os principais requisitos para produção de leite no Brasil e atuação dos órgãos governamentais nesse processo;

Descrever as condições de produção de leite no país, apresentando os fatores internos e externos que auxiliam ou dificultam tal produção;

Identificar e apontar ações que permitam o aperfeiçoamento da gestão das propriedades leiteiras e as perspectivas do setor no Brasil.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 O AGRONEGÓCIO E A PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL.

O primeiro conceito de agronegócio foi definido por Davis e Goldberg (1957) como a soma de diversas operações de produção e distribuição de suprimentos; produção nas unidades agrícolas; armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas, além dos itens produzidos com eles. Atualmente, essa interpretação consiste numa perspectiva sistêmica, na qual a agropecuária é visualizada como o núcleo de um sistema econômico (PORSSE, 2003).

Para promover estudos nesta área, autores como Batalha (2007) argumentam que a organização dos elementos que compõem o Agronegócio podem ser divididos em três níveis de análise. O primeiro se refere ao Sistema Agroindustrial como um todo, que envolve todas as atividades relacionadas à produção de bens agroindustriais (agricultura, pecuária, pesca, agroindústria, distribuição agrícola e alimentar, comercialização, consumidores e serviços afins), sem estar associado a uma determinada matéria-prima ou produto final. O segundo nível de análise é o Complexo Agroindustrial, que compreende todas as atividades ligadas a uma matéria-prima principal específica, a qual dará origem a uma série de outros produtos. Pode-se citar como exemplo, o Complexo Leite, Complexo Soja, Complexo Café, entre outros. E o terceiro nível de análise, a Cadeia Produtiva, que está relacionada a um determinado produto final, envolvendo todas as inter-relações existentes dentro do seu processo produtivo. São exemplos, portanto, a Cadeia da Manteiga, do Queijo, ou até mesmo a Cadeia do Leite, se este for considerado um produto final (diferente do exemplo anterior, quando o leite, ao exercer o papel de matéria-prima principal, foi definido como Complexo) (BATALHA, 2007).

Portanto, o Sistema Agroindustrial é formado por Complexos, os quais, por sua vez, podem ser subdivididos em Cadeias Produtivas (VIANA, 2007).

A compreensão das definições e conceitos de agronegócio são importantes para estudar este relevante setor da economia global, que segundo o Banco Mundial, em sua publicação *WDI indicators database 2012*, representava 22% do PIB total mundial (US\$ 70,1 trilhões correntes, nominal), sendo classificado como o maior negócio do mundo, superando o petróleo, as telecomunicações e a energia.

Contudo, um aspecto relevante a ser destacado é que o processamento e a distribuição correspondem a 70% do valor global do agronegócio mundial, enquanto o setor produtivo da cadeia é responsável por apenas 20% (PADILHA, 2013).

O agronegócio brasileiro, por sua vez, tem chamado a atenção desse mercado global, devido ao seu potencial produtivo e principalmente pelo aumento da demanda de alimentos em todo mundo (BARROS, 2008). Ele também tem uma presença marcante na economia brasileira, pois é responsável por cerca de 25% do PIB e 37% das exportações nacionais (GRYNSZPAN, 2012), além de ser uma peça fundamental para o desenvolvimento do país (GODOY, 2008).

E entre os produtos do agronegócio brasileiro o leite está entre os seis mais importantes, ficando à frente de produtos tradicionais como café e arroz. Dentre os produtos pecuários, durante o período de 2005 e 2006, o leite e seus derivados representaram 15,8% do total das receitas geradas, correspondendo a cerca de US\$ 3,6 bilhões, ficando atrás apenas da carne bovina e de frango (MENDES, 2007).

Além disso, o “complexo leite” desempenha um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população. Estima-se que para cada real (R\$ 1,00) de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite, há um crescimento de, aproximadamente, cinco reais (R\$ 5,00) no aumento do Produto Interno Bruto do Brasil, o que coloca este complexo à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil (EMBRAPA, 2013).

Cabe mencionar que um dos fatores que mais influenciou a estrutura da cadeia agroindustrial do leite no Brasil antes da década de 1990 foi o controle do preço do leite exercido pelo governo federal e a monopolização das importações de lácteos pelo Estado. Este monopólio exercido pelo governo tinha como objetivo evitar o desabastecimento em épocas de entressafra impedindo o aumento de preços e conseqüentemente da inflação (JANK, 2007).

No início da década de 1990 foi decretado o fim do tabelamento no preço do leite no Brasil e após 45 anos os preços passaram a ser determinados pelo mercado. Essa ação pegou o setor produtivo “desprevenido”, uma vez que o mesmo estava habituado a esse sistema de remuneração. Os produtores não se articularam da forma necessária para esse momento, essa medida, que deveria ser resultado de um processo lento, gradual, negociado, veio abruptamente (RUBEZ, 2003).

Nesse período de mudanças, a indústria de laticínios se adaptou melhor a nova realidade de livre mercado, passando a ditar o preço a ser pago pela matéria prima. Até a década passada a pecuária leiteira não havia se recuperado do “trauma do descongelamento”, uma vez que os preços do leite foram determinados pelo mercado, onde os supermercados estipulam o valor máximo que podem pagar (RUBEZ, 2003).

Foi também nesta época que surgiu no Brasil o leite longa vida, atendendo aos novos anseios do consumidor. Devido a sua praticidade, se tornou um fenômeno em vendas e provocou grandes efeitos na agroindústria leiteira, extinguindo o caráter regional das marcas de leite e promovendo a expansão das bacias produtoras para as regiões Centro-Oeste e Norte do país. Com essa tecnologia o leite poderia ser produzido num pequeno município e vendido em outros a milhares de quilômetros de distância graças ao longo período de validade. (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Martins (2004) essa mudança de panorama estimulou estudos econômicos relevantes sobre a pecuária leiteira das principais bacias produtoras do país. Através destes trabalhos diversos problemas foram identificados como: inadequada infraestrutura nas propriedades, práticas sanitárias e condições de higiene insatisfatórias, além da utilização irracional dos fatores de produção e o baixo potencial genético dos rebanhos. De forma geral, diversos artigos de vários períodos diferentes revelaram um cenário de baixo nível tecnológico na maioria das propriedades ligadas a atividade primária, com reflexos diretos e desfavoráveis na eficiência produtiva, nos custos de produção e na gestão dos negócios (TEIXEIRA-FILHO, 1964; MAGALHÃES, 1971; ARAÚJO, 1981; MARTINS, 1987).

A globalização da economia, também causou impactos diretos na atividade leiteira. Devido à abertura econômica, o leite produzido no Brasil passou a sofrer a concorrência dos produtos oriundos dos países do MERCOSUL e do resto do mundo, sobretudo dos que vêm com forte subsídio, causando problemas e distorções na atividade, desde o produtor até a indústria (ARAÚJO, 1999).

O Brasil tem 25% do número de estabelecimentos agropecuários, total ou parcialmente, voltados à produção de leite (ZOCCAL, 2011), mas apesar do grande número de propriedades voltadas a esta atividade, alguns dados mostram uma tendência na redução da quantidade de estabelecimentos produtores. Estados importantes e tradicionais na atividade como Paraná, Santa Catarina e São Paulo

reduziram 35% o número de estabelecimentos com esta finalidade nas últimas décadas (TURCO, 2008).

Entretanto, mesmo que haja um período de concentração, com a redução no número de propriedades, o volume de leite produzido no país aumenta a cada ano, assim como sua importância social e econômica (BOVINOCULTURA DE LEITE, 2010).

Segundo dados do IBGE (2012) a produção de leite no Brasil tem crescido de forma constante, passando de 15,6 bilhões de litros em 1993 para 32 bilhões em 2012, um crescimento acumulado de 105%. A região com a maior produção de leite é a Sudeste, que responde por 35,3% da produção nacional, seguida de perto pela região Sul com 31,9% (IBGE, 2011). Esses resultados conferem ao Brasil o *status* de autossuficiência em produção de leite, sendo que as importações ocorrem para suprir e atender os mercados domésticos específicos (SPERS, 2013).

Apesar da autossuficiência em produção, o consumo *per capita* em 2010 no Brasil ainda estava abaixo do nível recomendado pela OMS, que é de 200 litros por habitante por ano (ZOCCAL, 2009).

Em suma, mesmo o Brasil sendo considerado um dos grandes produtores mundiais de leite, sua pecuária não pode ser avaliada como sendo especializada, devido à grande heterogeneidade de sistemas de produção, onde a pecuária leiteira altamente tecnificada convive com a pecuária extrativista, com baixo nível tecnológico e baixa produtividade. Estima-se que 2,3% das propriedades leiteiras são especializadas e atuam como empresa rural eficiente. Entretanto, 90% dos produtores são considerados pequenos, com baixo volume de produção diária, baixa produtividade por animal e pouco uso de tecnologias (BOVINOCULTURA DE LEITE, 2010).

## 2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Michel (1990) a estratégia está ligada diretamente a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a obtenção dos resultados desejados.

Uma das melhores definições contemporâneas pode ser encontrada na obra de Hitt et al. (2002) que entendem estratégia como sendo um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.

Segundo Wright (2000), para alcançar essa vantagem os gestores devem adotar uma administração estratégica, tendo em vista que o gerenciamento das organizações passa a ser cada vez mais desafiador devido à dinâmica ambiental e velocidade das mudanças, o que determina a necessidade de adaptação constante às mesmas.

A administração estratégica surgiu da evolução da teoria das organizações e recebeu influência da sociologia e da economia. Apenas a partir de 1950 passou a ganhar atenção especial do meio acadêmico e empresarial, pois com o final da segunda grande guerra o mundo empresarial se tornou mais complexo e passou a exigir um perfil empresarial mais empreendedor, com ações mais rápidas frente à concorrência e uma redefinição do papel social e econômico das empresas diante da nova postura da classe consumidora (VASCONCELOS, 2001).

Machado (2005) assim como outros autores corroboram que a estratégia empresarial está diretamente relacionada à constante interação da organização com seu ambiente e seu público, ressaltando que o ambiente é mutável e que a estratégia deve ser adaptativa, incluída necessariamente em um processo contínuo e interativo que objetiva envolver a organização em um conjunto que conduza a uma posição única, direcionada pela sua dinâmica de atividades e competências.

Para se conseguir um o planejamento estratégico eficiente é necessário um esforço concentrado dos gestores, pois esta ação depende da elaboração de um conjunto de etapas que, de acordo com Colenghi (2007) são: a definição do negócio e da missão da organização; a análise do ambiente interno e do ambiente externo; o planejamento de cenários; a formulação de estratégias; a elaboração do plano de ação; a implantação ou implementação da estratégia, além do acompanhamento e controle.

A administração estratégica apresentou um rápido desenvolvimento, após seu surgimento, tanto teórico como de modelos práticos, levando-se em conta a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir da década de 1960, destacando-se a matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) o modelo *SWOT*, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de vários conceitos como o de análise de estrutura, conduta e performance, competência distintiva, competência essencial e os sistemas de planejamento estratégico (VASCONCELOS, 2001).

Tais conceitos e definições, articulados aos do agronegócio e cadeias produtivas, serviram de base teórico metodológica para este estudo.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com relação à natureza a pesquisa, considera-se que a mesma é aplicada, pois visou contribuir para o estudo da pecuária de leite aplicada ao setor do agronegócio, tendo finalidade acadêmica e empresarial.

Quanto à abordagem a pesquisa é considerada qualitativa, por ser um estudo em que se pretendeu interpretar e compreender a real conjuntura da pecuária de leite brasileira, haja vista a sua importância junto ao agronegócio nacional, bem como contribuir, dentro de seus limites, com subsídios para o planejamento estratégico das propriedades, minimizando os riscos da atividade.

No que diz respeito aos objetivos (geral e específicos) o estudo englobou duas categorias: exploratória e descritiva. E quanto aos procedimentos, cabe mencionar que foram adotados procedimentos tradicionais, com realização de estudo bibliográfico e levantamento documental.

#### 3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E ÁREA DE ESTUDO

Optou-se como espaço de estudo o território brasileiro, mesmo com sua diversidade de propriedades e seu tamanho continental, pois o setor de produção leiteira encontra-se disseminado em praticamente todo o território nacional e apresenta problemas semelhantes em todas as suas regiões.

Apesar de o Brasil estar entre os maiores produtores mundiais de leite, e atravessar um período de preços favoráveis pagos aos produtores, a pecuária leiteira nacional não pode ser considerada, de modo geral, como sendo especializada, devido à existência de uma grande heterogeneidade de sistemas de produção que na maioria dos casos se mostra ineficiente e de baixa produtividade.

Portanto o estudo tem seu foco nas atividades desenvolvidas “dentro da porteira” – utilizando para os resultados, dados da última década (2001-2010) – com a finalidade de compreender e apresentar as operações de produção e os desafios dos produtores de leite.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

A busca de informações sobre o tema começou nas disciplinas da pós-graduação e se aprofundou na etapa de elaboração do projeto. Além disso, as palestras dos encontros presenciais e a atividade profissional do pesquisador (que proporciona contato periódico com produtores) foram relevantes para escolha do tema e o desenvolvimento deste estudo. Estas condições tornaram possível uma avaliação preliminar, que contribuiu para definir o problema e os objetivos da pesquisa.

Em seguida buscou-se o aprofundamento e direcionamento de fontes de informação específicas com estudo bibliográfico em livros, revistas, artigos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, além de levantamento documental para coleta de dados secundários mas de grande importância, tais como os disponíveis em Anuários, Relatórios e demais documentos técnicos do MAPA, IBGE, EMBRAPA e outros.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, AVALIAÇÃO E APRESENTAÇÃO

Para coleta, avaliação e apresentação dos resultados, optou-se por dividir a monografia em três etapas. Na primeira, foi elaborado o referencial, que compõe parte do resultado do estudo bibliográfico. Na segunda, foi conduzido o levantamento documental, a partir da coleta em anuários, relatórios e portais que ajudaram a caracterizar o objeto de estudo, sendo utilizados na introdução, resultados e discussão. E a terceira, que consiste na experiência profissional de uma década do pesquisador, atuando no setor em contato direto com produtores das principais bacias leiteiras do país, o que foi de grande valia no momento de análise crítica dos resultados.

Buscou-se então formular o diagnóstico da realidade do setor, compreendendo-o de forma prospectiva e estratégica, levando em consideração os enfoques atualizados dos referenciais estudados por meio da análise *SWOT*, identificando os pontos fortes e fracos (questões internas dos produtores), e as oportunidades e ameaças (fatores externos que podem impactar nas atividades das propriedades rurais).

#### 3.4.1 Análise *Swot*

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas como para produtos e serviços, o modelo de análise *SWOT* é amplamente utilizado. Por ser

representado geralmente em forma de tabela, permite que seja mostrada a situação atual do negócio de maneira concisa e de fácil entendimento (ALVES et al., 2007).

A análise *SWOT* foi desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christense e consiste em um sistema simples, utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica do seguimento analisado inserido no ambiente em questão. *SWOT* é uma sigla para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Assim, esta metodologia torna-se ferramenta importante para a gestão, podendo ser aplicada também à pecuária leiteira. Isto porque se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (forças/fraquezas) e externo (oportunidades/ameaças). Forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da atividade e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são perspectivas e estão relacionadas a fatores externos (DANTAS, 2008). O cruzamento das informações resulta na aferição do potencial ofensivo da organização (no caso deste estudo, de organizações rurais e seus proprietários) assim como da sua debilidade ofensiva e vulnerabilidade (MARCELINO, 2004).

A análise *SWOT* fornece segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite: eliminar pontos fracos nas áreas em que a empresa enfrenta ameaças graves devido à concorrência e a tendências desfavoráveis perante o negócio; compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais; e monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes, afim de não ser surpreendida por possíveis riscos e incertezas.

Reitera-se que este tipo de análise foi escolhido para este estudo, pois a maioria dos produtores rurais inseridos na pecuária leiteira tem necessidade de avaliar, monitorar, estruturar e aperfeiçoar o modelo de gestão empregado na propriedade. E neste contexto, a preocupação com a eficiência na tomada de decisão tem sido fundamental para a construção de mecanismos eficientes de informação.

Portanto, este trabalho se aplicou a análise *SWOT* na pecuária leiteira brasileira – bem como prospectar cenários com o intuito de fornecer informações e subsídios teóricos aos produtores sobre o futuro da atividade – para que seu resultado sirva como parte integrante do planejamento estratégico de propriedades e fonte de orientação na tomada de decisão.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PRINCIPAIS REQUISITOS PARA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS NESSE PROCESSO

O sistema de produção de leite no Brasil é considerado de baixa rentabilidade para o produtor. Em contrapartida o país é um dos grandes produtores mundiais de leite, mas a pecuária leiteira não pode ser considerada, de modo geral, como sendo especializada. Esta visão é compartilhada por Zoccal (2008) que relata que a maioria das propriedades produtoras é de pequeno porte – com baixo volume de produção diário e baixa produtividade por animal – mas ainda assim são responsáveis por 20% do leite produzido no país perante as propriedades leiteiras especializadas, que por sua vez são detentoras de 44% da produção e 2,3% do número de estabelecimentos. Além disso, existe ainda um grupo intermediário formado por 7,7% dos produtores, que representa 36% da produção.

Essa heterogeneidade na produção do leite brasileiro, já mencionada na parte introdutória e no referencial deste estudo, interfere diretamente na qualidade e na segurança alimentar desse produto. Atualmente, existe uma tendência mundial direcionada à segurança do alimento (*safety food*), tanto que países e blocos comerciais têm criado legislações específicas para proteger os consumidores, que a cada dia, exigem mais informações sobre o produto e forma de produção. Também, buscam informações sobre a produção sustentável, ética na atividade geradora do produto e, sobretudo, se não há prejuízos à saúde. Essa tendência delinea um novo perfil de consumo, no qual as normas técnicas e outros mecanismos associados, como a rastreabilidade e a certificação, passam a ser peças central das discussões de acesso a mercados (MILAN et al., 2007).

Para fazer frente às tamanhas transformações, vem sendo exigido de todos os agentes que compõem a cadeia produtiva do leite, um esforço visando atender os atuais requisitos legais, governamentais e de mercado, o que incide primordialmente sobre os produtores, que precisam produzir com qualidade para atender às exigências da indústria de transformação e do mercado consumidor.

Com efeito, o Brasil vem criando nas últimas décadas, uma série de normas técnicas, regulamentos, programas e legislações com a finalidade de implementar

um modelo mais adequado de produção no que se refere a qualidade e segurança alimentar. Observando este retrospecto, buscou-se coletar a seguir (Tabela 1), as principais leis e normativas que regem a produção de leite no Brasil.

**TABELA 1. PRINCIPAIS LEGISLAÇÕES VINCULADAS À PECUÁRIA DE LEITE NO BRASIL.**

<b>QUESTÕES EXTERNAS</b>	
<b>LEGISLAÇÃO</b>	<b>REGULAMENTAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA). Elaborado em 1950 e vigente até hoje;</li> <li>- Portaria 166 de 1998;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelece as normas que regulam, em todo o território nacional, a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal;</li> <li>- Criação de um grupo de trabalho para propor medidas e programas a fim de modernizar e aumentar a competitividade do setor produtivo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Nacional da Melhoria da Qualidade do Leite, 1998;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padrões para a produção de leite;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto de lei 1647/2004;</li> <li>- Instrução Normativa 51 (IN 51) de 2002;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código Nacional de proteção aos animais;</li> <li>- Regulamento técnico de produção, identidade, qualidade, refrigeração e transporte do leite;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrução Normativa 62 (IN 62) de 2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamenta algumas alterações na IN 51 de 2002.</li> </ul>

FONTE: Elaboração Própria, 2013.

Para normatizar e regulamentar a qualidade dos alimentos de origem animal no Brasil, assim como o leite e seus derivados, foi sancionado em 1952 uma lei aprovando o Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA) vigente até os dias atuais. Esse regulamento sofreu algumas alterações no decorrer dos anos, sendo as mais profundas realizadas no ano de 1991 em função da adesão do Brasil ao Tratado de Assunção, que criou o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento e modernização da legislação sanitária federal sobre a produção de leite, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), publicou em 1998, a Portaria 166, criando um grupo de trabalho para analisar e propor programas e medidas visando o aumento da competitividade e à modernização do setor produtivo do leite no Brasil.

Esta comissão foi formada por representantes de diversos setores ligados à cadeia e a técnicos do governo e resultou na elaboração do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PMQL), que posteriormente, após longos debates e alterações se transformou, em setembro de 2002, na Instrução Normativa nº 51 (IN 51).

A IN 51 aprovando os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel, torna obrigatória a contagem de células somáticas (CCS) e a contagem padrão em placas (CPP) no leite cru, regulamenta a coleta a granel e estabelece prazos para que as modificações sejam implementadas nas diferentes regiões do país.

Como grande parte dos produtores não conseguiu se adequar aos limites de CCS e de contagem bacteriana total (CBT) foi criada em 2011 a Instrução Normativa nº 62 (IN 62) que altera basicamente o cronograma que rege os parâmetros de qualidade do leite

Com as regulamentações técnicas instituídas, e principalmente pela adoção das Instruções Normativas (IN 51 e posteriormente IN 62), a pecuária leiteira vem lenta e gradativamente tendo que se adequar aos novos patamares de exigências estipulados.

Nesta nova perspectiva, estão elencados, nas Tabelas 2 e 3, de acordo com a proposta metodológica deste estudo, os pontos para produção de leite nacional.

**TABELA 2.** FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS) DECORRENTE DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 62 DE 2011.

<b>FATORES INTERNOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximadamente 70% dos produtores estão dentro do limite máximo de CCS e 60% de CBT (FILHO, 2013);</li> <li>- Maior tempo de adaptação dos produtores para as exigências microbiológicas do leite;</li> <li>- Alguns produtores já estão recebendo preços melhores pelo leite com maior qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos produtores não têm conhecimento suficiente para solucionar problemas com a CCS e CBT;</li> <li>- Aumento dos custos de produção de leite devido às exigências sanitárias e ambientais;</li> <li>- Pouca qualificação técnica dos produtores rurais.</li> </ul>

FONTE: Elaboração Própria, 2013.

**TABELA 3. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) DECORRENTES DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 62 DE 2011.**

<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com a melhoria da qualidade da matéria prima (leite) novos mercados se abrirão, inclusive aumentando a possibilidade de exportação de produtos lácteos;</li> <li>- Aumento na concorrência pela compra do leite nas propriedades que tenham leite de melhor qualidade;</li> <li>- Pagamento por qualidade do leite aos produtores, baseado em volume e níveis físico-químicos e microbiológicos;</li> <li>- Aumento da demanda por tecnologias adequadas aos padrões sanitários internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para a maioria dos consumidores brasileiros, com pouco conhecimento sobre os processos produtivos, os principais critérios de qualidade são ligados à segurança alimentar (ausência de resíduos de antibióticos e inocuidade em relação à transmissão de doenças), sabor agradável e razoável vida de prateleira;</li> <li>- É ainda pequeno, mas crescente, os grupos de consumidores preocupados com os atributos de composição, efeitos benéficos sobre a saúde, respeito ao ambiente e bem-estar animal na produção de leite;</li> <li>- A deficiência e ineficiência do Serviço de Inspeção que fiscaliza o setor de produção pode comprometer o correto cumprimento da legislação vigente;</li> <li>- A baixa capacitação técnica dos produtores e funcionários dificulta o entendimento e prática das normas vigentes;</li> <li>- Incapacidade do Serviço de Inspeção em fiscalizar corretamente os estabelecimentos de produção e industrialização;</li> <li>- Baixo interesse das empresas em pagar pela qualidade de leite;</li> <li>- Atraso de 4 anos para alcançar os limites pré estabelecidos pela IN 51.</li> </ul>

FONTE: Elaboração Própria, 2013.

A substituição da IN 51 pela Instrução Normativa 62 feita em 2011, justamente na última etapa de redução dos padrões de CCS e CBT, mostra um retrocesso na busca por uma matéria prima de melhor qualidade e o quão distante do ideal o setor produtivo se encontra. Pela nova Normativa, o Brasil precisará de mais quatro anos para ter sua pecuária de leite respeitando os limites de 100 mil/ml para CBT e 400 mil/ml para CCS. Segundo dados do Laboratório de Qualidade do Leite da Embrapa, se as reduções dos patamares de contagem de células somáticas e bacterianas propostas pela IN 51 fossem implementadas de fato, em 2011 como era previsto, poucos rebanhos estariam dentro dos padrões de legalidade, pois aproximadamente 95% das análises realizadas no Laboratório para CBT estavam acima de 100 mil/ml e 45% delas superaram o limite de 400 mil/ml para CCS (VILELA, 2012).

Outro fator que interrompe a melhora da qualidade do leite no país é a comercialização da matéria prima ou derivados sem que exista a inspeção destes produtos por órgãos competentes. Segundo Filho (2011), apesar da informalidade ter reduzido 12% em treze anos, diminuindo de 42,8% em 1997 para 30,8% em 2010, o volume de leite comercializado sem qualquer tipo de controle sanitário ainda é muito grande.

O governo vem lançando mão de parcerias público-privadas para estimular e capacitar produtores, a fim de oferecer condições adequadas para que estes consigam atender aos requisitos do mercado e da legislação nacional, melhorando os níveis de qualidade da matéria prima e seus resultados financeiros.

Para isso além de programas como Balde Cheio, Educampo e o Programa Nacional de Melhoria de Qualidade do Leite, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) juntamente com a EMBRAPA Gado de Leite, firmaram parceria com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o Serviços Nacionais de Aprendizagem Rural (SENAR) e Industrial (SENAI) para implementação de programas como Boas Práticas de Fabricação (BPF), Programa de Alimento Seguro (PAS), entre outros, focado na cadeia produtiva leiteira.

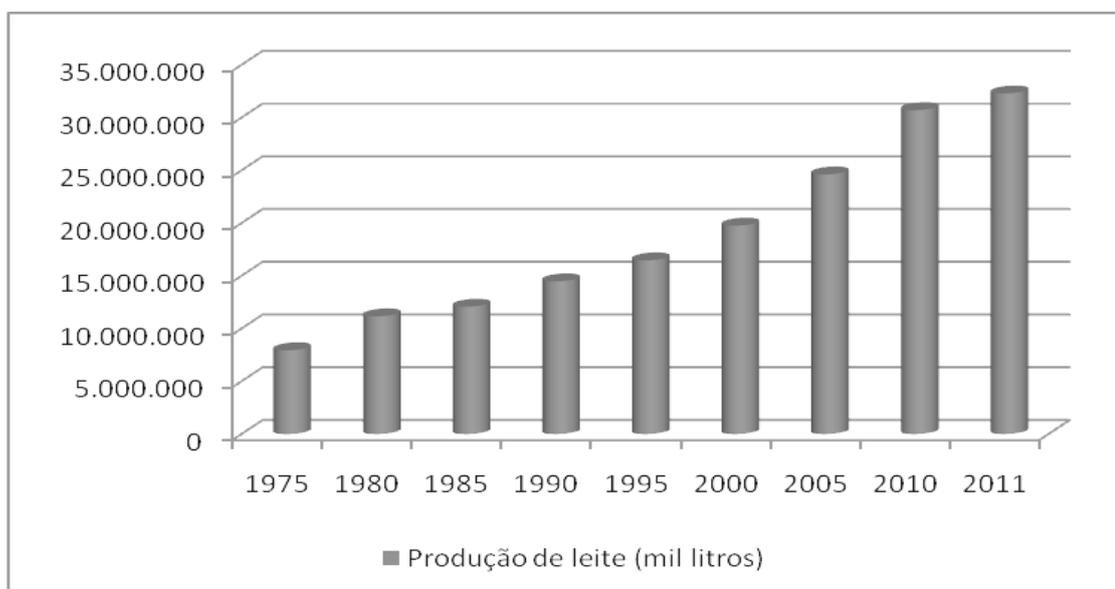
#### 4.2 CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL

A pecuária leiteira nacional segundo Jank e Galan (1998) é constituída por dois tipos básicos, produtores especializados e não especializados. Os produtores especializados têm como atividade principal a produção de leite a partir de rebanho leiteiro especializado, utilizando a tecnologia para obter bons resultados produtivos e financeiros; já os produtores não especializados trabalham de maneira incipiente e com baixa tecnologia. Grande parte destes últimos considera o leite como subproduto do bezerro de corte e a veem a atividade leiteira como meio de subsistência e não empresarial. No aspecto financeiro estes produtores trabalham com baixo retorno agregado e baixo nível de investimentos na produção.

Apesar disso, em 2001, o Valor Bruto da Produção Pecuária foi de 38 bilhões de reais, tendo o leite posição de destaque, com o valor de 6,7 bilhões de reais, ou 17% do montante, superado apenas pelo valor da produção da carne bovina (EMBRAPA, 2002).

A pecuária leiteira nacional é constituída por pequenas e médias propriedades, de acordo com o Censo Agropecuário de 2006, que mostrou que 80% dos estabelecimentos brasileiros com produção leiteira possuem até 100 hectares. Nesses estabelecimentos estão presentes em torno de 65% do rebanho e do volume de leite produzido (IBGE, 2006).

Nos últimos anos observam-se algumas mudanças no perfil da pecuária leiteira nacional. Houve redução do número de produtores que foi evidenciado na comparação entre os resultados obtidos nos Censos de 1996 e 2006, passando de 1,8 milhões para 1,3 milhões de produtores de leite, o que representou uma redução média de 50 mil produtores por ano. Apesar da queda no número de propriedades produtoras, o volume anual de produção vem crescendo ( Figura 1).



**FIGURA 1. PRODUÇÃO ANUAL DE LEITE NO BRASIL.**  
 FONTE: Adaptado de Zoccal (2012).

Para Carvalho (2013), esta redução foi consequência de um conjunto de fatores como o aumento de preço dos alimentos e dos valores da terra; a redução do nível de desemprego nas cidades; e o êxodo rural. Esse processo torna a pequena produção cada vez menos atrativa, pois a terra com valor maior eleva o custo de oportunidade da produção de leite, criando alternativas interessantes como arrendamento, venda e mudança de atividade para produtores de leite que não têm eficiência.

De acordo com Mezzadri (2012), estima-se que aproximadamente 90% dos sistemas de produção de leite são extensivos e que nestes, o pasto corresponde a

85% da dieta do rebanho. Sendo assim os problemas nutricionais e de manejo são os maiores responsáveis pelo baixo desempenho produtivo.

Deficiências na qualidade das pastagens e o volume inadequado ofertado aos animais são problemas que influenciam consideravelmente na produção, que pode ser impactada também, por: lotação incorreta; plantas invasoras e pragas; falta de correção dos solos; adubação inexistente ou ineficiente; escolha incorreta de espécies adaptadas às regiões; manejo incorreto; sanidade deficiente; baixo mérito genético; mineralização inadequada; e conforto térmico ineficiente nas propriedades.

Cabe ainda mencionar outros pontos que podem levar à ineficiência produtiva, como a falta do bem estar animal e a deficiência nas instalações acarretando em “*stress*” do rebanho.

Embora a produção por animal esteja crescendo lentamente, o incremento na produção brasileira é decorrente do aumento significativo do rebanho leiteiro, além da elevação do número de vacas ordenhadas como pode-se visualizar na Tabela 4 baseada em dados do IBGE.

**TABELA 4.** EFETIVO BOVINO, VACAS ORDENHADAS E PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL, DE 1975 A 2010.

Ano	Efetivo bovino cabeças	Vacas Ordenha das cabeças	Produção de leite (mil litros)	Produtividade litros/vaca/ano
1975	102.531.758	12.293.660	7.947.382	646
1980	118.971.418	16.512.969	11.162.245	676
1985	128.422.666	16.890.308	12.078.398	715
1990	147.102.314	19.072.907	14.484.414	759
1995	161.227.938	20.579.211	16.474.365	801
2000	168.875.524	17.885.019	19.767.206	1.105
2005	207.156.696	20.625.925	24.620.859	1.194
2010	209.541.109	22.924.914	30.715.460	1.340
2011	210.544.439	23.508.605	32.296.120	1.374

FONTE: Adaptado de Zoccal (2012).

Embora existam, no país, grupos de produtores que se destacam (podendo ser classificados como eficientes) a maioria, ainda permanece com baixos índices de eficiência técnica e econômica. Enquanto em 2009 no Brasil, a produção média diária por vaca foi de 4,88 kg de leite/vaca/dia, a produtividade média dos EUA e Canadá foi de 25,73 e 23,06 kg respectivamente, respectivamente (BOVINOCULTURA DE LEITE, 2010).

No período de 1980 a 2010 o número de vacas e a produtividade aumentaram 57% e 50% respectivamente. Isso mostra que, apesar da produtividade do rebanho leiteiro brasileiro ser muito inferior ao seu potencial, ela vem aumentando consideravelmente nos últimos anos. Mas apesar do leve aumento na quantidade de leite produzido em relação ao número total de vacas: os baixos valores persistem devido à manutenção de sistemas extrativistas, sem investimento em pesquisa científica e tecnologia para a produção, associados à existência de um grande número de vacas secas (em período não produtivo), causado pela baixa eficiência reprodutiva e pela falta de persistência na lactação.

Nas Tabelas 5 e 6 estão listados os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da produção de leite no Brasil.

**TABELA 5. FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS) DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL.**

<b>FATORES INTERNOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A população de bovinos oferece ampla oportunidade genética;</li> <li>- Grande rebanho de vacas destinadas a produção de leite;</li> <li>- A criação de gado de leite é feita em praticamente todo o território nacional;</li> <li>- Boas condições edafoclimáticas para a produção de leite;</li> <li>- Geração de renda mensal;</li> <li>- Grandes áreas para a produção de leite;</li> <li>- Oportunidade para integração lavoura pecuária;</li> <li>- Baixo custo de produção de leite;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A monta natural com touros de baixa qualidade genética ainda é muito usada no Brasil;</li> <li>- Baixa produtividade e rentabilidade;</li> <li>- Baixo uso de tecnologia, equipamento mal dimensionado e com manutenção insuficiente;</li> <li>- Baixa eficiência na produção de volume durante o período de pouca chuva;</li> <li>- Grande utilização do modo extensivo de produção;</li> <li>- Baixa eficiência reprodutiva e especificidade dos animais;</li> <li>- Deficiência no manejo sanitário e nutricional do rebanho;</li> <li>- Baixa capacitação técnica;</li> <li>- Baixa qualidade da matéria prima;</li> <li>- Condução da atividade de forma pouco profissional. Processos de gerenciamento e planejamento pouco aplicados;</li> <li>- Unidade produtiva não é considerada uma empresa ou trabalhada com visão sistêmica;</li> <li>- Baixo nível de fiscalização dos órgãos competentes.</li> </ul>

FONTE: Elaboração Própria, 2013.

**TABELA 6. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL.**

<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada elasticidade-renda da demanda no mercado interno;</li> <li>- Disponibilidade para os agentes da cadeia de incorporação de novas tecnologias;</li> <li>- Revisão dos padrões de qualidade da matéria-prima;</li> <li>- Condições para exportar lácteos;</li> <li>- Maiores ganhos de renda nas classes C, D e E, incorporando grande contingente de novos consumidores;</li> <li>- Implementação de vários programas sociais do governo nas esferas federal, estadual e municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competição dos produtos importados;</li> <li>- Fortes diferenças de interesses no sistema agroindustrial: leite/corte; formal/ informal;</li> <li>- Novos hábitos de consumo (produtos substitutos);</li> <li>- Poucas campanhas governamentais e privadas que visem à promoção dos produtos lácteos;</li> <li>- Competição das áreas de produção de leite com atividades de maior rentabilidade;</li> <li>- A preocupação ambiental e adaptação às novas exigências por preservação;</li> <li>- Envelhecimento da população.</li> </ul>

FONTE: Adaptado e atualizado a partir de Jank e Galan (1998).

Segundo Jank e Galan (1998) não há melhor forma para profissionalizar o produtor que o pagamento diferenciado, a seleção e especialização da pecuária leiteira, ocorrerão principalmente em decorrência da introdução de sistemas de pagamento diferenciado por volume individual de produção, qualidade da matéria-prima e regularidade de entrega. Assim ao incentivar estes fatores, penalizando a falta deles, a indústria estimula a melhoria dos índices técnicos de produção e o nível de qualidade do produto.

Entretanto, se os órgãos fiscalizadores não desempenharem corretamente suas funções, grandes empresas concorrerão em desigualdade com pequenos laticínios que operam na clandestinidade, sonegam impostos e comercializam matéria-prima e produto não inspecionado.

Segundo Filho (2011) em 2010 aproximadamente 31% de toda a produção de leite do Brasil não sofreu qualquer tipo de inspeção, essa porcentagem é variável entre os estados, e tende a ser maior em regiões menos desenvolvidas como as localizadas no Pará e Rio Grande do Norte, que tem respectivamente 43 e 68% da produção sem inspeção.

Por outro lado, sempre que houver compradores interessados, o produtor não especializado estará ofertando produtos de baixo preço e qualidade, e portanto este tipo de produção não deixará de existir enquanto houver mercado.

Outro fator que atravança o desenvolvimento da pecuária leiteira pode ser o próprio perfil do consumidor. Apesar da gradativa mudança de postura, já mencionada ao longo desta monografia, uma das principais características que marcam o consumo brasileiro de leite (perante outros dos países desenvolvidos) é a baixa exigência em relação à qualidade e a grande importância do fator preço, haja visto o grande consumo de leite UHT (FILIPPSEN, 1997).

Portanto uma gama significativa de fatores terá que ser considerado para que a pecuária leiteira nacional possa alcançar padrões de produtividade e qualidade condizentes com a importância do setor na economia brasileira.

#### 4.3 APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS

Em que pese o fim do tabelamento de preço no Brasil, ocorrido no início da década de 1990, ainda hoje grande parte da negociação de compra e venda do leite entre produtores e laticínios têm como fator principal de valoração o volume da matéria prima entregue.

Esta situação segundo Jank (1998) permanece até os dias atuais devido a estrutura de produção primária de leite existente no país que é formada por um enorme contingente de pecuaristas pouco ou nada especializados entremeados por um pequeno número de produtores especializados, comercializando produtos muito heterogêneos em termos de qualidade.

O fator preço é influenciado principalmente pela evolução da relação entre oferta e demanda, destacando-se as diferenças sazonais entre a safra, a entressafra e o volume das importações determinada pela política econômica.

As empresas desenvolveram, após o fim da precificação do leite pelo governo, um sistema individual de bonificações e descontos, de acordo com sua necessidade e interesse, sendo o preço final o resultado de uma política leiteira traçada pelos laticínios para enfrentar a conjuntura mercadológica em uma determinada região do país (BARROS et al., 2001).

Segundo Carvalho (2013) as empresas estão testando contratos de compra de leite com seus produtores, indexados em preços estimados por instituições como Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) mais adicionais de volume e qualidade, já é um sinal de evolução, embora ténue se considerarmos que

mesmo programas de pagamentos por qualidade são ainda poucos e nem sempre observados pelas empresas, principalmente quando o mercado é comprador.

No entanto espera-se que a indústria passe a sinalizar melhor e com maior clareza suas perspectivas para os produtores, no sentido de realmente valorizar a especialização do produtor, privilegiando volume individual, qualidade e regularidade de oferta ao longo do ano.

Para enfrentar as situações de mercado criadas pelos compradores de leite, cabe aos produtores lançar mão de estratégias como o associativismo, o cooperativismo e a capacitação técnico-administrativa na busca da diferenciação do produto e de agregação de valor a matéria prima.

As associações de produtores rurais e as cooperativas são formas de organização social que apresentam-se em número expressivo e possuem papel relevante na cadeia produtiva do leite no Brasil. Por meio desta estrutura organizacional é realizada a coleta, a refrigeração, a armazenagem e a comercialização coletiva do leite, assim como na aquisição de insumos necessários à atividade produtiva. Tal estrutura atrai e fideliza um significativo número de pequenos produtores, em especial no Sul do Brasil, onde o cooperativismo possui tradição histórica (GIANEZINI et al, 2012).

Para que o produtor esteja apto as novas realidades o aperfeiçoamento da gestão é fundamental, pois uma propriedade leiteira deve ser entendida e visualizada como uma empresa rural que precisa ser economicamente viável para garantir a sua sobrevivência. Segundo Paris et al. (2012) para produzir leite a baixos custos e com qualidade, é necessária uma gestão eficiente do empreendimento, implicando na adoção de controles administrativos, econômicos e zootécnicos.

Neste contexto, uma ferramenta gerencial que pode desempenhar um importante papel é a contabilidade, pois gerando informações que permitem o planejamento, o controle e a tomada de decisão, transformando as propriedades produtoras de leite em empresas capacitadas para acompanhar o desenvolvimento do setor, principalmente no que diz respeito ao controle de custos, e comparação de resultados (BORILLI et al., 2005).

A baixa produtividade da pecuária leiteira no país e os elevados custos de produção evidenciam a baixa profissionalização do setor produtivo mostrando a necessidade de mudanças na forma de administração do empreendimento, com a

finalidade de melhorar alocação e combinação dos recursos produtivos. É preciso, que os produtores de leite adotem práticas de gestão fundamentadas no planejamento da produção, organização rural e demais ações mencionadas pelos autores supracitados. Além disso, é necessário que a tecnologia disponível seja plenamente compreendida e utilizada de forma eficiente, garantindo a alimentação e o manejo adequado do rebanho assim como, o uso da capacidade máxima instalada e a obtenção de uma melhor rentabilidade na atividade leiteira. (FASSIO et al., 2006).

Em contrapartida é comum no setor o tradicionalismo do produtor e a sua dificuldade em aceitar o auxílio técnico, mas por outro lado é facilmente influenciado por colegas de atividades (TURCO et al., 2008)

Neste cenário a gestão rural é fundamental, pois o produtor passa a conhecer melhor sua atividade produtiva como um todo, registra, controla e analisa os resultados e planeja as ações necessárias. Então aspectos relacionados como controlar os custos de produção, podem auxiliar em vários pontos, tais como analisar a rentabilidade da atividade; reduzir os custos e gerar indicadores.

Por conseguinte, os números e custos de produção devem ser acompanhados, segundo critérios que permitam a análise coerente dos resultados. Com um acompanhamento eficaz, é possível diagnosticar a propriedade e sugerir melhorias. Por fim, o gerenciamento não implica apenas no acompanhamento dos números e custos. É preciso planejar, elaborar cronogramas técnicos e planos de ações de curto, médio e longo prazo. Ferramentas simples, baseadas em conceitos de qualidade total, podem ser adaptadas a pequenas unidades leiteiras como, por exemplo, a “manualização” dos processos, o estabelecimento de metas mensuráveis e as ferramentas de controle. Diversos outros itens relacionados à gestão fazem a diferença, quando inseridos na rotina da empresa (TURCO et. al., 2008).

Portanto, o aperfeiçoamento da gestão na propriedade pode levar a um sistema de produção sustentável, maximizando a produção de leite a pasto, reduzindo os custos de produção e agregando renda proporcionando ao produtor e sua família qualidade de vida, por meio de métodos e tecnologias sustentáveis de produção leiteira, tais como:

- Redução da quantidade de alimentos concentrados na dieta;
- Aumento da fertilidade do solo;

- Aumento das áreas de pastagens perenes pela substituição parcial das áreas destinadas a produção de silagem;
- Sistema de cria e recria de novilhas para reposição do plantel na pequena propriedade; e
- Redução da idade ao primeiro parto e controle de custos e receitas.

Nas Tabelas 7 e 8 foram listados os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no aperfeiçoamento da gestão de propriedades produtoras de leite no Brasil.

**TABELA 7. FATORES INTERNOS (PONTOS FORTES E FRACOS) NO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NO BRASIL.**

<b>FATORES INTERNOS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de empreendedorismo e criatividade;</li> <li>- Pré disposição para ingresso em associações e cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competição pela mão-de-obra de qualidade;</li> <li>- Baixa auto-estima do produtor;</li> <li>- Resistência em adotar tecnologias;</li> <li>- Falta de planejamento e de estratégias competitivas;</li> <li>- Baixa escolaridade dos produtores rurais;</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Turco et al. (2008).

**TABELA 8. FATORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) NO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS NO BRASIL.**

<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de conhecimento intelectual e <i>know how</i> tecnológico;</li> <li>- Grande capacidade produtiva;</li> <li>- Oportunidade de exportação de leite;</li> <li>- Conquista de mercados de maior valor agregado e exigentes em qualidade;</li> <li>- Uso das oportunidades de mercado como alavanca tecnológica;</li> <li>- Integração dos órgãos de geração e difusão tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior competitividade dos produtores de leite dos países vizinhos;</li> <li>- Falta de uma gestão mais profissional em alguns elos da cadeia produtiva;</li> <li>- Descontinuidade da políticas governamentais para o setor.</li> </ul>

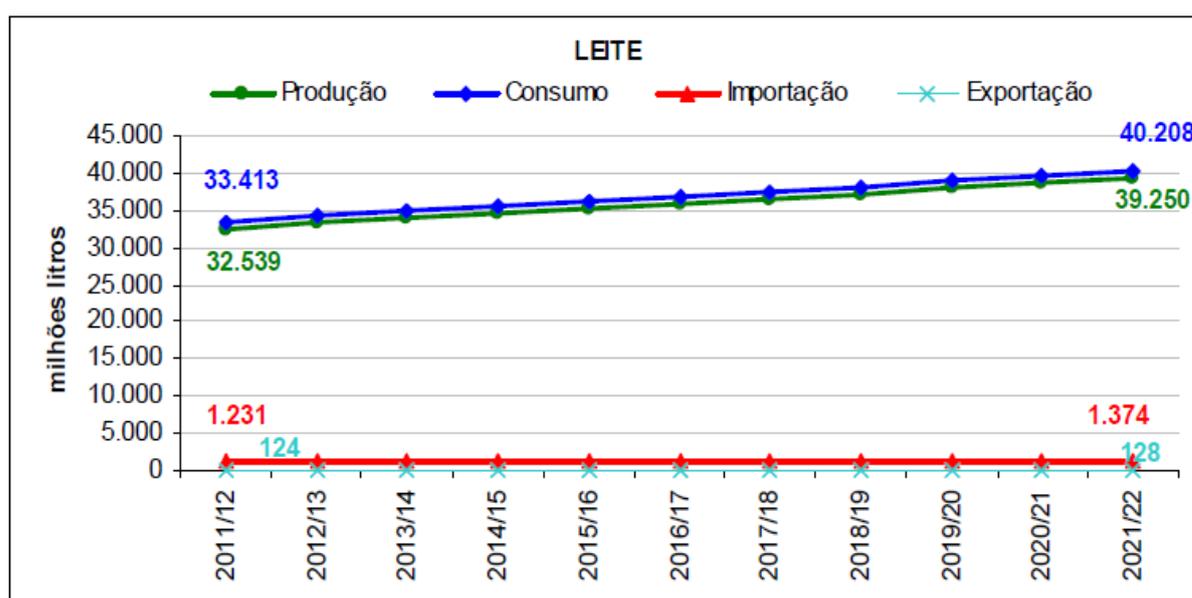
FONTE: Adaptado de Turco et al. (2008).

Apesar da constante evolução no volume de leite produzido no Brasil, pode-se perceber em 2011, com a adoção da IN 62, o retrocesso nos índices legais de qualidade microbiológica, chamando a atenção para o real estado da produção de leite nacional. Existe ainda um grande trabalho público-privado a ser feito, a fim de que a pecuária nacional consiga se profissionalizar e expressar todo o seu potencial.

## 5. PERSPECTIVAS PARA A PECUÁRIA LEITEIRA NO BRASIL

Conforme mencionado ao longo desse estudo, a produção de leite vem crescendo de forma consistente nos últimos anos, apesar da constatare redução do número de propriedades envolvidas na atividade. O aumento de produção está sendo impulsionado, pela ampliação do consumo que devido ao aumento da renda, crescimento da população e mudanças nos hábitos do consumidor está transformando o mercado de lácteos.

Estimativas realizadas pelo MAPA (2012) indicam um aumento no volume médio anual da produção na casa de 1,9% até 2022. Mas segundo seus próprios técnicos, índices melhores seriam entre 3 e 3,5% para o crescimento, pois o crescimento médio dos últimos 10 anos foi de aproximadamente 4%, a taxa de crescimento para esse período de consumo, importação e exportação deve ser respectivamente de 1,9, 1,1 e 0,3% conforme a Figura 2.



**FIGURA 2.** PRODUÇÃO, CONSUMO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE LEITE NO BRASIL. FONTE: AGE/MAPA e SGE/EMBRAPA *apud* MAPA (2012).

Seguindo a tendência de melhora de todo o setor, a produtividade e o número de vacas ordenhadas em relação ao total do rebanho também devem aumentar.

Outro fator que pode influenciar na melhora dos índices produtivos é a existência de programas de fomento ao produtor como o Balde Cheio e o Educampo que buscam estimular o setor de forma profissional.

Na descrição de um de seus cenários futuros para a pecuária de leite, corrobora-se com opinião de Spers (2013), que acredita no crescimento e fortalecimento da agricultura familiar, essencialmente impulsionado pela atividade e programas governamentais de crédito e extensão, além de um crescimento significativo na participação das cooperativas no mercado nacional.

Acredita-se que tal aumento da participação governamental na agricultura familiar, juntamente com o crescimento das cooperativas, fará com que o número de produtores no mercado formal aumente, melhorando a qualidade da matéria prima, abrindo caminho para o acréscimo do volume de exportação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a diversidade de informações sobre a pecuária leiteira nacional, compiladas pela pesquisa, foi possível identificar e conhecer as principais necessidades da produção de leite no Brasil, assim como a real atuação dos órgãos governamentais sobre este setor.

A partir das informações sobre a pecuária leiteira nacional e da aplicação da análise *SWOT* na atividade – apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e certa dificuldade de classificação de fatores como internos e externos – foi possível identificar os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades para o setor.

Foi possível ainda fazer observações a respeito da real situação e condições da produção de leite nas propriedades rurais, afim de gerar maior subsídio para as tomadas de decisão, que são fundamentais para o gerenciamento da propriedade rural, pois estimulam a gestão rural baseada no planejamento estratégico e nas tendências do mercado lácteo contemporâneo.

## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, I. et al. Aplicação do Modelo e Análise *SWOT* no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Revista Administração – Ação**. n. 4, p. 22-39, 2007.

ARAÚJO, C. M. M. **Estratégias contratuais da indústria – produtor de leite no Estado de Minas Gerais**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 1999. 88f.

ARAÚJO, J. G. F. **Adoção de tecnologia e eficiência da exploração leiteira no município de Leopoldina – MG**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais. 1981. 60f.

BARROS, G. C.; SILVA, S. F. A balança comercial do agronegócio brasileiro de 1989 a 2005. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 46, n. 4, p. 905-935, 2008.

BARROS, G. C. et al. **Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil**. Brasília: EMBRAPA, 2001. 170p.

BATALHA, M. O. Coordenação do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão agroindustrial**. v. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BORILLI, S. P. et. al. Uso da contabilidade rural como uma ferramenta Gerencial: um estudo de caso dos produtores rurais no município de Toledo – PR. **Revista Ciência Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 1, p. 77-95, 2005.

BOVINOCULTURA DE LEITE. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas. Volume 1. 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Vol1BovinoLeite.pdf>>. Acessado em: 18 ago. 2013.

CARVALHO, M. P. **Quem produz o leite brasileiro hoje?** 2013. Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/quem-produz-o-leite-brasileiro-hoje-85577n.aspx>> Acessado em: 02 jan. 2014.

CARVALHO, M. P. **É possível termos uma nova relação entre produtores e indústrias?** Disponível em <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/e-possivel-termos-uma-nova-relacao-entre-produtores-e-industrias-87011n.aspx>> Acessado em: 08 jan. 2014.

COLENGHI, V. M. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise *SWOT* como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 1-14. 2008.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias. Embrapa Gado de Leite. **Importância Econômica**. 2002. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/importancia.html>> Acesso em: 03 de novembro de 2013.

FASSIO, L. H.; REIS, R. P.; GERALDO, L. G. Desempenho técnico e econômico da atividade leiteira em Minas Gerais. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 30, n. 6, p. 1154-1161, Lavras. 2006.

FILIPPSEN, L. F.; PELLINI, T. **Estudo da Cadeia Produtiva Bovinocultura de Leite**. Instituto Agrônomo do Paraná, abril de 1997, 50 p.

FILHO, M. M. C. **Quem está interessado na qualidade do leite no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.milkpoint.com.br/mypoint/20372/p\\_quem\\_esta\\_interessado\\_na\\_qualidade\\_do\\_leite\\_no\\_brasil\\_5369.aspx](http://www.milkpoint.com.br/mypoint/20372/p_quem_esta_interessado_na_qualidade_do_leite_no_brasil_5369.aspx)>. Acessado em: 26 dez. 2013.

FILHO, R. R. L. **Informalidade no mercado do leite**. 2011. Disponível em: <<http://www.scotconsultoria.com.br/leite/mercado-leite/165/informalidade-no-mercado-do-leite.htm>>. Acessado em: 26 dez. 2013.

GIANEZINI, M.; SALDIAS, R.; RUVIARO, C. F.. Gestão, fidelização e desenvolvimento local: perspectivas contemporâneas em duas cooperativas do Rio Grande do Sul. **Gestão Contemporânea (FAPA)**, v. 9, n.12, p. 257-271, 2012.

GODOY, M. M. O primado do mercado interno - a proeminência do espaço canavieiro de Minas Gerais no último século de hegemonia das atividades agroaçucareiras tradicionais no Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v.38, n.4, p.815-848. 2008.

GRYNSZPAN, M. Origens e conexões norte-americanas do agribusiness no Brasil. **Revista de Pós Ciências Sociais**, v. 9, n. 17, p. 123-148, 2012.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. Thomson Learning, 144 p, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?z=t&o=22&i=P>>. Acessado em: 09 dez. 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PPM 2012: cenário pouco favorável para os rebanhos**. 2012. Disponível em:<<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=1&idnoticia=2487&t=ppm-2012-escenario-poco-favorable-los-rebanos&view=noticia>>. Acessado em: 18 ago. 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa da pecuária municipal**, 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\_Pecuaria/Producao\_da\_Pecuaria\_Municipal/2011/tabelas\_pdf/tab06.pdf>. Acessado em: 18 ago. 2013.

JANK, M. S. GALAN, V. B. **Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite**. 1998. In: Programa de estudo dos negócios do sistema agroindustrial. Disponível em <http://www.fundace.org.br/leite/arquivos/projetos\_priorizados/elaboracao\_competitividade\_industrial/bibliot/vol\_ii\_Leite%20Competitividade\_jank.pdf>, Acessado em: 09 dez. 2013.

JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio e sistemas agroindustriais**. Programa de educação continuada em ciências agrárias. Curso de MBA em Gestão do Agronegócio – EDA. Universidade Federal do Paraná, 2011.

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MAGALHÃES, C. A. **Análise Econômica da pecuária de leite em competição com outros empreendimentos agropecuários na Zona da Mata de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais. 1971. 166f.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Brasil Projeções do Agronegócio 2011/2012 a 2021/2022**. 2012. 50p.

MARCELINO, G. F. Introdução ao planejamento e a administração estratégica. **Gestão estratégica em Universidade: a construção da FACE-UNB**. Brasília: UNB, 2004. p. 29-37.

MARTINS, P. C. **Análise comparativa entre o sistema de produção de leite da Embrapa e sistemas de produção em fazendas do Estado de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 1987. 108f.

MARTINS, P. C. **Políticas públicas e mercados deprimem o resultado do sistema agroindustrial do leite**. Juiz de Fora: EMBRAPA Gado de Leite, 2004.

MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MEZZADRI; F. P. **Análise da conjuntura agropecuária ano 2011/12**. 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/leite\_2012.pdf>. Acessado em: 02 jan. 2014.

MICHEL, K.; **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Org.) Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MILAN, M. et. al. **Sistema de Qualidade nas Cadeias Agroindustriais**. São Paulo: Fealq/Qualiagro, 2007. 208p.

OLIVEIRA, W. X. **Análise de índices e indicadores da atividade leiteira - Estudo de caso da pecuária leiteira brasileira**. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Instituto Universitário de Lisboa. 2009. 116f.

PADILHA, J.B. **Gestão de Sistemas de Comercialização**. Departamento de Economia Rural e Extensão da UFPR. 2013. Disponível em: <[http://joaopadilha.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/apostila\\_padilha\\_2013.pdf](http://joaopadilha.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/apostila_padilha_2013.pdf)>. Acessado em: 20 nov. 2013.

PARIS, M. et. al. Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região sudoeste do Paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, IX. **Anais...** 2012. p. 1-14.

PORSSE, A. A. **Notas Metodológicas sobre o Dimensionamento do PIB do Agronegócio do Rio Grande do Sul**. Documentos FEE. Porto Alegre: FEE, nº 55, 62p., 2003.

RUBEZ, J. **O Leite nos últimos 10 anos**. Associação Brasileira dos Produtores de Leite. Leite Brasil. 2003. Disponível em:<[http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez\\_093.htm](http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm)>. Acessado em: 18 ago. 2013.

SANIELE, B. **Agronegócio pode chegar a 25% do PIB em 2011, diz ministério**. Portal Terra, 3 out. 2011. Disponível em: <<http://invertia.terra.com.br/>>. Acessado em: 20 nov. 2013.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T.; AMEDOMAR, A. A. Scenarios for the milk production chain in Brazil in 2020. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 254-267. 2013.

TEIXEIRA F., A. R. **Análise da produtividade marginal dos recursos agrícolas em dois municípios do Estado de Minas Gerais – Ituiutaba e Caratinga – no ano agrícola de 1961/1962**. Dissertação de Mestrado, UREMG.1964.

TURCO, C. P. et al. **Planejamento e gestão Estratégica do sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo**. 1ª Ed. São Paulo. 2008.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas, 2001. **Anais....** Campinas: ANPAD, 2001.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia produtiva do leite e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 23-40, 2007.

VILELA, D. **Uma guinada para a realidade**. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/sala/destaques/destaque.php?id=27>>. Acessado em: 09 dez. 2013.

WRIGHT, P.; MARK, J. K.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOCCAL, R. **O leite de que o Brasil precisa**. In: EMBRAPA, website institucional. 2009. Disponível em: <[www.embrapa.br/imprensa/artigos/2009/o-leite-de-que-o-brasil-precisa/](http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2009/o-leite-de-que-o-brasil-precisa/)>. Acessado em: 25 nov. 2013.

ZOCCAL, R. **Efetivo bovino, vacas ordenhadas e produção de leite no Brasil, 1975 a 2010**. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0232.php>>. Acessado em: 25 nov. 2013.

ZOCCAL, R.; ALVES, E. R.; GASQUES, J. G. **Diagnóstico da Pecuária de Leite Nacional**. Estudo Preliminar Contribuição para o Plano Pecuário 2011-2012, 2011.

ZOCCAL, R.; CARNEIRO, A. V. Conjuntura Atual do Leite Brasileiro. **Revista Balde Branco**, São Paulo, n. 528, p. 94-95, 2008.