

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

**THALITA JAMILE FONTES**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO DE LEITE – ESTUDO DE CASO  
DO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL DO ANTA, MINAS GERAIS, BRASIL.**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2022**

**THALITA JAMILE FONTES**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO DE LEITE – ESTUDO DE CASO  
DO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL DO ANTA, MINAS GERAIS, BRASIL.**

Relatório final, apresentado a Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Agronegócio.

Orientador: Dênis Antônio da Cunha

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2022**

**THALITA JAMILE FONTES**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO DE LEITE – ESTUDO DE CASO  
DO MUNICÍPIO DE SÃO MIGUEL DO ANTA, MINAS GERAIS, BRASIL.**

Relatório final, apresentado a Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Agronegócio.

Orientador: Dênis Antônio da Cunha

Aprovado:

Assentimento:

---

Dênis Antônio da Cunha  
(Orientador DER/UFV)

---

Elizângela Aparecida dos Santos  
(DER/UFV)

---

Linda Márcia Mendes Delazeri  
(UFJF)

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi de compreender as características e analisar a produção de leite no município de São Miguel do Anta-MG. Especificamente buscou analisar as características socioeconômicas e demográficas dos estabelecimentos agropecuários e dos produtores de leite de São Miguel do Anta e analisar os pontos fortes e fracos que envolvem o setor produtivo por meio da ferramenta SWOT. Como procedimento metodológico uma pesquisa do tipo exploratória, que possibilitou um estudo de caso, na qual se utilizou a aplicação da Matriz SWOT. A pesquisa contribuiu para o entendimento de ajudou a entender como tem sido a realidade dos produtores de leite na zona rural do município de São Miguel do Anta. Cabe ressaltar que o trabalho realizado contém informações de dados primários e secundários, no intuito de demonstrar a importância de aplicações de técnicas de planejamento estratégico. Os principais resultados evidenciaram que a tradição, remuneração e conhecimento são as principais forças que movem a produção de leite no município. No entanto, a baixa escolaridade dos produtores e os altos custos de produção são as principais fraquezas identificadas. No quesito de ameaças, o alto custo dos insumos e o baixo preço pago aos produtores se destacam. Por fim, o acesso a programas de assistência técnica e a presença de cooperativas representam as principais às oportunidades presentes. Conclui-se que a produção leiteira no município possui potencial em trazer benefícios e melhorias a todos os envolvidos, desde que o acesso a programas e à assistência técnica ocorra de modo eficiente.

**Palavras chaves:** bovinocultura de leite; ameaças; forças; fraquezas; oportunidades.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to understand the characteristics and analyze the milk production in the municipality of São Miguel do Anta-MG. Specifically, it sought to analyze the socioeconomic and demographic characteristics of agricultural establishments and milk producers in São Miguel do Anta and analyze the strengths and weaknesses that involve the productive sector through the SWOT tool. As a methodological procedure, an exploratory type of research, which made possible a case study, in which the application of the SWOT Matrix was used. The research contributed to the understanding and helped to understand how the reality of milk producers in the rural area of the municipality of São Miguel do Anta has been. It should be noted that the work carried out contains information from primary and secondary data, in order to demonstrate the importance of applying strategic planning techniques. The main results showed that tradition, remuneration and knowledge are the main forces that drive milk production in the municipality. However, the low educational level of the producers and the high production costs are the main weaknesses identified. In terms of threats, the high cost of inputs and the low price paid to producers stand out. Finally, access to technical assistance programs and the presence of cooperatives represent the main opportunities present. It is concluded that dairy production in the municipality has the potential to bring benefits and improvements to all involved, as long as access to programs and technical assistance occurs efficiently.

**Key words:** dairy cattle; threats; strengths; weaknesses; opportunities.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Considerações Iniciais .....	1
1.2 Problema de Pesquisa .....	5
1.3 Área de Estudo.....	7
1.4 Objetivos.....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Análise SWOT .....	8
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	12
3.2 Descrições dos procedimentos e coleta dos dados.....	14
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>14</b>
4.1 Características dos estabelecimentos agropecuários e dos produtores de leite de São Miguel do Anta – MG .....	14
4.2 Análise da Matriz SWOT. ....	21
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

O agronegócio há anos vem contribuindo decisivamente para o Produto Interno Bruto (PIB), fazendo com que a economia do país seja forte e consolidada. Assim, pode-se dizer que o Brasil é um país forte em produção de café, soja, milho etc. E com a produção de leite não é diferente. Ou seja, o leite também é um produto que tem acrescentado muito no PIB, e também tem sido uma fonte de renda para os produtores rurais e gerador de empregos em certas propriedades. Em 2019, a produção de leite alcançou 34,84 bilhões de litros (IBGE, 2020). A atividade leiteira se distribui por quase todo o país, cobrindo 98% do total de municípios (ANDRADE et al., 2021). Segundo Andrade et al. (2021), análises de dados sobre a produção de leite no Brasil são oportunas, visto que há um grande número de estabelecimentos dispersos no espaço geográfico, mesmo com concentrações baixas na produção.

Esse fato é melhor explicado por Thomas et al. (2018), que estabelecem que, entre outros benefícios, o leite tem assumido papel indispensável no que diz respeito à geração de empregos e renda. E isso tem impacto na cadeia nacional, pois o aumento da produção no sistema industrial do leite resulta no crescimento do PIB do país, contribuindo com outros setores importantes da indústria (TRINDADE; SILVA, 2008 apud THOMAS et al., 2018).

Uma importante contribuição nessa discussão é relatada por Pereira e Malagulli (2017). De acordo com estes autores, o mercado brasileiro de leite movimenta a economia de pequenas cidades, ajuda na distribuição de renda e gera emprego permanente, principalmente no meio rural. Em 2015, o valor bruto da produção foi de R\$ 28,9 bilhões, considerando um preço médio de R\$ 1,20 por litro de leite que foi captado e processado nas indústrias (EMBRAPA, 2016; ZOCCAL, 2016).

Conforme os dados do IBGE (2020), a produção total de leite em 2019 cresceu 2,70% (ANDRADE et al., 2021). Enquanto isso, a produção dos 100 maiores produtores do Brasil subiu 8,67%, indicativo de movimento de concentração produtiva e de ganhos de escala (MILKPOINT, 2020). Além disso, a tecnologia tem sido primordial para esse incremento de produção. Alves et al. (2012) mostraram que, para 1996–2006, que 68% do incremento da produção foi explicado pela adoção de tecnologias. Nesse sentido, os produtores e regiões com maior propensão à adoção de tecnologias tendem a ganhar maior participação em relação

à produção nacional. O fim do tabelamento de preços em 1994 e a abertura comercial em 1991 contribuíram para a modernização do setor, o que fez toda a cadeia produtiva produzir num ambiente mais competitivo (VILELA et al., 2017).

Por outro lado, mesmo com desafios presentes, a pecuária no estado de Minas Gerais se torna referência no país. A implementação de tecnologia, o estado de Minas Gerais se configura como um dos maiores produtores de leite do Brasil apresenta grande concentração na qual já vimos que tem ajudado a alavancar a economia do estado. Sendo assim, a concentração da produção pode ser entendida como mecanismo que ocorre normalmente nas atividades econômicas e que se materializa nas dimensões temporal e espacial, em que números acerca do total produzido, densidade e procurações podem expressar a natureza desse fenômeno (ANDRADE et al., 2021). Tal fenômeno é relatado por Perobelli et al. (2018), demonstrando que o crescimento da produção de leite em Minas Gerais está ocorrendo de forma concentrada espacialmente.

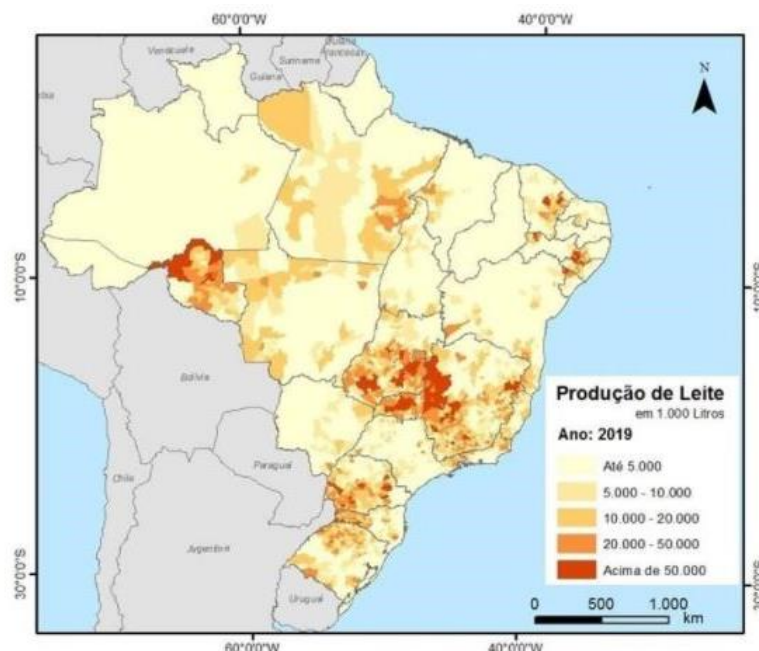
Assim, mesmo que a pecuária de leite no Brasil se distribua por todo o país de forma heterogênea em diversos aspectos, há ainda uma grande concentração. As medidas de concentração ou observação de mapas identificaram aspectos relacionados a padrões de agrupamento, a despeito do grande número de estabelecimentos. A ocorrência de aglomerados e sua associação a polos de produção podem fornecer base para o adequado planejamento de ações e formulação de políticas públicas para o setor (ANDRADE et al., 2021). Nessa perspectiva, cabe ressaltar que as políticas públicas são imprescindíveis para os pequenos produtores rurais e produtores de leite. No entanto, o mercado do leite, em sua maioria, ainda é autônomo, inexistindo a concessão de subsídios para a produção, havendo apenas linhas de créditos por meio de financiamentos para compra de animais e melhoria das estruturas. Por outro lado, a nível federal existe o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), o qual tem como objetivo auxiliar os produtores que desejam promover melhorias e incrementar a produção leiteira através da renovação de pastagens, estruturas físicas e outras (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), 2015).

Em 2019, os cinco maiores Estados produtores concentraram quase 70% da produção total nacional, sendo que Minas Gerais o maior produtor nacional, detendo uma participação de 27,11%. Seguido dos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás e Santa Catarina. Os três mais importantes estados produtores de leite geraram mais de 51% de toda a produção nacional de leite em 2019 (IBGE, 2021). Segundo dados da Pesquisa Pecuária Municipal



(PPM) 2019, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção mineira cresceu 5,7% em relação a 2018, superando a marca de 9,4 bilhões de litros e sendo responsável por 27,1% da produção nacional. (Mapa 1)

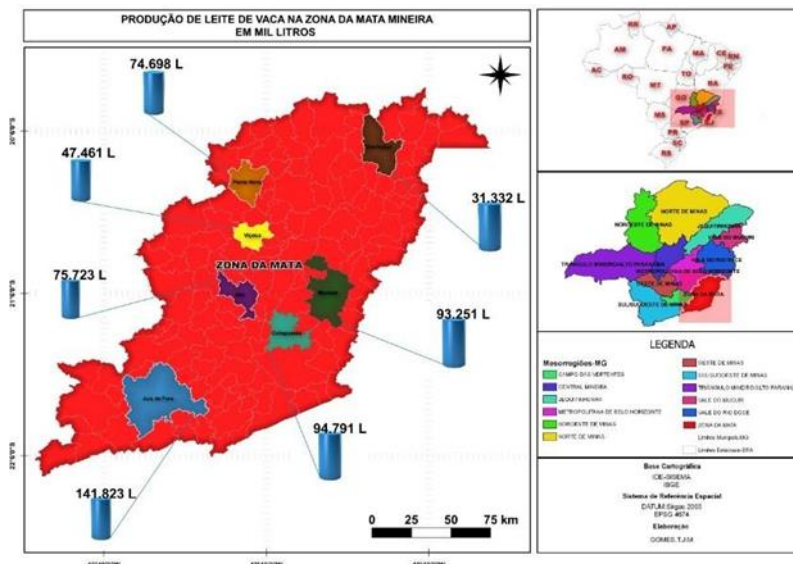
**Mapa 1** — Distribuição da produção de leite em 2019, em base municipal.



Fonte: IBGE (2021)

De acordo com os dados do IBGE (2019), no estado de MG destacaram-se como maiores produtores de leite, as cidades de Patos de Minas, Patrocínio, Coromandel, Lagoa Formosa, Prata e Carmo do Paranaíba, ficando entre os dez maiores produtores de leite do país. Destaque para a cidade de Patos de Minas que foi o segundo maior produtor no país e o primeiro maior produtor de leite no estado de Minas Gerais, atingindo a produção de 195,8 milhões de litros de leite no ano.

**Mapa 2** — Produção de leite de vaca na Zona da Mata Mineira em mil litros.



**Fonte:** Elaborado por GOMES, T.J.M (2022), a partir dos dados do Censo Agropecuário – IBGE 2006.

Segundo Perobelli et al. (2017), dentro do estado, a Zona da Mata Mineira representou 7,9% do valor total da produção de leite. Além disso, os principais produtores, de acordo com a participação na produção total, foi Leopoldina (5,10%), Lima Duarte (2,95%) e Juiz de Fora (2,85%). No acompanhamento feito entre 2005 e 2015, o valor da produção em Juiz de Fora cresceu 24%, enquanto os preços pagos ao produtor, a preços de 2015, aumentaram um pouco mais de 9% (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), 2022). No mesmo período, produção de leite subiu 44,76%. Contudo, o que se observou na produção efetiva foi uma queda de 12,30%. Um dos motivos para tal foi à redução no número de produtores na região. Tal redução pode ser considerada um fator preocupante, visto que além do papel econômico, que é a contribuição para PIB nacional, existe o fator social da produção de leite, que é a geração de renda nas fontes primárias (agricultor familiar). Ademais, o seu papel na alimentação é muito importante para população brasileira, pois o leite e seus derivados são considerados pelos nutricionistas como alimentos ricos em vitaminas, proteínas, nutrientes entre outros.

Embora os dados mostrem um crescente aumento na produção de leite no território brasileiro, esse crescimento, no entanto, não ocorre de forma homogênea. Essa disparidade pode estar relacionada com a falta de gestão eficiente. Existem vários fatores que podem resultar sobre uma falta de gestão eficiente como, por exemplo, alimentação e nutrição

animal, saúde e bem estar animal, higiene da ordenha, qualidade da água, temperatura de armazenamento e transporte, mecanização do sistema, políticas públicas, composição da genética dos animais (MACALLE, 2022).

Nesse sentido, o uso de ferramentas de gestão proporciona uma visão mais aguçada para apontar soluções nas propriedades. O intuito é fazer com que haja melhoramento na qualidade e na quantidade da produção de leite e, assim, evitar que haja perdas de produção, queda na produtividade e abandono da atividade. Entre as diversas ferramentas de gestão existentes, a Matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) se apresentam como eficiente e útil nas propriedades leiteiras. Assim, a presente pesquisa buscou aplicar de forma conceitual a Matriz SWOT, listando os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do setor produtivo de leite na região.

Com base na utilização adequada de ferramentas de gestão os agricultores, seus representantes e demais elos da cadeia produtiva do leite e o poder público podem traçar estratégias que aproveitem suas forças e oportunidades e evitar fraquezas e ameaças (BREITENBACH: ROSOLEN 2020, p 99). Ou seja, é fundamental que o produtor passe a conhecer melhor sua propriedade como um todo, registrando, controlando e analisando os resultados, para que assim, novos planejamentos e ações sejam tomadas.

Se não possui uma gestão eficiente, não há sucesso e progresso na atividade. A atividade leiteira, se comparada com as demais atividades, é considerada um mercado competitivo e sempre com exigências e tecnologias novas. Portanto, a gestão torna-se ponto chave para o desenvolvimento da atividade a falta de gestão eficiente impacta negativamente em várias formas. Além disso, atividade leiteira é muito complexa na qual exige eficiência técnica e econômica para conseguir sobreviver. Soma-se a isso o fato dessa atividade estar inserida em um cenário competitivo, onde o sucesso do produtor depende cada vez de uma gestão bem realizada (TOLEDO, 2018).

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A importância de produção de leite no município de São Miguel do Anta está relacionada ao fato que a base econômica da cidade é baseada na pela agricultura familiar e pecuária, ou seja, a produção de leite está ligada diretamente com a geração de renda e, conseqüentemente, com a geração de empregos. Por ser um município de pequeno porte, a

maioria dos produtores se direciona para a atividade da pecuária, devido à tradição, repassada de geração em geração, sendo uma atividade de remuneração mensal e que possui demanda durante todo ano. Assim, nota-se a importância constante de aplicação e de estudos de gestão agrícola eficiente na região.

A pesquisa teve três fases cruciais, sendo elas: a fase teórica, na qual obteve informações importantes e relevantes a partir de autores que vêm contribuindo com essa linha de pesquisa. Além disso, uma pesquisa do tipo exploratória foi conduzida ao longo de todo o estudo. Na segunda fase houve aplicações de questionários, entrevista informal, com o intuito de conduzir a análise da ferramenta SWOT. A terceira fase foi a análise dos resultados, para realizar reflexões no trajeto da pesquisa até a conclusão.

A pesquisa tem como intuito trazer melhoria para vida do homem do campo, porque existe uma importância da atividade leiteira para a sobrevivência dos produtores de São Miguel do Anta. Desvendar as potencialidades e fragilidades é de suma importância no atual trabalho, como a baixa gestão eficiente impactando as perdas agrícolas.

Nessa perspectiva, o estudo procurou analisar se os produtores de leite de São Miguel do Anta têm apoio de políticas públicas; se eles se classificam como de baixa, média ou alta produção; e como é caracterizado o ambiente produtivo, em termos dos fatores externos e internos. Além disso, a pesquisa permitiu inferir se a produção de leite em São Miguel do Anta está sujeita a ameaças e qual é o papel das cooperativas nesses empreendimentos.

Cabe ressaltar que São Miguel do Anta, por ser uma cidade pequena, na qual sua principal atividade econômica e fonte de renda é a agricultura familiar e pecuária, torna-se um cenário ideal para a realização de uma pesquisa envolvendo produção de leite. Os resultados aqui encontrados são úteis para a geração de soluções e superações de desafios nas quais os produtores do município serão os principais beneficiados. Assim, os resultados deste estudo poderão contribuir para superar as fragilidades e potencializar as vantagens deste setor no município.

O estudo aqui considerado permite a abertura de investigações de cunho científico com vistas à percepção sob métodos e metodologias efetivos de gestão nas propriedades leiteiras. Sendo assim, acredita-se que a análise SWOT poderá ser uma grande aliada na organização e concepção de informações relevantes dos produtores. Desse modo, espera-se que tal abordagem beneficie o município de São Miguel do Anta de maneira ampla, visto que

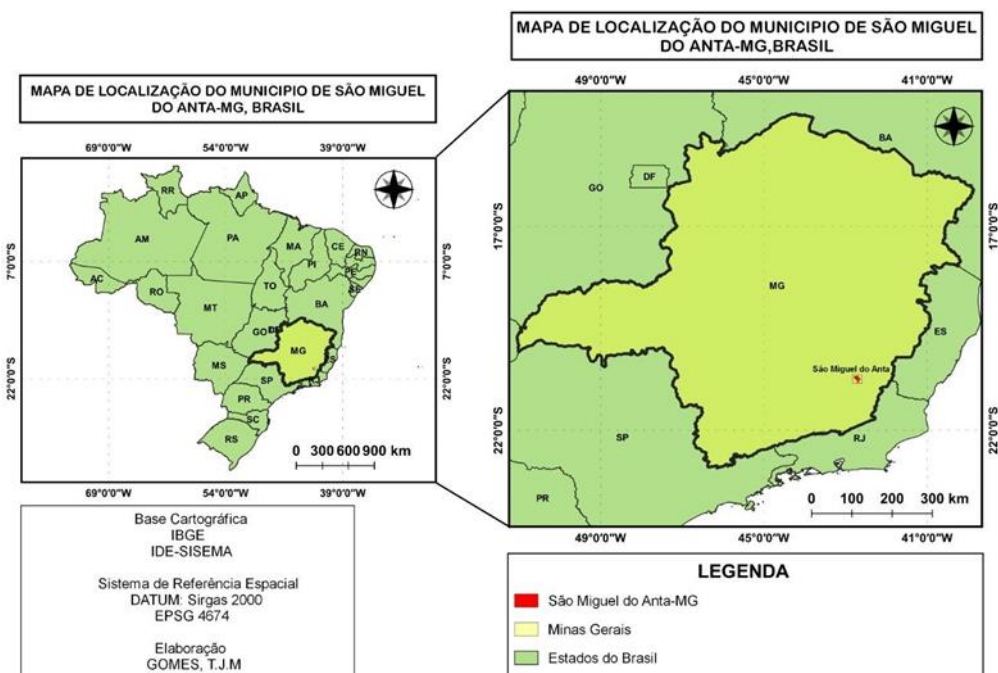
grandes partes dos produtores presentes possuem a produção de leite como principal fonte de renda.

### 1.3 Área de Estudo

Segundo a Prefeitura Municipal de São Miguel do Anta (PSMA, 2022), o município está situado na Zona da Mata Mineira, localizado na microrregião de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Sua criação se deu por meio da Lei número 1.039, de 12 de novembro de 1953, ficando como parte integrada da comarca de Viçosa, sendo constituído apenas de distrito sede. O município é limítrofe de Viçosa, Ervália, Coimbra, Cajuri, Teixeira, Pedra do Anta e Canaã. O censo do IBGE, de 2010 apontou uma população estimada de 6760 habitantes, com uma densidade demográfica de 44,32 hectares por quilômetro quadrado (ha/Km<sup>2</sup>).

A economia agrícola do município é forte, em 2019 a agropecuária teve participação de 20,8% no Valor Adicionado Bruto (VAB) (SIDRA/IBGE, 2010). A produção baseia-se em café, milho, feijão, leite, eucalipto, variando entre lavouras temporárias e permanentes (IBGE, 2013). Em se tratando dos aspectos climáticos, o índice médio pluviométrico anual do município é de cerca de 1221,4 milímetros (mm), com temperaturas medias anuais de 19,4 graus Celsius (°C). O relevo tem uma topografia com território de 20% plano, 30% ondulado e 50% montanhoso (PSMA, 2022).

**Mapa 3** — Localização do município de São Miguel do Anta em relação a Minas Gerais, Brasil.



**Fonte:** Elaborado por GOMES, T.J.M (2022) a partir de dados do IBGE (2022).

## **1.4 Objetivos**

O objetivo geral da pesquisa foi compreender as características e analisar a produção de leite no município de São Miguel do Anta – MG. Especificamente buscou analisar as características socioeconômicas e demográficas dos estabelecimentos agropecuários e dos produtores de leite de São Miguel do Anta e analisar os pontos fortes e fracos que envolvem o setor produtivo por meio da ferramenta SWOT.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no Planejamento Estratégico (PE), informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças e possibilitando melhorias internas e externas (SILVEIRA, 2001, p. 209). A sustentação da matriz SWOT, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

Vale ressaltar que outras percepções e experiências foram adquiridas por meio dessa metodologia, que tem sido de grande importância para pesquisa brasileira. A análise SWOT apresenta à organização uma visão ampla acerca dos seus principais pontos, positivos ou negativos. Para Samonetto (2013), a matriz SWOT busca analisar o cenário da organização com relação aos seus fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), procurando identificar cada um desses pontos para os colaboradores. Para Silva et al. (2011), essa análise é de extrema importância nas organizações, pois por intermédio dessa ferramenta os colaboradores têm uma visão clara e objetiva dos seus pontos fortes e fracos no ambiente interno e externo da empresa. O processo de formulação da matriz SWOT se dá pela análise prévia que é realizada levando em consideração os quatros componentes que são de

fundamental importância para um bom diagnóstico estratégico, que segundo Oliveira (2004, p.89) são:

**Pontos fortes:** são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável aos funcionários;

**Pontos fracos:** são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente de organizacional;

**Oportunidades:** são variáveis externas à organização que não podem ser controladas, porém se forem usufruídas podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores;

**Ameaças:** são variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência e vão sempre contra a missão da empresa, gerando ambientes desfavoráveis. O exemplo da matriz SWOT a apresentada na Figura 1 a seguir.

**Figura 2** — Exemplo Matriz SWOT

<p><b>Pontos Fortes (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competências distintas.</li><li>• Recursos financeiros.</li><li>• Liderança no mercado.</li><li>• Tecnologia avançada.</li><li>• Inovação nos produtos.</li><li>• Administração eficaz.</li></ul>	<p><b>Pontos Fracos (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas operacionais.</li><li>• Posição deteriorada.</li><li>• Baixa lucratividade.</li><li>• Tecnologia obsoleta.</li><li>• Falta de talentos.</li><li>• Desvantagem competitiva.</li></ul>
<p><b>Oportunidades (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Novas linhas de produtos.</li><li>• Diversificação de produtos.</li><li>• Poucos concorrentes no mercado.</li><li>• Novas tecnologias.</li><li>• Novos clientes potenciais.</li><li>• Novas estratégias.</li></ul>	<p><b>Ameças (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produtos substitutivos no mercado.</li><li>• Poucos fornecedores.</li><li>• Pressões competitivas.</li><li>• Concorrência desleal.</li><li>• Novas necessidades dos clientes.</li><li>• Redução de mercados.</li></ul>

**Fonte:** CHIAVENATO (2003).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, estas advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007). Conforme Silva et al. (2010), a função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional. Devem-se

levar em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e, assim, com base nas informações obtidas, a empresa poderá elaborar novas estratégias.

Importante também ressaltar sobre a Análise do Ambiente Interno, pois conforme são explicados por Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos. Segundo Silva et al. (2010), a análise do ambiente interno é importante, pois é por meio dessa análise que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

Já para a Análise do Ambiente Externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). O ambiente externo envolve uma análise das forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores), procurando identificar as oportunidades e ameaças. As oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Elas tendem a ocorrer tipicamente dentro dos ambientes competitivos, do consumidor, e do meio econômico (FERRELL; HARTLINE, 2009). Soma-se a isso o fato do município aqui em estudo ser considerado de pequeno porte, o que o tornou propício para a investigação dos fatores macros e micros. Para Daychouw (2010), o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. Desse modo, o espaço de diálogos com os produtores precisa ser fomentado, para assim, identificar qual seria esse ambiente externo, pensando nas oportunidades e destacando que para alguns produtores de leite essa é exclusivamente sua única fonte de renda. São as situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006).

Em conformidade com Martins (2007), as oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores



que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As oportunidades podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

Segundo Martins (2006) considera-se como oportunidades, as chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita. Ou seja, se os produtores de leite de São Miguel do Anta produzem leite, é porque eles têm seus clientes, e sabendo ou não, seus estábulos são suas empresas, mostrando a importância de observar as oportunidades.

Silva et Al. (2010) esclarecem que as oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização. A oportunidade, na maioria das vezes, influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes. No entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

Já as ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos, pode impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens (CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006 apud MORAIS, 2008). São aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir.

Portanto, mesmo com o recorrente aumento do leite, os custos dos produtos como ração, mão de obras e remédio veterinários tem aumentado muito também nos últimos anos. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Por fim, dado a importância histórica e econômica social da produção de leite para os produtores de Minas Gerais, em consonância com a necessidade constante de ferramentas de planejamento de gestão eficiente na cadeia produtiva, estudo aqui presente buscou executar a análise SWOT nas propriedades do município de São Miguel do Anta, Minas Gerais. Espera-se que os resultados alcançados possam servir como base para que novos proprietários tomem ciência da importância da gestão e do melhoramento no sistema produtivo. Além disso,

identificar pontos fracos e buscar meios de alcançar as oportunidades presentes permitirá que as propriedades se mantenham e prosperem.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada nesta pesquisa é apresentada em duas seções. Inicialmente é descrita a caracterização metodológica, relacionando a classificação do estudo quanto ao seu objetivo e método adotados. E em seguida são descritos os procedimentos e instrumentos de coleta de dados para a análise dos resultados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Refletindo sobre a importância da agropecuária, especificamente as atividades leiteiras no município estudado, o plano desta pesquisa esteve inerente em responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos. Com o propósito de desenvolver com qualidade e profundidade as propostas acima, foi realizada inicialmente uma pesquisa do tipo exploratória e bibliográfica, em livros, *sites*, revistas e artigos, sendo considerado o ponto de partida do trabalho. “As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, 1996). Zamberlan et al. (2014) explanam que pesquisa exploratória é especialmente útil em áreas nas quais ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, permitindo que as ideias levam o pesquisador a explicitar de forma mais precisa o problema, ou defini-lo com maior precisão; identificar cursos alternativos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relações chaves para exame posterior; obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Além disso, quanto aos meios ou procedimentos técnicos, o estudo se classifica também como bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (Gil, 2002). Para Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas; fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. A pesquisa

bibliográfica classifica-se como uma pesquisa documental por que foram utilizados documentos descritivos da organização do objeto de estudo. Segundo Vergara (2005, p. 48):

A pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (Vergara. 2005, p. 48).

Assim, vale ressaltar que o método de pesquisa bibliográfico documental foi de extrema importância na elaboração da atual pesquisa. Dentre as diversas obras e estudos consultados, os temas relacionados às questões das famílias produtoras de leite, bem como as ferramentas de gestão empregadas por elas em suas atividades, foram cruciais para este estudo. Soma-se ainda o fato da análise de estudo se concentrar em uma região específica do estado de Minas Gerais, permitindo maior delimitação da área e grupos estudos.

Nessa perspectiva, devido aos procedimentos aplicados, destaca-se também que a pesquisa é baseada no estudo de caso, porque acredita-se que ao realizar o estudo de caso as chances e oportunidades de descobrir, levantar e organizar informações para um determinado município são de suma importância. Segundo Goode e Hatt (1975), o estudo de caso permite investigar, em profundidade, o desenvolvimento, as características e demais aspectos constitutivos de qualquer unidade social: um indivíduo; um núcleo familiar; um grupo social; uma empresa pública ou particular etc. Na visão desses estudiosos, o estudo de caso permite que se organizem todos os dados de caráter social do objeto estudado e, assim, se mantenha preservados, de forma íntegra, sua natureza e caráter. Os autores ainda destacam as possibilidades de expandir a investigação dada a flexibilidade, no planejamento e mesmo nos procedimentos, que o estudo de caso permite.

Definindo ainda de maneira mais ampla, em conformidade com Gil (2007, p. 58), conceitua o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas (Gil, 2007). Dentre as inúmeras vantagens do estudo de caso, ressalta-se: a capacidade de estimular novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento e da

própria técnica; a possibilidade de visualização do todo, de suas múltiplas facetas; e a simplicidade de aplicação dos procedimentos, desde a coleta até a análise de dados (Gil, 2007).

### **3.2 Descrições dos procedimentos e coleta dos dados**

Com intuito de compreender os aspectos demográficos e socioeconômicos que envolvem a importância da atividade leiteira de forma adequada, essa pesquisa levou em consideração a importância dos dados secundários por meio de órgãos públicos como a EMATER e o IBGE. Foram identificados dados relativos à composição da agropecuária na economia do município de São Miguel do Anta - MG, analisando também a tipicidade da agropecuária local, assim como as ações que assumem maior proeminência. A principal origem dos dados secundários utilizados nesta pesquisa foi proveniente dos resultados do Censo Agropecuário 2017 do IBGE. O censo Agropecuário é a principal e mais completa investigação estatística e territorial sobre a produção agropecuária do país. A fase de coleta aconteceu entre 10 de outubro de 2017 a 28 de fevereiro de 2018, que compreende a aplicação dos questionários a todos os estabelecimentos agropecuários do Brasil. Os resultados obtidos apresentam as principais variáveis das atividades agropecuárias familiares e não familiares do país (IBGE, 2017).

Neste sentido, as informações referentes à caracterização da pecuária leiteira no município foram obtidas também por meio de entrevistas informais não estruturadas com os produtores no decorrer do primeiro semestre de 2022. Buscou-se a atualização de dados e coletaram-se dados estratégicos e necessários de propriedades, sendo que essas informações foram relevantes e ofereceram suporte para realização do estudo. A seleção dos produtores entrevistados foi por meio do perfil agrícola ao qual estão inseridos, analisando o potencial da atividade, a tecnologia utilizada, e outras formas de manejo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Características dos estabelecimentos agropecuários e dos produtores de leite de São Miguel do Anta – MG**

Analisando a tipologia dos estabelecimentos agropecuários, de acordo com os resultados do Censo Agropecuário de 2017, foram entrevistados 846 estabelecimentos agropecuários em São Miguel do Anta, MG. Desse total, a maioria dos estabelecimentos foram classificados como familiares (653 ou 77,19%), abrangendo 58,19% (7163 ha) da área agrícola do município. Já os produtores não familiares são representados por 22,81% dos estabelecimentos, ocupando 41,81% das terras (5147 ha) (Tabela 2).

**Tabela 112** — Número e área dos estabelecimentos agropecuários de São Miguel do Anta por tipo de produtor.

Tipos	Estabelecimentos		Área (em hectares)	
	Número	%	Número	%
Familiar	653	77,19	7163	58,19
Não Familiar	193	22,81	5147	41,81
Total	846	100	12310	100

**Fonte:** Censo Agropecuário 2017 (IBGE/SIDRA, 2022).

Cerca de 90% dos estabelecimentos agropecuários de São Miguel do Anta são proprietários de suas terras. Os demais produtores são arrendatários, parceiros e, ou comodatários, representando, respectivamente 0,77% (5 estabelecimentos), 3,83% (25 estabelecimentos) e 4,90% (32 estabelecimentos). Ainda em relação à questão da terra, observa-se que há maior concentração em estabelecimentos de tamanho de área de 5 a menos de 10 ha, o que representa 20,67% em relação ao total. Observa-se que a maior concentração de representação dos estabelecimentos encontra-se entre 1 ha a 50 ha de terra. Esses números se relacionam com as características e perfis dos produtores do município, onde a grande maioria são agricultores familiares (Tabela 3).

**Tabela 223** — Número de estabelecimentos familiares de São Miguel do Anta por grupos de área total (2017).

Grupos de Área	Número de estabelecimentos	% em relação ao total
----------------	----------------------------	-----------------------

Mais de 0 a menos de 0,1 há	3	0,45
De 0,1 a menos de 0,2 há	3	0,45
De 0,2 a menos de 0,5 ha	6	0,91
De 0,5 a menos de 1 ha	25	3,82
De 1 a menos de 2 ha	73	11,17
De 2 a menos de 3 ha	40	6,12
De 3 a menos de 4 ha	86	13,16
De 4 a menos de 5 ha	50	7,65
De 5 a menos de 10 ha	135	20,67
De 10 a menos de 20 ha	117	17,91
De 20 a menos de 50 ha	101	15,46
De 50 a menos de 100 ha	13	1,99
De 100 a menos de 200 ha	1	0,15
Produtor sem área	-	
Total	653	100

**Fonte:** Censo Agropecuário 2017 (IBGE/SIDRA, 2022).

Quanto aos grupos de idade dos responsáveis pelos 653 estabelecimentos da agricultura familiar enquadrados pelo Censo Agropecuário de 2017 em São Miguel do Anta, 55,44% estão sob a gestão de produtores(as) com idade acima de 55 anos. E 44,56% dos estabelecimentos estão sob a gestão de agricultores familiares enquadrados nos grupos de idade acima de 25 e menos de 55 anos de idade (Tabela 4). Estes resultados exibem a possibilidade de envelhecimento dos gestores das unidades familiares. Esse fato, pode ser justificado pelo abandono dos jovens de assumir o comando de tais estabelecimentos, preferindo buscar alternativas de trabalho e novas oportunidades fora do campo. Assim, apenas 0,77% dos estabelecimentos agropecuários estão sob a gestão de agricultores familiares com menos de 25 anos. Considera-se que grande parte desse público esteja atuando em outras áreas e atividades não agrícolas, visto que tais atividades, como mostram alguns estudos, podem gerar renda superior à retirada na unidade da agricultura familiar (ALVES; VALENTE JUNIOR; BRAINER, 2006; CARNEIRO, 2008).

**Tabela 334** — Distribuição dos agricultores familiares de São Miguel do Anta por grupo de idade

<b>Grupo de idade</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>% em relação ao total</b>
Menor de 25 anos	5	0,77
De 25 a menos de 35 anos	41	6,28
De 35 a menos de 45 anos	94	14,40
De 45 a menos de 55 anos	151	23,12
De 55 a menos de 65 anos	191	29,25
De 65 a menos de 75 anos	105	16,08
De 75 anos e mais	66	10,11
Total	653	100

**Fonte:** IBGE, Censo Agropecuário, 2017 (IBGE/SIDRA, 2022).

Observa-se na Tabela 5 um indicador evidente com relação ao nível de instrução dos São-miguelenses. Os dados confirmam a baixa escolaridade dos agricultores familiares, em que 20 dos chefes dos estabelecimentos entrevistados não sabem ler e escrever. As quatro classes de menor escolaridade (nunca frequentou escola, classe de alfabetização, antigo primário e regular do ensino do primeiro grau), somaram conjuntamente 80,55% entre os chefes dos estabelecimentos familiares, demonstram que efetivamente tem que haver mudanças e a questão escolaridade certamente impacta entre os descendentes.

**Tabela 445** — Nível de escolaridade dos agricultores familiares do município de São Miguel do Anta

<b>Escolaridade</b>	<b>Estabelecimentos</b>	
	<b>Número</b>	<b>%</b>
Nunca frequentou escola	30	4,59
Classe de alfabetização – CA	4	0,61

Antigo primário (elementar)	426	65,24
Antigo ginásial (médio 1º ciclo)	3	0,46
Regular do ensino fundamental ou 1º grau	66	10,11
Regular de ensino médio ou 2º grau	104	15,93
Técnico de ensino médio ou do 2º grau	5	0,77
Superior – graduação	15	2,30
Total	653	100

**Fonte:** IBGE, Censo Agropecuário, 2017 (IBGE/SIDRA, 2022).

Dentre outros indicadores da agricultura familiar, observa-se ainda o domínio dos homens na gestão das propriedades, representando 89,43%. Ou seja, apenas 10,57% dos estabelecimentos agropecuários está sob a gestão de uma mulher, o que indica que ainda há muito a avançar em termos de valorização da mulher como gestora.

Em relação ao pessoal ocupado nos estabelecimentos dos agricultores familiares de São Miguel do Anta, os dados do Censo Agropecuário de 2017 mostram que há predomínio de mão de obra ocupada nas unidades familiares de produção (1510 ou 73,9% do total), demonstrando sua importância como segmento do meio rural. Por outro lado, o setor de agricultura não familiar responde por 26,91% das 2066 pessoas que estavam ocupadas nos estabelecimentos agropecuários em 2017 (Tabela 6).

**Tabela 556** — Pessoal ocupado nos estabelecimentos agropecuários do município de São Miguel do Anta.

Tipo de Agricultura	Pessoal ocupado	
	Número	Em %
Familiar	1510	73,09
Não familiar	556	26,91
Total	2066	100

**Fonte:** IBGE, Censo Agropecuário, 2017 (IBGE/SIDRA, 2022).



No município de São Miguel do Anta, muitos produtores possuem certo receio em relação a cooperativas e associações, o que justifica a baixa adesão por eles nesse segmento. Assim, muitos não possuem participação efetiva, e, portanto, não usufruem dos benefícios e vantagens oferecidos por estas instituições. Do total de estabelecimentos entrevistados, cerca de 92,32% não é associado a nenhuma entidade. Apenas 7,68% dos estabelecimentos são associados, divididos entre cooperativa, entidade de classe/sindicato e associação/movimento de produtores, representando respectivamente 30,77%, 41,54% e 29,23%.

Os agricultores familiares em sua minoria recebem orientação técnica, ou seja, apenas 23,12% (ou 151) dos estabelecimentos. Portanto, 76,88 % (ou 502) dos estabelecimentos não recebem orientações técnicas nas propriedades. Entre os produtores que recebem orientação, 57,62% a recebem por meio do governo (federal, estadual ou municipal), 29,14% de empresas integradoras, 18,54% do próprio produtor, 1,32% de cooperativas, 1,32% de empresas privadas de planejamento e 1,98% de outros meios.

Por outro lado, os produtores do município de São Miguel do Anta estão se adaptando e aderindo as diversas formas de créditos e financiamentos oferecidos pelas instituições. Por exemplo, o programa de financiamento do Grupo B do Pronaf, que corresponde a um programa governamental destinado aos produtores familiares com renda até R\$ 20 mil, foi adquirido por 60,49% dos estabelecimentos da agricultura familiar (395 estabelecimentos). Já o Pronaf V, que inclui os agricultores familiares com renda acima de R\$ 20 mil e até R\$ 360 mil, foi aderido por cerca de 39,05% dos produtores, ou seja, 255 estabelecimentos usufruem do programa de crédito. Além disso, foram investidos e custeados somente na pecuária por meio do Pronaf B 119 estabelecimentos, e 90 estabelecimentos por meio do Pronaf V. Portanto, observa-se um grande investimento na pecuária do município, expandindo a atividade e inovando com tecnologias mais modernas. A pecuária bovinocultura nos estabelecimentos familiares em São Miguel do Anta integra um processo socioeconômico de grande importância, tem grande relevância na constituição da renda familiar desses agricultores e os números do Censo Agropecuário reforçam esses resultados.

A alta participação da bovinocultura nos estabelecimentos familiares pode ser explicada pelo aspecto tradicional no uso do rebanho como ativo. A criação de bovinos se concentra em estabelecimentos que agregam área na faixa de 5 a 50 ha que, pelos padrões das unidades dos agricultores familiares em São Miguel do Anta, podem ser enquadradas como “médios estabelecimentos”. Nessa classe, o rebanho bovino representa 79,36% em número de

cabeças e 73,70% em número dos estabelecimentos agropecuários enquadrados como de agricultura. O município produz uma quantidade expressiva de leite em 2017, em que a agricultura familiar produz 2,724 mil litros em 236 estabelecimentos e agricultura não familiar produz 409 mil litros em 33 estabelecimentos.

A pecuária é predominante na agricultura familiar. Dos estabelecimentos familiares entrevistados, 327 são efetivos com a pecuária, 2114 cabeças bovinas e 1075 vacas ordenhadas. Em comparação com os estabelecimentos não familiares, observa-se que 78 estabelecimentos são efetivos com a pecuária, 4873 cabeças bovinas e 183 vacas ordenhadas. Nota-se que o número de cabeças é o dobro em estabelecimentos não familiares, e o número de vacas ordenhadas é muito abaixo. Assim, pode-se considerar que nesses estabelecimentos a pecuária é voltada para o corte, visto que o número de estabelecimentos com efetivo pecuária é menor, e com maior concentração do número de cabeças por estabelecimentos (Tabela 7).

**Tabela 667** — Número de estabelecimentos agropecuários com efetivo da pecuária, cabeças bovinas, vacas ordenhadas do município de São Miguel do Anta (2017)

<b>Tipos</b>	<b>Estabelecimentos agropecuários com efetivo da pecuária</b>	<b>Nº de Cabeças bovinas</b>	<b>Nº de Vacas ordenhadas</b>
Familiar	327	2114	1075
Não familiar	78	4873	183
Total	405	6987	1258

**Fonte:** Censo Agropecuário (IBGE/SIDRA, 2017).

Diante do exposto, observa-se desenvolvimento e a importância da pecuária bovina municipal e o papel econômico que exerce para várias unidades familiares de produção, pela agregação de renda. Além disso, a pecuária leiteira desempenha papel importante na geração de emprego, e no município a principal origem do leite produzido advém das pequenas fazendas. Assim, há predominância da atividade pecuária leiteira na agricultura familiar, o que justifica novos investimentos em tecnologias e gestão eficiente que atendam

principalmente o pequeno produtor. Logo, o estudo e análise por meio de ferramentas de gestão são de suma importância, tanto para os grandes produtores não familiares, quanto para os pequenos produtores e familiares.

#### **4.2 Análise da Matriz SWOT.**

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos com a aplicação da Matriz SWOT. Essa metodologia foi empregada com o objetivo de analisar o mercado da pecuária leiteira no município de São Miguel do Anta, Minas Gerais, Brasil. Os produtores de leite deste município pautam suas ações de acordo com as tradições, vivências e costumes. Assim, as dificuldades diante do mercado externo e interno as quais se encontram, merecem mais atenção. A matriz SWOT a apresentada na Figura 2 resume os resultados obtidos da análise do setor produtivo de leite no município de São Miguel do Anta – MG.

**Figura 2** — Matriz SWOT do setor produtivo de leite de São Miguel do Anta

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tradição na atividade;</li> <li>✓ Permite renda mensal;</li> <li>✓ Predomina mão de obra familiar ou de vizinhos;</li> <li>✓ Conhecimento na área;</li> <li>✓ Remuneração maior por melhor qualidade;</li> <li>✓ Ampla concorrência, aumento poder de barganha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Moderada qualificação técnicas e gerencial dos produtores;</li> <li>✓ Aumento dos custos de produção;</li> <li>✓ Falta de mão de obra qualificada;</li> <li>✓ Margem de lucro baixa;</li> <li>✓ Desempenho da atividade para sobrevivência familiar e tradições;</li> <li>✓ Sucessão familiar;</li> <li>✓ Dificuldades com parceiros na extensão rural;</li> <li>✓ Presença efetiva de cooperativas.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acesso ao PRONAF;</li> <li>✓ Bonificação pelo volume produzido e sanidade do rebanho;</li> <li>✓ Diversificação de utilização do leite;</li> <li>✓ Possibilidade de uso de novas tecnologias;</li> <li>✓ Associações e cooperativas de produtores;</li> <li>✓ Programas de assistência técnica e inseminação artificial gratuitos.</li> </ul>	<b>Ameaças</b>
AMBIENTE EXTERNO			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instabilidade nos preços de insumos(ração) e o leite pago ao produtor;</li> <li>✓ Elevado custo de assistência técnica</li> <li>✓ Imigração para outras atividades mais rentáveis economicamente;</li> <li>✓ Ação irracional dos produtores;</li> <li>✓ Poucas políticas públicas para o setor.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Entre os diversos fatores internos relacionados ao atributo de força da Matriz SWOT identificados para os produtores, vale destacar:

i) A tradição e o conhecimento na área - Possuir conhecimento na atividade leiteira é primordial para o andamento correto nas técnicas produtivas. A tradição quando repassada de forma positiva, incentiva os familiares a permanecerem na atividade. Desde sempre a pecuária leiteira tem predominância de mão de obra familiar. Em cada sucessão há aprimoramento, fortalecendo e adaptando às novas tecnologias sem perder a tradição. No entanto, neste município, o meio rural e a atividade pecuária ainda são as principais fonte de renda das famílias. Assim, a atividade leiteira necessita ser valorizada e aprimorada, para que a permanência no ramo não seja interrompida.

ii) Permite renda mensal – A pecuária leiteira tornou-se uma estratégia para os produtores, especialmente na agricultura familiar, possibilitando uma renda mensal para as famílias custearem despesas essenciais (energia, medicamentos, alimentos etc.) (TELLES et al., 2008). A atividade tem potencial de faturamento alto, permitindo, além do sustento dos pequenos produtores, ganhos extras mensais. No município de São Miguel do Anta, segundo o IBGE (2017), dos 846 estabelecimentos entrevistados, cerca de 30% desenvolvem a pecuária como atividade econômica.

iii) Remuneração maior por melhor qualidade do produto - O pagamento por qualidade é uma ferramenta inovadora, que possibilita expandir a qualidade do leite. Os parâmetros de qualidade definidos pelo laticínio, para contagem bacteriana total (CBT), células somáticas (CCS) e teor de gordura, possibilitam aos produtores obter uma remuneração extra e melhora na qualidade do produto ofertado. Segundo a MilkPoint (2009), na avaliação do Sindicato da Indústria de Laticínios do Estado de Minas Gerais (Silemg), a expectativa é que todo o leite produzido em Minas seja remunerado por variáveis ligadas à qualidade, como teor de gordura e proteínas. Além disso, os laticínios chegam a pagar, em média, 10% a mais pelo leite de qualidade.

Entretanto, algumas fraquezas decorrentes desta atividade são também identificadas na análise SWOT, entre elas:

iv) Baixo nível de escolaridade, de qualificação técnica e gerencial dos produtores - Tal resultado se assemelha com os demais produtores do país. IBGE, no último Censo Agropecuário, em 24% dos estabelecimentos a maioria dos produtores rurais possuíam apenas o antigo primário, em 19% o Ensino Fundamental e em cerca de 16% dos estabelecimentos agropecuários os produtores nunca frequentaram a escola (IBGE, 2017). Muitas vezes as propriedades apresentam potencial de crescimento, no entanto a baixa qualificação técnica e o baixo acesso às instruções necessárias as limitam. A falta de assistência técnica no campo é um problema que afeta cerca de 80% dos estabelecimentos agropecuários no país (IBGE, 2017).

v) Baixos retornos financeiros e aumento dos custos de produção - De maneira geral, a atividade leiteira nos últimos anos vem apresentando retornos decrescentes. Segundo o levantamento do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), o preço do leite em dezembro de 2021 teve queda de 9,4% em relação ao mesmo período de 2020 (CEPEA, 2022). Isso é explicado, em partes, pelo atual cenário epidemiológico decorrente da

pandemia do coronavírus. A redução no consumo de leite e na renda real das famílias intensificou essa queda (CEPEA, 2022). Outro fator que impacta diretamente os retornos financeiros da atividade leiteira corresponde ao conflito atual entre os países Rússia e Ucrânia. A Ucrânia é grande país produtor de grãos, insumo básico para alimentação bovina. Segundo dados do Ministério da Agricultura o mesmo exportou mundial 42,5 milhões de toneladas de grãos desde o início da safra 2021/22, o volume representa uma alta de 37,4% em relação à safra anterior. Já a Rússia é um dos principais países fornecedores de fertilizantes agrícolas para o Brasil. Em 2021 foram importados cerca de 23% do volume total, aponta o levantamento do Comex Stat, do Ministério da Economia. Assim, os conflitos existentes tendem a aumentar os custos para a atividade pecuária, gerando um efeito cascata em toda a cadeia.

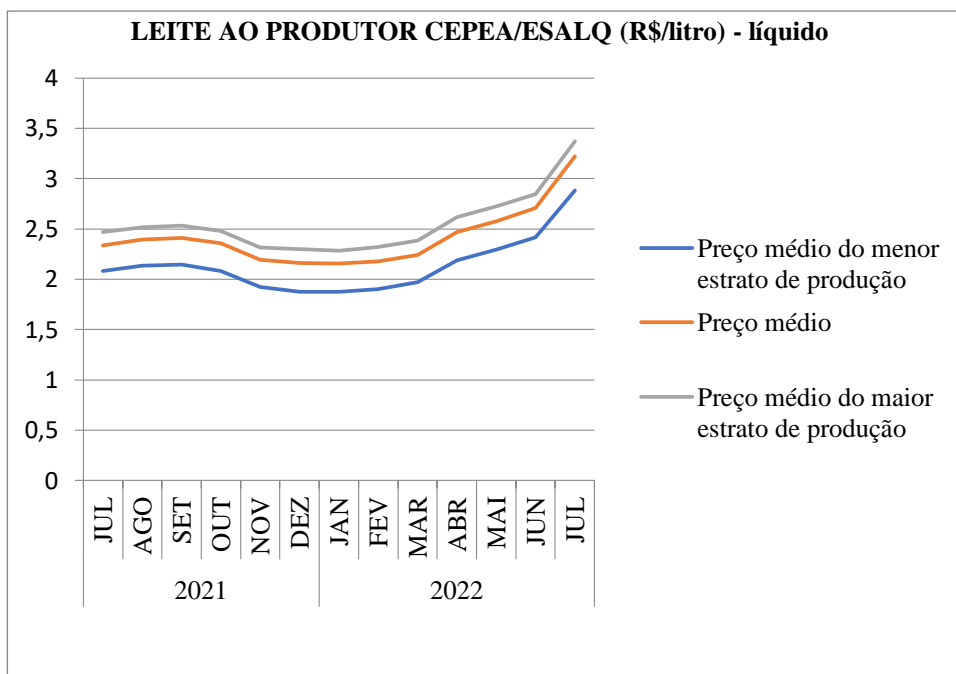
Dentre os resultados correspondentes ao atributo de ameaças, foram identificados na matriz:

vi) Instabilidade nos preços de insumos e o leite pago ao produtor - A pecuária leiteira é uma atividade que necessita de mão de obra diária, e é bastante dependente de insumos e para não se ter retorno esperado, desmotiva o produtor. Assim, muitos produtores migram para outras atividades mais rentáveis economicamente, e que dão a eles maior segurança. Por outro lado, novas oportunidades foram identificadas na atividade, entre elas, a possibilidade de os produtores em receber bonificação. É consenso na literatura que a bonificação traz benefício tanto para o produtor quanto para os laticínios, uma vez que incentiva os investimentos e a adoção de boas práticas de produção de forma mútua. Mais especificamente, na atividade leiteira, o valor é recebido pelo volume produzido, categorizados por diferentes parâmetros. Assim, a bonificação incentiva os produtores a padronizarem a produção, pois o leite com qualidade melhor é mais valorizado, da mesma forma que se não estiver com uma qualidade ideal, o fornecedor é penalizado. O sistema de bonificação, além de melhorar a qualidade do produto que será fornecido aos consumidores, proporciona maior rendimento industrial, tempo de prateleira e valor agregado.

O preço do leite pago ao produtor em relação ao último ano, obteve aumentos consideráveis e importantes para os produtores. Ao comparar o mês de Julho/2021, onde o preço médio pago foi de R\$ 2,33 e Julho/2022 o preço médio foi R\$ 3,22, observa-se uma alta de 38% no preço médio dos produtores de Minas Gerais (Gráfico 1). Já na região da Zona da

Mata mineira os produtores receberam o preço médio no mês de Julho/2022 em torno de R\$ 2,88 (CEPEA, 2022).

**Gráfico 1** — Preço do leite pago ao produtor de Minas Gerais – Julho/2021 a Julho/2022



**Fonte:** CEPEA/ESALQ (2022).

Felizmente os resultados obtidos para os produtores de leite do município de São Miguel do Anta demonstram que as dificuldades enfrentadas por eles podem ser minimizadas quando são aproveitadas de maneira correta as oportunidades presentes. Assim, dentre as oportunidades encontradas na matriz SWOT, vale ressaltar:

vii) Presença de programas de assistência técnica e inseminação artificial gratuitos - O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), por exemplo, está presente em 23,12% dos estabelecimentos familiares, oferecendo cursos de capacitação técnica e gerencial. Os programas de inseminação artificial, mesmo estando em processo de implementação, estão presentes e tendem a tornar as atividades mais rentáveis. Programas de apoio técnico local, quando eficientes, impactam positivamente as atividades agrícolas, uma vez que proporcionam suporte aos produtores, capacitando-os de forma presencial e regular nas propriedades. No entanto, vale ressaltar que uma parte dos produtores ainda se sente insegura quanto à potencialidade dos programas e as reais intenções dos ofertantes. Neste

sentido, informações claras e de fácil acesso repassadas aos produtores podem contribuir de forma positiva para a aceitação de apoio técnico.

O município tem o benefício de ter vários laticínios que fazem a captação do leite, dentre eles cabe destacar o Sabor Real, Produtos Viçosa, Monte Celeste e outros. Ambos os laticínios fornecem tanques de resfriamentos para os produtores, onde na maioria das vezes os tanques são comunitários, ou seja, é fixado em uma propriedade e os demais produtores próximos também usufrui dele, todo esse processo ocorre de maneira informal, não possuem contrato de venda do leite e alocação do tanque de resfriamento. O laticínio Sabor Real é situado no próprio município, facilitando e beneficiando a comunicação com o produtor e negociação, o mesmo atualmente está com um numero significativo de volume de leite captado dos produtores do município.

São Miguel do Anta por está situado próximo a Viçosa se beneficia da proximidade com Universidade Federal de Viçosa (UFV). Os projetos e programas de extensão da UFV são importante e relevante oportunidade, destacando o Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL) e a Família do Leite. Os mesmo são de assistência técnica e gerencial nas propriedades, com custos pagos pelos produtores para a inserção, no município tem alguns produtores que recebem a assistências dos programas.

viii) Acesso ao Pronaf – O Pronaf corresponde a um programa governamental de acesso a políticas de financiamento agrícola de investimento e custeio com juros baixos, direcionado a agricultura familiar. Além do Pronaf, há também o Plano Mais Pecuária, que busca aumentar a produtividade e a competitividade das cadeias produtivas da carne e do leite de maneira sustentável, com objetivo de promover o desenvolvimento da atividade pecuária em benefício da sociedade brasileira. É um plano governamental em todo território brasileiro, identificando, coordenando e apoiando as diversas iniciativas existentes no país. de modo a atingir seu objetivo (Brasil, 2014).

ix) Presença de associações e cooperativas de produtores – O acesso à associações e cooperativas proporciona resultados positivos para os produtores locais. As cooperativas, por exemplo, são associações que ajudam e auxiliam grande parte dos produtores rurais nas diversas modalidades da atividade. As cooperativas de leite podem ser importantes para as compras de insumos e negociação do produto. Comprando em escala maior o preço do insumo tende a diminuir, e em volume maior de produção, os produtores receberiam valor



maior pelo produto, maior poder de barganha e, conseqüentemente, teriam margens de lucro maiores.

Assim, conclui-se, que o município tem potencial para se desenvolver tecnologicamente, expandir o rebanho e qualificar a mão de obra. No entanto, é necessário estimular os produtores a se qualificarem e, ou serem atendidos por meio de assistência técnica eficiente e contínua. Como demonstrado pelos resultados do último Censo Agropecuário, a baixa escolaridade e o baixo acesso a assistência técnica e adesão à associações inviabilizam o processo de crescimento da produção local. Logo, outra possível solução que poderia trazer resultados positivos para os produtores locais seria se associar às cooperativas do município. As cooperativas ajudam e auxiliam grande parte dos produtores rurais, nas diversas modalidades da atividade. Assim, difundir a união entre os produtores e cooperativas, de maneira benéfica, poderá gerar resultados sólidos e positivos de maneira mútua.

## **5 CONCLUSÃO**

Os resultados encontrados revelam uma gama de informações que poderão ser importantes para os produtores rurais de São Miguel do Anta, principalmente para os produtores de leite, objeto de estudo desta pesquisa. Desse modo, com base em toda bagagem teórica e prática até aqui realizada, problemas, desafios, fragilidades e potencialidade no município estudado são apontados.

Nesta perspectiva, um grande problema que foi constatado nesta pesquisa é que a grande maioria dos jovens não tem interesse de dar continuidade aos trabalhos e profissões dos pais, revelando um baixo engajamento por parte dos jovens, o que pode comprometer o desenvolvimento futuro da atividade. Por outro lado, observar-se que a produção de leite em São Miguel do Anta tem um grande potencial em trazer benefícios e melhorias para o município, como aumentar a geração de empregos e incentivar as melhorias e qualidades nos produtos. No entanto, para que isso ocorra de forma eficiente é necessário que as políticas públicas se tornem de conhecimento por parte da população.

Assim, a aplicação da Matriz SWOT foi essencial para encontrar algumas respostas, principalmente relacionadas às fraquezas e ameaças dos produtores de São Miguel do Anta. Esses resultados são importantes, porque abrem oportunidade para que novos espaços de

diálogos entre os produtores de leite sejam criados com empresas públicas e privadas. Assim, espera-se que trocas de saberes, melhoria das entradas, acesso às políticas públicas, redução de custo e aumento de benefício dos produtos, entre outros exemplos, possam ser construídos com a participação de todos.

Cabe ressaltar que essa apuração de resultados está atrelada a uma pesquisa que teve como fio condutor o estudo de caso, ou seja, outras pesquisas poderão ser feitas para a Zona da Mata ou o estado de MG. Novos conhecimentos, melhorias e oportunidades trazem melhorias em todos os setores econômicos, incluindo a pecuária. Em outras palavras, afirma-se que esse estudo de caso não é o ponto de chegada e sim o ponto de partida, para que s inúmeras pesquisas sejam realizadas, para assim ajudar e auxiliar os produtores de São Miguel do Anta a terem sucesso e melhoria de vida.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, E. R. A. Características do desenvolvimento da agricultura brasileira. In: GOMES,

ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. da S.; ROCHA, D. de P. Lucratividade da agricultura. **Revista de Política Agrícola**, ano 21, n. 2, p. 45-63, abr./jun. 2012.

ALVES, M. O.; VALENTE JUNIOR, A.S.; BRAINER, M. S. de C. P. Pluriatividade no espaço rural do polo Baixo Jaguaribe, Ceará. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006 (Série Documentos do Etene, 11).

ANDRADE, Ricardo Guimarães et al. Concentração e distribuição do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Brasil, ano 2021, v. 3, ed. 30, p. 1-28, 16 fev. 2021.

A. T.: LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Ed.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 11-31.

BARBOSA et al. Embrapa. **Produção de leite no Sudeste do Brasil. Disponível em:** <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/introducao.html>. **Acesso em:** 18 de Jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano mais pecuária. Brasília: MAPA/ACS, 2014. Brasília, DF.

BREITENBACH, Raquel; ROSOLEN, Gabriela Bão. Análise estratégica do setor produtivo de leite do Rio Grande do Sul. **Revista de Política Agrícola**, [S. l.], ano 2020, v. 4, n. XXIX, p. 83-97, 14 jul. 2020.

CALLAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CARNEIRO, S. L.; MARQUES, B. R.; PARIZOTTO, M. L. V.; VIEIRA, J. A. N.;

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. BOLETIM DO LEITE - CEPEA – Janeiro 2022. **Disponível em:** <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/revista/pdf/0243440001642536044.pdf>. **Acesso em:** 04/07/2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

COMEX STAT - Ministério da Economia, 2022. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/importacoes-de-adubos-e-fertilizantes/>. Acesso em: 04/07/2022.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DIAS, J. C. **As raízes leiteiras do Brasil**. 11<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Barleus, 2012. 167 p.

EMBRAPA -Projeto balde cheio: transferência de tecnologia na produção leiteira-  
**Disponível em:**  
<<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/47059/4/colutecnico71>. Acesso em: 29 de jun. 2022.

EMBRAPA. **Visão 2014-2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 194 p.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1975.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo Agropecuário de 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sao-miguel-do-anta/pesquisa/24/76693>. Acesso em: 03/07/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo Agropecuário 2017. Disponível em: <<https://censoagro2017.ibge.gov.br/resultados-censo-agro-2017>>. Acesso em: 09/06/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Manual Técnico de uso da Terra**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. 171 p. (Manuais técnicos em Geociências, n. 7).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - SIDRA. Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

Disponível em:

<<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censoagropecuario/censoagropecuario-2017>>.

Acesso em 05/07/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa da Pecuária Municipal. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/74>> Acesso em: 29 de jun. 2022.

INSTITUTO GAÚCHO DO LEITE (IGL); EMATER (Org.). Relatório Socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2015.p76. **Disponível em:**

<[http://www.emater.tche.br/site/arquivos\\_pdf/teses/IGLpara%20biblioteca2015.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/IGLpara%20biblioteca2015.pdf)>

**Acesso em:** 24 jun. 2022.

LLANILLO, R.F.; SOARES JRº, D. Redes de Referências para Agricultura Familiar: metodologia de pesquisa e desenvolvimento com enfoque sistêmico.In: Emater:

**Estratégias metodológicas da extensão rural no Paraná.** Curitiba, 2010.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso.** 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MILKPOINT - Fazendas líderes de produção estão em sp.

**Disponível em:**< <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/top-100-fazendas-lideres-de-producao-estao-em-sp-94118n.aspx>> **Acesso em:** 29 jun. 2022.

MILKPOINT. MG: leite de qualidade deve ser melhor remunerado, 2022. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/mg-leite-de-qualidade-deve-ser-melhor-remunerado-58937n.aspx>. Acesso em: 04/07/2022.

MORAIS, Múcio. A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!. **Disponível em:**< <http://ww1.artigonal.com/>>. **Acesso em:** 29 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 23ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PEREIRA, Fernanda Souza; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA PRODUÇÃO DE LEITE S. **Simpósio de Tecnologia da Fatec Taquaritinga**, São Paulo, ano 2017, v. 1, ed. 4, p. 1-11, 4 jul. 2022.

PEROBELLI, F.S.; ARAÚJO JUNIOR, I.F. de; CASTRO, L.S. de. As dimensões espaciais da cadeia produtiva do leite em Minas Gerais. **Nova Economia**, v.28, p.297-337, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/4789>.

PEROBELLI et al. **Os desafios e oportunidades da atividade leiteira na Zona da Mata.** **Disponível em:** <https://tribunademinas.com.br/colunas/conjuntura-mercado/04->

04-2017/os- desafios-e-oportunidades-da-atividade-leiteira-na-zona-da-mata.html.>  
**Acesso em:** 18 de Jul de 2022.

**PIB DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO. Disponível em:**  
<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. **Acesso em:** 18 de Jul. 2022.

Prefeitura Municipal de São Miguel do Anta - PMSMA. **PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO MIGUEL DO ANTA NOVOS TEMPOS**, Histórico, c 2017. **Disponível em:**  
<https://saomigueldoanta.mg.gov.br/pagina-historico>. **Acesso em:** 25 de maio de 2022.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. **Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA, 2013.

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. SETEC. Pólo de Excelência do Leite e Derivados. **Perfil do Produtor de Leite nas Regiões da Zona da Mata e Campo das Vertentes de Minas Gerais**. Governo do Estado de Minas Gerais, 2010.

SILVA, Andréia Aparecida da et al. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **SEGeT: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende/RJ, ano 2010, v. 1, ed. VIII, p. 1- 11, 18 abr. 2010.

SILVA, et al. **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), VIII, 2011, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2011.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

TELLES, T.S.; TANAKA, J.M.U.; PELLINI, T. Agricultura familiar: pecuária leiteira como lócus das políticas públicas paranaenses. **Semina: Ciências Agrárias**, v.29, p.579-590, 2008.

TRINDADE, Jussara das Graças e Silva. **A construção do currículo integrado no âmbito do PROEJA/PR: a questão da indissociabilidade entre formação geral e específica** – Curitiba, 2010. 102 f.

THOMAS, Tarcio Ricardo et al. EFEITOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS LIGADAS À ATIVIDADE LEITEIRA NO MUNICÍPIO DE BOZANO/RS. **Salão do Conhecimento: Ciência para a redução das desigualdades**, Rio Grande do Sul, ano 2018, v. 3, ed. 23, p. 1-13, 1 a 4 out. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILELA, Duarte Vilela et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, Brasil, ano 2017, v. 1, ed. 26, p. 1 -24, 16 fev. 2017.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2014. 208 p.

ZOCCAL, Rosangela; ASSIS, Airdem Gonçalves de; S EVANGELISTA, Silvio Roberto de Medeiros. Distribuição geográfica da pecuária leiteira no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Brasil, ano 2006, v. 4, ed. 15, p. 47 - 58, 12 set. 2006.