



A COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO DO LEITE ENTRE PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DE SÃO FRANCISCO DE GOIÁS

A Competitividade do agronegócio do leite entre pequenos produtores rurais de São Francisco de Goiás

Daniele Flor dos Santos¹
Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Me. Ieso Costa Marques
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Daniele Flor dos Santos - Bacharelanda no Curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - E-mail: danieleflor03@icloud.com

2 Ieso Costa Marques – Professor do Curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: iesocosta@unievangelica.edu.br



RESUMO

Este trabalho analisou a competitividade dos pequenos produtores rurais de leite de São Francisco de Goiás, buscando compreender como podem melhorar sua inserção no mercado e alcançar maior rentabilidade na venda da produção ao laticínio. O estudo teve como objetivos especificar os desafios enfrentados na produção e comercialização, avaliar o papel da organização coletiva e propor estratégias para aprimorar a gestão e a sustentabilidade da atividade leiteira. A pesquisa adotou abordagem de campo, com coleta direta de informações por meio de entrevistas estruturadas e visitas técnicas às propriedades. Essa metodologia permitiu observar práticas produtivas, condições de manejo e processos de gestão utilizados pelos produtores, além de captar percepções sobre dificuldades e oportunidades de melhoria. Os resultados mostraram que os produtores apresentam características semelhantes quanto ao perfil produtivo, enfrentando limitações relacionadas à ausência de assistência técnica, falta de registros zootécnicos, dificuldade de acesso ao crédito e baixa participação em organizações coletivas. Apesar dessas restrições, mantêm práticas básicas de conservação do leite e demonstram satisfação com a estabilidade proporcionada pelo contrato com o laticínio. A análise indicou que a competitividade pode ser fortalecida por meio de melhorias na gestão, adoção de tecnologias acessíveis, capacitação contínua e maior integração entre os produtores. Conclui-se que o fortalecimento da atividade depende tanto de ações internas nas propriedades quanto de apoio institucional que favoreça o acesso a crédito, assistência técnica e organização coletiva, contribuindo para a sustentabilidade da produção leiteira no município.

Palavras-chave: Competitividade; Produção Leiteira; Pequenos Produtores; Gestão Rural.

ABSTRACT

This study analyzed the competitiveness of small dairy farmers in São Francisco de Goiás, seeking to understand how they can improve their market position and achieve greater profitability in selling their production to the dairy plant. The research aimed to identify the challenges faced in production and commercialization, assess the role of collective organization, and propose strategies to enhance management and sustainability in dairy farming. A field-based approach was adopted, with direct data collection through structured interviews and technical visits to the properties. This methodology made it possible to observe production practices, management processes, and working conditions, as well as to capture producers' perceptions regarding difficulties and opportunities for improvement. The results indicated that the producers share similar productive characteristics and face limitations related to the lack of technical assistance, absence of zootechnical records, restricted access to rural credit, and low participation in collective organizations. Despite these constraints, they maintain basic milk conservation practices and express satisfaction with the stability provided by contracts with the dairy plant. The analysis showed that competitiveness can be strengthened through improvements in management, adoption of accessible technologies, continuous training, and greater integration among producers. The study concludes that strengthening the activity depends both on internal actions within the properties and on institutional support that facilitates access to credit, technical assistance, and collective organization, contributing to the sustainability of dairy production in the municipality.

Key words: Competitiveness; Dairy Production; Small Farmers; Rural Management.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo dá-se ênfase ao setor dos agronegócios e aspectos de rentabilidade em atividades desse setor, que demonstra-se relevante no cenário econômico do Brasil, visto que este setor representa destaque nos aspectos econômicos nacionais. Projeções econômicas apontam este cenário como de grande relevância em termos mundiais, sendo as atividades rurais então pilares que compõem o agronegócio do Brasil, segundo salientado por Costa e Santos (2021).

Conforme dados também do CEPEA (2025) de que o setor do agronegócio representa em torno de 22% do Produto Interno Bruto [PIB] brasileiro, mas mesmo o agronegócio tendo uma representatividade boa no PIB brasileiro, esse setor não está imune aos problemas.



É importante salientar que dentro do setor do agronegócio, têm-se então amplas atividades que são desenvolvidas com fins econômicos, e a escolha deste estudo é referente à cadeia produtiva do leite, que demonstra ser uma das mais importantes do setor, sendo que, dos 5,2 milhões de estabelecimentos rurais, 25% são de produção de leite, e tendo o estado de Goiás produção de 2.980.911 mil litros, ocupando posição relevante no cenário nacional (IBGE, 2023).

Conforme dados descritos por Costa, Silva e Melo (2023), o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de leite, tendo produção anual em torno de 35 bilhões de litros. E, segundo ainda dados do estudo de Moraes e Neves (2023), o estado de Goiás ocupa o quinto lugar no âmbito nacional referente à produção de leite.

Dessa forma, nota-se então que a atividade leiteira apresenta potencial econômico, isso desde pequenos a grandes produtores. Mas o fator de lucratividade e rentabilidade depende de vários fatores e da diminuição de inúmeros gargalos que são descritos como desafios relevantes. Tais desafios trazem o reflexo de abandono que tem ocorrido na atividade de produção leiteira, principalmente junto aos pequenos produtores, conforme descrito por Costa, Silva e Melo (2023).

Diante de tais apontamentos, surgiu então o interesse pelo desenvolvimento desta temática, que foi realizar uma pesquisa *in loco* junto a pequenos produtores rurais da região de São Francisco de Goiás, buscando identificar gargalos produtivos e comerciais, bem como outros fatores que podem impactar a rentabilidade desta atividade e tornar esses pequenos produtores menos competitivos.

Portanto, os dados obtidos através deste estudo sendo relevantes, os quais busca colaborar para que pequenos produtores rurais de leite de São Francisco de Goiás melhorem sua competitividade no mercado, bem como possam buscar melhorar sua rentabilidade na venda da produção para laticínios.

No entanto mesmo diante da representatividade que a atividade leiteira representa no cenário econômico, nota-se que desafios tem impactado o setor, principalmente de pequenos produtores que se deparam cotidianamente com gargalos produtivos e comerciais. E, portanto, busca-se através do desenvolvimento desta proposta responder ao seguinte questionamento: como os pequenos produtores rurais de leite de São Francisco de Goiás podem melhorar sua competitividade no mercado e garantir maior rentabilidade na venda de sua produção para o laticínio?



Estabeleceu-se como objetivo geral analisar os fatores que influenciam a competitividade dos pequenos produtores de leite de São Francisco de Goiás e propor estratégias para melhorar sua inserção no mercado. E, de forma específica foram identificar os desafios enfrentados pelos pequenos produtores de leite na produção e comercialização, analisar o impacto da organização coletiva dos produtores na competitividade do setor, e então sugerir estratégias para melhorar a gestão e a sustentabilidade da produção leiteira desses pequenos produtores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atividade leiteira desempenha um papel fundamental no cenário econômico, especialmente em regiões onde a produção de leite é uma das principais fontes de renda e emprego, no entanto, essa atividade traz desafios principalmente para pequenos produtores.

2.1 Atividade Leiteira e sua representatividade no cenário Brasil

A cadeia produtiva leiteira é uma atividade de pecuária realizada por produtores rurais de grande, médio e pequeno porte, mas em grande parte por pequenos produtores familiares. Helfenstein et al. (2021, p. 02) coloca neste sentido que “a cadeia produtiva leiteira é composta principalmente por pequenos produtores, com pouca competitividade, infraestrutura e contando principalmente com mão de obra familiar”.

Essa cadeia produtiva é portanto, predominantemente composta por pequenas e médias propriedades, que empregam cerca de 4 milhões de pessoas, destacando sua relevância social e econômica (Thies, Schneider, Matte, 2023).

Quanto a representatividade, pode se colocar que a atividade leiteira desempenha um papel crucial no cenário econômico do Brasil, sendo uma das principais fontes de renda para milhões de famílias, especialmente em áreas rurais. O país é o terceiro maior produtor mundial de leite, com uma produção anual que ultrapassa 34 bilhões de litros, abrangendo 98% dos municípios brasileiros, conforme ressaltado por Ribeiro et al. (2024).

As estatísticas mundiais do setor lácteo demonstram que o Brasil detém posições de destaque em todos os segmentos dessa cadeia produtiva: possui o terceiro maior rebanho de gado leiteiro do mundo, ocupa a sexta posição no âmbito da produção mundial (Costa, Silva e Melo, 2023).

Helfenstein et al. (2022) ressalta ainda que é alto o consumo de leite no mundo, bem como de seus inúmeros derivados, e isso é representado por ser descrito esse produto como um



dos principais commodities agropecuários, o que traz então à tona que o leite é um alimento com relevância econômica, tendo diferentes possibilidades de comercialização.

2.2 Organização Coletiva dos produtores de leite e sua colaboração em termos de competitividade

A organização coletiva dos produtores desempenha um papel fundamental na competitividade do setor leiteiro, promovendo benefícios em diversos aspectos, como melhor poder de negociação junto a fornecedores e compradores, consequentemente podem ter melhores preços e condições mais favoráveis (Soares et al. 2019).

Através destas organizações coletivas, é comum ainda que os pequenos produtores tenham acesso a treinamento, consultorias técnicas e novas tecnologias, melhorando a produtividade e a qualidade do leite. Além de que, estruturas organizadas possibilitam a certificação de qualidade e diferenciação dos produtos, tornando-os mais competitivos no mercado nacional e internacional, segundo descrito no estudo de Soares, Macedo e Silva (2019).

No entanto, conforme reiterado, mesmo diante de sua representatividade a cadeia produtiva leiteira tem desafios, principalmente quando se refere a pequenos produtores, que traz impactos em termos de produtividade e rentabilidade, pois há muitas percas, gastos onerosos e normalmente sendo direcionado a cooperativas (Thies, Schneider, Matte, 2023).

Dessa forma, podendo colocar que a organização coletiva dos produtores de leite é um dos pilares para fortalecer a competitividade do setor. Quando os produtores atuam de forma conjunta, seja por meio de cooperativas, associações ou redes colaborativas, eles conseguem vantagens que dificilmente obteriam individualmente.

2.3 Desafios na cadeia produtiva leiteira

Apesar de sua importância, o setor enfrenta desafios significativos, como a necessidade de modernização tecnológica, a oscilação dos preços do leite e a concorrência com grandes produtores internacionais. Além disso, gargalos logísticos e a dependência de insumos importados impactam diretamente a competitividade dos pequenos produtores.

Dentre um dos apontamentos que é observado no setor agronegócio é que muitos produtores de leite possuem idade média superior a 51 anos, o que levanta preocupações sobre a sucessão familiar na atividade. Além disso, a escolaridade predominante entre os adultos rurais é de até o ensino fundamental completo, o que pode limitar a adoção de práticas gerenciais mais



sofisticadas, como o controle de custos, e que conforme é enfatizado por Resende (2010) o acesso à educação pode estar diretamente relacionado à capacidade de gestão e à eficiência produtiva.

Resende (2010) destaca que todas as propriedades vinculadas ao projeto Educampo utilizavam planilhas eletrônicas para controle zootécnico, com apoio técnico especializado. Esse tipo de registro é fundamental para monitorar a eficiência produtiva e tomar decisões gerenciais. Bastian (2021), por outro lado, sugere que a baixa escolaridade pode ser um fator que dificulta a adoção de ferramentas de controle de custos em algumas regiões.

Nas propriedades estudadas por Resende (2010), o controle de custos era realizado por meio de planilhas eletrônicas, com suporte técnico. Já Bastian (2021) aponta que a baixa escolaridade pode dificultar a adoção de ferramentas de gestão, o que compromete a sustentabilidade da atividade. A ausência de controle formal impede o monitoramento preciso dos gastos e limita o acesso a crédito e programas de incentivo.

A vigilância de produtores quanto ao cumprimento das instruções no uso de químicos, assim como boa ordenha, procedimentos de limpeza e armazenamento é essencial, não somente para o sucesso deles, mas também para o sucesso da indústria leiteira como um todo (Helfenstein et al., 2022).

Almeida Júnior et al. (2024) já apontam que a produção média decorre de variações significativas entre regiões e estratégias produtivas, evidenciando que a escala e o manejo influenciam diretamente na produtividade.

Coletti e Perondi (2015) relatam que, durante o inverno, os produtores utilizam pastagens anuais para compensar a queda na produção das forrageiras perenes, reduzindo os custos com ração. Martins et al. (2019) reforçam que a eficiência na produção e uso de forrageiras é uma das estratégias centrais do Programa Leite MAIS, contribuindo para a redução de custos e melhoria do desempenho animal. Resende (2010) também observa o uso generalizado de concentrados, sugerindo sistemas mais intensivos.

Resende (2010) identifica os concentrados como o principal custo da produção leiteira, seguidos pela mão de obra. Martins et al. (2019) propõem estratégias para reduzir esses custos, como o uso eficiente de forrageiras e o bom manejo nutricional. Almeida Júnior et al. (2024) reforçam que a ausência de ordenha mecânica aumenta a dependência de trabalho manual, elevando os custos operacionais.



Helfenstein et al (2022) ressalta como desafios a pequenos produtores leiteiros, mudanças tecnológicas, variações de preços pagos pelo produto, custo alto na aquisição de insumos para manter a produção, o que colabora para uma baixa margem de lucro, mão de obra pouco qualificada.

Segundo Bastian (2021), os produtores enfrentam dificuldades com a previsibilidade do preço do leite, o que compromete o planejamento financeiro. Muitos relatam que o valor pago não acompanha o aumento dos custos de produção, especialmente com insumos para ração. Resende (2010) observa que o preço do leite apresenta baixa variabilidade entre propriedades, mas Araújo e Silva (2014) destacam que a sazonalidade pode elevar os preços em períodos de escassez, embora os custos também aumentem.

Entre os principais gargalos estão então os altos custos de produção, a dependência de insumos importados, as dificuldades de acesso a tecnologias modernas e a instabilidade dos preços pagos ao produtor. Além disso, os pequenos produtores frequentemente enfrentam limitações na gestão de suas propriedades, como falta de infraestrutura adequada e dificuldade em competir com grandes empresas do setor. Os desafios comerciais também são evidentes, incluindo barreiras para agregar valor ao produto e alcançar mercados mais amplos (Martins et al. 2019).

A qualidade do leite é um dos principais critérios de remuneração, conforme apontado por Araújo e Silva (2014) e Bastian (2021). No entanto, relatos de produtores indicam que, apesar das exigências normativas, alguns laticínios não remuneram adequadamente pela qualidade entregue. Coletti e Perondi (2015) observam que produtores que comercializam diretamente seus produtos demonstram maior preocupação com a qualidade, investindo em boas práticas de manejo e produção.

Bastian (2021) revela que a maioria das propriedades vende sua produção exclusivamente para laticínios, mas há casos de comercialização de derivados diretamente ao consumidor. A relação contratual é marcada pela informalidade e pela dependência do preço, qualidade e quantidade, citando ainda prática como venda casada, em que produtores são obrigados a comercializar outros produtos junto ao leite, evidenciando desequilíbrios na relação comercial.

Por outro lado, o setor apresenta oportunidades promissoras, como a diversificação de produtos derivados do leite e a exploração de nichos de mercado, como o leite orgânico. Políticas públicas e iniciativas privadas têm sido fundamentais para promover a sustentabilidade e a



eficiência da cadeia produtiva, garantindo sua contribuição contínua para o desenvolvimento econômico do Brasil (Helfenstein et al. 2022).

Para superar esses obstáculos, é essencial investir em capacitação, inovação tecnológica e políticas públicas que promovam a sustentabilidade e a competitividade da atividade leiteira. A adoção de práticas mais eficientes e a busca por nichos de mercado, como a produção de leite orgânico ou com diferenciais de qualidade, podem ser caminhos promissores para fortalecer o setor e garantir sua relevância econômica.

Araújo e Silva (2014) e Almeida Júnior et al. (2024) destacam que o uso de tanques de resfriamento, sejam individuais ou comunitários, é uma prática consolidada entre produtores familiares. O resfriamento rápido do leite, conforme exigido pela Instrução Normativa nº 77/2018, é essencial para garantir a qualidade e evitar a proliferação de microrganismos. Essa estrutura técnica, embora simples, representa um avanço importante na cadeia produtiva.

É fundamental que sejam criadas políticas e ações que deem suporte para o desenvolvimento sustentável da atividade, diminuindo assim os impactos decorrentes de tantos desafios. Bem como acesso a crédito facilitado para investimento em equipamentos, com menos impacto econômico, ou seja, é importante incentivos e apoio de órgãos administrativos para fortalecer esta atividade (Helfenstein et al. 2022).

O Programa Leite MAIS, descrito por Resende (2010) propõe uma intensificação sustentável da produção leiteira, com foco na eficiência do uso de forrageiras, no manejo nutricional e na ordenha. Essa abordagem visa não apenas aumentar a rentabilidade, mas também melhorar a qualidade de vida das famílias produtoras. Resende (2010) reforça que o uso eficiente da mão de obra e o investimento em concentrados estão associados à maior lucratividade. Já Almeida Júnior et al. (2024) alertam para falhas na implementação de tecnologias, o que compromete os índices de eficiência nas unidades familiares.

Martins et al. (2019) defendem que a intensificação sustentável, promovida pelo Programa Leite MAIS, é uma estratégia eficaz para aumentar a rentabilidade e garantir a sucessão familiar. Coletti e Perondi (2015) mostram que a comercialização direta, com pasteurização e embalagem na propriedade, proporciona maior retorno financeiro e independência frente aos grandes laticínios. Bastian (2021) alerta para práticas comerciais abusivas e a falta de previsibilidade nos preços, fatores que comprometem a viabilidade econômica da atividade leiteira.



3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve o intuito de obter respostas quanto a como os pequenos produtores rurais de leite de São Francisco de Goiás podem melhorar sua competitividade no mercado e garantir maior rentabilidade na venda de sua produção para o laticínio, e portanto, optou-se pela pesquisa de campo através de coleta direta de informações junto aos pequenos produtores rurais, visto que, esse tipo de abordagem possibilita uma compreensão mais aprofundada das práticas adotadas, conforme é enfatizado por Marconi e Lakatos (2022).

O universo de pesquisa foi de cooperativas de laticínios localizada na área rural da cidade de São Francisco de Goiás, localizada na região central do estado de Goiás, próxima a cidades como Anápolis e Jaraguá, sendo que essa região tem inúmeras empresas que atua na fabricação de produtos derivados do leite. Goiás, de maneira geral, possui um forte arranjo produtivo no setor lácteo, com diversas indústrias espalhadas pelo estado.

A amostra foi constituída por associados (pequenos produtores) de uma cooperativa de laticínios, que colaboraram para garantir que, por meio desta abordagem, fossem obtidas informações reais sobre a produção da região, oferecendo dados confiáveis para análise.

O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em entrevistas estruturadas com os pequenos produtores associados à cooperativa, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados, as práticas adotadas e as oportunidades de melhoria na produção e comercialização do leite. Além disso, foram realizadas visitas técnicas para observação direta das condições de produção e análise dos processos de gestão empregados pelos produtores.

A escolha por esse instrumento teve como finalidade levantar percepções sobre desafios, práticas e oportunidades de melhoria e, por meio das visitas técnicas, validar e complementar as informações obtidas nas entrevistas (Marconi; Lakatos, 2022).

No total, foram entrevistados 3 produtores, em entrevistas realizadas na parte da manhã, na região da Fazenda Engenho Velho. As propriedades estão localizadas no município de São Francisco de Goiás. O público foi selecionado pelo critério de acessibilidade, uma vez que não foi possível aplicar técnicas estatísticas para o cálculo de universo e amostra, considerando que se trata de um público-alvo que, em geral, não gosta de participar de entrevistas.

Os dados obtidos através desse processo de pesquisa foram então estratificados de forma qualitativamente e quantitativamente, permitindo identificar padrões, dificuldades comuns e potenciais soluções para aumentar a competitividade dos produtores no mercado. A partir destes resultados estabeleceu sugestão de estratégias que possam contribuir para a melhoria da



eficiência produtiva, redução de custos e agregação de valor ao produto final, garantindo maior rentabilidade na venda da produção ao laticínio.

É importante ainda reiterar que os princípios éticos de pesquisa foram respeitados, sendo que, os participantes da pesquisa foram convidados por meio de uma conversa informal, a qual receberam uma explicação quanto a pesquisa e seus objetivos e a confidencialidade que envolvia a participação deles, como também a leitura e os que concordaram foi solicitado a assinatura do TCLE, ficando uma via de posse com o participante, e somente após a realização dessa assinatura e aceitação por participar desta proposta foi então agendado data e horário em que os pesquisadores pudessem participar desta pesquisa. A pesquisa, portanto, obedeceu aos princípios éticos para pesquisa envolvendo seres humanos descritos na Resolução nº 466, de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (BRASIL, 2012).

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a realização da pesquisa de campo no município de São Francisco de Goiás no Laticínio da região (Figura 1), foram entrevistados seis pequenos produtores rurais de leite, todos com características bastante semelhantes em seus perfis produtivos e desafios enfrentados. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas estruturadas e visitas técnicas o que permitiu uma compreensão mais aprofundada da realidade local.

Figura 1: Laticínio, local de realização do contato com os produtores



Fonte: Autora da pesquisa (2025)



Os produtores entrevistados são, em sua maioria, homens com mais de 50 anos de idade e com escolaridade até o ensino fundamental completo. Apesar de variarem em aspectos como área da propriedade, que oscilava entre 5 e 20 hectares, e volume de produção diária, que varia de 100 a 180 litros de leite, todos se enquadram no perfil de pequenos produtores.

A realidade observada em São Francisco de Goiás acompanha esse cenário, uma vez que os produtores entrevistados apresentam propriedades de pequena escala, dependência de mão de obra contratada e práticas produtivas tradicionais, o que reforça a descrição de uma cadeia composta majoritariamente por unidades familiares com recursos restritos.

Figura 2: Ordenha nas propriedades pelos pequenos produtores



Fonte: Autora da pesquisa (2025)

O número de vacas em lactação variava entre 12 e 18 animais, e a mão de obra utilizada era exclusivamente contratada. A distância até o laticínio girava em torno de 25 km, o que representa um custo logístico considerável para esses produtores.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo dialogam com a literatura ao evidenciar que a cadeia produtiva do leite permanece sustentada por pequenos produtores, característica já apontada por Helfenstein et al. (2021), que descrevem esse grupo como predominante no setor e marcado por limitações estruturais e baixa competitividade.

No que diz respeito às práticas produtivas, todos utilizavam o sistema de ordenha do tipo ‘balde ao pé’ e possuíam tanque de resfriamento, o que demonstra uma preocupação com a conservação da qualidade do leite (figura 3), e, portanto, as práticas de conservação do leite,

como o uso de tanques de resfriamento, estão alinhadas às exigências normativas e às recomendações de Araújo e Silva (2014) e Almeida Júnior et al. (2024).

Figura 3: Práticas produtivas observadas para conservação do leite



Fonte: Autora da pesquisa (2025)

A alimentação dos animais era baseada em pastejo, e a reprodução feita por monta natural, embora dois produtores tenham relatado o uso esporádico de inseminação artificial como estratégia de melhoria genética. Nenhum dos entrevistados realizava registros zootécnicos, o que limita o controle técnico da produção e o acompanhamento da eficiência reprodutiva e produtiva do rebanho.

A relação com o laticínio era formalizada por contrato em todos os casos, com um preço médio de R\$ 2,30 por litro de leite e prazo de pagamento superior a 30 dias. Nenhum dos produtores recebia bonificações por qualidade do leite, embora todos relatassem o recebimento regular de análises laboratoriais. Também não houve relatos de descontos por não conformidade, o que sugere que, apesar das limitações técnicas, os produtores conseguem manter um padrão mínimo de qualidade exigido pelo laticínio.

Em relação à gestão da propriedade, os principais custos apontados foram com ração, volumoso e energia elétrica. O controle financeiro era feito de forma simples, geralmente por meio de cadernos de anotações. Nenhum dos produtores teve acesso a crédito rural nos últimos 12 meses, o que evidencia uma barreira importante para investimentos em melhorias tecnológicas ou expansão da produção.



Outro ponto não tão positivo identificado foi a ausência de organização coletiva. Apenas um dos produtores era associado a uma cooperativa, e nenhum recebia assistência técnica regular. Também não houve participação em treinamentos ou capacitações no último ano. Quando questionados sobre os benefícios da organização coletiva, a maioria atribuiu nota mínima, demonstrando ceticismo ou desconhecimento sobre as vantagens desse tipo de articulação.

A literatura aponta que a organização coletiva pode contribuir para ganhos de competitividade, especialmente por meio de negociação conjunta, acesso a treinamentos e adoção de tecnologias (Soares et al., 2019). No entanto, os resultados mostram baixa adesão a cooperativas e ausência de participação em capacitações, o que sugere um distanciamento entre o potencial apontado pelos estudos e a prática local. Essa lacuna pode estar relacionada ao ceticismo relatado pelos produtores e à falta de iniciativas que estimulem a cooperação, aspecto também mencionado por Thies, Schneider e Matte (2023) ao tratar das dificuldades enfrentadas por pequenos produtores.

Os principais desafios relatados foram a instabilidade do preço do leite, a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e a falta de apoio técnico e político. Apesar disso, os produtores demonstraram um alto grau de satisfação com a rentabilidade da atividade e com seu poder de negociação com o laticínio, ambos avaliados com nota 5. Essa percepção pode estar relacionada à estabilidade relativa que o contrato com o laticínio oferece, mesmo que o preço pago não seja considerado ideal.

Os desafios identificados na literatura, como oscilações de preços, custos elevados de insumos, baixa qualificação da mão de obra e necessidade de modernização tecnológica (Helfenstein et al., 2022; Bastian, 2021), aparecem de forma consistente nos relatos dos entrevistados. A instabilidade do preço do leite e o aumento dos custos de produção foram mencionados como fatores que dificultam o planejamento financeiro, convergindo com as observações de Araújo e Silva (2014) sobre a influência da sazonalidade e dos custos variáveis na rentabilidade da atividade.

Como estratégias para melhorar a produção, os produtores citaram a gestão de custos e, em alguns casos, a inseminação artificial. No entanto, a ausência de assistência técnica e de acesso a crédito limita a adoção de práticas mais modernas e eficientes.

A ausência de registros zootécnicos e de controle financeiro estruturado, identificada no campo, também encontra respaldo na literatura. Resende (2010) destaca a importância desses



registros para a tomada de decisão, enquanto Bastian (2021) aponta que a baixa escolaridade pode limitar a adoção de ferramentas de gestão

Por fim, um dos produtores resumiu bem o sentimento coletivo ao afirmar: “Melhorar mais o preço do leite e buscar mais apoio político para ter mais condições e melhoramento ao pequeno produtor.” Essa fala sintetiza a necessidade urgente de políticas públicas mais eficazes, acesso a crédito, assistência técnica e valorização do pequeno produtor como elo fundamental da cadeia produtiva do leite.

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa no município de São Francisco de Goiás permitiu revelar, com profundidade e sensibilidade, a realidade vivida pelos pequenos produtores de leite e os elementos que moldam sua competitividade no mercado. O estudo evidenciou limitações estruturais, desafios produtivos e fragilidades organizacionais, mas também por uma notável resiliência e dedicação desses produtores, que sustentam diariamente uma atividade essencial para a economia local e para a segurança alimentar da região. A partir das entrevistas e visitas técnicas, tornou-se possível compreender não apenas os números e práticas, mas sobretudo o contexto humano que permeia a cadeia produtiva do leite no município.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois a análise dos fatores que influenciam a competitividade dos pequenos produtores revelou com clareza os entraves que dificultam seu avanço e, ao mesmo tempo, apontou caminhos concretos para fortalecer sua inserção no mercado. Da mesma forma, os objetivos específicos, visto que, identificou os desafios enfrentados na produção e comercialização, como a ausência de assistência técnica, a falta de registros zootécnicos, o acesso limitado ao crédito rural, a dependência de mão de obra contratada e a instabilidade do preço do leite.

A análise sobre a organização coletiva demonstrou que a baixa participação em cooperativas e associações pode vir a reduzir o poder de negociação dos produtores, e com isso podendo ocasionar limitações ao acesso a insumos mais baratos e impede a construção de estratégias conjuntas de fortalecimento, e esse ponto traz como sugestão desenvolvimento de ações educativas e políticas públicas que incentivem a cooperação como instrumento de competitividade.

As estratégias sugeridas ao longo do estudo também atendem ao terceiro objetivo, oferecendo caminhos reais para melhorar a gestão e a sustentabilidade da produção leiteira. A



adoção de registros produtivos, o aprimoramento da gestão financeira, o uso mais frequente de inseminação artificial, o acesso ao crédito e a busca por capacitação contínua surgem como pilares fundamentais para buscar a eficiência e a qualidade do leite produzido.

Diante desse conjunto de análises, é possível responder que os pequenos produtores rurais de leite de São Francisco de Goiás podem melhorar sua competitividade e garantir maior rentabilidade ao fortalecer sua gestão, investir em tecnologia e genética, buscar assistência técnica, organizar-se coletivamente e acessar políticas públicas e linhas de crédito que viabilizem melhorias estruturais. A competitividade não depende apenas de fatores internos à propriedade, mas também de um ambiente institucional que reconheça e valorize o papel do pequeno produtor na cadeia do leite.

Com isso, chegando à conclusão que a pesquisa demonstra que, apesar das dificuldades enfrentadas, os produtores possuem potencial para avançar e conquistar melhores condições de mercado. A fala de um dos entrevistados, ao destacar a necessidade de melhor preço e maior apoio político, sintetiza o sentimento coletivo e reforça a urgência de políticas públicas mais eficazes e de iniciativas que promovam a valorização do pequeno produtor. Conclui-se, portanto, que a competitividade pode ser ampliada por meio de ações integradas que envolvam gestão, tecnologia, organização e apoio institucional. Este trabalho cumpre seu propósito ao oferecer um diagnóstico claro e propor estratégias viáveis para o fortalecimento da atividade leiteira no município, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a valorização dos produtores que sustentam essa importante cadeia produtiva.

De modo geral, os resultados convergem com a literatura ao evidenciar que a competitividade dos pequenos produtores é influenciada por fatores estruturais, gerenciais e institucionais. A realidade observada em São Francisco de Goiás reflete os desafios amplamente discutidos nos estudos sobre a cadeia produtiva do leite, ao mesmo tempo em que revela oportunidades de fortalecimento por meio de gestão aprimorada, organização coletiva e apoio técnico e financeiro.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Gercílio Alves de et al. Caracterização dos sistemas familiares de produção de leite na região da Zona da Mata de Minas Gerais. **Revista Agroambiental**, v. 17, n. 4, e11456, 2024. Disponível em: <https://revistaagroambiental.uenp.edu.br>. Acesso em: 12 set. 2025.



ARAÚJO, Leonardo Ventura; SILVA, Sandro Pereira. Agricultura familiar, dinâmica produtiva e estruturas de mercado na cadeia produtiva do leite: elementos para o desenvolvimento territorial no Noroeste de Minas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 1, p. 52–79, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://www.rbgdr.net>. Acesso em: 12 set. 2025.

BASTIAN, Andréia. A relação dos produtores de leite com os laticínios da região Oeste do Paraná. 2021. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio)** – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2021. Disponível em: <https://tede.unioeste.br>. Acesso em: 12 set. 2025.

CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**, 2025. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em 17 mar 2025.

COLETTI, Vinícius Deotan; PERONDI, Miguel Angelo. Produção de leite e resistência da agricultura familiar: comparando duas estratégias de comercialização local na região Sudoeste do Paraná – Brasil. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v. 20, n. 2, p. 236–260, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes>. Acesso em: 12 set. 2025.

COSTA, Roberto Alves da; SILVA, Priscila Loire da; MELO, Soryana Gonçalves Ferreira. Redução da produtividade leiteira no Brasil, em Minas Gerais e no município de João Pinheiro - MG. **Contemporary Journal**, v. 3, n. 11, 2023. p. 22560-22592.

HELPENSTEIN, Camila; POZENATO, Rafaela; DAGOSTINI, Luciane; MUSIAL, Nayane Thais Krespi. Dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores no desempenho da atividade pecuária leiteira. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 23, n. 2, 2021.

IBGE. Produção de Leite. **Mapa do Leite – Valor da produção (mil reais)**. Goiás. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/leite/go>. Acesso em: 19 mar 2025.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Adriana de Souza et al. (org.). **Desafios e avanços da cadeia produtiva do leite** [livro eletrônico]. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2019. Disponível em: <https://uepg.br/editora>. Acesso em: 12 set. 2025.

MARTINS, Adriana de Souza; SANTOS, Geraldo Tadeu dos; LEAL, Luciana da Silva; KAROLEWSKI, Raquel; ROCHA, Raquel Abdallah da. **Desafios e avanços da cadeia produtiva do leite** [livro eletrônico]. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2019.

MORAIS, Rondinelli Tosta; NEVES, Rodrigo Balduino Soares. Caracterização da atividade leiteira na microrregião de Iporá -GO, Brasil. **Revista IDeAS**, v. 18, n. 1, 2023.

RESENDE, João Cesar de. Determinantes de lucratividade em fazendas leiteiras de Minas Gerais. 2010. **Tese (Doutorado em Administração)** – Universidade Federal de Lavras, Lavras,



2010. Orientador: Marcos Neves Pereira. Disponível em: <https://repositorio.ufla.br/> . Acesso em: 12 set. 2025.

RIBEIRO, Guilherme Laluce; LOURENZANI, Wagner Luiz; BANKUTI, Ferenc Istvan; BUSTOS, Priscila Ayllen Bustos. Importância da atividade leiteira no estado de São Paulo: uma análise espacial. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional no século XXI**, v. 20, n. 3, 2024.

SOARES, Bruno Cabral; LOURENÇO JÚNIOR, José de Brito; SANTOS, Marcos Antônio Souza dos; SENA, Ana Laura dos Santos; RODRIGUES FILHO, José Adérito; SANTANA, Antônio Cordeiro de; HOMMA, Alfredo Kingo Oyama; MACIEL E SILVA, André Guimarães; ANDRADE, Stefano Juliano Tavares de. Caracterização da cadeia produtiva da pecuária leiteira em Rondon do Pará, Brasil. **Nucleus Animalium**, v.11, n.1, mai, 2019.

SOARES, Márcia das Neves; MACEDO, Alberto Jefferson da Silva; SILVA, Thaiano Iranildo de Sousa. O associativismo e cooperativismo na bovinocultura leiteira, passado, presente e futuro: revisão de literatura. **Revista Eletrônica Nutri Time**, v. 16, n. 4, jul-ago, 2019.

THIES, Vanderlei Franck; SCHNEIDER, Evandro Pedro; MATTE, Alessandra. Trajetórias familiares na pecuária leiteira no sul do Brasil: entre a especialização e o fim da atividade. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 4, 2023.



APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

O questionário abaixo refere-se a pesquisa realizada de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA – Universidade Evangélica de Goiás, no ano de 2025, que tem como tema **“A COMPETITIVIDADE DO AGREONEGÓCIO DO LEITE ENTRE PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DE SÃO FRANCISCO DE GOIÁS”**, e **objetivo geral** analisar os fatores que influenciam a competitividade dos pequenos produtores de leite de São Francisco de Goiás e propor estratégias para melhorar sua inserção no mercado, tendo por pesquisador **Daniele Flor dos Santos** e orientador (a) **Me. Ieso Costa Marques**.

1 Caracterização da Amostra e Perfil dos Produtores

Número de produtores entrevistados (n).

Faixa etária, escolaridade e perfil socioeconômico.

Área média das propriedades e produção diária de leite (litros/dia).

Estrutura produtiva: nº de vacas, mão de obra (familiar/contratada), distância ao laticínio.

2 Condições de Produção e Tecnologia Adotada

Tipo de ordenha: balde ao pé, canalizada, mecanizada.

Presença de tanque de resfriamento.

Sistemas de alimentação (pastejo, semiconfinamento, confinamento).

Reprodução: monta natural, IA, IATF.

Uso de registros zootécnicos.

3 Qualidade do Leite e Relação com o Laticínio

Quantos recebem bônus por qualidade (gordura, proteína, CCS, CBT).

Quantos já tiveram descontos por não conformidade.

Frequência de análises laboratoriais recebidas.

Relação contratual com o laticínio (formal/informal).

Preço médio recebido e prazos de pagamento.

4 Principais Custos e Gestão da Propriedade

Custos mais citados: ração, volumoso, mão de obra, medicamentos, energia.

Controle de custos: planilha, caderno, nenhum.

Acesso a crédito nos últimos 12 meses e finalidade.

5 Organização Coletiva e Assistência Técnica

Percentual de associados a cooperativas.

Tipos de assistência recebida (cooperativa, EMATER, consultoria privada).



Participação em treinamentos ou capacitações.

Percepção dos produtores sobre benefícios da organização coletiva (escala 1–5).

6 Principais Desafios Percebidos pelos Produtores

7. Como esses gargalos afetam competitividade

8 Sugestão de Estratégias Adotadas e Percepções sobre Competitividade

Estratégias mais frequentes: melhor alimentação, resfriamento, controle de mastite, inseminação, gestão de custos, participação em cooperativas.

Grau de satisfação com rentabilidade (escala 1–5).

Percepção de poder de negociação com o laticínio (escala 1–5).

9 Propostas e Recomendações Estratégicas que melhoraria a rentabilidade



=====

Arquivo 1: [TCC DANIELE FLOR CORRECAO EM 03 12 2025.doc](#) (5056 termos)

Arquivo 2: www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/994073/1/OMUNDORURAL2014.pdf
(313920 termos)

Termos comuns: 878

Similaridade

Índice antigo (S): 0,27%

Índice novo (Si): 17,36%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: 8c44d643072b0t0

=====