

ENSINO, PRODUÇÃO LEITEIRA E DESENVOLVIMENTO LOCAL: UM ESTUDO SOBRE A REGIÃO OESTE DE SANTA CATARINA

*EDUCATION, DAIRY PRODUCTION AND LOCAL DEVELOPMENT: A STUDY ABOUT THE
WESTERN REGION OF SANTA CATARINA*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i1.217>

Norival João Cenci^a, Júlio Adriano Ferreira dos Reis^b, Antônio Zanin^c e Sandra Salazar da Rosa^d

^a **Norival João Cenci**

norival@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de Chapecó UNOCHAPECÓ

^b **Júlio Adriano Ferreira dos Reis**

julioreis@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de Chapecó UNOCHAPECÓ

^c **Antônio Zanin**

zanin@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de Chapecó UNOCHAPECÓ

^d **Sandra Salazar da Rosa**

sandras@unochapeco.edu.br

Universidade Comunitária da Região de Chapecó UNOCHAPECÓ

Data de envio do artigo: 12 de Agosto de 2015.

Data de aceite: 28 de Setembro de 2016.

Palavras-chave:
Parceria Público-Privado; Estratégia; Desenvolvimento Local.

Resumo O presente estudo objetivou analisar a influência de uma parceria estratégica entre o público e o privado para o desenvolvimento local, tendo como foco a atividade leiteira na região oeste do estado de Santa Catarina. Tal iniciativa é derivada da parceria entre municípios e uma Universidade Comunitária da referida região. Foi direcionada aos produtores estabelecidos na região, possibilitando aos acadêmicos participantes do projeto, a obtenção de conhecimentos científicos para a melhoria das práticas de produção leiteira, que é uma das principais atividades econômicas, responsável pela manutenção das famílias no meio rural regional. Por meio da análise dos dados a pesquisa classificada como qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória, apresenta resultados que apontam para forte expansão da produção de leite no período de 2006 a 2012, além de perspectivas futuras do setor leiteiro local, destacando o alinhamento entre as parcerias para a execução das políticas públicas e as necessidades do desenvolvimento regional.

Keywords:
Partnership Public-Private; Strategy; Local Development.

Abstract *This study aimed to analyze the influence of a strategic partnership between the public and private sectors for local development, focusing on the dairy industry in the western region of the state of Santa Catarina. This initiative is derived from the partnership between municipalities and a Community College of the said region. It was directed to producers in the region, enabling academic project participants, obtaining scientific knowledge to improve dairy production practices, which is one of the main economic activities, responsible for the maintenance of families in the regional countryside. Through the analysis of the data to search classified as qualitative, quantitative, descriptive and exploratory, presents results that point to strong growth in milk production in the period 2006-2012, as well as future prospects of the local dairy industry, highlighting the alignment between partnerships for the implementation of public policies and the needs of regional development.*

1. INTRODUÇÃO

Assim como diversas regiões brasileiras, a região do grande oeste de Santa Catarina, ao longo de seu desenvolvimento, teve o seu progresso alicerçado na agropecuária que contou com o fomento de programas de políticas públicas empregadas pelos governos federal, estadual e municipal. Ressalta-se que várias são as constatações de programas municipais, bem como estruturas públicas exclusivas para atender e apoiar os produtores, não só da região, como também na grande maioria dos municípios brasileiros. Respalda esta afirmação, nas estruturas administrativas da esfera pública, constata-se a presença das secretarias estaduais, municipais e o próprio Ministério da Agricultura que dispõem esforços, sempre no sentido de promover, apoiar e também financiar ações em prol do desenvolvimento econômico do país, tendo como base o desenvolvimento regional.

Percebe-se que decorrente da organização das estruturas públicas há uma extensa gama de programas voltados ao apoio da produção

agropecuária. No caso específico da produção leiteira, existem programas federais, estaduais e municipais, de acordo com características e particularidades regionais. Ao buscar elementos de contribuição para a realização deste estudo, no âmbito da esfera federal, constataram-se políticas públicas com diretrizes específicas voltadas ao setor. Nesse sentido, oriundo da esfera estadual, vale citar exemplo advindo de Minas Gerais, estado com um histórico muito significativo no cenário nacional quanto à atividade leiteira.

Segundo Carvalho (2010) a indústria de alimentos sempre desempenhou um importante papel na economia brasileira, representando uma das mais tradicionais estruturas produtivas existentes no País. Dentre elas, destaca-se a indústria de laticínios, que se posiciona sempre entre as de maior impacto quando observados os dados da indústria de alimentos em relação ao PIB brasileiro. Em 2011, a cadeia produtiva do leite representou cerca de 1,3% do PIB brasileiro, ocupando a quarta colocação na relação das cadeias produtivas do agronegócio. Em 2012 esteve em quinto lugar no ranking do cenário

mundial, sendo responsável por 5,3% da produção mundial de leite bovino, perdendo em volume produzido em ordem decrescente para os países: Estados Unidos, Índia, China e Rússia, segundo análises de dados da FAO (EMBRAPA, 2012).

Em específico, em Santa Catarina, mais exclusivamente na região oeste, por sua natureza agropecuária, a atividade leiteira ocupa um papel fundamental no movimento econômico de seus municípios. É neste foco que reside o problema investigativo deste estudo, que é: investigar a percepção de gestores de propriedades rurais que atuam na bovinocultura leiteira, que possuam um membro familiar cursando um Técnico em Produção Leiteira, subsidiado pelo poder público quanto ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite na região AMNOROESTE de Santa Catarina e sua possibilidade de expansão. Quando se trata especificamente de programas de apoio ao desenvolvimento agropecuário da região noroeste do estado, na área de fronteira com o Paraná, que tem na produção leiteira seu principal produto, uma iniciativa chama a atenção: nos municípios de São Lourenço do Oeste, Jupiá, Galvão, Coronel Martins, Novo Horizonte e São Bernardino, em conjunto com uma Universidade Comunitária, estruturaram um programa inédito ao país: o Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira, proporcionando bolsas de estudo aos seus respectivos municípios que atuam neste segmento, a fim de melhorar os níveis de produção, bem como estimular a permanência da população no campo.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo principal, avaliar a influência de uma parceria estratégica entre o público (Governo) e o privado (Universidade) para o desenvolvimento local, principalmente na atividade leiteira.

Esse objetivo tem como parâmetro identificar a percepção da evolução da atividade leiteira na região AMNOROESTE do estado de Santa Catarina, a partir da implantação do Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira, ofertado na Unidade Fora de Sede São Lourenço do Oeste, por uma Universidade Comunitária, que resultou do convênio estabelecido com os municípios partícipes da referida associação, buscando assim avaliar que desdobramentos tal iniciativa possibilitou quanto ao desenvolvimento do setor leiteiro regional, tendo em vista que essa ação significa uma alternativa efetiva de estímulo a melhoria estratégica da produção leiteira da região,

tornando as propriedades sustentáveis no ponto de vista econômico.

Para melhor desenvolvimento e entendimento, esse artigo é composto por cinco seções distintas, porém complementares. A primeira constitui-se da introdução, onde é apresentado o escopo do estudo e seu objetivo principal. Na segunda seção está estruturada a fundamentação teórica, que teve a finalidade de dar suporte às discussões do estudo. Na terceira seção, apresentou-se a metodologia, descrevendo a tipologia dessa pesquisa, seus principais componentes e a proposta de análise. Complementa o estudo a quarta seção identificada como análise, onde são discutidas as interpretações pertinentes aos dados coletados. Por fim a quinta seção é constituída pelas considerações finais. Após isso são descritas as referências bibliográficas que suportaram tal estudo.

2. A FORMAÇÃO ECONÔMICA DA REGIÃO OESTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA E O SURGIMENTO DA PRODUÇÃO LEITEIRA

O desenvolvimento do oeste de Santa Catarina apresenta um histórico recente em seu progresso. Há aproximadamente seis décadas, os primeiros colonizadores chegaram na região, oriundos principalmente do estado do Rio Grande do Sul, ficando por isso conhecidos como desbravadores. Segundo Testa (1996), a colonização se deu por descendentes de europeus que haviam passado pela revolução agrícola, decorrente da policultura com criação de animais. O autor ainda ressalta que a base da economia agrícola foi calcada na produção de milho e de suínos, e a introdução da produção de aves deu-se posteriormente.

Para Mior (2005), o Estado de Santa Catarina destaca-se por ser o maior produtor nacional de carne suína, de maçã, de alho e de mel, o segundo em carne de aves, além de ser um importante produtor de leite.

Portanto, o crescimento deste modelo agropecuário deriva da diversificação da produção familiar, orientada para o mercado local e o processamento de industrializados com participação nos mercados nacional e internacional.

Outros aspectos relevantes ao desenvolvimento da região estão intimamente relacionados ao forte inter-relacionamento entre os setores privado e público. Já o desenvolvimento do trabalho, o empreendedorismo e o associativismo são características presentes no meio privado. Pelo lado do poder público, é notória a existência de políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento econômico com ações de suporte, tais como: linhas de crédito, auxílio à pesquisa e ao desenvolvimento, fomento a novas tecnologias e à infraestrutura física em parques ou distritos industriais.

2.1. O cenário brasileiro quanto a pecuária leiteira e sua evolução

Na última década, o estágio da produção leiteira nacional apresentou um quadro evolutivo com crescimento acima da média histórica. Segundo Teixeira (2002), nos anos de 1990, a abertura e a desregulamentação do mercado do leite contribuíram para este processo. Reforça essa leitura de crescimento constante na produção Maia *et al* (2013, p. 371) ao destacar que no Brasil “a produção mais do que quadruplicou desde 1974, embora a produtividade tenha permanecido em patamares aquém da observada em outros países”. Ainda de acordo com Maia *et al* (2013, p. 375):

“A produção de leite de vaca no Brasil cresceu a uma taxa relativamente constante desde 1974 até os dias atuais. Segundo dados da Pesquisa Pecuária Municipal (IBGE), o país saiu do patamar de 7,1 bilhões de litros de leite produzidos naquele ano, alcançando o de 32,1 bilhões de litros de leite em 2011(crescimento superior a 350% no período).”

Foi recorrente no Brasil, até a década de 1990 a interferência do estado na produção de leite, por meio de controle de preços, com sua fixação a fim de garantir preços mínimos. Durante décadas, os elos envolvidos na cadeia produtiva do leite de vaca assumiram uma atuação passiva no mercado, uma vez que o preço do leite era determinado exogenamente e que não havia concorrência externa. Somente após esse período, com abertura de mercado e estabilidade econômica, passou a vigorar a interação entre oferta e demanda (MAIA *et al*, 2013),

Pode-se perceber, no entanto, que no decorrer dos anos a produção leiteira teve desenvolvimento

desigual nas diferentes regiões do Brasil. Assim, observa-se que uma parcela de produtores buscou a modernização do processo produtivo e a melhoria do rebanho e outra produz leite de maneira quase artesanal, tendo essa atividade como algo secundário em suas propriedades rurais.

Desta forma, pode-se considerar que são encontrados dois tipos de mercado: o formal e o informal. Este último, uma espécie de refúgio dos pequenos produtores e que tende a perdurar ao longo do tempo.

É curioso o paralelo entre os problemas da indústria e os da produção de leite. Assim como esta, aquela é extremamente heterogênea. Há um número pequeno de unidades industriais modernas, e um número enorme de empresas – milhares delas – e de cooperativas, com baixo padrão tecnológico, pouca sofisticação gerencial e produzindo bens de qualidade inferior. Assim como há um mercado de leite informal *in natura*, há uma indústria artesanal que atende a um público menos sofisticado, em geral de menor poder aquisitivo. (TEIXEIRA, 2002, p. 235)

O que levou ao crescimento do setor leiteiro está atrelado à condição mercadológica, pois, embora historicamente retraído tecnologicamente, foi possível perceber avanços tanto no número de produtores como também no volume de produção. Sobre esse fato, Maia *et al* (2013) relata que o crescimento pode ser decomposto em dois fatores principais: a melhoria do rebanho que impactou na produtividade, ou seja, no aumento qualitativo da produção e, ao aumento do rebanho, o que afetou capacidade produtiva. É exemplo desse aumento na produção os dados da Pesquisa Pecuária Municipal (IBGE), que aponta que uma vaca brasileira que produzia, em 1974, uma média de 655 litros de leite ao ano passou à produção de 1.381 litros ao ano, em 2011, confirmando o aumento de produtividade (MAIA *et al*, 2013).

O fato otimista de crescimento não implica necessariamente que não existam ajustes a serem realizados, uma vez que a produção leiteira sempre esteve atrelada ao setor industrial, ao contrário da produção agrícola, que demonstrou ser dependente do agroindustrial, por este oferecer assistência técnica ao produtor, normalmente acompanhando o ritmo do avanço industrial. No setor leiteiro constatou-se uma anomalia, ou seja, faltam políticas e incentivos perenes para essa área, nos moldes dos que existem para produção agrícola.

Teixeira (2002) cita um rol de elementos ou hipóteses que emperram a efetiva modernização

da cadeia produtiva do leite por ser um produto considerado básico na dieta popular, mas de peso elevado no custo de vida; estagnação dos segmentos de produção devido à regulamentação legal imposta ao setor por mais de 40 anos; e a baixa qualidade dos produtos lácteos para o mercado internacional.

Para Teixeira (2002) mesmo com o preço tabelado, o leite foi vítima de instabilidade de preço devido ao período inflacionário que o país atravessou nas últimas décadas, não permitindo remuneração adequada ao produtor, característica de atividade de risco. As facilidades ao estímulo para o aumento da produção pela via extensiva também foi visível, não exigindo investimentos pela via intensiva. Isto trouxe uso abundante de recursos naturais e de mão de obra de baixo nível de qualificação, deixando o setor à mercê da baixa produtividade, se comparado aos padrões internacionais.

Outros aspectos, como a degradação das pastagens, o uso de genética rudimentar, a baixa qualidade do rebanho, a predominância da pequena propriedade, o grande número de produtores encarecendo a coleta, o controle de qualidade, a fiscalização do governo e o baixo poder de organização dos produtores pela atomização do mercado contribuem para a baixa produtividade.

No que se refere à ação das instituições públicas, há uma lentidão quanto à pesquisa, ao desenvolvimento e à melhoria em infraestrutura. Teixeira (2002) enfatiza que o país tem pouca competitividade e dificuldades para atender a demanda interna de leite:

[...] a baixa qualidade do leite e derivados, altos custos e baixa escala de produção, assistência técnica e gerencial deficientes, elevado custo de transporte, regulamentação excessiva e obsoleta, importações não planejadas e até recentemente subsidiadas na origem, assim como as altas taxas de juros. (TEIXEIRA, 2002, p. 238).

Nas principais bacias leiteiras brasileiras, algumas restrições ainda são constatadas, como a falta de acompanhamento, a baixa efetividade nos serviços de assistência técnica, a falta de um programa de estímulo ao produtor com dificuldades à permanência na atividade e a falta de política de melhoria da qualidade e de capacidade gerencial.

Em específico em relação a produção leiteira de Santa Catarina, de acordo com Ferrari *et al* (2005) tem sido observado um incremento significativo na produção leiteira nos últimos 15 anos, o que tem redesenhado o mapa de produção de leite,

principalmente em relação a mesorregião oeste do estado, onde a produção é basicamente consolidada por propriedades de pequeno porte, ou seja, propriedades familiares.

Além da predominância de propriedades de pequeno na região oeste de Santa Catarina, o relevo é acidentado, não proporcionando produção de grãos em grande escala, sendo um dos principais motivos que alavancou a produção de leite, considerando que para os produtores, passou a ser um complemento de renda, mas que precisa melhorar na questão produtividade. (ZANIN et al, 2013; DAL MAGRO, et al, 2013)

O aumento da produção, muitas vezes esbarra na falta de apoio do estado, na falta de tecnologia e até na falta de conhecimento de gestão da propriedade rural. Sobre esses fatos, algumas medidas podem ser adotadas pelo setor público, a fim de apoiar e melhorar a produção leiteira no país e conseqüentemente na região oeste de Santa Catarina, dentre as quais destaca-se: a atualização da legislação com vistas ao estabelecimento de novos padrões de qualidade; o aprimoramento da fiscalização a fim de evitar a venda de leite não inspecionado; a taxação compensatória de produtos lácteos subsidiados na origem; o estímulo ao consumo do leite nos programas sociais; o fortalecimento do sistema cooperativista; a redução de alíquotas para importação de insumos; a uniformização das alíquotas de impostos entre os estados; e a aproximação de programas de pesquisa e desenvolvimento com o setor privado. Em linhas gerais, estes são assuntos a discutir, pensando em uma perspectiva de expansão do agronegócio no país.

Cabe ressaltar, que mesmo tratando-se de agricultura familiar, com uso de mão-de-obra familiar, as decisões de investimentos devem ser pautadas em diversas análises, tais como: viabilidade financeira da atividade; ganho de produtividade; manejo adequado de forma a reduzir custos, dentre outros.

No entanto, é preciso ações advindas da parte das autoridades competentes, pois poderão alavancar o crescimento da atividade no âmbito nacional, tendo, por princípio, que muito ainda pode ser pensado e estruturado para incentivar e estimular a produção. Nos itens a seguir serão detalhados alguns exemplos de políticas de estímulo adotados pelo setor público.

2.2. As diretrizes das políticas públicas na atividade leiteira

As políticas públicas voltadas à produção leiteira vinculam-se ao poder público nas três esferas de governo, conforme aponta Torres (2009):

Políticas públicas e/ou ações de governo, convertidas em programas ou projetos, quando voltadas para o agronegócio do leite, geram impactos favoráveis a toda cadeia produtiva e, sem dúvida, no campo social e econômico, em função da capacidade de geração de emprego e renda que tem esse setor na economia. Para Minas Gerais, onde a pecuária de leite mantém fortes vínculos com outros setores econômicos, qualquer programa de Estado acaba conferindo um efeito multiplicador favorável no processo de melhoria dos indicadores sociais. (TORRES, 2009, p. 12).

Ainda, conforme o autor, dentre os programas adotados por Minas Gerais, cita-se o “Minas Leite”, que tem por objetivo promover a melhoria da qualidade de vida dos agricultores familiares e de suas famílias por meio da construção técnica, da gestão e de sistemas de produção. Além deste, há o programa “Leite Pela Vida”, que objetiva a aquisição do produto pelo governo para distribuição à população dos municípios com menor Índice de Desenvolvimento Humano – IDH do estado. Já o projeto “Procriar” disponibiliza conhecimentos, tecnologias e metodologias de produção de forragens, manejo do rebanho e gestão da propriedade leiteira. Por último, o Programa “Minas Sem Fome” prioriza a redução da pobreza, a melhoria da qualidade de vida e a inclusão produtiva da pecuária familiar. No conjunto, estas ações buscam a geração de resultados positivos em todos os campos que permeiam a sociedade, ou seja, o organizacional, o econômico-financeiro, o ambiental, o social, o mercadológico e o tecnológico.

No ambiente regional, em 2009, da vontade política dos prefeitos da região e da aproximação com os gestores de uma Universidade Comunitária, resultaram os encaminhamentos para a formatação de um Curso Superior em Tecnologia de Produção Leiteira. Uma das principais características inerentes ao processo é a de permitir, principalmente à população jovem residente no meio rural, a alternativa de frequentar um curso superior e, ainda, dentro de sua possibilidade de aplicação profissional. Neste sentido, com a formalização de leis autorizativas para a concessão de incentivos (bolsas de estudo) e a efetivação de convênio com a Universidade, em 2010 teve início a primeira turma,

numa previsão de três entradas, com intervalo anual, com meta de atingir cento e cinquenta alunos de toda a região noroeste.

Com essa ação, espera-se que os produtores de leite regionais se qualifiquem para tomada de decisões, que inicia com estudos voltados à parte técnica da atividade; forma de manejo; conhecimentos sobre gestão da propriedade rural, o que poderá proporcionar melhores resultados financeiros, incentivando a continuidade das atividades pelos sucessores (filhos).

Além da proposição da tecnificação do produtor, o curso tem o objetivo de estimular a permanência da população na atividade, uma vez que, nos últimos anos, é visível a ocorrência do êxodo rural na região.

2.3. Estratégia

Ao buscar entendimento sobre o que é estratégia, é observada grande diversidade entre os conceitos propostos pelos estudiosos e pesquisadores do assunto. Nenhuma definição é universalmente aceita daquilo que seja “estratégia” e, muitas vezes, esse termo é usado para explicar objetivos e aspectos distintos, ainda não devidamente clarificados, ou que carecem de melhores estudos. Reforça essa falta de alinhamento Mintzberg (2006, p. 23), quando ressalta que “não há uma definição única, universalmente aceita para estratégia, e, vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente”. Já Carter, Clegg e Kornberger (2008, p. 1) escrevem que “*strategy is everywhere*”. Ao buscar um melhor entendimento sobre estratégia, necessário se faz compreender a sua importância para o mundo organizacional contemporâneo. Além da inegável importância para a gestão organizacional, na qual Carter, Clegg e Kornberger (2008) descrevem a estratégia como sendo, além de necessária, um grande negócio.

Carter, Clegg e Kornberger (2004, p. 22) escrevem que “a atual importância da estratégia para as organizações não pode ser considerada exagero”. E continuam os mesmos autores a ressaltar a importância da estratégia, afirmando que “trata-se essa estratégia de um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera”. Essa inter-relação entre interno e externo se dá por meio da constante interação entre os ambientes

organizacionais que compõem o contexto onde a estratégia é desenvolvida e praticada, tornando-a dinâmica.

Um ponto importante a ser lembrado é que a validade da estratégia não está em sua clareza intocada ou em sua estrutura rigorosamente mantida. Seu valor está em sua capacidade de captar a iniciativa, de lidar com fatos desconhecidos e de reorganizar e concentrar recursos à medida que surgem novas oportunidades e impulsos. A estratégia lida com o desconhecido, não com o incerto. Envolve várias forças, muitas das quais têm grande energia e poder para combinar que conseguiria, em termos de probabilidades, prever fatos (QUINN; VOYER, 2009, p. 167 - 169).

Estratégia é também entendida como um fluxo de eventos, valores e ações que acontece e são executados por meio de um contexto. Porém, muito do que é conhecido nas organizações como estratégia trata-se da reconstrução e nomenclatura dos velhos modos de pensar, avaliar e agir sobre o mundo, que não respondem às necessidades das organizações contemporâneas. Assim, mostra-se necessário, através do tempo, as organizações lidarem com seus membros e as suas atuais necessidades, derivadas do meio ambiente, buscando continuidade e mudança (PETTIGREW, 1971).

Ao procurarem explicar o fenômeno da estratégia organizacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreveram que a formulação de estratégia acontece de forma diferente nas organizações, e essa diferença foi descrita a partir da classificação dada pelos autores para o que descreveram com sendo as escolas da estratégia. Esses autores descreveram a estratégia como podendo ser classificada em dez escolas diferentes, de acordo com suas características específicas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as três primeiras escolas são de natureza prescritiva (Escola do *Design*, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento) e estão preocupadas com a formulação das estratégias. As outras seis escolas (Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental) são de natureza descritiva, preocupando-se principalmente em como as estratégias são de fato formuladas, considerando aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Por fim, a última (Escola da Configuração), que procura integração e

agrupamento dos vários elementos do processo de formulação de estratégias.

De forma semelhante à Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Whittington (2002) apresenta uma tipificação para os estudos estratégicos dividindo-os em quatro abordagens identificadas como sendo genéricas: Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica. A partir dessa tipologia da estratégia descrita por Whittington (2002), pode-se inferir que essas quatro abordagens se diferenciam pelos resultados da estratégia e pelos processos pelos quais são aplicadas, ou seja, dependendo do processo adotado espera-se um resultado e, portanto, cada abordagem tem a própria percepção sobre a estratégia e o quanto ela representa para as práticas de gerenciamento organizacional.

Portanto, no contexto deste estudo, analisa-se a estratégia como sendo o fator organizacional que dá direcionamento para o desenvolvimento de um processo produtivo que carece ser melhor estruturado, afim de torna-lo vantajoso e competitivo com outras formas de negócios disponíveis a partir da utilização das propriedades rurais, principalmente as de pequeno porte.

2.4. Histórico da implantação do curso de tecnologia de produção leiteira em São Lourenço do Oeste

Consta na Ata de número 006/2009, da AMNOROESTE, que na reunião realizada no dia 19 de junho de 2009, sob a presidência do Sr. Adilson Verza, prefeito de Jupiá, teve a participação dos senhores prefeitos: Santos Zilli, de Novo Horizonte; Tomé Francisco Etges, de São Lourenço do Oeste; Atidor Gonçalves da Rocha, de Galvão; Darci Cabral de Medeiros, de Coronel Martins; e Waldir Antonio Walker, de São Bernardino; também do Reitor da Unochapecó, professor Odilon Luiz Poli, e da Vice Reitora de Ensino, Pesquisa e Extensão, professora Maria Luiza de Souza Lajús. Um dos assuntos pautados era a discussão acerca de novos cursos e de programas de capacitação profissional, bem como de projetos para o ensino superior da região, com a participação dos municípios, tendo em vista o auxílio financeiro aos seus acadêmicos. Após diálogos definiu-se pela realização de um estudo para a viabilidade de implantar um curso superior tecnológico em produção de leite.

Em 28 de abril de 2010, a Lei Municipal nº 1.869, de São Lourenço do Oeste, alterada pela Lei Municipal nº 1.875 de 09 de junho de 2010 autoriza o Poder Executivo a celebrar convênio (012/2010), com a Fundação Universitária do Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE, mantenedora da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, para a assistência financeira a estudantes economicamente carentes, com vistas à concessão de bolsa de estudo a alunos matriculados no Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira, ministrado na extensão de São Lourenço do Oeste. Cabe citar que a referida lei serviu de modelo aos demais municípios integrantes da AMNOROESTE.

O convênio firmado entre os entes acima citados visa a qualificação pessoal e o aprimoramento técnico voltado à produção de leite, à aplicação dos conhecimentos nas propriedades agrícolas produtoras de leite e estabelece os seguintes requisitos para a concessão do benefício:

- ser agricultor ou filho de agricultor que realize atividade bovinocultura leiteira, com propriedade produtiva no município;

- residir no interior do município;
- comprovar atividade de bovinocultura leiteira; e
- ter renda familiar bruta mensal inferior a cinco (05) salários mínimos e, em não havendo o preenchimento nesta faixa, fica estabelecida a possibilidade de concessão do benefício àqueles que tenham renda familiar bruta mensal entre seis (06) e doze (12) salários mínimos.

Em contrapartida, durante a vigência do curso, o beneficiado deve comprovar:

- frequência superior ao mínimo legal;
- ser aprovado em todas as disciplinas;
- não interromper os estudos, seja por trancamento ou desistência do curso; e
- o descumprimento dos itens acima implica na perda do benefício.

Em 24 de junho de 2010, nas dependências do Clube Recreativo Araucária, de São Lourenço do Oeste, foi realizada a aula inaugural do curso, com a presença de autoridades, professores, alunos e familiares.

Nas três turmas ofertadas, em junho de 2013, são 86 acadêmicos matriculados, assim distribuídos: 6º período – 38; 5º período, 23; e 3º período, 25.

A meta prevista nos convênios contemplava cento e cinquenta vagas para os três anos subsequentes. No entanto, depois de transcorrido este período, além de algumas desistências, houve também

ociosidade no preenchimento das vagas. Conforme justificativas dos agentes municipais corresponsáveis pela arregimentação de interessados, a população rural tem apresentado decréscimo nos últimos censos, motivo para a constatação de ter poucos jovens residindo nas áreas rurais e, ainda, muitos destes não possuem o ensino médio concluído, um dos requisitos de acesso ao curso em evidência.

Se, por um lado, a meta não foi atingida, por outro, o curso permitiu que muitos alunos egressos do ensino médio e que, há vários anos, residem no meio rural sem possibilidades de continuar os estudos, tivessem a oportunidade de cursar uma graduação. Possivelmente, muitos deles não teriam como acessar ao ensino superior pelas vias tradicionais, com uma formação voltada a sua área de atuação, como, por exemplo, os cursos de agronomia e medicina veterinária, ofertados em cidades distantes da região.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi caracterizado como sendo uma pesquisa qualitativa pois utiliza dados da percepção dos atores envolvidos na pesquisa e quantitativa, pois utiliza de dados numéricos, além de ser classificada como sendo exploratória e descritiva. Sua tipologia é representada por estudo de caso, tendo como unidade de análise as propriedades rurais produtoras de leite que possuem acadêmicos do Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira. O estudo pode ainda ser caracterizado como não experimental de acordo com descrição apresentada por Kerlinger (1980), pois se buscou descrever as relações entre categorias analíticas, *ex post facto*, ao invés de variáveis suscetíveis a manipulação.

A escolha pelo estudo qualitativo encontrou amparo na definição de pesquisa qualitativa apresentada por Denzin e Lincoln (2005) onde fica claro que esse tipo de pesquisa é uma atividade capaz de situar o pesquisador no mundo, pois é baseada em práticas de interpretação e de materialização que fazem com que o mundo real seja percebido. Isso permite o aprofundamento do problema em estudo e de seus fenômenos identificados.

Já a escolha de desenvolvimento de um estudo de natureza exploratória e descritiva, justifica-se pela necessidade do pesquisador em se familiarizar com as pessoas no contexto organizacional e suas

preocupações – exploratória - além, de trazer a possibilidade ao estudo de descrever o “como” e “o que” do fenômeno – descritiva – conforme escreve Poupart *et al* (2012).

Quanto à população e amostra desse estudo, vale ressaltar que a escolha foi definida conforme o universo existente, o foco de investigação e no caso em particular. Sendo assim, a população contemplou as propriedades produtoras de leite que possuíam acadêmicos do Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira na extensão da Unochapecó, São Lourenço do Oeste – SC, perfazendo um total de cento e vinte e, a amostra, foi constituída pelos questionários devolvidos aos pesquisadores devidamente preenchidos, perfazendo um total de 39, o que representou aproximadamente 33% da população pesquisada.

Em relação à coleta de dados, que aconteceu durante os meses de maio a setembro de 2013, o presente estudo valeu-se de duas formas para o levantamento de informações: a coleta de dados primários, obtida diretamente nas propriedades dos estudantes, e a coleta de dados secundários por meio das referências documentais disponíveis.

Os dados primários foram coletados tendo como instrumento uma entrevista estruturada, composta por 29 questões abertas e fechadas, que buscaram levantar informações pertinentes ao estudo. Já os dados secundários, foram coletados a partir da análise das leis, dos convênios e dos demais documentos disponíveis na associação de municípios, na Unochapecó, nas prefeituras e em demais fontes julgadas necessárias ao alcance do objetivo proposto.

Quanto à análise dos dados, houve a necessidade de ser realizada em duas etapas, sendo uma de natureza quantitativa com utilização de dados estatísticos básicos, e outra de natureza qualitativa, onde foi utilizada a técnica da “análise de conteúdo” (BARDIN, 2010), para as questões abertas da entrevista estruturada. Isso visou a busca de maior eficiência no processo de análise, e maior riqueza dos atores participantes do processo estratégico nas organizações foco do estudo. Para o tratamento dos dados optou-se pela utilização de um *software* para apoio ao desenvolvimento dessa pesquisa. Para Flick (2009) hoje é comum à utilização de *softwares* no apoio à análise qualitativa. Neste estudo, foi escolhido o *software* WEBQDA, devido a sua facilidade de acesso e a quantidade de dados ser

compatível com sua utilização, além do Excel para os dados quantitativos.

Após a definição dos métodos de análise, foi estruturada, com base na metodologia de análise dos dados, uma categorização dos dados à luz da fundamentação teórica que serviu de apoio para interpretação dos dados. Essa categorização “teórica” emergiu da revisão bibliográfica desenvolvida, ou seja, foi determinada a priori (BARDIN, 2010) da pesquisa e norteou a estruturação da entrevista aplicada a amostra pesquisada, estando, portanto, devidamente alinhada com o objetivo da pesquisa.

Por meio da análise de conteúdo, a classificação e categorização dos dados revelou a ocorrência de três categorias: gestão e produção das propriedades pesquisadas, aspectos financeiros das propriedades envolvidas na pesquisa e contribuição do curso ofertado pela instituição parceira.

Essas categorias foram suportadas tanto pelos dados qualitativos derivados das perguntas abertas, quanto corroboradas pelos dados quantitativos derivados das perguntas fechadas, que compuseram a entrevista já mencionada e que se apresentam detalhados e discutidos na sessão a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Aspectos relativos à gestão e produção das propriedades rurais pesquisadas

No tocante à gestão das propriedades, buscaram-se informações sobre as tomadas de decisões nas rotinas diárias junto aos produtores, além de identificar se, neste quesito, existe, ou não, centralização de poder da hierarquia familiar quanto à gestão da produção. Os dados demonstram que as decisões são tomadas pelo conjunto familiar em 92,31% dos entrevistados, deixando claro que a gestão dessas propriedades se aproxima de uma gestão democrática, sem centralização unilateral de poder.

Quanto às competências necessárias para desenvolvimento da gestão, buscou-se identificar o nível de delegação das responsabilidades. Nesse quesito, percebeu-se que a organização das propriedades quanto ao seu gerenciamento, apresentam uma tendência à reponsabilidade da

gestão ser exercida diretamente pelo estudante frequentador do curso em dezessete situações, e pelo estudante em conjunto com outros membros da família, em vinte situações. Isso demonstra a importância da formação no curso tecnológico como instrumento estratégico, uma vez que em todas as propriedades existe a influência dos estudantes do curso nas decisões. Pressupõe-se que o desenvolvimento acadêmico desses estudantes influenciou de forma positiva à capacidade para tomada de decisão mais profissional.

Reforça a percepção da importância estratégica para melhor gerenciamento das propriedades e, portanto, sua sustentabilidade como propriedade rural, a partir da melhor formação de um dos

envolvidos em sua gestão, ou seja: o acadêmico do curso. Na sequência, buscou-se informações a respeito da utilização de sistema de controle da gestão da propriedade. Os dados revelaram que o controle de custos é o sistema mais utilizado pelos produtores. Em 32 propriedades, os entrevistados afirmaram possuir estas informações e realizar pelo menos o controle de seus custos. No entanto, o planejamento financeiro e o sistema de informações gerenciais também são utilizados, respectivamente em 27 e 25 unidades pesquisadas.

Dado que, na região, há o predomínio de pequenas propriedades familiares, a Tabela 01 apresenta a distribuição deste número por faixas de área em hectares.

Tabela 01- Tamanho das propriedades em hectares

Área em hectares	Número de propriedades	Frequência relativa (%)
Até 5	1	2,56
De 5,1 a 10	3	7,69
De 10,1 a 15	11	28,20
De 15,01 a 20	4	10,26
De 20,01 a 25	8	20,52
Mais de 25	12	30,77
Total	39	100

Fonte: Pesquisa

Por meio da Tabela 01, visualiza-se que dentre as propriedades pesquisadas, apenas 30,77% estão na faixa superior a 25 ha. Os 69,23% restantes estão abaixo deste limite, caracterizando a atividade de minifúndio em economia familiar de pequena escala.

Aliado à questão do tamanho da propriedade, outro fator limitante é o tamanho do rebanho destinado à produção leiteira, que também foi pesquisado, sendo apresentado na Tabela 02.

Tabela 02 - Composição do plantel em lactação das propriedades.

Número de animais	Número de propriedades	Frequência relativa (%)
Até 10	3	7,69
11 a 20	25	64,10
21 a 30	7	17,96
31 a 40	3	7,69
Mais de 40	1	2,56
Total	39	100

Fonte: Pesquisa

De acordo com os dados da Tabela 02, a faixa de 11 a 20 animais está presente em 25 propriedades e apenas uma delas conta com mais de 40. Logo se

constata que, aliado ao limite das áreas de terras, há, conseqüentemente, a limitação do número de animais, pois quando se leva em consideração as

três primeiras faixas apresentadas na Tabela em análise, aproximadamente 90% das propriedades estão enquadradas no limite de 30 animais.

Os dados apresentados na Tabela 01 e 02 evidenciam que é característica preponderante da região a existência de micro propriedades, que necessitam de alguma forma aprimorar sua rentabilidade a fim de que as novas gerações não acabem optando pelo êxodo, abandonando essas propriedades em busca de novas oportunidades em alguma região urbana.

A pesquisa também buscou verificar o uso da mão de obra. Em 100% das propriedades constata-se que os envolvidos na produção são os proprietários, resultando na ocupação familiar para o desempenho da atividade, com maior incidência para pessoas jovens e adultas, e uma pequena parcela de pessoas idosas.

Além da ocupação da mão de obra, a pesquisa buscou identificar o nível de utilização da mecanização na produção. Constatou-se que em 24 das 39 propriedades abordadas, a forma de ordenha mais utilizada é de “balde ao pé”, ou seja, praticada manualmente e apenas 10 delas possuem sistema canalizado (mecanizado) para coleta do leite tirado dos animais.

Ainda em relação à análise dos dados referentes à produção leiteira, outro elemento pesquisado diz respeito ao volume médio de produção em

litros por mês em cada propriedade. Os dados foram agrupados por faixas de 5.000 litros e foi revelado que na região existe a predominância de propriedades com produção de até 10.000 litros/mês, ou seja, 69,23% produzem em média 330 litros/dia aproximadamente.

Considerando o tamanho médio do rebanho e as informações obtidas junto aos técnicos do setor público que atuam nos municípios, a média de produção diária por animal alimentado com pastagem gira em torno de 15 litros por dia, evidenciando que a produção média por animal nas propriedades pesquisadas é baixa, o que reforça a necessidade de uma maior profissionalização dessas propriedades, a fim de melhorar o processo produtivo.

De acordo com as informações apresentadas na Tabela 03, com o agrupamento das duas primeiras faixas, observa-se que 53,84% das propriedades estão abaixo da média, não ultrapassando os 15 litros/dia por animal. Em 33,33%, esta se situa na faixa de 16 a 20 litros e, em apenas 5,1%, a média está acima de 21 litros. Os números apresentados confirmam uma baixa produtividade. Na faixa de 11 a 15 litros se enquadram 46,15% das propriedades pesquisadas, condição esta que pode ser melhorada por meio da intensificação de novas tecnologias na produção.

Tabela 03 - Produção média por vaca/dia.

Faixa de litros/dia	Número de propriedades	Frequência relativa (%)
Até 10	3	7,69
De 11 a 15	18	46,15
De 16 a 20	13	33,33
Mais de 21	2	5,14
Não informou	3	7,69
Total	39	100

Fonte: Pesquisa

Portanto, ao analisar os dados referentes à gestão e a produção das propriedades pesquisadas, vale ressaltar que a maioria delas necessita ajustar algum ponto de sua gestão. Percebe-se a partir disso que a criação do curso em decorrência da parceria firmada

entre uma renomada instituição de ensino da região e os órgãos públicos competentes, é de grande valia estratégica, pois a partir do desenvolvimento da capacidade de gestão de indivíduos que se encontram inseridos nessas propriedades, existe

a real possibilidade de tornar essas propriedades mais lucrativas e, portanto, mais atrativas para a comunidade que dela depende.

4.2 Aspectos financeiros relacionados à renda das propriedades.

Dado à forte tendência ao êxodo rural, ocorrido nas últimas décadas nos municípios envolvidos

neste estudo, pela justificativa das pessoas migrarem para outras regiões em busca de alternativas de renda, as famílias que permanecem e residem no campo possuem uma significativa dependência da produção de leite. A Tabela 04 mostra como este produto contribui na composição da renda anual das famílias pesquisadas:

Tabela 04 - Participação do leite na composição da renda anual das famílias

Renda em percentual	Propriedades	Frequência relativa (%)
40	3	7,69
50	7	17,95
60	2	5,13
70	3	7,69
75	3	7,69
80	10	25,65
90	5	12,82
100	5	12,82
Não informado	1	2,56
Total	39	100

Fonte: Pesquisa

Conforme visualização dos dados da Tabela 04, em 51,2% das propriedades, a produção de leite contribui com mais de 80% da renda familiar. Tais valores indicam a forte dependência econômica das famílias com a atividade leiteira, o que comprova a contribuição da ocupação para a permanência da população no meio rural. Deste modo, os produtores podem ter garantida a geração de suas rendas por meio de uma atividade econômica sustentável.

Os investimentos em infraestrutura para a expansão da produção também foram abordados pela pesquisa. Na Tabela 05, de acordo com o que foi informado individualmente, obteve-se o somatório dos valores em cada um dos últimos três anos, permitindo, desta forma, conhecer o valor médio anual investido por propriedade:

Tabela 05 - Volume médio de investimento em melhorias 2010 a 2012. R\$ 1,00

Ano	Valor total investido pelos produtores	Valor médio por propriedade
2010	360.100,00	9.233,33
2011	459.100,00	11.771,79
2012	740.000,00	18.987,18

Fonte: Pesquisa

Por meio da Tabela 05, visualiza-se os valores médios de investimento na produção de leite das propriedades, no qual se nota que o período de 2010 a 2012 apresenta expressivo crescimento, representando um aumento de 105,5%. Também foram solicitadas informações quanto ao volume de investimentos dos três anos anteriores, ou seja, de 2007 a 2009. Em 36 estabelecimentos, os proprietários informaram que os investimentos foram menores que o período de referência, 2010 a 2012. E quanto à expectativa futura para os próximos três anos, 2013 a 2015, 27 proprietários afirmam que pretendem investir mais do que no período anterior.

4.3 Principais contribuições do curso para o desempenho da atividade leiteira

Como objetivo de identificar quais as contribuições que o curso de produção leiteira possibilitou no

desenvolvimento da atividade para as propriedades, solicitou-se que fossem apontadas, conforme ordem de importância, entre as seguintes opções: técnicas de produção de leite, saúde animal, gestão administrativa, qualidade do leite e autoestima. Por meio de pontuação atribuída para a priorização, em que o item mais importante teve peso cinco e o menor peso um, chegou-se aos resultados de que todas as opções possuem relativa importância para o desempenho da atividade leiteira, mas se destaca a preferência pelas técnicas de produção de leite com 169 pontos, seguida da saúde animal com 121. A opção considerada menos importante foi a autoestima, que atingiu 61 pontos. Isso revela que a gestão das propriedades considera os processos de produção como sendo muito significativos.

Com relação aos novos conhecimentos adquiridos no curso, também foram identificados quais são as expectativas quanto ao futuro da atividade leiteira nas propriedades, conforme consta na Tabela 06:

Tabela 06 - Tendências quanto ao futuro da atividade leiteira nas propriedades

Tendência futura	Número de propriedades	Frequência relativa (%)
Continuar investindo em melhorias da produção com aumento do plantel	26	66,67
Continuar investindo em melhorias da produção sem aumento do plantel	12	30,77
Somente manter a produção atual	1	2,56
Pretende abandonar a atividade no curto e médio prazo	0	0
Total	39	100

Fonte: Pesquisa

Sobre as tendências futuras apresentadas na Tabela 06, para 66,67% dos produtores, há a pretensão de continuar investindo nas propriedades com aumento de plantel. Já 30,77% afirmaram não ter tal pretensão. Tem-se, então, que a maioria dos produtores vislumbra boas perspectivas à expansão da atividade leiteira da região.

Quanto aos novos conhecimentos obtidos no decorrer do curso, questionou-se a aplicação destes no dia a dia da propriedade. Todos os participantes afirmaram que os conteúdos estudados no curso são passíveis de aplicação prática. Ainda, questionados se o curso fornece elementos suficientes para somente obter conhecimentos, 12 responderam

sim, e 21 não. E sobre aplicar novas práticas na produção da propriedade, 38 responderam sim e 1 não. No sentido de despertar novas técnicas de gestão, 36 responderam sim e 3 não. Para estimular novos investimentos na produção, 37 apontaram sim e 2 não. Neste sentido, os resultados apontam para a contribuição prática do curso, ou seja, ele cumpre a finalidade e atende pontualmente os objetivos em disponibilizar aos graduandos a possibilidade de agregar conhecimentos científicos e, ao mesmo tempo, implantá-los nas propriedades.

Em relação aos conhecimentos adquiridos, indagou-se se existe resistência do gestor da propriedade em permitir a aplicação de novas

práticas na produção, para o qual 27 afirmaram sim e 12 não. Pela alta incidência deste apontamento, nota-se que há resistências, necessitando, portanto, mudanças de comportamentos das pessoas mais velhas, a fim de permitir que os mais novos possam introduzir novos conhecimentos nas práticas de produção. Contudo, observa-se que este ainda é um problema ligado à agricultura familiar.

E, por fim, buscou-se saber, por meio de questão espontânea, que mudanças foram percebidas a partir do início do curso, com os seguintes apontamentos e as suas respectivas citações: melhorias gerais (2), melhor organização da atividade (4), sanidade animal (4), pastagens (6), qualidade do leite (7), genética (9), bem estar dos animais (4), aumento da produção (8), manejo da alimentação (10), redução de custos (5), administração (3), gestão da propriedade (5), controle de produção (3), planejamento, novos conhecimentos e aumento da renda (2), autoestima da família, preservação ambiental e higiene na produção (1).

É sobremodo importante ressaltar que a pesquisa realizada forneceu importantes informações para a análise da evolução da atividade leiteira nas propriedades dos produtores que frequentam o Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira. A partir dos elementos apontados é possível avaliar as perspectivas de expansão da atividade e a importância econômica no desenvolvimento agropecuário do Noroeste de Santa Catarina.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a região AMNOROESTE do Estado de Santa Catarina apresente preocupação quanto ao futuro da sustentabilidade do seu modelo agropecuário, no setor primário, base econômica de cinco de seus municípios, a produção leiteira apresenta-se como atividade recente, porém com relevante importância e com desempenho da produção crescente a partir dos últimos cinco anos.

A atividade leiteira nos municípios apontados neste estudo e, em particular nas propriedades pesquisadas, teve seu início nas últimas duas décadas. Neste período, o leite passou a contribuir economicamente com a renda da agricultura familiar, mas, por ser uma atividade recente, conforme os resultados avaliados, os produtores avançam gradativamente nas melhorias das técnicas

de produção, dos controles e da saúde dos animais. Atenção maior diz respeito à média de produção de cada animal pois é menor a quinze litros por dia. Em se tratando de alto desempenho, um animal pode chegar a produzir até trinta litros por dia, o que deixa uma lacuna a ser trabalhada.

No que diz respeito à expansão da atividade leiteira, os resultados obtidos respondem ao objetivo geral. Ou seja, a partir da análise dos dados constatou-se a evolução do volume de produção em todos os municípios, com crescimento superior a mil por cento nos últimos seis anos, que também representam retorno tributário aos municípios. Isso demonstra que a parceria estabelecida e o curso ofertado teve um papel estratégico de destaque em relação à produção leiteira das propriedades envolvidas na pesquisa. Isso pode inclusive ser considerado ponto relevante para o desenvolvimento local e sustentabilidade das propriedades.

Sendo assim, com a proposta de melhor entender o contexto do estudo, as pesquisas realizadas junto às propriedades, permitiu compreender elementos que, por vezes, os dados estatísticos não revelam, mas que trazem referências importantes quanto às perspectivas de crescimento da atividade. Constatou-se que os produtores estão dispostos a investir, tanto em infraestrutura como também em aumento dos plantéis e em melhoramento genético.

Aliado à expansão da atividade, o comparativo quanto à representatividade do leite no movimento econômico o coloca como principal produto na maioria dos municípios. Justifica-se, portanto, a iniciativa de os poderes públicos municipais adotarem políticas de incentivo e de estímulo à produção, fator que motivou este estudo, e seus objetivos procuram identificar quais as perspectivas de expansão da atividade leiteira regional.

Dentre as questões pesquisadas, avaliou-se quais vantagens poderiam ser visualizadas a partir da implantação do Curso Superior de Tecnologia em Produção Leiteira. Pela avaliação coletada junto aos participantes, é visível a contribuição deste no auxílio de novas técnicas de produção, conhecimentos sobre saúde animal, qualidade do leite produzido e gestão administrativa do agronegócio. No universo avaliado, todos manifestam continuar na atividade com interesse de expansão da produção.

Por fim, a atividade leiteira regional requer muita atenção, seja do poder público ou do próprio setor, que passa por uma situação de dependência

econômica, se não muito rentável, mas que garante boa parte da renda familiar e a permanência desta no meio rural.

Quanto ao papel da Universidade, pelo seu caráter comunitário e engajado no contexto do desenvolvimento regional, a Unochapecó, na vanguarda das áreas de ensino, pesquisa e extensão, proporciona, desta forma, em parceria com os poderes públicos, alternativas de agregação de conhecimentos aos produtores locais. Ação esta que certamente vem ao encontro das necessidades dos produtores nos mais variados quesitos ligados ao conhecimento das práticas diárias da produção de leite.

Como análise final, verifica-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados. A atividade leiteira regional apresenta-se em expansão e os resultados analisados, mais precisamente nos últimos três anos, indicam a ação proposta como positiva.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO NOROESTE DE SANTA CATARINA. **Movimento econômico**. São Lourenço do Oeste, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 4, out/dez 2004.

CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Re-framing strategy: power, politics and accounting. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**. v. 23, n. 5, p. 573 – 594, 2010.

CARVALHO, G. R. A Indústria de Laticínios no Brasil: Passado, presente e Futuro. **Circular Técnica 102**, Minas Gerais, EMBRAPA – Gado de Leite, 2010.

CLEGG, S.; HARDY, C. **Study in Organizational: theory & method**. Los Angeles: SAGE, 1996.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M.; SCHWEITZER, J. **Strategy: theory and practice**. Los Angeles: SAGE, 2011.

DAL MAGRO, C. B; DI DOMENICO, D; KLANN, R. C; ZANIN, A. Contabilidade rural: comparativo na rentabilidade das atividades leiteira e avícola. **Custos e @gronegocio on line**. v. 9, n. 1 – Jan/Mar – 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre, Artmed/Bookman, 2006.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. Chapecó: Argos, 2012.

EMBRAPA. **Principais países produtores de leite no Mundo** – 2012. Disponível em: <http://www.cnpq.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0212.php>. Acesso em?

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERRARI, D. L. et al. Agricultores Familiares, Exclusão e Desafios para Inserção Econômica na Produção de Leite em Santa Catarina. **Informações Econômicas**. v. 35, n. 1, Jan. 2005.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

MAIA, G. B. S, et al. **Produção Leiteira no Brasil**. BNDES Setorial 37, p. 371-398, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

SANTA CATARINA, Secretaria de Estado da Fazenda, **Movimento Econômico**. Florianópolis, 2013.

SÃO LOURENÇO DO OESTE. Câmara Municipal. **Lei 1.869/2010**. São Lourenço do Oeste.

SÃO LOURENÇO DO OESTE. Câmara Municipal. **Lei 1.875/2010**. São Lourenço do Oeste.

SÃO LOURENÇO DO OESTE. **Convênio 012/2010**. São Lourenço do Oeste.

TEIXEIRA, Júlio Cesar et al. **Avanços em produção e manejo de bovinos leiteiros**. Lavras: UFLA, 2002.

TESTA, Vilson Marcos; NADAL, Raul; MIOR, Luiz Carlos; BALDISSERA, Ivan Tadeu; CORTINA, Nelson. **O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense (proposta para discussão)**. Florianópolis: EPAGRI, 1996.

TORRES, Rodolpho de Almeida et al. **Políticas e tecnologias para o desenvolvimento da pecuária de**

leite familiar da Zona da Mata Mineira. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy – and does it matter?** London: International Thomson Publishing Company, 1993.

ZANIN, A.; FAVRETTO, J.; POSSA, A.; MAZZIONI, S.; ZONATTO, V. C. S. Apuração de custos no manejo da produção leiteira: uma análise comparativa entre o sistema tradicional e o sistema freestall. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v.17, n. 4, p.431-444. Lavras-MG, 2015.

ZANIN, A.; LANSSARINI, J. R.; OENNING, V.; KRUGER, S. D.; GUBIANI, C. A. Análise econômica e financeira da produção leiteira em uma pequena propriedade rural. In: 51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém. **Anais...** Belém, 2013.