



UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO

Ficha de Inscrição

1. DOCUMENTOS EXIGIDOS	
<input type="checkbox"/> Projeto de pesquisa (02 cópias impressas e uma eletrônica)	<input type="checkbox"/> Resumo do Currículo <i>Lattes</i> do/a coordenador
<input type="checkbox"/> Plano de Trabalho do/a acadêmico/a bolsista	<input type="checkbox"/> Ofício de encaminhamento a DIPPGE assinado pelo/a docente e pelo/a Coordenador/a do Curso ao qual o projeto estiver vinculado.
<input type="checkbox"/> Ofício do/a líder do grupo de pesquisa, indicando a linha de pesquisa bem como atestando a relevância do projeto para o grupo de pesquisa	

02 - IDENTIFICAÇÃO DO (A) ORIENTADOR (A) DO PROJETO		
Nome completo: Eliane Salete Filippim		
Este projeto tem como co-orientadores os membros do GT do Mestrado em Administração: Daniel Poletto Tesser, José Elmar Feger, Nelson Santos Machado, Augusto Fischer.		
CPF: 450.975.770-00	Carteira de identidade:	
Endereço: Rua Paulo Germano Liedke, 272		
Bairro: Flor da Serra	Cidade: Joaçaba	CEP: 89.6000-000
Área: ACSA (Mestrado em Administração/Intercampi)	E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br	
Regime de tempo: Integral (40h)	Titulação: Doutora	

03 - IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO
Título do Projeto: Sustentabilidade Organizacional da Cadeia Produtiva do Leite na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul
Grupo de Pesquisa (Intercampi): Administração e Desenvolvimento Organizacional
Linha de Pesquisa: Sustentabilidade Organizacional

Resumo do Projeto:
<p>O setor industrial de processamento de leite na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul é constituído de indústrias de pequeno, médio e grande porte, compreendendo miniusinas de resfriamento e indústrias processadoras de produtos derivados lácteos com agregação de valor. Mesmo com a presença de unidades industriais de grandes empresas do setor, incluindo multinacionais, predominam na Mesorregião as cooperativas e fábricas informais, instaladas próximas ao produtor, interagindo com o mesmo. Tendo esse contexto como referência, a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC se propõe a</p>



desenvolver pesquisa para estudar a sustentabilidade organizacional da cadeia produtiva do leite na Mesorregião por meio do presente projeto. A importância da pesquisa da cadeia produtiva do leite pode ser atribuída às perspectivas de seu desenvolvimento na Mesorregião, sustentadas na produção do leite *in natura* pela agricultura familiar que caracteriza a estrutura fundiária da região.

O problema de pesquisa deste projeto é a identificação do perfil das empresas processadoras de leite na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul, suas potencialidades, e as condições de sustentabilidade dado seu formato organizacional, considerando fatores econômicos, sociais e institucionais que influenciam sua inserção nos mercados. O objetivo geral do projeto consiste em estudar o segmento de empresas processadoras de leite da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul, analisando os fatores de suas capacidades competitivas.

O desenvolvimento do estudo se orientará pela perspectiva da pesquisa quantitativa, mediante utilização de dados padronizados que permitem elaborar sumários, comparações e generalizações, e pela perspectiva da pesquisa qualitativa fundamentada em características do ambiente a serem apreciadas e interpretadas com base nas experiências dos atores. Utiliza o delineamento da pesquisa de levantamento (*survey*), baseado na interrogação direta de dirigentes de empresas da cadeia produtiva do leite, através de entrevista e questionário. Serão coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados secundários será efetuada através de pesquisas documentais e levantamentos de dados sobre volumes de produção de leite, em bancos de dados de institutos de pesquisa. A coleta dos dados primários será feita por meio de entrevista estruturada, aplicada pelos pesquisadores, aos diretores e gerentes das empresas de processamento de leite localizadas nos municípios que compreendem a Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul.

Destacam-se como contribuições científicas deste projeto: a reunião de informações sobre o setor de processamento de leite para subsidiar estudos futuros e fundamentar a formulação de políticas públicas para o setor; a caracterização do perfil dos gestores das empresas; a identificação de problemas e oportunidade de melhorias tanto nos processos gerenciais como estruturais da indústria de transformação de leite; a avaliação das práticas administrativas adotadas pela indústria relacionadas à produção, comercialização, planejamento e gestão estratégica; a análise da gestão de problemas ambientais das empresas e do aproveitamento de resíduos pelo setor; e a identificação das políticas de incentivo ao setor, utilizadas pelas empresas e avaliação de seu impacto sobre o setor.

Local: Joaçaba

04 de maio de 2009

Assinatura da Orientadora do Projeto

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO

Chamada Pública nº 002/2009 da Secretaria de Estado da Educação

I – TÍTULO DO PROJETO DE PESQUISA

Sustentabilidade Organizacional da Cadeia Produtiva do Leite na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul

II - A DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DA PESQUISA

A Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul (GFM), ou MESOMERCOSUL, compreende 381 municípios, sendo 208 no noroeste do Rio Grande do Sul, 131 no Oeste de Santa Catarina e 42 no sudoeste do Paraná. Conforme estimativas de 2005 do IBGE, possui uma área total de 121.283,53 km² e população de 3.785.812 habitantes (BRASIL, 2006, p. 28). No entanto, destaca-se que sua criação teve origem em 1997, com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Sustentável da Área da Bacia do Rio Uruguai, apresentado ao Ministério do Planejamento e Orçamento e, mais tarde, à Secretaria Especial de Políticas Sul de Santa Catarina, cujo elemento estruturador foi a bacia hidrográfica.

A MESOMERCOSUL possui uma identidade histórica e cultural, formada desde a chegada a partir de 1824 dos imigrantes alemães à região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, e a partir de 1870 dos imigrantes italianos à região serrana do Rio Grande do Sul. Posteriormente, somado aos descendentes dos primeiros imigrantes, novos imigrantes se deslocavam em busca de espaços disponíveis nas zonas de mata do noroeste do Rio Grande do Sul, do oeste catarinense e do sudoeste do Paraná, apenas não incluindo a porção mais a nordeste do RS e leste de SC.

Quanto a sua caracterização demográfico-econômica, a MESOMERCOSUL compreende aproximadamente 25% do território dos três estados do sul, e 25% de sua população, mas o seu produto interno bruto representa apenas um décimo do produto interno bruto da região Sul, o que demanda ações para melhoria de tal índice, com implicações nas áreas econômica, social, ambiental e cultural (DEVES *et al.* 2008).

Uma das características preponderantes da Região é a colonização tardia, com profundos traços culturais dos imigrantes colonizadores, além do menor dinamismo econômico. Deves *et al.* (2008) apontam que, apesar de sua ocupação antiga, a MESOMERCOSUL concentra uma parcela significativa da população na zona rural, apresentando um grau de urbanização relativamente baixo, correspondendo a 63,87%, enquanto que no nível nacional, este índice é de 81,25%.

Embora existam alguns centros industriais na MESOMERCOSUL, com relativa diversificação, porém fora do eixo dinâmico da economia macrorregional, a base da estrutura produtiva da mesorregião está concentrada na agropecuária e agroindústria. A estrutura fundiária da Região caracteriza-se pela agricultura familiar, com a concentração das propriedades rurais de até 100 hectares. A mesma concentra o maior elenco de estabelecimentos rurais do estrato de agricultura familiar da América Latina.

A Secretaria de Programas Regionais, vinculada ao Ministério da Integração (BRASIL, 2006), identificou os seguintes problemas da MESOMERCOSUL: empobrecimento relativo da Mesorregião; pressão dos sistemas produtivos sobre os recursos naturais; crescente perda de dinamismo da economia regional ante à globalização e empobrecimento social da região,

decorrente da dificuldade de inserção da pequena propriedade rural no mercado; precárias condições de moradia de parcela significativa da população, com deficiências de saneamento básico, acesso à saúde e à educação. Como consequência desses problemas, advém a baixa capacidade de absorção de mão-de-obra e retenção da população, o que vem gerando êxodo rural e emigração regional.

A população residente na MESOMERCOSUL registra um ritmo de crescimento inferior em comparação à média brasileira e à média da Mesorregião Sul, acompanhando inclusive a tendência de decréscimos verificados a partir da década de 1970. Os diagnósticos confirmam ainda, o fenômeno da migração, sobretudo a população mais jovem, para centros urbanos maiores, em busca de oportunidades de emprego e renda.

A População Economicamente Ativa – PEA residente no meio rural da MESOMERCOSUL é mais que o dobro da média nacional, e o dobro da média da região sul. Segundo dados do IPEA referentes ao ano de 2000, o índice nacional da PEA rural era de 16,88%, contra 19,72% na Região Sul, e 39,13% na MESOMERCOSUL. Considerando os Municípios da MESOMERCOSUL, a participação da PEA rural no mesmo ano era de 40,66% no Paraná, 39,18% no Rio Grande do Sul (ambos os Estados com índice acima da média da mesorregião), e 38,39% em Santa Catarina.

Justifica-se a importância da pesquisa da cadeia produtiva do leite, pois esta cadeia está intimamente ligada às perspectivas do desenvolvimento da Mesorregião, sustentadas na produção do leite *in natura* pela agricultura familiar que caracteriza a estrutura fundiária. A região está num epicentro latino americano desta forma de produção e a indústria leiteira pode significar uma forte alternativa para muitas famílias. Desta forma, este estudo buscará gerar conhecimento capaz de gerar oportunidades de novos negócios, tanto para os pequenos produtores quanto para as indústrias pesquisadas.

Este projeto se insere na agenda de desenvolvimento da **SDR: Secretaria de Desenvolvimento de Joaçaba**, que tem como uma de suas diretrizes o desenvolvimento da agricultura. Mas também está de acordo com as demais SDRs que estão dentro da Mesorregião, pois toda área tem na agricultura sua fonte de renda.

III – OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem objetivos gerais e específicos.

3.1 O Objetivo geral:

Desenvolver pesquisa para estudar a sustentabilidade organizacional da cadeia produtiva do leite na Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul.

3.2 Os objetivos específicos:

- a) mapear as principais empresas processadoras de leite da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul;
- b) catalogar e analisar documentos e informações pré-existentes sobre a cadeia objeto de estudo;
- c) caracterizar as empresas estudadas;
- d) Identificar e analisar as políticas, os programas e os projetos públicos e privados voltados para as atividades de produção de leite na região.

IV – O PROBLEMA DE PESQUISA

A produção teórica e a tomada de decisão para o desenvolvimento regional partem sempre de um diagnóstico/inventário da situação pré-existente do fenômeno que se quer pesquisar. Sendo a cadeia do leite uma das atividades mais relevantes para o desenvolvimento da região em estudo, carecem dados acerca dos empreendimentos por ela abarcados. Mesmo os dados disponíveis, estão dispersos e precisam ser levantados considerando o território deste estudo.

Neste sentido, o problema de pesquisa consiste em identificar as características dos segmentos que formam a cadeia produtiva do leite na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul, e as condições de sustentabilidade do desenvolvimento organizacional da mesma.

A partir deste contexto, é possível definir o seguinte problema de pesquisa: qual o perfil das empresas da Bacia Leiteira da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul e qual seu potencial? Na verdade são duas perguntas em um único problema, pois este será desdobrado em diversos estudos considerando as áreas de interesse dos pesquisadores que se associam para o desenvolvimento desta pesquisa de levantamento (*survey*).

V – A EXPLICITAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

As abordagens aqui descritas consideram os fatores propostos por Porter (1986). Para o autor, o contexto para a formulação da estratégia competitiva compreende quatro fatores básicos: pontos fortes e pontos fracos da organização; valores pessoais da organização; ameaças e oportunidades geradas pela concorrência; e expectativas da sociedade.

Mudanças institucionais dos últimos anos, destacando-se as desregulamentações, a abertura comercial e as formações de blocos econômicos, influenciaram alterações no ambiente competitivo de praticamente todos os setores da economia. A internacionalização dos mercados e a formação de blocos econômicos intensificaram as quedas de barreiras comerciais entre países, mas também influencia o aumento de exigências de natureza sanitária, ambiental e social, como nova forma de restrições comerciais. Esse cenário, combinado com o aumento das exigências dos consumidores por bens e serviços com níveis de qualidade superior, tem levando as empresas a buscarem competitividade sustentável.

As mudanças descritas influenciaram a cadeia produtiva do leite da mesorregião, levando a agricultura familiar, em muitas situações, ao risco de exclusão, o que se verificou inclusive, pelo empobrecimento relativo na região. Somado a isso, nas últimas décadas, a região já vinha sofrendo a degradação de condições socioeconômicas em razão da crise na agricultura, proporcionada a partir do processo de modernização, baseado no modelo da revolução verde, e de um processo de industrialização orientado por uma perspectiva de centralização e concentração de renda. A busca de competitividade influenciou a orientação para modelos de gestão apoiados em economias de escala, e dessa forma, excluíram muitos produtores de suínos e aves no Oeste de Santa Catarina.

Evidencia-se que, nesse cenário, não se pode mais pensar em unidades autônomas, ou em setores econômicos isolados para assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento. No setor de agronegócios, apesar de se caracterizar por diferenças marcantes no tocante ao seu grau de desenvolvimento competitivo, encontram-se preocupações significativas para a melhoria da competitividade. As mudanças institucionais exigem por parte das organizações do agronegócio, assim como em todos os setores da economia, a busca de novos mecanismos de coordenação de suas atividades produtivas, levando-as a desenvolverem novas estruturas de governança. Tais estruturas de governança também compreendem a criação de novas

organizações de representação (associações, sindicatos, etc.), com o fim de desenvolver mecanismos institucionais que atendam às demandas dos agentes envolvidos. As características decorrentes das mudanças criam um novo ambiente que deve estimular ações cooperativas entre os diversos segmentos de uma cadeia produtiva, visando desenvolver relações que assegurem ganhos de eficiência.

As atividades da pecuária leiteira são de grande importância para o desenvolvimento econômico da MESOMERCOSUL, principalmente em razão da estrutura fundiária que a caracteriza. Por outro lado, permitem a fixação do homem no campo, reduzindo as pressões sociais nas áreas urbanas, contribuindo para minimização do desemprego e da exclusão social. A produção leiteira permite um aporte financeiro regular aos pequenos produtores, contribuindo para sua manutenção no campo e a conseqüente redução do êxodo rural (SANTOS, *et al.*, 2006).

A Região Sul é a segunda maior produtora de leite do país, respondendo em 2006, por 27,6% da produção nacional, seguindo-se à Região Sudeste que é responsável por 38%. Mas o Sul tem a possibilidade de se tornar a primeira produtora de leite do país, caso se considerem as tendências observadas durante as últimas décadas, quando no período de 1990 a 2006, a produção nesta região registrou um crescimento de 116% contra 41% de variação verificada na Região Sudeste (GOMES, 2008). O mesmo autor destaca que as áreas que formam a MESOMERCOSUL respondem por 47% da produção de leite da Região Sul e 13% da produção nacional.

Ferrari, *et al.*(2005) destacam que a expansão da produção de leite na Região Sul do Brasil tem sido baseada amplamente em unidades familiares, que são em sua maioria diversificadas, e que utilizam tecnologia intermediária. Particularmente em Santa Catarina, essa expansão tem redesenhado o mapa estadual da produção de leite, em que a mesorregião oeste catarinense experimentou nas duas últimas décadas, grande crescimento da cadeia produtiva de leite, passando a concentrar a partir de 2004 64,2% da produção de leite do estado (BREDA, *et al.*, 2003). Segundo Gomes (2008), o Noroeste do Rio Grande do Sul responde por 65%; o Sudoeste do Paraná responde por aproximadamente 19%.

No período de 1990 a 2000, as três regiões mais que dobraram sua produção, sendo: o Oeste Catarinense com 119%; o Sudeste Paranaense com 116%; e o Noroeste Rio-Grandense com 101%. No ano de 2003, entre 22 Mesorregiões Geográficas, as três Mesorregiões que formam a MESOMERCOSUL ocupavam as seguintes posições em volume de produção de leite: Noroeste do Rio Grande do Sul, a 2ª posição; Oeste de Santa Catarina, a 6ª posição; e Sudoeste do Paraná, a 15ª posição (ZOCCAL e GOMES, 2005)

As regiões formadoras da MESOMERCOSUL - Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul - concentram o maior elenco de estabelecimentos rurais do estrato de agricultura familiar da América Latina, e se destacam no cenário nacional pelo ótimo potencial de crescimento como bacia leiteira. Dados da EMBRAPA indicam que a MESOMERCOSUL apresenta a maior densidade de produção no país, ultrapassando centros produtivos tradicionais, como a Zona da Mata Mineira, Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, Vale do Rio Doce e Vale do Mucuri no Estado de Minas Gerais (ZOCCAL e CARNEIRO, 2008).

Isso tem levado a instalação de novas indústrias na região, que além de reformas e ampliações de plantas industriais já existentes, elevará a capacidade instalada em mais de 100% (GOMES, 2008). De modo geral, a produção primária de leite está concentrada na pequena propriedade rural, em média de até 50 hectares, com ênfase na produção à base de pasto.

As bacias leiteiras do Noroeste Riograndense e do Oeste Catarinense tem atraído interesses

por parte da indústria, devido a essas regiões se destacarem na produção e produtividade. Segundo dados do IBGE, em termos de volume de produção por Mesorregião geográfica no ano de 2007, o Noroeste do Rio Grande do Sul ocupava a primeira posição, com 1.853 milhões de litros, o Oeste Catarinense ocupava a terceira posição com 1.348 milhões de litros. Ainda, com base nos dados do IBGE para 2007, o Oeste Catarinense ocupava a segunda posição na produtividade de leite, com 2.724 litros/vaca/ano, atrás do Centro Oriental Paranaense com 3.490 litros/vaca/ano. O Sudoeste Paranaense ocupava o terceiro lugar com 2.618 litros/vaca/ano e o Noroeste Riograndense ocupava a quinta posição, com 2.479 litros/vaca/ano.

Na Região Oeste de Santa Catarina 95% das unidades de produção de leite são de base familiar (FERRARI, *et al*, 2005). Para cerca de 80% das unidades familiares nessa região, a produção de leite é a principal fonte de renda. Mior (2007) comenta que o intenso processo de reestruturação agroindustrial do setor de suinocultura a partir do início da década de 1980, decorrente da introdução de mudanças tecnológicas e organizacionais, e de problemas ambientais associados à produção intensiva de suínos, resultou na exclusão de expressivo número de agricultores suinocultores. Testa, *et al*, (1996, *apud* MIOR, 2007) aponta que, de um total de cerca de 67 mil suinocultores em 1980, restaram cerca de 20 mil suinocultores em 1995. Os produtores excluídos da atividade de produção de suínos passaram a buscar outras atividades, destacando-se entre elas, a forte expansão da produção de leite, inclusive com a agregação de valor via estratégias de agroindustrialização. Com isso, a atividade leiteira assumiu papel preponderante na geração de renda para muitos pequenos agricultores da Região, pois a mesma passou de atividade secundária nas propriedades para se tornar uma das principais fontes de geração de renda dos produtores.

No Noroeste do Rio Grande do Sul, a produção de leite concentra-se em propriedades rurais de até 100 hectares, sendo que em algumas bacias dessa região a participação das pequenas propriedades é de aproximadamente 84% (SILVEIRA e PEDRAZZI, 2002). Essa região do Rio Grande do Sul superou outras regiões produtoras tradicionais de leite, a partir dos anos 1990, quando se deu o fim do tabelamento de preços do produto. Tem como atividades principais a cultura da soja, do milho e do trigo, em que a pecuária leiteira assume importante papel como complementação da renda do produtor. Com a especialização da produção os agricultores passaram a destinar maior área da propriedade para a atividade leiteira, diminuindo as áreas destinadas ao Trigo. A região concentra 66% da produção de leite, contra 34% da produção nas demais regiões do estado (PRUDELL, 2006, p. 28). O Noroeste do Rio Grande do Sul tem evidenciado um grande crescimento da atividade leiteira, decorrente da busca de alternativas de renda em propriedades que dependem basicamente da pecuária extensiva e da agricultura de grãos, levando muitos produtores a investirem nessa atividade e, ao mesmo tempo desenvolverem o seu sistema produtivo (CORREA, MELO e LEAL, 2003).

No Sudoeste do Paraná, a produção de leite é típica de propriedades da agricultura familiar, cujas unidades são predominantes da região. O mesmo documento aponta que a cadeia produtiva do leite na mesma região é considerada prioritária para os agricultores familiares, e vem se fortalecendo a partir da criação do Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar. A estrutura fundiária baseada predominantemente na agricultura familiar contribui para que esta região se consolide na segunda bacia leiteira no Paraná, perdendo apenas para a região Oeste do estado.

Hott e Carvalho (2007) concluem que o Noroeste Rio-Grandense e o Oeste Catarinense, estão entre as bacias leiteiras que apresentam a maior densidade de produção de leite. Segundo Gomes (2008), a MESOMERCOSUL apresenta alguns fatores determinantes no sentido de sua consolidação como uma grande bacia leiteira, quais sejam: solos férteis; clima temperado;

boa disponibilidade de água; pequenas propriedades rurais; mão-de-obra familiar; produção de leite a base de pasto; acesso a crédito subsidiado (PRONAF); e falta de alternativas mais rentáveis, estáveis e permanentes. Tais fatores são responsáveis pela escolha por parte das agroindústrias da cadeia produtiva do leite a se instalarem na região.

O setor industrial voltado ao processamento de leite, assim como na Região Sul e no Brasil em geral, é constituído de indústrias de pequeno, médio e grande porte, compreendendo miniusinas de resfriamento e indústrias processadoras de produtos derivados lácteos com agregação de valor. Embora estejam presentes unidades industriais de grandes empresas do setor, incluindo multinacionais, predominam na MESMOMERCOSUL, as cooperativas e fábricas informais, que são os mais próximos ao produtor e interagem com este. As cooperativas são principais unidades.

VI – A INDICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E TÉCNICOS

O presente projeto adota predominantemente a perspectiva da pesquisa quantitativa, pois utiliza dados padronizados que permitem elaborar sumários, comparações e generalizações. Mas também adota a perspectiva da pesquisa qualitativa, visto que se fundamenta em dados do ambiente natural, cujas características devem ser apreciadas e interpretadas com base nas experiências dos atores.

É de cunho exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com as características do segmento empresarial da cadeia produtiva do leite para torná-las mais explícitas. Utiliza o delineamento da pesquisa de levantamento (*survey*), baseado na interrogação direta de dirigentes de empresas da cadeia produtiva do leite, por meio de entrevista e questionário.

Inicialmente serão feitas pesquisas documentais para identificar elementos relevantes para o projeto de pesquisa, e que possam fundamentar a delimitação do objeto de pesquisa. Com base nos elementos identificados, será realizado o levantamento de empresas do segmento de processamento de leite, incluindo-se principalmente a identificação de seus dirigentes e contatos, visando consultas e entrevistas para coleta de dados.

Após a identificação das empresas processadoras da região, serão desenvolvidos os instrumentos de coleta dos dados primários e, após os pré-testes, definida a amostra para a realização das coletas de dados. Simultaneamente serão levantados os dados secundários sobre volumes de produção de leite, em bancos de dados de institutos de pesquisa, como: como IBGE, FEPAGRO (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – RS), ICEPA (Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina), EPAGRI (Empresa de Pesquisas Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina), IAPAR (Instituto Agrônômico do Paraná), IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social), EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), e bancos de dados de associações, sindicatos e autarquias relacionadas às atividades lácteas.

Os dados secundários serão levantados e tabulados em Banco de Dados a ser estruturado em meio eletrônico, com o uso de software para tratamento de dados (Sphinx) e planilha eletrônica (Microsoft Excel). As coletas serão realizadas pelos pesquisadores, assim como a estruturação da base de dados, e as tabulações serão realizadas pelos pesquisadores relacionados ao projeto.

A metodologia adotada nesta pesquisa será fundamentada em entrevista estruturada, aplicada pelos pesquisadores. A entrevista caracterizar-se-á por ter um roteiro (questionário) previamente estabelecido que será seguido pelo entrevistador. A entrevista se realizará de acordo com um formulário elaborado e será aplicada preferencialmente aos diretores e

gerentes das empresas de processamento de leite localizadas nos municípios que compreendem a Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul. A aplicação das entrevistas será feita por três pesquisadores relacionados ao presente projeto, que deverão se deslocar às sedes das empresas selecionadas. Serão também utilizados documentos escritos fornecidos pelas empresas, tais como relatórios de produção.

A amostra foi selecionada priorizando empresas de beneficiamento, excluindo-se os entrepostos de coleta. A partir de dados fornecidos pelo Sebrae, (2008) são 38 empresas no Noroeste do Rio Grande do Sul; 19 empresas no Oeste de Santa Catarina e 04 empresas no Sudoeste do Paraná. Serão 61 as empresas pesquisadas. As etapas da pesquisa proposta são as seguintes:

Etapa	Como	Quem
Estudo Bibliográfico	Seleção, leitura e fichamento de dados bibliográficos sobre o tema	Bolsista
Levantamento e tabulação de dados secundários	Consulta em bancos de dados eletrônicos de institutos de pesquisa e em publicações relacionadas ao setor.	Pesquisadores e bolsista
Análise dos dados secundários	Análise dos dados e informações obtidos.	Pesquisadores e bolsista
Preparação do instrumento de pesquisa	Estruturação de questões de pesquisa que atendam aos objetivos do trabalho.	Pesquisadores e bolsista
	Aplicação do questionário em empresas selecionadas (pré-teste).	Pesquisadores e bolsista
Aplicação da entrevista estruturada para coleta de dados primários	Agendamento das entrevistas nas empresas, deslocamento dos pesquisadores e, aplicação do instrumento de coleta.	Pesquisadores
Tabulação de dados primários	Organização e sistematização dos dados obtidos na aplicação dos instrumentos de pesquisa.	Pesquisadores
Análise dos dados	Emissão de relatórios preliminares de banco de dados, elaboração de cruzamentos e análise de informações.	Pesquisadores
Elaboração de relatórios de pesquisa e artigos científicos	Descrição das informações e resultados obtidos nas análises dos dados, elaboração de artigos científicos com os dados obtidos.	Pesquisadores
Elaboração de relatório final da pesquisa	Descrição das atividades desenvolvidas, avaliação dos resultados obtidos, prestação de contas (final), descrição dos problemas e dificuldades enfrentados e proposição de novos estudos.	Coordenador da pesquisa

VII - RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO

Esta pesquisa tem importância tanto do ponto de vista da área das Ciências Sociais Aplicadas quando da extensão. Com base nos resultados, é possível vislumbrar lacunas nesta cadeia e/ou oportunidades de investimentos e geração de novos empreendimentos. Os dados serão compartilhados por meio dos seminários de pesquisa da Unoesc, das aulas dos docentes envolvidos, da publicação dos resultados em relatório e em material compacto a ser distribuído para empresas. Deste projeto podem resultar idéias de Trabalhos de Conclusão de Curso para os cursos da Unoesc, especialmente na ACSA.

Considera-se que serão contribuições desta proposta:

a) Levantamento de informações sobre o setor de processamento de leite na área da Mesomercosul que poderá subsidiar estudos futuros bem como ação de formulação de políticas públicas para o setor;

- b) Análise do perfil dos gestores das empresas favorecendo estudos futuros;
- c) Identificação de problemas e oportunidade de melhorias tanto nos processos gerenciais como estruturais da indústria de transformação de leite;
- d) Identificação das políticas de incentivo ao setor, utilizadas pelas empresas e avaliação de seu impacto sobre o setor.

VIII – PLANO DE TRABALHO DO BOLSISTA

Ações do (a) Bolsista/pesquisador	PREVISÃO	
	Mês	Ano
Estudo Bibliográfico	Julho a agosto	2009
Levantamento e tabulação de dados secundários	Julho a Setembro	2009
Análise dos dados secundários	Setembro a Outubro	2009
Preparação do instrumento de pesquisa	Outubro a Novembro	2009
Aplicação da entrevista estruturada para coleta de dados primários	Novembro/2009	2009
Tabulação de dados primários	Dezembro/2009 a Maio/2010	2009 2010
Análise dos dados	Dezembro/2009 a Abril/2009	2009
Elaboração de relatórios de pesquisa e artigos científicos	Maio a Outubro	2010
Elaboração de relatório final da pesquisa	Maio a Novembro	2010

IX - CRONOGRAMA DA PESQUISA

Ações	PREVISÃO	
	Mês	Ano
Estudo Bibliográfico	Julho a agosto	2009
Levantamento e tabulação de dados secundários	Julho a Setembro	2009
Análise dos dados secundários	Setembro a Outubro	2009
Preparação do instrumento de pesquisa	Outubro a Novembro	2009
Aplicação da entrevista estruturada para coleta de dados primários	Novembro/2009	2009
Tabulação de dados primários	Dezembro/2009 a Maio/2010	2009 2010
Análise dos dados	Dezembro/2009 a Abril/2009	2009
Elaboração de relatórios de pesquisa e artigos científicos	Maio a Outubro	2010
Elaboração de relatório final da pesquisa	Maio a Novembro	2010

X – ORÇAMENTO

Ações	Valor
Fotocópias	200,00
Deslocamentos para coleta de dados	1.000,00
TOTAL	1.200,00

XI – A VINCULAÇÃO E AS FORMAS DE APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM O(S) CURSO(S) DE GRADUAÇÃO DA ÁREA DE CONHECIMENTO

Esta pesquisa, vinculada ao Mestrado em Administração (em elaboração), vincula-se também de forma direta com o ensino e com a extensão. Os resultados deste estudo poderão nortear ações da UNOESC no que se refere a sua contribuição em prol do desenvolvimento sustentável da região.

Para a Área de Ciências Sociais Aplicadas (ACSA), tanto na graduação quanto na pós-graduação, a interação dessa pesquisa poderá se dar na apropriação direta dos resultados pelos cursos de Mestrado em Administração (em fase de elaboração do projeto), pelos cursos de Especializações na área de Gestão e em Administração Pública, pelo curso de Graduação em Administração e demais cursos da ACSA da Unoesc.

Os resultados obtidos poderão fornecer subsídios tanto da teoria quanto da prática das cadeias produtivas, bem como auxiliar na construção de metodologias para a interação com atores/empresas desta região. Essa temática tem gerado constante solicitação de assessoria, palestras e outras formas de extensão universitária. Neste sentido, os resultados desta pesquisa (entendida como aplicada) poderão ser transformados em extensão universitária norteando programas e projetos de intervenção.

XII - INDICAÇÃO DO REFERENCIAL BÁSICO

12.1 Referencial utilizado no Projeto

BRASIL. O Ministério da Integração Nacional e a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Brasília/DF: Ministério da Integração Nacional/ Secretaria de Programas Regionais - SPR. 2006. Disponível em:

www.integracao.gov.br/download/download.asp?endereco=/pdf/programasregionais/cartilha_promeso.pdf. Acesso em 26.nov.2008.

BREDA N. L.; *et al.* [Coordenação da cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense: uma análise da interface agricultor-indústria](#). 2003. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/BredaN.pdf>. Acesso em 04. ago. 2008.

CORRÊA, A. F.; MELO, V. L. F.; LEAL, R. S. **Identificação de gargalos globais na cadeia lacteal em São Luiz Gonzaga (RS)**. In: Revista de Pesquisa e Pós-Graduação – Santo Ângelo, 2003. Disponível em <http://www.uri.br/publicaonline/revistas/artigos/37.pdf>. Acesso em 10.fev.2009.

DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston. Harvard University, 1957.

DEVES, O. D. ; RAMBO, A. G. ; MIGUEL, L. A. . A Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul: uma análise dos sistemas agrários e das políticas de desenvolvimento neste território . In: 4º Encontro de Economia Gaúcha, 2008, Porto Alegre. Anais do 4º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2008. Disponível em: <http://www.pucrs.br/eventos/eeg/?p=apresentacao>. Acesso em 18.dez.2008.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial de alimentos**. Caderno de Ciência e Tecnologia. Brasília, v. 8, n. 1/3, p. 9-27, jan./dez. 1991.

FERNANDES, E. N.; BRESSAN, M.; VERNEQUE, R. S. **Zoneamento da pecuária leiteira da região sul do Brasil**. In: Ciência Rural, Santa Maria, v.34, n.2, p.485-491, mar-abr, 2004.

FERRARI, D. L.; *et al.* **Inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina**. Informações Econômicas, SP, v.35, n.1, jan. 2005. Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/tec2-0105b.pdf>. Acesso em 05.ago.2008.

FERREIRA, H. V. C. **Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Mesorregiões**: uma experiência inovadora de desenvolvimento regional do governo brasileiro. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

FLORÊNCIO, D. R.; RUSCH, F.; THEIS, I. M. Análise de políticas de desenvolvimento regional: o caso da MESOMERCOSUL. Dynamis revista tecno-científica ISSN -1982-4866 (jan-mar/2008) n.14, vol.1, 23 – 33.

GOLDBERG, R.A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybeans, and Florida orange economies**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston. Harvard University, 1968.

GOMES, E. J. **Estratégias das Grandes Indústrias no Sul do Brasil**. In: Conjuntura Agrícola, Boletim Eletrônico. DESER – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais. N. 165, ago.2008.

HEIDEN, F. C. **Leite**: Santa Catarina em destaque. Florianópolis: EPAGRI/CEPA, Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/> , Acesso em 08.ago.2008.

HIRATUKA, C. **Estruturas de coordenação e relações interfirmas**: uma interpretação a partir dos custos de transação e da teoria neo-schumpeteriana. Economia e empresa. São Paulo, v.4, n.1. jan/mar, 1997.

HOTT, M. C; CARVALHO, G. R. **Análise espacial da concentração da produção de leite no Brasil e potencialidades geotecnológicas para o setor**. Anais XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto, Florianópolis, Brasil, 21-26 abril 2007, INPE, p. 2729-2736.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES. Estudo propositivo do Território do Sudoeste do Paraná (Documento Preliminar). Agosto. 2005,

Disponível em: http://www.condraf.org.br/biblioteca_virtual/ep/EP_PR_Sudoeste.pdf. Acesso em 11.fev.2009.

LAZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L.2001. **Integrating supply chain and network analyses**: The study of netchains. Journal on Chain and Network Science. Vol 1, n.1.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e território**: a dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste catarinense. Florianópolis, 2003. 315 f. Tese (doutorado em Ciências Humanas/Sociedade e Meio Ambiente) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MIOR, L. C. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial**. In: Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável. Florianópolis, 22-25.ago.2007. Disponível em: http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artrigo_Coloquio_%20-Mior.pdf, Acesso em 13.fev.2009

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

PRUDELL, V. **Análise da pequena propriedade rural**: o caso dos produtores de leite da região do Grande Santa Rosa-RS. 2006. 84 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), Santa Maria, 2006.

SANTOS, O.V; MARCONDES, T; CORDEIRO, J.L.F. **Estudo da cadeia do leite em Santa Catarina**; prospecção e demandas. (Versão preliminar). Florianópolis: EPAGRI/CEPA, 2006. 55p

SILVEIRA, Vicente Celestino Pires; PEDRAZZI, Paulo Ramon. **As transformações na cadeia produtiva do Leite: impactos no Rio Grande do Sul e em Santa Maria**. Santa Maria, 2002. Disponível em: <http://www.ufsm.br/cieper/mainfiles/Resumo_CPILEite2.doc>. Acesso em: 10 jan 2009.

SPECHT, S.; RÜCKERT, A. A.; BLUME, R. **A trajetória das políticas de desenvolvimento no Brasil**: do Estado desenvolvimentista ao desenvolvimento territorial. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Universidade Estadual de Londrina. Londrina: 22-25.jul.2007.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**., New York : The Free Press, 1985.

ZOCAL, R.; CARNEIRO, A. V. **Uma análise conjuntural da produção de leite brasileira**. EMBRAPA GADO DE LEITE. 10.jun.2008. Disponível em <http://www.cileite.com.br/artigos/artigo.php?id=1> Acesso em 25.02.2009.

ZOCAL, R.; GOMES, A. T. **Zoneamento da produção de leite no Brasil**. In: Anais do XLIII CONGRESSO DA SOBER. 2005, Ribeirão Preto. ANAIS, 2005. v. 43. p. 1-20. Disponível em: http://www.sober.org.br/conteudo.php?item_menu_id=6, Acesso em 25.fev.2009.

ZYLBERSZTAJN D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial.** In: Zylbersztajn D. e Neves, M.F. (coordenadores). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo : Pioneira, 2000.

12.1 Referencial a ser consultado

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo : Atlas: Fundação Vanzolini, 2008. 1. Ed.

BORGES, André ; ROCHA, Carlos Vasconcelos ; SOUZA, Celina et al. **Governo, Políticas Públicas e Elites Políticas nos Estados Brasileiros.** Rio de Janeiro: Editora Revan, 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson ; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 2. Ed.

CLEGG, Stewart R. ; Hardy, Cynthia ; NORD, Walter R et al. **Handbook de Estudos Organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004. v. 1.

CLEGG, Stewart R. ; Hardy, Cynthia ; NORD, Walter R et al. **Handbook de Estudos Organizacionais:** reflexões e novas direções. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004. v. 2.

CLEGG, Stewart R. ; Hardy, Cynthia ; NORD, Walter R et al. **Handbook de Estudos Organizacionais:** ação e análise organizacionais. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004. v. 3.

LUCAMBO, Catia ; COÊLHO, Denilson Bandeira ; MELO ANDRÉ, Marcus. **Desenho institucional e participação política:** experiências no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2005.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **O Mito do Desenvolvimento Sustentável:** meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008. 3. Ed.

ORTIGARA, Anacleto Ângelo. **A Cabeça do Empreendedor:** o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso. Florianópolis: Editora Insular, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2. Ed.

SANTOS, Milton. **Economia Espacial.** São Paulo: Editora de Universidade de São Paulo, 2007. 2. Ed.

SANTOS, Milton. **Território e Sociedade.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2007.