

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DO LEITE DA REGIÃO
CENTRAL E DO APL DA REGIÃO SUL DE GLÓRIA DE DOURADOS**

CAMPO GRANDE/MS

DEZEMBRO/2012

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DO LEITE DA REGIÃO CENTRAL E DO APL DA REGIÃO DE GLÓRIA DE DOURADOS

1. Contextualização e Caracterização do APL do Leite

a. Começo do Arranjo

A Plataforma Tecnológica da Bovinocultura do Leite em Mato Grosso do Sul tem sua origem em um acordo de cooperação técnico científico firmado entre o MCT, a FINEP, o CNPq, o Ministério da Integração Nacional e as Secretarias responsáveis pelas atividades de Ciência e Tecnologia dos Estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e do Distrito Federal. O objetivo do acordo é viabilizar um Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Centro Oeste que contribua para a superação das disparidades regionais em termos de investimento e produção de ciência e tecnologia.

Como atividade inicial do Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Centro-Oeste, optou-se pela identificação de alguns setores prioritários em cada Estado que pudessem funcionar como “pilotos” deste esforço de ação coordenada em níveis federal e estadual, utilizando-se da metodologia de PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS. As Plataformas Tecnológicas representam uma metodologia especificamente desenvolvida para, através de uma ampla mobilização dos vários agentes, colocar frente a frente oferta e demanda tecnológica de um determinado setor ou cadeia produtiva da economia e, na sequência, estimular, alavancar e monitorar projetos com real potencial de capacitação tecnológica.

Um dos setores escolhidos para a realização de plataforma tecnológica em Mato Grosso do Sul, no âmbito do referido acordo, foi o setor da cadeia produtiva do leite.

A crescente demanda do mercado por produtos de alta qualidade e baixo custo, a necessidade de produtividade e competitividade, a busca constante de meios que favorecem a viabilização dos negócios rurais, a necessidade de geração de empregos, renda e inclusão social obrigou os agentes indutores do setor de leite a se adaptarem para impedir a exclusão dos menos favorecidos. A produção de leite é importante porque a sua prática está associada principalmente a pequenos produtores. Assim a atividade ocorre para a sustentabilidade de pequenas propriedades e assentamentos rurais fixando os trabalhadores no campo.

Diante desta condição e sendo o Estado de Mato Grosso do Sul uma região que apresenta bom potencial de desenvolvimento da cadeia produtiva do leite, é necessário que seja ampliada a organização dos produtores e da produção. A situação atual requer a agilização da modernização, a profissionalização da produção de leite e a expansão do setor industrial como forma de agregação de valor aos produtos lácteos do Estado. Portanto a metodologia de trabalho que envolve a articulação dos agentes apresenta-se como ponto determinante para o sucesso do setor.

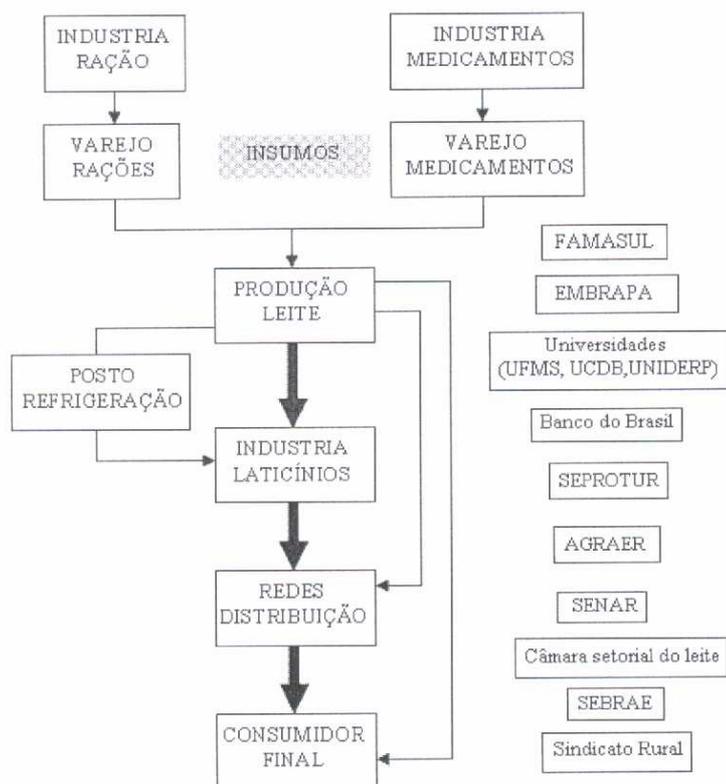
Já a estruturação e o fortalecimento do Arranjo Produtivo Local do produto Leite da região da Bacia Leiteira de é resultado da articulação do setor público e da iniciativa privada, em prol do desenvolvimento da Região Central e da Microrregião de Glória de Dourados,

onde um conjunto de atores locais busca, com o apoio de instituições governamentais e entidades privadas, potencializar a região a partir de uma atividade econômica presente em todos os municípios, com um grande número de agentes econômicos e sociais a ela ligados.

As ações de estruturação e o fortalecimento deste APL Leite estão agrupadas em três áreas que formam a base de todo o trabalho: organização social, conhecimento e empreendedorismo.

b. Setores ligados à atividade principal do arranjo:

Os setores ligados ao APL de leite na região Central e ao APL de leite na região de Glória de Dourados estão indicados na Figura 1.



Os APL's de leite da Região Central e de Glória de Dourados possuem todos os atores do sistema, dos insumos até o consumidor final. Os estabelecimentos industriais são classificados em três tipos: usina de beneficiamento, considerado um estabelecimento que tem por fim receber, filtrar, beneficiar e acondicionar higienicamente o leite destinado diretamente ao consumo; fábrica de laticínios, com recebimento de leite e creme para o preparo de quaisquer produtos de laticínios e os postos de refrigeração, estabelecimentos destinados ao tratamento a frio do leite reservado ao consumo.

Entre as organizações de apoio, apenas os sindicatos rurais das prefeituras pertencendo ao APL são específicos para o APL, as outras organizações sendo comuns a toda a cadeia no Estado.

c. Quantos empreendimentos existem e qual o pessoal ocupado:

No estado do Mato Grosso do Sul a primeira indústria surgiu oficialmente na década de 60. Existem atualmente cerca de 200 estabelecimentos industriais entre Usinas de Beneficiamento, Fábricas de Laticínios e Postos de Refrigeração. Dentre esses, 12 são cooperativas. No Estado de Mato Grosso do Sul existe uma tendência crescente da produção sendo que hoje a produção está em torno de 427 milhões de litros.

Tabela 1 - Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul – indicadores gerais no ano de 2000.

Nº de produtores (Produzem e comercializam)	20.000
Nº de empregos diretos	40.000
Produção média diária	1.100.000 L
Receita bruta mensal	R\$ 8.250.000,00

Os estabelecimentos ocupam todas as regiões de Mato Grosso do Sul, no entanto 23% encontram-se na bacia leiteira da Costa Leste, em seguida estão as bacias leiteiras de Campo Grande e do Centro Norte, ambas com 16% dos estabelecimentos e em terceiro lugar aparece a bacia de Glória de Dourados com 11%. Baseado nos dados da Tabela 01 e num total de 16% dos estabelecimentos, é possível avaliar o número de empregos diretos gerados pelo APL de leite da região de Campo Grande em 6400 e o número de produtores que vivem do leite em 3200. No entanto, existem muitas pequenas empresas informais que funcionam em assentamentos ou em pequenas propriedades privadas. Esses estabelecimentos não entram nas estatísticas oficiais, mas possuem um papel importante para escoamento da produção de leite de muitos pequenos produtores e para geração de renda no campo.

Do total de estabelecimentos industriais identificados, 27,5% estão registrados no Serviço de Inspeção Federal e cerca de 16,5% fazem parte do Serviço de Inspeção Estadual. O Serviço de Inspeção Municipal, ainda é insipiente.

Adotando-se a escala de produção para classificação dos estabelecimentos de laticínios, o Estado possui cerca de 96% dos estabelecimentos com capacidade de recepção inferior a 50.000 litros de leite/dia. É um estado de empresas de pequeno porte e inúmeras mini-usinas, o que dificulta a adoção de novas tecnologias e impede a produção de produtos com maior valor agregado. Segunda a FAMASUL, num seminário sobre competitividade do setor do leite no Mato Grosso do Sul em maio de 2007, a sobrevivência do setor no estado depende de sua capacidade de se organizar, o que evidencia a importância do papel do APL para a competitividade das empresas e dos produtores.

d. Importância do APL para o estado e a economia local:

A Região Centro-Oeste tem apresentado forte tendência de aumento na produção leiteira. Ela é hoje responsável por 15,3% da produção nacional, capitaneada pelo Estado de Goiás, com 10% da produção brasileira e 70% da produção regional.

O Centro-Oeste lidera a expansão da produção de leite no Brasil, em vista de suas maiores taxas de produtividade e aumento da fronteira produtiva. Estimativas relativas ao ano 2000 indicam que, na região, o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio do leite atinge R\$ 3,1 bilhões, representando 0,36% do PIB nacional, e gerando cerca de 200.000 empregos.

Em Mato Grosso do Sul as atividades da Cadeia Produtiva do leite têm enormes repercussões sociais. Elas envolvem aproximadamente 20 mil produtores que produzem

1 milhão/litro/dia na estação das águas. Deste total em torno de 16% encontram-se na região Central e 18% na região de Glória de Dourados.

Mesmo com as grandes oscilações e a completa ausência de política para o setor, fenômeno comum em toda a região Centro-Oeste e em boa parte do país, as atividades da cadeia produtiva do leite apresentam enormes potencialidades. Tem crescido de forma significativa com impactos sociais e econômicos de grande relevância.

A dinamização das atividades da cadeia produtiva de leite concorre para a interiorização do desenvolvimento, porque se reflete no aumento de renda dinamizando a econômica local. O tamanho dos fornecedores é bastante diversificado, mas predominam os pequenos fornecedores, produzindo até 100 litros/dia e com propriedades inferiores a 100 hectares. Essas propriedades representam a maioria das propriedades existindo nos Municípios do APL, o que evidencia a importância da atividade leiteira para o território considerado.

e. Delimitação territorial do arranjo

A Os Municípios do APL da região Central são municípios que possuem características muito próximas do perfil de produção agrícola com 06 municípios (Campo Grande, Dois Irmãos do Buriti, Jaraguari, Rochedo, Sidrolândia e Terenos). O consumo na região é fortemente influenciado pela cidade de Campo Grande, capital e maior cidade do Estado e que oferece oportunidades de comercialização para as empresas do APL. O APL do Leite da Bacia Leiteira da Região de Glória de Dourados conta com participação de oito municípios (Angélica, Bataiporã, Deodápolis, Iguatemi, Naviraí, Nova Andradina, Novo Horizonte do Sul e Glória de Dourados), estes constituídos por 2,2 mil propriedades leiteiras com produção média de 58,6 milhões de litros/ano, dentre elas se destacam cerca de 150 propriedades pela qualidade dos produtos derivados daquela produção leiteira.

f. Quais os tipos de interação e cooperação existem entre as empresas do arranjo, e entre elas e as instituições públicas e privadas locais

Os contatos entre os atores do sistema são muito reduzidos, mas ações estão sendo realizadas para reforçar os vínculos entre os participantes do APL. Após amplos debates e reuniões foram mobilizados os vários atores do arranjo produtivo da bovinocultura do leite com vista encontrar soluções para dinamizar o setor no Estado de Mato Grosso do Sul.

Essa mobilização envolveu os produtores rurais, os empresários, proprietários de indústrias, as instituições de pesquisa do Estado, as universidades, as prefeituras municipais, cooperativas e sindicatos rurais. Esses contatos, necessários para a boa competitividade futura do APL, permitirão a gestão e continuidade de execução do planejamento apresentado e as articulações entre as ações propostas.

O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo - SEPROTUR visando o fortalecimento da "Cadeia Produtiva do Leite no Estado" está implantando Projeto Desenvolvimento da Bacia Leiteira da Região Central de Mato Grosso do Sul, considerando a importância deste segmento para a economia sul-mato-grossense além da sua relevância social, denominado "MS Forte"

g. Que tipo de instâncias decisórias existem em prol do arranjo (governança).

A SEPROTUR (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Indústria, do Comércio e do Turismo) possui um papel relevante na organização do APL do leite na região Central e de Glória de Dourados. A SEPROTUR é também coordenadora da Câmara Estadual de Leite e do Núcleo de Gestão dos APLs no Estado, todos órgãos ligados as atividades do APL.

Outras organizações possuem também um papel relevante na coordenação do APL, tais como o SEBRAE, na organização de treinamento em administração, as Universidades, a EMBRAPA e o SENAR, em pesquisas e treinamentos técnicos e a AGRAER e extensão do conhecimento gerado pelas Universidades e a EMBRAPA.

As universidades, através do início da implantação do Centro Tecnológico do Leite, deverá possuir um papel relevante na organização do APL, através da coordenação nas pesquisas de produção leiteira, de transformação do leite e derivados e de aproveitamento dos co-produtos e resíduos.

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite do Estado de Mato Grosso do Sul, está desenvolvendo perfil das principais linhas que deverão ser enfocadas para se atingir um pleno desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no Estado de maneira sustentável e economicamente rentável.

Nesse sentido pretende-se convergir as ações efetuadas pelos órgãos que fomentam o desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite, bem como sugerir um modelo de produção de leite adequado às condições sócio-econômicas e edafoclimáticas existentes no Estado de Mato Grosso do Sul.

2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (SEPROTUR), visando ao fortalecimento da "Cadeia Produtiva do Leite no Estado", apresenta o Projeto Desenvolvimento da Bacia Leiteira da Região Central de Mato Grosso do Sul, em razão da importância desse segmento para a economia sul-mato-grossense, além da sua relevância social.

A cadeia do leite desempenha um relevante papel na geração de postos de trabalho. O país tem, hoje, acima de um milhão e cem mil propriedades, que exploram leite, ocupando diretamente 3,6 milhões de pessoas. O setor leiteiro do Estado é um segmento da agropecuária que tem papel fundamental na ocupação de mão de obra, do espaço rural e da geração de renda para um grande número de agricultores familiares.

A atividade leiteira no Estado é a principal fonte de renda para pequenos produtores ou agricultores familiares. Nos assentamentos rurais no Estado, são desenvolvidas diversas atividades econômicas predominando com mais de 65% a atividade leiteira. Elas produzem, aproximadamente, 234 mil litros/dia, gerando uma renda média de R\$ 1.350,00/família/ano e, ainda, segundo a Câmara Setorial do Leite de MS, aproximadamente 50% do leite produzido no Estado é retirado de propriedades com menos de 10 hectares.

Por todas estas razões, aliadas à baixa eficiência dos índices zootécnicos e econômicos da atividade em Mato Grosso do Sul, é que se apresenta a proposta de implantar o Projeto de aumento da produção e da qualidade do leite na região central de MS.

Dada a importância da atividade leiteira para o Estado de Mato Grosso do Sul, uma série de iniciativas de planejamento vem sendo tomadas com a preocupação de promover o desenvolvimento da cadeia leiteira, tornando-a uma atividade econômica alternativa para dinamizar a economia local.

As mais recentes iniciativas foram desencadeadas pela Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (SEPROTUR), por meio da elaboração das Estratégias de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local do Leite. Nesse caso, o processo de planejamento envolveu o Arranjo Produtivo Local da Região Central do Estado e o Arranjo Produtivo Local de Glória de Dourados que é composta pelos municípios de Bandeirantes, Campo Grande, Dois Irmãos do Buriti, Jaraguari, Rochedo, Sidrolândia, que representam o APL Região Central e os municípios de Angélica, Deodápolis, Glória de Dourados, Fátima do Sul, Ivinhema, Jatei, Novo Horizonte do Sul e Vicentina.

A outra iniciativa é a da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (SEPROTUR) e consiste no Projeto de Desenvolvimento da Bacia Leiteira da Região Central do Estado de Mato Grosso do Sul em parceria com o Sebrae/MS, elaborado em maio/2012.

Os dois documentos pautaram-se pelo uso de metodologias participativas e foram construídos com a participação dos representantes das esferas governamentais, instituições do Sistema S, universidades, organizações não governamentais, associações de classe, sociedade civil organizada e produtores rurais da região. Para reunir essas instituições foram realizadas oficinas de planejamento participativo para discussão e elaboração dos documentos. Dessa forma, são documentos validados por esse conjunto de atores que, em última instância, compõem o arranjo produtivo local (APL) do leite da região.

Alguns outros conceitos são importantes no contexto de criação deste Plano e foram considerados para sua elaboração. Tais permearam as definições feitas e seguem traduzidos abaixo.

Conceito de APL - Os APLs – Arranjos Produtivos Locais – são aglomerações de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localizam em um mesmo espaço geográfico. As empresas dos APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Conceito de Governança - se dá numa estrutura complexa, mediante articulação dos diversos órgãos e instâncias do governo, num diálogo e negociação com a sociedade civil e mercado, em diferentes escalas de organização territorial; A governança viabiliza processos de inclusão produtiva de determinados segmentos sociais e territórios (nos Arranjos Produtivos Locais).

Conceito de Princípios – proposição fundamental, norma de conduta que orientará a formulação do APL, uma sentença que expressa um valor, regra, fundamento, a essência.

Conceito de Diretriz – Deve apontar para o futuro, indicando as ações a serem realizadas, sem entretanto, especificar as atividades concentradas, o público alvo, as parcerias, o operacional.

Metodologicamente, a elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL do Leite pautou-se pela consulta a fontes secundárias, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A elaboração do plano de desenvolvimento do APL de leite da Região de Campo Grande foi facilitada pela existência de trabalhos já desenvolvidos sobre o tema, por diversas instituições locais. Em 2002 foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Bovinocultura do Leite no Mato Grosso do Sul (PDCT) coordenado pela Superintendência de Ciência e Tecnologia de MS e Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequenos Empresários de MS (SEBRAE-MS) e contou com a participação de todos os setores (segmentos) da cadeia produtiva do leite. Esse Plano de Desenvolvimento vem sendo implementado e monitorado pela Câmara Setorial do Leite de MS, que tem sido o fórum de discussão das políticas. A execução das ações tem sido feita pelos parceiros.

O PDCT teve como metas:

- a) A criação da Câmara Setorial do Leite;
- b) A elaboração de projetos cooperativos de desenvolvimento científico e tecnológico com definição das principais atividades a serem contempladas, justificativas e impactos esperados, objetivos, metodologia, agentes e instituições envolvidas na sua execução, cronograma, orçamento e fonte de recurso;
- c) Identificação de fontes complementares de recursos para a execução do programa;
- d) Definição das equipes responsáveis pelos projetos;
- e) Definição das atribuições e papéis das instituições no processo de viabilização das parcerias necessárias para o sucesso dos projetos;
- f) Identificação das lideranças entre os participantes para constituir o Grupo Gestor.

Os subprogramas definidos pelo PDCT foram de produção, indústria, capacitação e transferência de tecnologia.

Os participantes a elaboração do PDCT foram:

- Secretaria de Estado da Produção (SEPROD), atual SEPROTUR;
- Instituto de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (IDATERRA), atual AGRAER;
- Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO)
- Delegacia Federal de Agricultura (DFA-MS)
- Federação da Agricultura de Mato Grosso do Sul (FAMASUL)
- Fórum das Associações de Produtores de Leite do Estado de Mato Grosso do Sul;
- Organização das Cooperativas do Brasil (OCB-MS);

- Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul (FIEMS)
- Associação dos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul (ASSOMASUL)
- Fórum das Instituições de C&T; Universidades e EMBRAPA;
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE-MS);
- Banco do Brasil S.A.

3. Situação atual - desafios e oportunidades de desenvolvimento

a. Variáveis importantes para caracterização da situação atual do Arranjo Produtivo:

Variáveis importantes identificadas são:

- Alta sazonalidade do produto;
- Grande crescimento da proporção de matéria-prima inspecionada, o que obriga os produtores em investir em tecnologia e qualidade;
- Disponibilidade de áreas para ampliação da atividade leiteira dentro das propriedades;
- A mão de obra é de baixa qualificação, pouco capacitada para o desempenho das atividades, que mesmo não exigindo conhecimento intelectual seriam otimizadas com um pouco mais de conhecimento. No caso dos empreendimentos informais, a mão de obra é principalmente familiar, com possibilidade de alguns empregados. Neste caso os salários são baixos e a qualificação inexistente;
- Infraestrutura deficiente das propriedades;
- Baixa qualidade do leite;
- Baixa qualidade das pastagens e da alimentação animal: predomina a produção de leite a pasto, com suplementação volumosa e concentrada durante a seca. Todavia, a baixa qualidade nutricional das forragens, a sazonalidade da produção forrageira e a degradação dos solos constituem desafios para o progresso da atividade. A ocorrência de períodos definidos de seca aliada à escassez de recursos hídricos, assim como a estrutura frágil e características químicas desfavoráveis do solo (baixo pH e toxidez por alumínio), podem ser apontadas como grandes entraves à sustentabilidade do agronegócio do leite;

b. Obstáculos a serem superados:

A cadeia apresenta altos índices de disparidade regional tanto tecnológica quanto de produtividade, disparidades que se encontram presentes no APL. O sistema produtivo da Cadeia Produtiva e do APL do Leite apresenta três níveis básicos:

- Unidade doméstica: uso da mão-de-obra familiar. Não absorve as tecnologias modernas, pouco participa do mercado, produção visando à subsistência e dispõe de pouco capital de exploração. Apesar do tamanho reduzido é bastante encontrado no meio rural e possui um papel social relevante;
- Unidade familiar: semelhante à doméstica, mas já adota algumas tecnologias modernas como resfriamento na propriedade, inseminação artificial e/ou suplementação alimentar,

participando do mercado de forma significativa e dispõe de certo capital de exploração. De papel social relevante, essas empresas possuem um maior potencial de modernização;

- Unidade industrial: possui alto índice de aplicação de tecnologias modernas, organização, conhecimento de mercado e capital de exploração em níveis mais elevados.

Um dos desafios do projeto será a transformação das unidades domésticas em unidades familiares e das unidades familiares em unidades industriais. Essas empresas comercializam mais no mercado de Campo Grande e nos outros municípios da região do APL, mercados que deverão ser avaliados no estudo. No caso das unidades industriais, elas possuem capacidade de comercializar em outros estados, o que explica a importância de bem conhecer o mercado nacional para favorecer o desenvolvimento desses empreendimentos.

c. Desafios a serem alcançados:

Por serem diferentes, os desafios foram separados entre os produtores agrícolas e as indústrias.

Produtor:

- **Restrições Técnicas:**

Necessidades de tecnologias visando alternativas de recuperação de pastagens e diminuição da sazonalidade de produção;

Necessidades de tecnologias visando o melhoramento genético do rebanho;

Identificação/caracterização de modelos de produção adaptado as condições regionais, intensivos em mão de obra ou em capital.

- **Restrições Socioeconômicas:**

Organização das informações já disponíveis, visando à transferência e adoção de tecnologias;

Pesquisar a economia dos sistemas reais de produção, visando a determinação de sua eficiência técnica e econômica;

A produção do leite, por ser uma atividade de subsistência, desestimula o pequeno produtor rural ascender financeiramente, através de um aumento na produtividade;

Identificação do tamanho da produção informal;

Criação de sistema unificado de dados que apoie as decisões da cadeia produtiva;

- **Restrições Institucionais:**

Desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais dos produtores;

Fortalecimento da pesquisa e de sua interação com o segmento produtivo;

Melhoria da assistência técnica pública e privada, prestada aos produtores;

Desenvolvimento de instrumentos contratuais visando a formalização das relações entre produtor e indústria;

Criação de mecanismos que priorize a produção e consumo do produto interno, limitando importação que utilizam atualmente incentivos fiscais não aplicáveis para produção interna.

Segmento da Indústria:

- **Restrições Técnicas:**

Tratamento de resíduos industriais;

Desenvolver tecnologia de gestão empresarial, visando diferentes tamanhos das indústrias de laticínios;

Melhor aproveitamento de subprodutos do leite, especialmente o soro;

Desenvolvimento de produtos diferenciados e competitivos, visando obter maior valor agregado e ganhos na escala de produção.

- **Restrições Socioeconômicas:**

Capacitação técnica da mão-de-obra e da administração;

Organização das informações sobre o mercado regional e nacional de produtos lácteos, visando aquisição e domínio de conhecimentos para competir no mercado;

Identificação do tamanho da produção informal.

- **Restrições Institucionais:**

Maior controle da economia informal;

Estratégia inadequada no programa de erradicação à brucelose e tuberculose - falta de criação de fundo indenizatório;

Políticas públicas, tributação interna desfavorável no ambiente competitivo - contrárias à produção;

Falta de adesão do Estado ao SUASA/SISBI;

Política fiscal que incentiva a exportação de grãos, desestimulando a comercialização para uso intraestadual;

Imposto (ICMS) maiores que a média nacional;

Maior articulação do setor industrial e do APL como um todo.

Infraestrutura pública deficiente - estradas, energia elétrica, pontes;

ATER pouco atuante, pouca qualificação e atendimento de baixa qualidade

4. Resultados esperados

- Assistir Tecnicamente à 1.500 produtores até o terceiro ano do Projeto;
- Elevar a produção diária de leite, de uma produção média atual de 60.000 litros/dia para 300.000 litros/dia e 21,9 milhões/ano a partir do 3º ano.
- Gerar e manter 5.000 postos de trabalho diretos nas áreas de produção rural e industrial;

5. Indicadores de Resultado

Indicador e seu significado	Meta mínima	Condição Ideal	Ações para melhoria específica dos índices produtivos e zootécnicos
Intervalo interpartos; Indicador da eficiência reprodutiva do rebanho	14 meses	13 meses	Controle reprodutivo; Manejar adequadamente a alimentação das vacas no pré e pós-parto; Suplementar adequadamente as vacas em lactação em função da produção de leite, estágio de lactação e sua condição corporal; Bom manejo sanitário; Usar reprodutores férteis e/ou boas práticas de inseminação.
Duração da lactação; Indicador da eficiência produtiva e especialização do rebanho	8-10 meses	9 meses	Melhoramento genético do rebanho.
Porcentagem de vacas em lactação; Indicador da eficiência produtiva do rebanho (combinar os efeitos do IIP e duração da lactação)	60%	70 %	Realizar controle reprodutivo e leiteiro.
Produção de leite por vaca ordenhada; Indicador da eficiência produtiva do rebanho	> 10l/vaca/dia	15 l/v/dia	Realizar controle reprodutivo e leiteiro; Balancear suplementação concentrada; Fornecer pasto de qualidade.
Taxa de lotação das pastagens; Indicador da capacidade de suporte das pastagens e um indicador das condições destas	> 2,5 UA/ha águas	> 3,0 UA/ha nas águas	Adubar as pastagens e calcariar; Manejar as pastagens com método de lotação rotativa.
Postos de trabalho direto gerado	5.000	5.000	--

6. Ações Previstas

Seq.	Ação	Custo Total Previsto
1	Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Leite em Mato Grosso do Sul.	1.700.000,00
2	Melhoria genética do rebanho leiteiro	998.000,00
3	Consolidar o Centro UEMS-LEITE como referência em produção e beneficiamento do leite no Estado de Mato Grosso do Sul.	728.000,00
4	Programa de capacitação continuada	2.150.000,00
5	Canal de comunicação do leite	341.000,00
6	Marketing do leite	1.610.000,00
Custo Total Previsto (R\$)		7.527.000,00

1. DIAGNÓSTICO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE EM MATO GROSSO DO SUL.

Descrição da ação: Realizar Diagnóstico, Criar e Implantar um Sistema Unificado de Dadas e Estatísticas.

Impacto: Revelar a realidade da produção leiteira no Estado do Mato Grosso do Sul, bem como sinalizar os rumos que devem ser seguidos a fim de contribuir para o fortalecimento da bovinocultura de leite deste Estado.

Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/FAMASUL/SEBRAE

Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014

Viabilização financeira: R\$ 1.700.000,00

Data de início: 06/2013

Data de término: 12/2014

Ação relacionada ao resultado nº:

Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo | <input type="checkbox"/> qualidade e produtividade |
| <input type="checkbox"/> formação / capacitação | <input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação |
| <input checked="" type="checkbox"/> tecnologia e inovação (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> investimento e financiamento |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

2. MELHORIA GENÉTICA DO REBANHO LEITEIRO

Descrição da ação: Investir em Inseminação Artificial, Protocolo Hormonal, Fertilização in Vitro (FIV), Aquisição de Reprodutores Geneticamente Comprovados.

Impacto: Promover melhorias na composição genética dos rebanhos leiteiros do Estado de Mato Grosso do Sul.

Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/FAMASUL

Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014

Viabilização financeira: R\$ 998.000,00

Data de início: 06/2013

Data de término: 12/2014

Ação relacionada ao resultado nº:

Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo | <input checked="" type="checkbox"/> qualidade e produtividade |
| <input type="checkbox"/> formação / capacitação | <input type="checkbox"/> governança e cooperação |
| <input checked="" type="checkbox"/> tecnologia e inovação | <input checked="" type="checkbox"/> investimento e financiamento |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

3. CONSOLIDAR O CENTRO UEMS-LEITE COMO REFERÊNCIA EM PRODUÇÃO E BENEFICIAMENTO DE LEITE NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL.

Descrição da ação: Investir em Geração de Tecnologias e Base Científica para poder ser disponibilizado aos Produtores Rurais do Estado de Mato Grosso do Sul.

Impacto: Disponibilização das Tecnologias Geradas aos Produtores Rurais do Estado de Mato Grosso do Sul.

Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/UEMS

Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014

Viabilização financeira: R\$ 728.000,00

Data de início: 06/2013

Data de término: 12/2014

Ação relacionada ao resultado nº:

Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo | <input checked="" type="checkbox"/> qualidade e produtividade |
| <input checked="" type="checkbox"/> formação / capacitação | <input type="checkbox"/> governança e cooperação |
| <input checked="" type="checkbox"/> tecnologia e inovação | <input checked="" type="checkbox"/> investimento e financiamento |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

4. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA.

Descrição da ação: Capacitar e Orientar os Produtores Rurais, Indústrias, Fornecedores, Profissionais da Área, Distribuidores e Consumidores quanto à adoção das Boas Práticas Produtivas.

Impacto: Conscientização da Importância da Ação de Boas Práticas Produtivas e de Manipulação Higiênica do Produto.

Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/UEMS/FAMASUL/SEBRAE

Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014

Viabilização financeira: R\$ 2.150.000,00

Data de início: 06/2013

Data de término: 12/2014

Ação relacionada ao resultado nº:

Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo | <input checked="" type="checkbox"/> qualidade e produtividade |
| <input checked="" type="checkbox"/> formação / capacitação | <input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação |
| <input checked="" type="checkbox"/> tecnologia e inovação | <input type="checkbox"/> investimento e financiamento |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

5. CANAL DE COMUNICAÇÃO DO LEITE

Descrição da ação: Criar um canal de comunicação para as reivindicações e sugestões dos produtores e a quem interessar, a fim de dar os encaminhamentos necessários para a solução da demanda.

Impacto: Facilitar a solução de problemas entre os elos da cadeia produtiva do Leite.

Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/FAMASUL

Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014

Viabilização financeira: R\$ 341.000,00

Data de início: 06/2013

Data de término: 12/2014

Ação relacionada ao resultado nº:

Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo | <input checked="" type="checkbox"/> qualidade e produtividade |
| <input type="checkbox"/> formação / capacitação | <input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação |
| <input checked="" type="checkbox"/> tecnologia e inovação | <input type="checkbox"/> investimento e financiamento |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

6. MARKETING DO LEITE									
Descrição da ação: Divulgar a Importância Nutricional, Social, Econômica e Política do Leite e seus Derivados.									
Impacto: Conscientização da população dos Benefícios de toda a Cadeia Produtiva do Leite.									
Coordenação: SEPROTUR-LEITE FORTE/CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE									
Execução: 01.06.2013 a 31.12.2014									
Viabilização financeira: R\$ 1.610.000,00									
Data de início: 06/2013	Data de término: 12/2014								
Ação relacionada ao resultado nº:									
<p>Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:</p> <table> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo</td> <td><input type="checkbox"/> qualidade e produtividade</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> formação / capacitação</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> tecnologia e inovação</td> <td><input type="checkbox"/> investimento e financiamento</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:</td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo	<input type="checkbox"/> qualidade e produtividade	<input checked="" type="checkbox"/> formação / capacitação	<input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação	<input type="checkbox"/> tecnologia e inovação	<input type="checkbox"/> investimento e financiamento	<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	
<input checked="" type="checkbox"/> acesso aos mercados interno e externo	<input type="checkbox"/> qualidade e produtividade								
<input checked="" type="checkbox"/> formação / capacitação	<input checked="" type="checkbox"/> governança e cooperação								
<input type="checkbox"/> tecnologia e inovação	<input type="checkbox"/> investimento e financiamento								
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:									

7. Gestão do Plano de Desenvolvimento

A gestão geral do plano será feita pelos responsáveis das instituições de apoio que participam do projeto, sob a coordenação da SEPROTUR - Secretaria de Estado da Produção e do Turismo. Cada projeto será coordenado por uma organização responsável, conforme apresentado no Capítulo 6.

Anualmente será realizada uma reunião geral dos responsáveis e participantes das atividades propostas para verificar o andamento das atividades previstas e propor ajustes necessários.

Trimestralmente será realizada uma reunião entre o coordenador geral do plano de negócio e os coordenadores das atividades propostas para verificar o andamento das atividades.

Esse grupo deverá objetivar a plena integração de todos os atores institucionais, parceiros e da comunidade local, observando para que as ações propostas no planejamento não conflitem com a cultura local, sua identidade e valores. Além disso, esse grupo também deverá se atentar para que as ações planejadas sejam executadas, para que se evitem distorções que possam comprometer a realização das vontades e desejos manifestados da população local.

A organização responsável pela avaliação deverá ser nomeada pelos membros do Núcleo de apoio e será financiada a partir de uma parcela do orçamento das diferentes atividades.

Dessa forma:

- Por meio do trabalho conjunto do grupo de líderes e atores locais será possível garantir que todos possam contribuir com a implementação das ações e, ao mesmo tempo, acompanhar o seu desenvolvimento;
- Para que o grupo de trabalho adquira competências para a elaboração e monitoramento do PDP deverá ser realizada uma oficina de trabalho para nivelamento de informações e capacitação que permita que o grupo monitore autonomamente a execução das ações. Essa oficina deverá ser realizada com base em metodologias participativas;
- Estimular que o grupo de trabalho de líderes e atores locais, em conjunto com os agentes públicos estaduais e municipais, criem as bases para que sua organização os transforme numa instância pública de referência na condução das ações do PDP e, conseqüentemente, de desenvolvimento regional.

8. Acompanhamento e Avaliação

Os instrumentos de acompanhamento e de avaliação já foram descritos nos capítulos 5 e 6 e se baseiam na realização de avaliação periódica (T0, T1 e T2) no APL para medir os estado inicial do APL e o andamento anual das atividades.

A avaliação será feita por uma organização que não participa das atividades descritas no Plano de Desenvolvimento do APL de leite, mas que participa do Núcleo de Apoio as APLs criado pelo Governo do Mato Grosso do Sul. A organização responsável pela

avaliação deverá ser nomeada pelos membros do Núcleo de apoio e será financiada a partir de uma parcela do orçamento das diferentes atividades.

9. Bibliografia

ARAUJO, Vanessa de. G.L. *Estrutura e Desempenho Territorial do APL Cerâmico "Terra Cozida Do Pantanal" para o Desenvolvimento Local*. Campo Grande, 2006. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica Dom Bosco.

ARTIOLI, Alex. *Diagnóstico do Mercado de Matérias Primas Florestais. Subsídios para a Formulação de Política de Desenvolvimento Florestal para o Estado do Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: Sebrae/Fundação Boticário, 2006.

GESICKI, Ana Lúcia et al., 2002. *Panorama Produtivo da Indústria de Cerâmica Vermelha em Mato Grosso do Sul*. vol. 7, nº. 1. Campo Grande: Revista Cerâmica.

GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Produção e Turismo. *Balança Comercial: exportações e importações- jan a dez/2006*. Campo Grande, SEPROTUR, 2007.

GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Produção e Turismo. Câmara de Florestas. *Plano de Desenvolvimento: APL Madeira e Móveis*. Campo Grande, SEPROTUR, 2007.

GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia. *Indicadores Básicos de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: SEMAC, 2006.

LE BOURLEGAT, Cleonice. A. *Impacto das Políticas Públicas na Promoção de Arranjos Produtivos Locais em Mato Grosso do Sul*. In Arranjos Produtivos Locais – uma alternativa para o desenvolvimento (vol. 2). José E. Cassiolato, Helena M.M. Lastres e Fábio Stallivieri (orgs). Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.p.73-128.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP/ APL. *Levantamento Institucional de APLS – 2008*. Brasília, 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE, DAS CIDADES, DO PLANEJAMENTO, DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA- SEMAC. *A Diagnóstico Socioeconômico de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: SEMAC/ MS, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *2 Histórias de Sucesso; experiências empreendedoras*. Organizado por Renata Barbosa de Araújo Duarte. Brasília: Sebrae, 2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal - Plano de Desenvolvimento Preliminar*. Campo Grande: SEBRAE, 2008.