

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

1. Contextualização e Caracterização do Arranjo

Quadro Resumo do APL

Tabela 01 - Microrregião de São Luís de Montes Belos (MRSL) em relação ao Estado de Goiás (GO)

	MRSL	MRSL / GO
Municípios	18	7,3%
Área (km ²)	13.072,3	3,8%
População 2002 (hab)	108.260	2,0%
PIB, 2002 (mil R\$)	653.722	2,1%
Agropecuária – VAB – Valor Adicionado Bruto Rural, 2002 (mil R\$)	288.397	4,4%
Indústria – VAB, 2002 (mil R\$)	129.090	1,4%
Serviços – VAB, 2002 (mil R\$)	216.098	1,7%
PIB <i>per capita</i> , 2002 (R\$)	6.038	1,02
VAB Agropecuário/ km ² , 2002 (R\$)	22.060	1,15
Número de produtores de leite para o mercado – estimativa 2002	5.063	8,8%
Rebanho bovino, 2002 – Cabeças	1.176.220	5,9%
Rebanho por km ² , 2001 – Cabeças	90,0	1,52
Vacas Ordenhadas, 2002 – Cabeças, 2002	155.175	7,0%
Vacas Ordenhadas por km ² , 2002 – Cab	11,9	1,82
Produção de leite, 2002 – 1000/lt	154.740	6,2%
Produtividade, 2002 – lt/vaca ordenhada/ano	997	0,89
Produtividade, 2002 – lt/km ²	11.837	1,62
Número de estabelecimentos industriais formais	13	3,7%
IDH-M – Índice de Desenv. Humano Municipal, 2000 (Média - 18 municípios)	0,737	0,95
Tx de Alfabetização (população de 10 anos ou mais)	86,1%	0,97

Fonte: tabela elaborada pela Gerência de Desenvolvimento do Oeste, a partir de dados do IBGE, SEPLAN GO e FAEG

A estruturação e o fortalecimento deste APL Lácteo resultam da articulação do setor público e da iniciativa privada em favor do desenvolvimento da região de planejamento *Oeste Goiano*, especialmente de microrregião de São Luís de Montes Belos, 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 fortalecimento do APL Lácteo são desenvolvidas em três áreas que formam a base de todo o trabalho: **protagonismo local** (empreendedorismo, inclusive), **conhecimento** e **organização social**.

A compreensão do surgimento da região Oeste Goiano e dos motivos que levaram ao desenvolvimento das ações neste trabalho relatadas nos parece importante para a análise do esforço ali realizado, razão porque buscamos inicialmente essa contextualização um breve histórico.

A região Oeste foi delimitada há menos de três anos, num trabalho de redivisão do Estado para melhor observação de seu desenvolvimento e combate aos desequilíbrios regionais, uma das linhas estratégicas do Plano Estratégico Goiás Século XXI.

Figura 01 - Plano estratégico do Governo de Goiás - elaborado em 1999 e revisado em 2003



Fonte: Seplan Goiás

Na estrutura do Governo de Goiás cabe à Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento - SEPLAN a elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos de

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

desenvolvimento regional. Há uma autarquia jurisdicionada à Seplan, com competência para executar as políticas de desenvolvimento das regiões Norte Goiano, Nordeste Goiano e Entorno de Brasília, que é Agência Goiana de Desenvolvimento Regional – AGDR.

1.1.1 Da região de planejamento Oeste Goiano

A região Oeste não existia como região de planejamento quando da criação da AGDR, razão porque não foi considerada prioritária para o Governo de Goiás naquele momento. Entretanto, ela já existia na mente e no coração de uma parcela significativa da população, que se considerava oestina e quando identificava sua origem dizia ser do Oeste Goiano. Isso propiciou a um grupo de servidores ‘oestinos’ lotados na Seplan, a defesa da criação dessa região, com a sua delimitação sendo feita pelos mesmos critérios anteriormente utilizados, ou seja, agregando os municípios conforme o eixo rodoviário ligando à capital do Estado. Essa criação acabou corrigindo um erro da própria Secretaria, embora não tenha sido incluída entre as prioritárias, aquelas sobre as quais a AGDR têm competência para atuar.

Figura 02 - Região de planejamento Oeste Goiano/ microrregião de São Luís de Montes Belos (MRSL)



Fonte: Seplan/Sudes/Gerência de Desenvolvimento do Oeste

O Oeste Goiano, que é composto por 43 dos 246 municípios goianos, 1970 respondia por 10,0% do PIB goiano, mas veio perdendo participação até atingir 5,9% em 2002. O mesmo ocorreu com a população que àquela época representava 9,6% e em 2004 apenas 6,0%, com uma perda populacional mais acentuada na faixa etária entre 18 e 39 anos, como apurou a Seplan Goiás.

A necessidade de reversão dessa tendência levou a Secretaria do Planejamento a criar na sua estrutura uma gerência de desenvolvimento regional para o Oeste Goiano, com o objetivo de identificar as restrições e as oportunidades de alavagem socioeconômica, bem como do despertar da região para a transformação de sua realidade a partir dos próprios recursos. Desde 2003, quando foi delimitada essa região, e de 2004 quando foi criada da Gerência de Desenvolvimento do Oeste e empossado seu titular, uma metodologia de trabalho vem sendo utilizada para aproveitamento das potencialidades locais identificadas pela observação de lideranças da própria região e de dados do IBGE, da Seplan e outros.

Considerando as três vertentes propostas, quais sejam as de **apoiar** uma atividade já existente, **estimular** novos investimentos por parte dos empreendedores locais e **atrair** novos investimento junto a empreendedores de fora, houve opção pela primeira. A partir dela, passamos à identificação das três principais atividades econômicas do Oeste, levando-se em conta a representatividade de cada uma na composição da riqueza regional, sua presença no conjunto de municípios e o número de empresas nela atuando.

Primeiro verificamos que o setor mais representativo da economia era o **Agropecuário** (tabela 2), depois identificamos as atividades que tinham maior importância na sua composição, com presença nos 43 municípios e distribuídas em um número maior de empresas. Pela ordem foram identificadas as atividades **bovinocultura de leite**, **bovinocultura de corte e mandiocultura**.

Tabela 02 - Produto Interno Bruto a preços correntes, 2002 (1.000 reais)

Agropecuária	Indústria	Serviços	Total
880.535	299.501	649.368	1829.404
48,1%	16,4%	35,5%	100,0%

Fonte: tabela elaborada pelo autor com dados da Seplan Goiás

1.1.2 Do Território - Microrregião de São Luís de Montes Belos

Determinadas as atividades, passamos à identificação das microrregiões onde as mesmas estavam mais concentradas, pois não era viável trabalhar com os 43 municípios de uma só vez. Para isso levamos em conta não só a produção primária, mas a cadeia produtiva do leite, da carne e da mandioca, pois o apoio teria que ser mais abrangente. O município de São Luís de Montes Belos e seu entorno (18 municípios) apresentou a maior concentração da atividade leiteira, com um número maior de produtores de leite, fato explicado em parte pela estrutura fundiária da microrregião (pequenas propriedades) e de uma topografia que inviabiliza a agricultura comercial. Também ali se concentra o maior número de laticínios formais da região, com 11 firmas (13 fábricas), 01 de grande porte e 10 outras de pequeno e médio.

Ao mesmo tempo em que esse trabalho se desenvolvia no âmbito do Governo do Estado, um estudo do Sebrae fazia o *Mapeamento das Aglomerações Produtivas Especializadas de Goiás (Identificação e Caracterização de APLs potenciais do Estado)*, quando foi identificado em São Luís de Montes Belos um “APL Potencial de Laticínios”. Reconhecia-se, desse modo, o Arranjo Produtivo Lácteo da Microrregião de São Luís de Montes Belos cuja composição e formato são descritos neste trabalho.

Feita a identificação da microrregião onde a atividade leiteira estava mais concentrada, em 25 de março de 2004, na Unidade Universitária da UEG em São Luís de Montes Belos, reunimo-nos com os agentes econômicos, sociais e políticos ligados a ela e debatemos a oportunidade que a mesma representava para a alavancagem socioeconômica da região. Apresentamos dados que demonstravam a vocação regional (número de vacas ordenhadas por km² da região/igual da do Estado), as capacidades instaladas (indústria de laticínios com 50% de ociosidade) e a eficiência técnica da produção (produção de leite por hectare/igual dado do Estado).

Nessa primeira reunião que contou com cerca de 60 pessoas, com origem em diversos municípios, tivemos produtores de leite, dirigentes de sindicatos de produtores, de trabalhadores rurais e de laticínios, dirigentes de associações de produtores, diretores de câmara de dirigentes lojistas, professores e estudantes de cursos ligados a atividade (zootecnia e administração rural) e técnicos ligados a assistência técnica e extensão rural.

Feita a apresentação dos dados e expostas as nossas considerações sobre o potencial da atividade, abrimos o debate que durou mais de 02 horas, inicialmente com

produtores de leite e laticínios em posições de enfrentamento e acusações mútuas que ao final convergiram para o entendimento de que a realidade precisa ser mudada e que isso somente ocorreria com o trabalho cooperativo entre os elos da produção, intra elos e com a articulação da iniciativa privada com o setor público. Em seguida, propusemos um caminho para tanto, que seria o estudo da atividade e a elaboração de um plano de desenvolvimento da mesma, tudo construído por eles próprios. Encerrou-se essa primeira reunião com a eleição de uma comissão de trabalho que se encarregaria de elaborar a minuta de um termo de referência para orientação do estudo e elaboração do plano de desenvolvimento da atividade leiteira, devendo a mesma interagir com todos os segmentos para uma construção coletiva, cabendo à comissão o trabalho de promoção de reuniões, mediação e relatoria. A comissão foi composta por um técnico da Agenciarrural (autarquia estadual encarregada da assistência técnica e extensão rural), um professor da Universidade Estadual de Goiás (coordenador do curso de zootecnia) e um professor da Faculdade Montes Belos (coordenador do curso de administração rural).

Durante quatro meses essa comissão fez diversas reuniões, variando sempre o local para incluir todos os segmentos, produzindo o termo de referência validado em 12 de agosto de 2004 (anexo I). Desse trabalho também originou o primeiro plano de ação com aquelas ações sobre as quais havia consenso quanto à necessidade e viabilidade e um pacto entre os atores locais e o compromisso do Governo do Estado com o apoio ao esforço conjunto que ali se estabelecia.

1.1.3 Da Composição do APL Lácteo

O *APL Lácteo da Microrregião de São Luís de Montes Belos (APL da MRSL)* conta com mais de 5.000 produtores de leite, considerando somente os que produzem para o mercado, distribuídos em dezoito municípios, com sua produção leiteira sendo captada por 11 empresas de laticínios com sede na microrregião e 03 outras grandes empresas do entorno de Goiânia. Integram esse *APL* empresas fornecedoras de insumos agropecuários (fábricas de ração, casas agropecuárias etc), máquinas e equipamentos, assistência técnica e extensão rural, escolas de ensino técnico-profissional de nível pós-médio e superior, universidades (Universidade Estadual de Goiás - UEG e Faculdade Montes Belos – FMB), entidades de classe (sindicatos de produtores, de trabalhadores rurais e de laticínios), câmara de dirigentes lojistas, instituição de crédito (BB) e prefeituras municipais (secretarias de

agricultura ou órgão equivalente), produtores de leite, associações de produtores, cooperativas, empresas de transporte e indústrias de laticínios.

Também integram esse arranjo instituições de apoio com sede fora da microrregião de São Luís de Montes Belos, como Governo do Estado (Sec. de Agricultura - SEAGRO, Sec. de Ciência e Tecnologia - SECTEC, Sec. do Planejamento e Desenvolvimento - SEPLAN, Sec. de Indústria e Comércio - SIC, Sec. de Educação - SEE, Agência de Desenvolvimento Rural e Fundiário – AGENCIARURAL, Agência de Desenvolvimento Regional - AGDR e Agência de Defesa Animal - AGRODEFESA), SEBRAE, Universidade Federal de Goiás - UFG, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, Serviço Nacional de Transporte – SENAT, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (por meio de seu Centro Nacional de Pesquisa em Gado de Leite - está implantando em SLMBelos o Centro Tecnológico do Leite - CTL).

Além dos órgãos públicos e entidades privadas acima mencionados, o *APL* começa a articular a participação de empresas privadas da área de tecnologia sediadas fora da microrregião, como é o caso de uma multinacional com sede em Campinas (SP) com quem estamos negociando a implantação um centro de treinamento para produtores na fazenda-escola da Universidade Estadual de Goiás - UEG, em São Luís de Montes Belos, que poderá ser utilizado também pelos alunos do curso de Zootecnia, de Tecnologia em Laticínios e de Técnico em Bovinocultura de Leite. Outras empresas, das áreas de reprodução e manejo animal e de processamento de leite que interagem com a microrregião também estão sendo contatadas para parcerias de base ganha-ganha.

1.1.4 Da Formatação do APL

Entre as instituições locais há uma parceria em prol do desenvolvimento da atividade leiteira consubstanciada nas ações de estruturação e fortalecimento do APL Lácteo. A responsabilidade pelas ações é dos atores locais, mas em torno deles há um conjunto de instituições de suporte que têm sede fora da microrregião de São Luís de Montes Belos, mas mantêm entre si e com a parceria local um compromisso de atuar em favor do sucesso do arranjo produtivo.

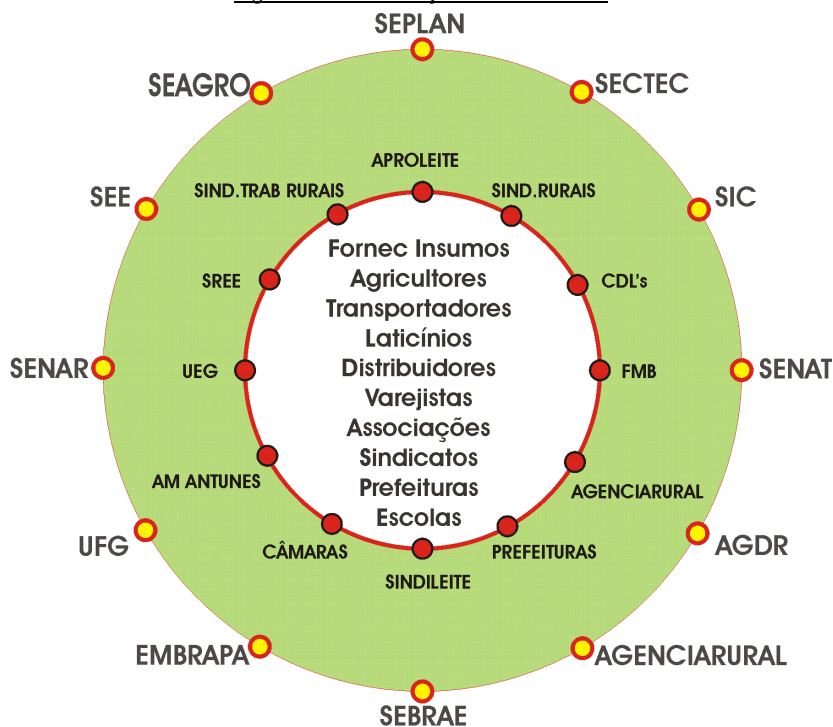
Na figura abaixo fica claro como está formatado o APL Lácteo. No anel externo as instituições de apoio que têm sede fora do local. No anel interno as entidades representativas de produtores e de trabalhadores rurais, de empresas de laticínios e

Miorregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

instituições de apoio locais. E, no centro desse anel interno, os segmentos que compõem o APL.

Figura 03 – Formatação do APL Lácteo



Fonte: Seplan/Sudes/Gerência de Desenvolvimento do Oeste

1.1.5 Empreendimentos e pessoal ocupado

Nos 18 municípios há 5.063 produtores de leite produzindo para o mercado, onde estima-se que 11.644 pessoas se ocupem diretamente da produção leiteira (Fonte: Estimativa Seplan Goiás/Sudes/Gerência de Desenvolvimento do Oeste)

Na indústria de laticínios, segundo informações colhidas pela Seplan junto às empresas, há atualmente (dez/06) 682 pessoas ocupadas no processamento de leite, entre empregados e empregadores.

As casas agropecuárias (23), fábricas de ração (12), assistência técnica (01), defesa animal (01), vendas e manutenção de máquinas e equipamentos agropecuários

(03), instituições de ensino e pesquisa (04) têm, conforme estimativa da Seplan baseada em entrevistas com empresários dos segmentos, 283 pessoas ocupadas.

1.1.6 Representatividade na economia microrregional

As propriedades com dedicação a atividade leiteira, com produção para o mercado durante os 12 meses do ano, representam 57,04% das propriedades rurais da microrregião e o pessoal nelas empregado 64,2% das pessoas ocupadas na propriedades rurais. Nas indústrias de laticínios o pessoal ocupado representa cerca de 26% da mão de obra empregada na indústria de transformação da microrregião de São Luís de Montes Belos.

1.1.7 Da delimitação territorial

O APL Lácteo teve sua delimitação feita inicialmente com 15 municípios, sendo São Luís de Montes Belos e os municípios cujas sedes se encontram num raio de 60 km. Passados alguns meses de trabalho, 02 municípios, Fazenda Nova e Novo Brasil, pediram para integrar o arranjo, o mesmo ocorrendo com Paraúna, quase 02 anos depois. Como esses municípios, embora fora do raio de 60 km de São Luís, mantêm com esse e com os demais municípios grande interação em várias áreas, os mesmos foram integrados e passaram a compor conjuntamente o APL Lácteo.

A cidade de São Luís de Montes Belos é pólo nessa microrregião, concentrando-se nela os principais serviços na área de educação, saúde, segurança, financeira e comércio em geral. As rodovias convergem para São Luís, com transporte de passageiro direcionados a ela, sendo que alguns estão integrados por transporte coletivo com várias linhas diárias.

Em São Luís também se concentra o maior número de empresas industriais e comerciais ligadas a atividade leiteira, bem como quase a totalidade dos cursos de nível superior, de graduação e pós-graduação, o que confere a esse município a condição de

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

principal base do APL Lácteo. Contudo, a sede administrativa atualmente fica em Córrego do Ouro, pois esta se localiza onde reside o presidente do Fórum Permanente.

Figura 04 – Microrregião de São Luís de Montes Belos



Fonte: Seplan/Sudes/Gerência de Desenvolvimento do Oeste

1.1.8 Da interação e cooperação

Na produção de leite a maior interação entre produtores ocorre nas entidades associativas. Nas associações de produtores de leite e cooperativas os produtores se juntam para aumentar seu poder de negociação na compra de insumos agropecuários e venda de leite, compartilhando os custos de transação. Também há muito compartilhamento de estrutura de produção, com máquinas e equipamentos e até touro reprodutores sendo emprestados entre os associados.

Além disso, no âmbito das associações há uma constante troca de experiência, levando os produtores a aprendizagem de uns com os outros, fazendo dessas entidades associativas o principal fator de integração dos produtores e de ganho de eficiência produtiva.

Entre as indústrias de laticínios a interação é menor e a cooperação também, mas a vontade de aumentá-las é facilmente percebida em conversas com os laticinistas. Uma

experiência nesse sentido vem ocorrendo entre três empresas que competem normalmente na compra de matéria prima mas cooperam na venda e entrega de produtos, compartilhando o mesmo veículo para a entrega de produtos e os serviços que envolvem a distribuição.

Entre vários deles é constante o encontro para discutir a atividade e ajuda mútuas, o que vem facilitando o esforço para criação da associação das indústrias de pequenos e médios laticínios, para tratamento em conjunto das questões de interesse dos laticínios. Já aconteceram algumas reuniões sob a liderança dos próprios laticinistas, com resultado animador para os líderes desse processo.

Entre os elos produção e indústria também ocorreu uma melhoria significativa do relacionamento, mais intenso e cooperativo agora do que a dois (02) anos atrás. A promoção de dias de campo pelas indústrias, a contratação de assistência técnica com o custo sendo compartilhado entre indústria e produtores são exemplos dessa experiência. Há empresas de laticínios oferecendo novos serviços aos produtores, como financiamento para aquisição de tanque de expansão e consultoria técnica e gerencial, o que também já ocorre entre fornecedores de insumos agropecuários e os produtores.

Houve nesses dois anos uma boa conscientização de que a realidade reclama mudanças e um bom aumento na convicção de que isso somente ocorrerá se houver ajuda mútua, com resultados para todos, na base do ganha-ganha. Essa consciência e essa convicção são a base da aproximação e cooperação entre e intra elos.

Como o conjunto de ações em cursos são de geração de bens públicos, de bens que não são apropriáveis por um ou alguns em particular, criando externalidades positivas, há o envolvimento direto dos vários segmentos da atividade leiteira e de instituições públicas e entidades privadas na conquista e realização de importantes projetos e atividades, como a criação de cursos de formação técnica pós-médio (Curso Técnico em Bovinocultura de Leite) e superior (Curso de Ternologia em Laticínios), a estruturação da Fazenda-Escola da UEG, a construção do Laticínio-Escola, da Embrapa Gado de Leite, a implantação do Laboratório de Carrapatograma, a realização da Feira Láctea da Microrregião de São Luís de Montes Belos – FeiLac etc.

Para facilitar o compartilhamento das ações também no nível do custeio, está sendo criada uma OSCIP para que os municípios e os agentes econômicos possam fazer aporte

de recursos financeiros necessários aos financiamento de projetos e atividades de interesse geral da cadeia do leite.

Um outro exemplo de interação e cooperação entre a iniciativa privada ocorre na Fazenda-Escola da UEG, que além de servir como campo de estudo para alunos de diversos cursos, serve também à capacitação de produtores e trabalhadores rurais. Como é de interesse geral, para a sua estruturação tem havido um esforço conjunto, com produtores doando animais, a UEG construindo espaços como currais, salas de aula, sala de ordenha e outros prédios, o Banco do Brasil (FBB) financiando equipamentos.

De modo semelhante, trabalham em conjunto a UEG, a Agenciarrural e os produtores de leite na área de assistência técnica e extensão rural. Vinte e oito alunos do último ano de Zootecnia fazem estágio na Agenciarrural na assistência técnica a produtores de leite da região, com ganho para a universidade que melhora seu ensino, para os alunos que aprendem mais com a prática orientada por técnicos da Agenciarrural, para a Agência que amplia sua capacidade de atendimento e para os produtores que têm melhorado o acesso a esse importante insumo que é o conhecimento.

1.1.9 Instâncias decisórias

O APL Lácteo conta com uma governança, da qual fazem parte somente os atores locais. O formato dessa governança foi definido por eles, tendo havido opção por um Fórum Permanente, conforme segue:

- O **Fórum Permanente** é a instância máxima, que se reúne ordinariamente duas vezes por ano, do qual participam todos os atores locais ligados à cadeia produtiva do leite, após cadastro junto à Secretaria-Executiva do APL. Ao fórum compete a definição das diretrizes do arranjo, a definição de seu organograma e a eleição dos titulares dos cargos de seus órgãos, que são os seguintes:

a) **Diretoria do Fórum**, com um presidente e três vices, com mandato de 02 anos. É o órgão representativo do APL, como se fosse o chefe de estado no parlamentarismo;

b) **Conselho Gestor**, órgão diretivo, com um número variável definido em cada eleição, com um mínimo de um representante de cada município na

condição de membro, com mandato de 01 ano. Esse conselho tem uma diretoria: Diretor-Presidente, Vice-Diretor Presidente, diretor de Educação, Diretor de Cultura Associativista, Diretor de Produção e Diretor de Comunicação e Marketing. Ao Conselho compete a execução das ações do APL, reunindo-se periodicamente para as deliberações necessárias e a operacionalização do arranjo.

c) **Secretaria-Executiva**, órgão executivo, com seu titular trabalhando em tempo integral para o APL, monitorando as ações e articulando o engajamento das lideranças locais e instituições de apoio.

O APL e sua governança não têm personalidade jurídica, mas por proposta dos prefeitos, está sendo criada uma Organização Social de Interesse Público – OSCIP, para que as prefeituras possam transferir recursos mensalmente ao APL, bem como para a captação de recursos junto a outros organismos e gestão de estruturas de interesse coletivo, como é o caso da Fazenda-Escola e Laticínio-Escola já existentes.

1.1.10 Da Atividade e Mercado

Quase cem por cento dos produtos oriundos da atividade leiteira da MRSL segue para o mercado nacional. As empresas da região ainda não exportam, mas sabe-se que três das grandes empresa de fora que captam leite não região exportam para Venezuela, Angola, África do Sul, Argentina e Estados Unidos, a partir de fábricas instaladas em Minas Gerais e São Paulo.

Não há nenhum estudo sobre a exportação de leite produzido em Goiás. Estima-se que apenas 0,6% dessa produção segue para o exterior. Como as empresas goianas que exportam captam 35% do leite produzido na MRSL, deduzimos que parcela insignificante dessa produção acaba seguindo para o exterior, de forma indireta, sem gerar ganhos adicionais para a microrregião.

O mercado consumidor do leite produzido no Estado de Goiás, como vimos, é o nacional: 15% para o mercado local (Goiás) e 85% para outros estados, distribuídos da seguinte forma: região Sudeste - 55%; Nordeste - 17%; Norte – 8%; e Centro-Oeste e Sul

(5%). Da produção de leite da MRSL 6% é consumido na própria região e os outros 94% vão para o mercado nacional como acima destacado.

O leite processado na indústria local transforma-se nos seguintes produtos: leite longa vida (32%); queijo (26%); leite e soro em pó (20%); achocolatado e outras bebidas lácteas (16%), doce de leite (05%) e manteiga (01%).

De toda a produção de leite da MRSL, 65% são captados por 11 empresas estabelecidas na própria região e 35% por 04 empresas sediadas no entorno de Goiânia. O grande número de compradores tem propiciado a concorrência na compra do leite, com benefício para os produtores rurais que têm maior opção de venda, podendo negociar melhor o seu produto. Isso vem contribuindo para um preço relativamente superior à média praticada no restante do Estado, para os maiores produtores individuais e associações de pequenos produtores que comercializam juntos a sua produção. Aspecto positivo para os produtores, mas negativo para a indústria local que tem a matéria prima um pouco mais cara, podendo comprometer sua competitividade, por tratar-se do item de maior peso no custo dessa indústria.

As empresas, especialmente as maiores (04), pagam um pouco mais para os grandes produtores individuais porque a captação do leite nessas propriedades reduz o custo de transporte (R\$/litro/km) e encontra melhor qualidade. Como os maiores produtores são disputados pelas grandes indústrias, das quais 03 estão fora da MRSL, sobram para as pequenas empresas de laticínios os pequenos produtores, aqueles de menor volume diário, com leite de qualidade inferior, comprometendo ainda mais a competitividade das mesmas.

A disputa nessas condições pode levar à concentração industrial, com o desaparecimento das pequenas empresas, expondo os produtores ao oligopsonio ou à perda de participação das mesmas (10) que hoje respondem por 23% da compra de leite da MRSL, contra 77% das grandes (04).

As pequenas empresas são, em sua maioria, oriundas da informalidade, sobreviventes desse mercado tendente à concentração, com custo de captação superior, matéria prima de menor qualidade, tecnologia de produção inferior, menor controle de custos (quando há), sem os incentivos fiscais concedidos aos grandes laticínios, produzindo produtos de menor valor agregado, pouca variedade de produtos e ainda pouco articulados entre si, dirigidas pelo proprietário que é o responsável direto pela área

de suprimentos, produção, comercialização, distribuição, finanças, recursos humanos etc. Em tais condições somente a persistência e a criatividade desses empresários explica a sobrevivência de empresas que em alguns casos ultrapassa a 20 anos, entre tropeços e quedas.

Os principais custos dessas empresas são a matéria prima, seguido de mão de obra e energia elétrica. As condições físicas e materiais de suas fábricas, a baixa qualidade da matéria prima, a baixa qualificação de seus trabalhadores e a falta de tecnologia de produção e de gestão tornam-nas pouco competitivas. A presença das mesmas no mercado acaba sendo garantida em condições desvantajosas, com a compra do leite a preço superior e venda dos derivados a preço inferior, o que compromete sua margem e a capacidade de investirem na melhoria das condições antes expostas, tornando-as reféns dessa estrutura.

Alguns produtos da indústria local têm mercado disputado com produtos substitutos, como é o caso do leite longa vida e bebidas lácteas que têm a concorrência do leite de soja, sucos naturais etc, e da manteiga de leite que tem consumo decrescente, perdendo espaço para a manteiga vegetal. No mercado de fluidos, o leite longa vida e o achocolatado produzidos na região competem em um mercado onde a substituíbilidade é parcial, onde o consumidor leva em conta a marca e o fabricante. A produção de leite e soro em pó segue para indústrias de biscoitos e outros produtos, sem sofrer ameaça dessa natureza. De igual forma a produção de queijo segue para um mercado que tem total substituíbilidade. Neste último se concentram as empresas de pequeno e médio porte, vendendo pequenas quantidades diretamente aos varejistas ou se organizando para entrega conjunta de quantidades maiores a distribuidores sediados em grandes centros.

1.1.11 Outras informações da indústria e dos produtores

Segundo informações levantadas junto a um grupo de pequenos empresários do setor, um laticínio com a mesma linha de produtos existente nas pequenas e médias empresas da MRSL, tem no processamento diário de 5.000 litros sua escala mínima de eficiência e todas as empresas ali estabelecidas processam diariamente uma quantidade maior de leite. Não há, portanto, problema de escala, mas o mesmo não pode ser dito da utilização, pois algumas chegam a operar com 30% de sua capacidade instalada, no período de seca, sendo que na média das empresas a utilização nesse período não

ultrapassa a 45%. Os efeitos da sazonalidade na indústria local são enormes, pois ela não pode alterar o quadro de funcionários e a sua estrutura física conforme a oferta de leite. É certo que os preços dos derivados sobem nesse período, mas a matéria prima também. Considerando que a redução no volume produzido diminui drasticamente o faturamento da empresa, esse é o período de pior desempenho para a indústria de laticínios e um dos principais gargalos da atividade.

Os produtores de leite que tem sua maioria formada por pequenos agricultores ou agricultores familiares, sofre as consequências de uma baixa eficiência técnica, com pouco animais por hectare e baixa produtividade (leite/hectare/ano), fatores agravados pelo custo dos insumos agropecuários (ração, produtos veterinários etc) e o baixo preço do leite pago pela indústria que alega não poder pagar mais em razão dos altos custos da coleta do leite e de sua qualidade.

A desorganização dos produtores é um fator importante a ser considerado nessa realidade, pois além de receber pouco pela sua produção, o valor a ser recebido só é conhecido no dia do pagamento, ou seja, a indústria coleta o leite durante o mês e 20 dias depois informa quanto pagará por ele. Nessas condições, suas compras de insumos normalmente são feitas nas casas agropecuárias e fábricas de ração ao preço ofertado, autorizando os fornecedores a descontarem o valor da compra junto à indústria de laticínio.

A baixa eficiência técnica e o baixo poder de negociação na venda do leite e na compra de insumos são condições que precisam ser alteradas. Com ações na área do protagonismo local, do conhecimento e da organização social, o APL Lácteo espera transformar essa realidade nos próximos anos. Para tanto, um conjunto de ações sob a responsabilidade dos atores locais está em andamento, com maior avanço na área do conhecimento, visando gerar competência para a atividade leiteira. As ações priorizadas foram as de geração de bens públicos, por isso ainda não contam com envolvimento direto dos produtores, mas de suas instituições representativas. Agora, depois de quase dois anos de trabalho, um conjunto de ações de geração de bens coletivos está em andamento, especialmente com assistência técnica e gerencial a produtores de leite e implantação de boas práticas de fabricação nos pequenos laticínios. A perspectiva de benefícios diretos está aproximando da governança do APL os empresários rurais e industriais, fato de muita importância para o futuro do arranjo produtivo.

Especificamente no campo da organização social, está em curso uma ação importante visando a geração de bens coletivos para produtores de leite e para as pequenas indústrias de laticínios da MRSL. Trata-se da formação ou fortalecimento de associações representativas das empresas, isto é, várias associações de produtores de leite e uma associação das pequenas e médias empresas de laticínios.

Na microrregião de São Luís de Montes Belos existem 122 associações de produtores rurais, entre formais e informais, segundo levantamento feito pela Agência Goiana de Desenvolvimento Rural e Fundiário – AGENCIARURAL. Algumas são associações de produtores de leite, entidades que se estruturaram como redes horizontais de empresas rurais produtoras de leite. A principal delas é a Associação dos Produtores de Leite de Palminópolis, que conta com cerca de 150 produtores e uma produção diária de 35.000 litros de leite. Essa associação se formou para a venda conjunta de leite e a compra conjunta de insumos, buscando aumentar o poder de negociação junto a indústria compradora e o setor fornecedor de insumos. A direção dessa entidade informa que o ganho obtido gira em torno de R\$ 0,4 (quatro centavos) por litro de leite, o que é fabuloso, pois representa um ganho de 504 mil reais por ano para os produtores, um ingresso de recursos importante para a economia do município que conta com apenas 3.526 habitantes (Fonte: IBGE/Estimativa 2004), numa prova incontestável da importância da organização do segmento produtivo.

Embora a associação de produtores acima seja um bom exemplo, por seus resultados, apresentamos abaixo uma outra rede horizontal que é a Associação dos Produtores de Leite da Região de São Luís de Montes Belos – APROLEITE, pois esta é a primeira dessa natureza na MRSL e espelho para outras que se criaram posteriormente, à de Palminópolis, inclusive.

A APROLEITE é uma espécie de mãe de várias outras associações de produtores de leite e parceira importante do APL para a promoção do associativismo rural na microrregião.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE LEITE DA REGIÃO DE SÃO LUÍS DE MONTES BELOS – APROLEITE

a) NÚMERO DE EMPRESAS PARTICIPANTES

32 produtores, sendo 10 de São Luís de Montes Belos e 22 de outros 06 municípios vizinhos.

b) PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS DE EMPRESAS INDIVIDUAIS E DA REDE

O produto das empresas individuais e da rede é um só, o leite cuja produção anual é de aproximadamente 3.200.000 litros. O destino dessa produção é a indústria de laticínio local, onde se

faz leite longa vida, leite em pó, soro em pó, achocolatado e outras bebidas lácteas, queijo, manteiga e doce.

c) ANO DE FORMAÇÃO

Formada em 1995 com 9 produtores. De lá para cá cresceu, tendo sua composição variado nos últimos anos em torno de 30 produtores. Muitos associados que deixaram a Aproveite, de caráter regional, hoje integram outras associação de igual natureza e interesse, mas com caráter local. A Aproveite é, por assim dizer, mãe de várias outras redes de produtores, para quem têm transferido sua experiência bem-sucedida.

d) PROPÓSITO PRINCIPAL

- 1. Atuar em conjunto na compra de insumos agropecuários*
- 2. Vender em conjunto sua produção*
- 3. Compartilhar experiências na produção de leite*
- 4. Demandar em conjunto serviços públicos específicos para produtores de leite (cascalhamento de currais, preparo de solo para plantio de cana, milho e sorgo para silagem e assistência técnica).*
- 5. Compartilhamento de máquinas, equipamentos e reprodutores (touro).*

e) NÍVEL DE CONSOLIDAÇÃO

A Aproveite encontra-se consolidada após 11 anos de funcionamento, com ótimos resultados para seus membros. Nesse período houve crescimento da produção entre os associados e melhoria muito grande da eficiência técnica e econômica, tornando seus produtores referência em toda a microrregião de São Luís de Montes Belos, tanto pelo critério técnico quanto pelos resultados financeiros alcançados.

O ganho financeiro anual de cada produtor está em torno de um salário mínimo mensal, ou aproximadamente 4.000 reais ano, além do que obteriam se atuassem individualmente, fora da rede.

f) MODALIDADE DE CONSTITUIÇÃO (COMO SE FORMOU O GRUPO, QUEM E COMO SE DEU A PRIMEIRA CONVOCAÇÃO)

Ela foi criada depois que 02 produtores da região, Jesus Camargo e Amadeus Machado, visitaram o Estado do Paraná e conheceram ali associações de produtores que compravam insumos e vendiam a produção em conjunto, aumentando seu poder de negociação. Ao retornarem, procuraram outros produtores de leite que tinham realidade parecidas com as suas, buscando sensibilizá-los quanto a necessidade de trabalharem juntos e ao mesmo tempo buscaram convencê-los de que uma associação de produtores era viável.

As primeiras reuniões aconteceram nas casas dos articuladores, depois na casa de outros produtores que foram abrindo as portas para a idéia de se associarem. Após as primeiras reuniões, as mulheres dos produtores também passaram a participar dos encontros. Como todos já eram conhecidos, essa aproximação tornou-se relativamente fácil e à medida que se reuniam, percebiam o quanto tinham em comum e o quanto podiam fazer juntos, não demorando a criação da primeira associação de produtores de leite de toda a região.

Logo que criada a Aproveite buscou atuar naquilo que era a razão de sua existência: comercializar a produção de leite a preço mais alto e comprar insumos agropecuários a preço mais baixo. Os ganhos no início foram pouco expressivos, com resistência da parte das indústrias de laticínios, mas mesmo pequenos esses ganhos animaram os associados, fazendo surgir novos interessados, inclusive de outros municípios. Isso fez com que a Aproveite crescesse e passasse a ter ainda mais poder de negociação, fato importante para a sua consolidação, tomando sempre o cuidado de não deixar inchar a organização com produtores que não tivessem o mesmo perfil.

Depois de algum tempo funcionando e dos bons resultados, a Aproveite teve que escolher entre se tornar uma rede de centenas de produtores ou continuar com um grupo reduzido. A opção foi feita no sentido de estimular o surgimento de outras associações, permanecendo a Aproveite com um número de membros em torno de 30 que é, na visão de seus dirigentes um número ótimo, pois o crescimento traria a necessidade de maior estrutura administrativa e poderia trazer disputas de ordem político eleitoral em função de sua representatividade.

Assim, a Aproveite permaneceu com um número relativamente pequeno de associados, cumprindo com seu objetivo inicial, ao mesmo tempo que fez surgir várias outras redes de produtores nos diversos municípios da região, algumas das quais viraram cooperativas de produtores.

Atualmente a Aproveite se dedica também à propagação do espírito cooperativo entre os empresários do setor, vislumbrando a possibilidade de se criar uma central das associações existente na região e fazer avançar a cooperação para além da compra de insumos e venda da produção de leite.

g) TIPOLOGIA DA REDE: ESTRUTURA, TIPO DE COMUNICAÇÃO

A Aproveite é uma associação de produtores, com personalidade jurídica desde a sua fundação. Sua governança é feita por assembleia geral (ordinária e extraordinária), que é sua instância máxima e da qual participam todos os associados. Há uma diretoria executiva, que é quem cuida de todos os negócios de interesse dos associados, e um conselho fiscal, órgão encarregado de fiscalizar as ações da diretoria executiva.

A Aproveite tem uma sede, aberta de segunda a sexta-feira, onde trabalha uma única pessoa, para atendimento dos associados, registros e controles das atividades. As despesas dessa sede e seus serviços são rateadas mensalmente entre os associados, de modo proporcional à produção de cada um, com a constituição de um fundo de reserva de 4% sobre as despesas. O gasto total dos associados com a entidade corresponde a aproximadamente 12% do ganho obtido com a Aproveite.

h) PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS ATÉ O MOMENTO

Financeiro: os associados vendem seu leite por um preço superior e compram seus insumos agropecuários a preço inferior. A diferença obtida gira em torno de R\$ 0,04 por litro, próximo de 130.000 reais ano para o conjunto de produtores.

Competitividade: com maior interação entre os produtores com perfis semelhantes, uns aprenderam com os outros num processo de constante troca de experiência e compartilhamento de capacidades. Somando-se a isso a aplicação correta dos ganhos financeiros auferidos, os associados cresceram em competitividade, com bons índices de eficiência técnica e econômica, tornando-se referências na atividade e disputados por fornecedores de insumos e compradores de leite. Desde a sua fundação a Aproveite viu a produtividade de leite de seus associados triplicar de tamanho

i) PRINCIPAIS PROBLEMAS EXPERIMENTADOS ATÉ O MOMENTO.

No momento os grandes laticínios, 03 de fora da MRSL e que não integram o APL, compradores de leite de associações como a Aproveite, estão resistindo à negociação com entidades associativas, criando barreiras e até sabotando as associações pagando a alguns membros mais do que pagam ao conjunto. Quando pagam a algum associado mais do que ao conjunto, desfaz a idéia de vantagem associativa, minando a organização.

Por enquanto isso está ficando mais na ameaça do que na prática, mas representa claramente a preocupação das empresas de laticínios com a força adquirida pelas Aproveites da região. Fato positivo nisso tudo é que os produtores têm mantido a união frente a essa investida, salvo alguns poucos que assumem comportamento oportunista. A resistência, contudo, parece ser um elemento

de força e de expansão do espírito cooperativo, pois aumenta nos produtores que fazem parte de uma rede e mesmo naqueles que não fazem a convicção de que o caminho é esse mesmo.

O caminho, diante disso tudo, pode ser a formação de uma cooperativa de produtores com laticínio próprio, agregando valor à sua produção, possibilidade cogitada entre os produtores de vez em quando. Nesse mesmo sentido, algumas Aproveites estão partindo para a produção de sua própria ração, montando fábricas próprias de ração e sal mineral. Esse fato, entretanto, não é uma tendência em todas as associações, pois a Aproveite de São Luís de Montes Belos resiste a essas idéias de verticalização da produção, entendendo que ainda há muito espaço para crescimento no elo produção, onde os índices podem ser melhorados em 100% nos próximos anos.

Mais provável é que a Aproveite e outras associações se juntem no futuro para criação de uma central de associações, mantendo a autonomia de cada uma, mas desenvolvendo ações conjuntas que vão beneficiar ainda mais os produtores de leite da microrregião de São Luís de Montes Belos.

2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

A elaboração do Plano de Desenvolvimento teve início na construção coletiva do termo de referência, em 2004, quando aconteceram as primeiras reuniões para análise da realidade e definições sobre como haveria de ser realizado o estudo da atividade e a elaboração de um plano de desenvolvimento da atividade leiteira. Nessa ocasião ficou acertado entre os parceiros que um diagnóstico amplo e profundo de toda a cadeia do leite seria feito. Para tanto, a Embrapa Gado de Leite se comprometeu em coordenar o trabalho, fazendo-o com a participação dos estudantes dos cursos de zootecnia e administração rural, a quem seria transferida a metodologia e feita necessária capacitação. A Secretaria de Ciência e Tecnologia, após contatos com dirigentes do MDIC, comprometeu-se com os recursos financeiros.

O referido diagnóstico não aconteceu porque não houve a liberação dos recursos por parte do MDIC, mas o trabalho não foi paralisado por causa disso porque durante a construção do termo de referência houve a identificação de ações sobre as quais havia consenso quanto a necessidade e viabilidade, formando-se com isso o primeiro plano de ação, fruto de ampla discussão entre todos os segmentos ligados à cadeia do leite da microrregião de São Luís de Montes Belos.

A partir desse primeiro plano de ação houve, a cada seis (06) meses ocorreu a avaliação do plano existente e a elaboração de outro para igual período. Desde o primeiro, o conjunto de ações contava com a definição da ação, de seu objetivo, meta e responsável. A distribuição das responsabilidades era feita numa matriz de responsabilidade onde as atividades e projetos ficavam distribuídas entre os vários parceiros locais, evitando-se a concentração numa só pessoa. Tudo isso tinha como objetivo distribuir a carga de responsabilidade e verificar com o tempo quais atores tinham

mais compromisso e mereciam mais crédito, o que haveria de orientar a eleição da futura governança do APL.

O atual plano de desenvolvimento contou com a participação dos produtores de leite, de trabalhadores rurais, de laticinistas, de instituições de ensino e pesquisa, de entidades de assistência técnica, prefeituras, diretoria do fórum permanente e do seu conselho gestor e secretaria-executiva, entidades do sistema “S” e órgãos públicos estaduais.

As discussões ocorreram entre junho e outubro de 2006, com reuniões em São Luís de Montes Belos e Goiânia, com os debates sendo coordenados pelo Sebrae Goiás, Agenciarrural, Secretaria do Planejamento e Diretoria do Fórum Permanente. O debate resultou nas definições registradas no Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultado – SIGEOR, sistema disponibilizado pelo Sebrae para gestão do APL Lácteo.

O trabalho envolveu a revisão dos planos de ação anteriormente construídos, sua atualização, com análise da realidade do APL e a definição de valores financeiros de cada ação, fontes de financiamento, metas e responsabilidades. Feitas as definições com ampla discussão foi feita a repactuação com os atores locais e entidades de apoio assumindo cada um a sua parte. Agora em dezembro, para elaboração do presente plano, uma nova revisão ocorreu, com alguns acréscimos e pequenas modificações em relação ao GEOR.

A gestão do sistema GEOR cabe ao Sebrae Goiás, mas os parceiros têm acesso ao sistema para leitura total e para lançamento na área de sua competência, fazendo com isso a atualização do sistema. **A gestão do SIGEOR não significa a gestão do APL**, mas é uma grande contribuição ao Fórum Permanente que passa a contar com uma ferramenta importante para dar transparência às ações, facilitar a comunicação entre os atores e aumentar a eficiência do Arranjo.

3. Situação atual – desafios e oportunidades de desenvolvimento

- a) Obstáculos a serem superados;
- b) Desafios a serem alcançados;
- c) Oportunidades a serem conquistadas.

Inclua como anexo, caso existam, os diagnósticos ou estudos utilizados como base e fonte de informação para a elaboração do Plano de Desenvolvimento.

Como facilmente se percebe na leitura do quadro resumo, a região tem claramente definida uma vocação para pecuária de leite, com uma grande quantidade de rebanho leiteiro, isso porque quase todos produzem leite, uns o ano todo, uns pouco apenas no período das águas (06 meses). Contudo, é baixa a sua eficiência técnica, com poucos **animais por hectare** e pouca produção por animal, que redundam numa baixa **produção por área**.

A baixa eficiência técnica resulta numa baixa eficiência econômica, gerando desânimo com a atividade leiteira, rebanho inadequado, defasagem tecnológica, manejo deficitário e, ao final, oferta de leite para a indústria em pequena quantidade e **qualidade ruim**.

Um fator também considerado pela região foi a estrutura fundiária, com a predominância de pequenas propriedades, onde a agricultura e a pecuária de corte tem se mostrado inviável, pois não geram renda mensal para o agricultor. Somando-se a isso a topografia da região, imprópria para agricultura comercial, não restam muitas alternativas para a produção rural, nenhuma que se mostrasse mais adequada para os produtores que a atividade leiteira, com a qual já trabalham, têm experiência e uma cultura de várias décadas.

O sonho de todos os municípios – ter indústrias instaladas, é uma realidade na microrregião para vários, onde há 13 indústrias de laticínios, todas trabalhando com pouca utilização de sua capacidade produtiva. O que levou a região a perder a oportunidade de gerar riqueza a partir do aumento da produção leiteira e do processamento dessa matéria prima para agregação de valor.

O APL Lácteo trabalhou nesses dois primeiros anos, prioritariamente, ações de geração de bens públicos, como a criação de cursos profissionalizantes, a estruturação da fazenda-escola, a construção do laticínio-escola, a criação do centro tecnológico do leite, a realização das edições da Feira Lactea - FeiLac, a promoção do associativismo etc. Enquanto foi assim, produtores e laticínios estiveram presente quase que exclusivamente por meio de suas entidades representativas, com pouca participação direta.

A partir desse ano, tendo já encaminhado as principais ações estruturantes do APL, começamos a realizar algumas ações de geração de bens coletivos, beneficiando diretamente produtores e laticinistas, como é o caso da assistência técnica aos produtores e a implantação de boas práticas de fabricação nos pequenos e médios laticínios.

O maior **desafio** continua sendo envolver uma parcela mais numerosa da sociedade, não só de produtores e laticinistas. Como a pecuária de leite é a principal atividade econômica da microrregião, muito integrada aos demais setores da economia regional, o APL precisa buscar o envolvimento de todos os segmentos sociais, econômicos e políticos para que a atividade seja valorizada tanto quanto merecer e as ações encontrem o respaldo político, administrativo e financeiro de que necessita.

Nunca na história da microrregião houve um projeto que agregasse parceiros de tantos municípios e contasse com tamanho engajamento regional, fato que se transforma numa **oportunidade** que precisa ser aproveitada sob pena de se ver o “bonde passar”. A consolidação do APL ainda está longe de ser alcançada, embora muitas conquistas e ações tenham sido feitas.

Também há da parte do Governo do Estado muita empolgação com o APL Lácteo, o que representa uma **oportunidade** de ampliação do apoio administrativo e financeiro para consolidação de projetos como o Laticínio-Escola, Fazenda-Escola, assistência técnica especializada em leite e formação de técnicos em pecuária de leite nos 18 municípios.

A região produz cerca de 11.900 litros/km² ano, podendo elevar essa produção para 30.000 litros, a partir de um conjunto de ações bem estruturadas, estrategicamente pensadas. As estratégias definidas foram o desenvolvimento de competência para a atividade, da produção à indústria, promoção do protagonismo local e a organização do setor produtivo.

4. Resultados Esperados

Em termos quantitativos, para os próximos 02 anos (2007/2008), estão assim estabelecidos, como resultado finalístico (1 e 2) e intermediário (3):

1 - **aumento de 30% da produção de leite**, a partir da melhoria dos índices (animal em lactação por hectare e produção por animal), o que vai melhorar a utilização da indústria e a eficiência econômica da propriedade leiteira, com impacto no nível de vida dos produtores e trabalhadores rurais;

2 - **crescimento de 16% no faturamento da indústria** de laticínio local, a partir do aumento da oferta de leite e implantação de boas práticas de fabricação, eliminando assim uma restrição a mercados hoje inacessíveis para as pequenas e médias indústrias de laticínio. Isso fará aumentar a oferta de emprego na indústria, a arrecadação de tributos e fortalecimento dessa empresas, com novos investimentos, principalmente em qualidade e variedade de produtos;

3 - **redução do número de unidades formadoras de colônias** – U.F.C/ml (contagem padrão em placas) no leite in natura para um valor máximo de 1.000 U.F.C. Esse resultado vai melhorar a eficiência da indústria que poderá

produzir derivados de leite a menor preço e maior qualidade, com ganho no custo de produção e maior faturamento, podendo também remunerar melhor a matéria prima.

4 – **aumento de 8% no nível de ocupação**, como resultado do aumento da produção no setor primário, na indústria de laticínios e setores impactados, como fábricas de ração, casas agropecuárias e transportadoras.

Considerando um período mais amplo, trabalha-se com a visão de futuro estabelecida nos seguintes termos:

**SER A MELHOR REFERÊNCIA NA ATIVIDADE LEITEIRA
 NO ESTADO DE GOIÁS, ATÉ 2014.**

5. Indicadores de Resultado

- Vacas em lactação/hectare
- Litros de leite/vaca em lactação
- Faturamento anual da indústria
- Unidades Formadoras de Colônias – U.F.C./ml
- Pessoal ocupado

6. Ações Previstas

Ação 1 - Assistência técnica ao produtor rural

a) Descrição: Ampliação da assistência técnica ao produtor rural por meio da implantação do Educampo (metodologia de assistência técnica in loco ao produtor rural, com foco na melhoria dos processos de produção, gestão e qualidade), expansão e diversificação das ações da Agenciarrural, via contratação de técnicos, aquisição de veículo e projeto de cooperação técnica com a UEG envolvendo estágio universitário para zootecnistas.

b) Coordenador da Ação: Agenciarrural/Antônio de Azevedo Carvalho Neto

c) Execução: Agenciarrural/Antonio de Azevedo Carvalho Neto

d) Viabilização Financeira:

Agenciarrural	1.346.349,68	63,28%
Cooperativa dos Produtores Rurais de Aurilândia - CAPAL	5.250,00	0,25%
Produtores rurais beneficiários – contrapartida	57.751,00	2,71%
Empresas de laticínios beneficiárias – contrapartida	63.002,00	2,96%
Sebrae Goiás	75.001,00	3,52%
Governo Federal	580.384,00	27,28%
Total	2.127.737,68	100,00%

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

e) **Data de Início:** 15/08/06

f) **Data de Término:** 31/12/08

g) **Ação relacionada ao resultado nº:** 1 e 3

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

- () promoção do mercado interno () promoção do mercado externo
(x) capacitação/formação () valorização da identidade local
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

Ação 2 - Programa de Boas Práticas de Fabricação - BPF

a) **Descrição:** As Boas Práticas de Fabricação (BPF) correspondem a normas de procedimentos que devem ser implantados em todos os estabelecimentos que trabalham com produção de alimentos, atendendo a uma exigência normativa do Ministério da Saúde e da Agricultura. O processo de implantação das BPF requer a realização de reunião de sensibilização, de diagnóstico, palestras e tarefas que deverão ser realizadas pelos laticínios beneficiados.

b) **Coordenador da Ação:** Sebrae Goiás/Joubert Amado Camelo

c) **Execução:** Sebrae Goiás/Joubert Amado Camelo

d) **Viabilização Financeira:**

Empresas de laticínios	7.900,00	39,50%
Prefeituras dos municípios sedes dos laticínios	4.100,00	20,50%
Sebrae Goiás	8.000,00	40,00%
Total	20.000,00	100,00%

e) **Data de Início:** 03/08/06

f) **Data de Término:** 30/12/08

g) **Ação relacionada ao resultado nº:** 2

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

- () promoção do mercado interno () promoção do mercado externo
(x) capacitação/formação () valorização da identidade local
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

Ação 3 - Capacitação de produtores de leite

a) **Descrição:** Cursos e palestras de capacitação nas áreas de administração rural, empreendedorismo, liderança, qualidade rural, processamento de leite, rentabilidade leiteira e gestão ambiental.

b) **Coordenador da Ação:** UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

c) **Execução:** UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

d) **Viabilização Financeira:**

Agenciarrural	10.000,00	10,81%
Laticínios Leitbom	38.000,00	41,08%
Senar Goiás	22.500,00	24,33%
Sebrae Goiás	22.000,00	23,78%
Total	92.500,00	100,00%

e) **Data de Início:** 01/09/06

f) **Data de Término:** 31/12/12

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 3

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

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe:

Ação 4 - Capacitação em Gestão de Laticínios

a) Descrição: cursos de capacitação para dirigentes dos pequenos e médios laticínios, nas áreas de finanças, gestão, mercado, empreendedorismo, produção e processos, dentre outros

b) Coordenador da Ação: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

c) Execução: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

d) Viabilização Financeira:

Empresas de laticínios	4.200,00	17,25%
Sebrae Goiás	20.152,00	82,75%
Total	24.352,00	100,0%

e) Data de Início: 01/09/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 2

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

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe:

Ação 5 - Capacitação da mão-de-obra rural (trabalhadores rurais)

a) Descrição: A capacitação será feita por meio da realização de treinamentos para aprimoramento e qualificação da mão-de- obra rural que se dedica à bovinocultura do leite nas áreas ordenha mecânica e manual, bovinocultura do leite, nutrição animal, dentre outros.

b) Coordenador da Ação: Senar Goiás/Antônio Flávio Camilo de Lima

c) Execução: Senar Goiás/Antônio Flávio Camilo de Lima

d) Viabilização Financeira:

Senar Goiás	31.000,00	100,00%
Total	31.000,00	100,00%

e) Data de Início: 20/08/06

f) Data de Término: 20/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 3

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

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe:

Ação 6 - Capacitação de Condutores de Veículos (transp de Leite e derivados)

a) Descrição: Serão ministrados treinamentos que visam proporcionar condições para que o participante se familiarize com as normas técnicas e conceitos comumente utilizados no processo de operação e transporte terrestre de produtos alimentícios e refrigerados.

b) Coordenador da Ação: Sest-Senat Goiás/Joabete Xavier de Souza Costa

c) Execução: Sest-Senat Goiás/Joabete Xavier de Souza Costa

d) Viabilização Financeira:

Sest-Senat Goiás	7.831,00	100,00%
Total	7.831,00	100,00%

e) Data de Início: 01/09/06

f) Data de Término: 20/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 2 e 3

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação 7 - Atividades acadêmicas de formação profissional

a) Descrição: Implantação dos cursos: Técnico de Pecuária Leiteira; Tecnologia em Alimentos; Tecnologia em laticínios; Graduação em Gestão do Agronegócio, Graduação em Gestão Ambiental e Meio Ambiente; Especialização em Produção Animal; Especialização em Gestão de Agronegócios; Especialização em Bovinocultura do Leite.

b) Coordenador da Ação: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

c) Execução: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

d) Viabilização Financeira:

Faculdade Montes Belos – FMB	770.000,00	83,67%
Universidade Estadual de Goiás – UEG	147.900,00	16,07%
Sebrae Goiás	2.400,00	0,26%
Total	920.300,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 3

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação 8 - Feira Láctea - FeiLac

a) Descrição: Organização e realização da Feira de Lácteos (FEILAC) no Parque Agropecuário de São Luís de Montes Belos (Goiás), onde serão promovidos diversos eventos voltados para o setor produtivo primário e industrial, como minicursos, palestras, torneios, shows culturais.

Miorrorregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

b) Coordenador da Ação: Seplan/Benedito Cardoso Laureano

c) Execução: Seplan/Benedito Cardoso Laureano

d) Viabilização Financeira:

Banco do Brasil	20.000,00	4,96%
Sebrae Goiás	43.000,00	10,67%
Sec de Indústria e Comércio do Estado de Goiás	260.000,00	64,52%
Sindicato das Indústrias de Laticínios – Sindileite	20.000,00	4,96%
Fórum Permanente do APL	60.000,00	14,89%
Total	403.000,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 3

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

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação: 9 - Implantação e Gestão do Centro Tecnológico do Leite (CTL)

a) Descrição: Elaboração do Projeto, construção e funcionamento do Centro Tecnológico do Leite junto à Fazenda-Escola do curso de Zootecnia da UEG (Unidade Universitária de São Luis dos Montes Belos-GO).

b) Coordenador da Ação: Embrapa Gado de Leite/Sérgio Rustchelli Teixeira

c) Execução: Embrapa Gado de Leite/Sérgio Rustchelli Teixeira

d) Viabilização Financeira:

Embrapa Gado de Leite	445.763,00	28,61%
Sebrae Goiás	27.000,00	1,73%
Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás	80.000,00	5,13%
Universidade Estadual de Goiás	31.000,00	1,99%
Prefeitura de São Luís de Montes Belos	83.000,00	5,33%
Governo Federal	891.526,00	57,21%
Total	1.558.289,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 19/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 3

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input checked="" type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação: 10 - Estruturação da Fazenda-Escola da UEG em SLMBelos

a) Descrição: Estruturação das instalações da Fazenda-Escola da UEG (UnU de São Luis de Montes Belos), utilizadas pelos alunos do curso Técnico em Pecuária Leiteira, de Zootecnia, de Tecnologia em Laticínios, pelos produtores rurais e por outros profissionais ligados à área de ciências agrárias.

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

b) Coordenador da Ação: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

c) Execução: UEG/Rodrigo Medeiros da Silva

d) Viabilização Financeira:

Agência Goiana de Desenvolvimento Industrial	400.000,00	19,96%
Banco do Brasil (FBB)	50.000,00	2,50%
Fórum Permanente do APL	20.000,00	1,00%
Sec de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Goiás	5.000,00	0,25%
Universidade Estadual de Goiás	929.000,00	46,36%
Governo Federal	600.000,00	29,94%
Total	1.404.000,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 3

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação 11 - Campanha de alimentação de bovino leiteiro na seca

a) Descrição: A Agenciarrural realizará, em parceria com as 16 Prefeituras municipais conveniadas com a agenciarrural, até novembro de 2008, campanhas de produção de alimentos para o rebanho bovino leiteiro nos períodos de seca, visando a implantação de um sistema de manejo preventivo e permanente que minimize a sazonalidade na produção leiteira.

b) Coordenador da Ação: Agenciarrural/Antônio de Azevedo Carvalho Neto

c) Execução: Agenciarrural/Antônio de Azevedo Carvalho Neto

d) Viabilização Financeira:

Agenciarrural	16.740,00	35,07%
Prefeituras do APL	15.000,00	31,42%
Sebrae Goiás	16.000,00	33,51%
Total	47.740,00	100,00%

e) Data de Início: 30/09/06

f) Data de Término: 30/11/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: suprimento de matéria prima | |

Ação 12 - Programas municipais de fomento a atividade leiteira

a) Descrição: Cada uma das 16 Prefeituras conveniadas com a agenciarrural e que compõem o Arranjo Produtivo Lácteo da Microrregião de São Luís de Montes Belos deverá criar um Programa municipal de fomento a atividade leiteira, juntamente com a Agenciarrural, que será responsável pelo planejamento,

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

elaboração e assessoramento na implementação dos Programas. Cada Município criará um modelo próprio, para atender às suas necessidades específicas.

b) Coordenador da Ação: Agenciarrural/Antônio de Azevedo Carvalho Neto

c) Execução: Agenciarrural/Antônio de Azevedo Carvalho Neto

d) Viabilização Financeira:

Agenciarrural	6.000,00	51,51%
Prefeituras do APL	5.648,00	48,49%
Total	11.648,00	100,00%

e) Data de Início: 01/07/06

f) Data de Término: 31/12/07

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 3

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: suprimento de matéria prima | |

Ação 13 - Fortalecimento do Cooperativismo e Associativismo

a) Descrição: Implementar cultura associativista e cooperativista nos diversos segmentos da cadeia de lácteos, por meio de treinamentos (despertando para o Associativismo, Juntos Somos Fortes, Redes Associativistas, Praticando o Associativismo, Líder Cidadão, Liderar, Curso de capacitação de Lideranças Rurais), consultorias para implantação e regularização e eventos específicos a serem promovidos pela Agenciarrural e Sebrae, com participação dos produtores de leite e empresários do ramo de laticínios da Microrregião de São Luís de Montes Belos.

b) Coordenador da Ação: Sebrae Goiás/Simone Melo Vieira

c) Execução: Sebrae Goiás/Simone Melo Vieira

d) Viabilização Financeira:

Agenciarrural	31.800,00	34,87%
Produtores de leite	5.200,00	5,70%
Sebrae Goiás	54.200,00	59,43%
Total	91.200,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 30/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 3

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação 14 - Participação em Feiras, Missões, Congressos e outros eventos

a) Descrição: Promover a participação dos atores locais pertencentes ao Arranjo Produtivo Lácteo da Microrregião de São Luís de Montes Belos em Feiras, Missões, Congressos e outros eventos, visando

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luis de Montes Belos / Turvânia.

ampliar o nível de conhecimento técnico, integração, inovação tecnológica e disseminação de informações.

b) Coordenador da Ação: Seagro/Ugledson César Pereira Oliveira

c) Execução: Seagro/Ugledson César Pereira Oliveira

d) Viabilização Financeira:

Agenciarural	6.000,00	8,96%
Sebrae Goiás	61.000,00	91,04%
Total	67.000,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 01/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 2

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação: 15 - Pesquisas, Estudos de avaliação e mensuração do projeto

a) Descrição: Realização de pesquisas, estudos, diagnósticos e cadastros para levantamento e mensuração dos dados que dão consistência ao projeto, a serem realizados pelo Sebrae, UEG, Agenciarural, Leitbom, Seplan; realização de pesquisas na área de produção e industrialização do leite.

b) Coordenador da Ação: Sebrae Goiás/Eduardo Alcantara Filho

c) Execução: Sebrae Goiás/Eduardo Alcantara Filho

d) Viabilização Financeira:

SEBRAE/GO		
Sebrae Goiás	36.000,00	33,96%
Fundação Estadual de Pesquisa - FAPEG	42.000,00	39,62%
Agenciarural	28.000,00	26,42%
Total	106.000,00	100,00%

e)Data de Início: 01/08/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 2

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input checked="" type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: | |

Ação: 16 - Monitoramento e Gestão do Projeto

a) Descrição: Envolve a interação com a governança do APL para monitoramento, gestão e tomada de decisões do Projeto de Desenvolvimento do APL de Leite da Microrregião de São Luis de Montes Belos.

b) Coordenador da Ação: Fórum Permanente APL Lácteo/João Theodoro de Rezende (João Jatobá)

c) Execução: Fórum Permanente APL Lácteo/João Theodoro de Rezende (João Jatobá)

Microrregião:

Adelândia / Aurilândia / Buriti de Goiás / Cachoeira de Goiás/ Córrego do Ouro / Fazenda Nova / Firminópolis / Ivolândia / Moiporá / Mossâmedes / Nazário / Novo Brasil/ Palminópolis/ Paraúna/ Sanclerlândia / São João da Paraúna / São Luís de Montes Belos / Turvânia.

d) Viabilização Financeira:

Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás	5.000,00	3,03%
Sest-Senat Goiás	5.000,00	3,03%
Embrapa Gado de Leite – Núcleo Centro Oeste	5.000,00	3,03%
Agência Goiana de Desenvolvimento Regional – AGDR	5.000,00	3,03%
Universidade Federal de Goiás	5.000,00	3,03%
Sebrae Goiás	92.750,00	56,30%
Agenciarural	5.000,00	3,03%
Fórum Permanente do APL	5.000,00	3,03%
Sec de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Goiás	12.000,00	7,28%
Sindicato das Indústria de Laticínios do Estado de Goiás	5.000,00	3,03%
FAEG/Senar Goiás	5.000,00	3,04%
Faculdade Montes Belos – FMB	5.000,00	3,04%
UEG	5.000,00	3,04%
Sec do Planejamento e Desenvolvimeto de Goiás	5.000,00	3,04%
Total	164.750,00	100,00%

e) Data de Início: 01/01/06

f) Data de Término: 31/12/08

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 2

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

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promoção do mercado interno | <input type="checkbox"/> promoção do mercado externo |
| <input type="checkbox"/> capacitação/formação | <input type="checkbox"/> valorização da identidade local |
| <input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design) | <input type="checkbox"/> crédito |
| <input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: avaliação de resultado | |

7. Gestão do Plano de Desenvolvimento

A gestão do plano de desenvolvimento é feita por sua governança, por meio de seu órgão diretorivo (Consenho Gestor) e Secretaria-Executiva, com apoio do Sebrae Goiás, Agência Goiana de Desenvolvimento Rural e Fundiário - Agenciarural e Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás - Seplan.

O Conselho Gestor promove reuniões frequentes onde a gestão é discutida, com análise do andamento das ações. Além disso, o SIGEOR promove uma constante atualização das atividades e projetos, permitindo uma cobrança mútua entre os parceiros, bem como a solidariedade na execução das tarefas.

8. Acompanhamento e Avaliação

O acompanhamento e avaliação das atividades e projetos acontece também no âmbito do Fórum Permanente, por meio de seu órgão diretivo (Conselho Gestor) e

Secretaria-Executiva, com apoio do Sebrae Goiás, Agência Goiana de Desenvolvimento Rural e Fundiário - Agenciarrural e Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás - Seplan.

O principal instrumento de acompanhamento e avaliação é o SIGEOR, por meio do qual todos ficam sabendo do andamento do conjunto de ações, bem como atualiza aquelas de sua responsabilidade. O GEOR permite uma avaliação constante do trabalho, mas por deliberação do Fórum Permanente, duas vezes por ano, por ocasião de suas reuniões anuais, o Conselho Gestor deve informar o resultados alcançados.

9. Anexos

Termo de Referência
Termo de Governança

Goiânia (GO), 11 de dezembro de 2006.

João Theorodo de Rezende
Presidente do Fórum Permanente

Antonio da Silva Santana
Diretor-Presidente do Conselho Gestor

Antonio Teixeira Duarte
Secretário-Executivo

Ugédiston César de Oliveira
Articulador Insitucional