

Plano de desenvolvimento da cadeia da carne ovina no Planalto Norte de Santa Catarina

Elaboração e implantação



**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Pecuária Sul
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

DOCUMENTOS 159

Plano de desenvolvimento da cadeia da carne ovina no Planalto Norte de Santa Catarina

Elaboração e implantação

*Marcos Flavio Silva Borba
Edegar Franco*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Pecuária Sul
Rodovia BR-153, Km 632,9
Vila Industrial, Zona Rural, C. Postal 242
CEP 96401-970, Bagé, RS
Fone: +55 (53) 3240-4650
Fax: +55 (53) 3240-4651
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações
da Embrapa Pecuária Sul

Presidente
Fernando Flores Cardoso

Secretário-Executivo
Márcia Cristina Teixeira da Silveira

Membros
*Lisiane Brisolara, Elisa Köhler Osmari,
Estefania Damboriarena, Fabiane Pinto Lamego,
Graciela Olivella Oliveira, Jorge Luiz Sant'Anna
dos Santos, Robert Domingues, Sérgio de Oliveira
Jüchem*
Suplentes
Henry Gomes de Carvalho, Marcos Jun Iti Yokoo

Supervisão editorial
Lisiane Brisolara

Revisão de texto
Manuela Bergamim

Normalização bibliográfica
Graciela Olivella Oliveira

Projeto gráfico da coleção
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Editoração eletrônica
Ana Tailise Estevão

Foto da capa
Neidimara Moraes

1ª edição
Publicação digitalizada (2018)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Pecuária Sul

Borba, Marcos Flavio Silva

Plano de desenvolvimento da cadeia da carne ovina no Planalto Norte
de Santa Catarina : elaboração e implantação / Marcos Flavio Silva Borba,
Edegar Franco. — Bagé : Embrapa Pecuária Sul, 2018.

PDF (23 p.): 16 cm x 22 cm. — (Documentos / Embrapa Pecuária Sul,
ISSN 1982-5390 ; 159)

1. Ovino. 2. Ovinocultura. 3. Carne. I. Franco, Edegar. II. Embrapa
Pecuária Sul. III. Série.

CDD 636.3

Autores

Marcos Flavio Silva Borba

Médico-veterinário, doutor em Sociologia, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável, pesquisador da Embrapa Pecuária Sul, Bagé, RS

Edegar Franco

Engenheiro agrônomo, coordenador técnico da Associação Brasileira de Criadores de Ovinos – ARCO, Bagé, RS

Apresentação

Desde o final do ano de 2014 a Embrapa Pecuária Sul e a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos – ARCO, tem compartilhado ações visando a organização das cadeias ovinas na região Sul do Brasil. A necessidade de uma atuação coordenada levou a elaboração do projeto “Apoio à organização da cadeia da carne ovina no Sul do Brasil”, o qual prevê entre outros aspectos, a elaboração de Planos regionalizados de desenvolvimento da ovinocultura.

O presente documento trata assim de apresentar parte do resultado desta parceria expresso no planejamento da cadeia da carne ovina no Planalto Norte de Santa Catarina. Trata-se de um relato com perspectiva cronológica do trabalho de elaboração e implantação de uma estratégia construída com a participação de diferentes agentes direta e indiretamente ligados à cadeia da carne ovina. Assim, como resultado, temos um Plano Estratégico de ações de base territorial e apoiado na ação coletiva dos atores que conformam uma rede de parceria e cooperação.

Entendemos, portanto, que ao relatar um processo de organização sócio-produtiva da ovinocultura, construído com o apoio institucional da ARCO e da Embrapa, manifestamos, ao mesmo tempo, a perspectiva de potencialidade e oportunidade que ambas organizações adotam com relação à produção ovina e o compromisso institucional desta parceria público-privada com a geração de novas dinâmicas sociais e econômicas com potencial de transformar as realidades regionais a partir das cadeias ovinas .

Esperamos que os leitores desfrutem deste Documento e sugerimos que, em caso de maior interesse no tema abordado ou necessidades de esclarecimentos, realizem o contato com nosso setor de atendimento ao cliente (SAC¹) ou pelo fone (53) 3240-4650. A Embrapa terá o máximo prazer em atendê-lo.

Alexandre Varella

Chefe-Geral da Embrapa Pecuária Sul

Sumário

Introdução	6
O caso do Plano Norte	9
Descrição do ambiente: presente e futuro	9
Cruzamento de dados	11
Resultados alcançados	16
Considerações finais	18
Referências	19

Introdução

O presente documento tem o duplo propósito de registrar as fases de elaboração e implantação do Plano de Desenvolvimento da Ovinocultura no território Planalto Norte de Santa Catarina (PDOPN) e, ao mesmo tempo, servir de base documental para as negociações entre os agentes do território e as representações técnico-políticas regionais, estaduais e federais. Neste sentido é preciso esclarecer que a visão aqui apresentada é fruto de um olhar coletivo, decorrência da interação entre os interesses do setor produtivo e os propósitos institucionais de um conjunto de organizações públicas e privadas dedicadas ao fortalecimento da produção ovina.

Do ponto de vista do tempo, o relato começa no final de 2014 e descreve a primeira fase da elaboração e implantação do PDOPN até dezembro de 2017. A necessidade de regredir no tempo se deve à importância de situar a construção do referido plano em um contexto histórico que começa quando a Embrapa Pecuária Sul (CPPSUL) e a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO), em uma ação integrada, inauguram um período de reflexão sobre quais seriam as razões para explicar a retração da atividade ovina no Rio Grande do Sul. Um processo que perdura apesar do reconhecido esforço de um conjunto importante de organizações públicas e privadas que atuam em prol da ovinocultura.

A partir do diálogo com participantes das cadeias produtivas da ovinocultura gaúcha, foi possível identificar a fraca interação entre os atores - derivada da discrepância de interesses entre eles -, como hipótese para explicar a situação atual da ovinocultura no Rio Grande do Sul. Uma situação marcada por incertezas decorrentes do ambiente de pouca confiança que define o comportamento dos agentes. Fato interessante é que quando tal avaliação é compartilhada com agentes das cadeias ovinas em outras regiões do Brasil, percebe-se que, longe de ser uma particularidade do Rio Grande do Sul, estamos diante de uma característica intrínseca da ovinocultura nacional.

Ao analisarem as dificuldades das alianças mercadológicas, Pineda e Rocha (2002) apontam a promoção da harmonia de interesses, muitas vezes conflitantes, entre os participantes como um dos principais desafios. Para os autores isso requer coordenação e transparência dos objetivos e das etapas a serem cumpridas por cada parte, pois “existe uma enorme diferença entre o poder de barganha dos distintos agentes”.

Segundo Perosa (1999) citado por Pineda e Rocha (2002), tendo como referência a cadeia da carne bovina, este poder de barganha oscila, podendo apresentar-se em determinados momentos mais favorável para os pecuaristas, em outros para os frigoríficos ou até mesmo para os distribuidores varejistas. Segundo o autor, em comum apenas “a postura oportunista dos elos quando diz respeito a ganhos momentâneos”, comportamento que “dificulta estabelecer um planejamento e uma modernização ao longo da cadeia” além de adicionar custos de transação e reduzir a já debilitada confiança entre as partes. Mesmo que tais observações provenham da análise da cadeia da carne bovina, expressam de maneira precisa a mesma situação na cadeia da carne ovina.

Por outro lado, adotando uma perspectiva territorial, é possível associar a imperfeição das cadeias ovinas com a debilidade em um dos elementos fundamentais da governança territorial, qual seja, a “observância das soluções negociadas coletivamente” (Pereira, 2014). Seria o mesmo que dizer que não há a formação de redes capazes de agir como um “ator coletivo” em prol dos interesses territoriais. Chamusca (2012) citado por Pereira (2014) propõe que, “mais do que criar novas redes (ou fortalecer as existentes), a governança revela uma nova forma de organização da sociedade, nomeadamente na sua postura e interesse face ao desenvolvimento e na participação nos processos de decisão”. Para a abordagem adotada no (re)planejamento da cadeia da carne ovina este

aspecto assume caráter estratégico na medida em que o que se está buscando é a estruturação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) .

Para o caso específico da cadeia da carne ovina, a mais evidente consequência da desarticulação entre os participantes tem se refletido na crescente disparidade entre a oferta e a demanda por carne de pequenos ruminantes (Figura 1). Apesar de um contexto amplamente favorável (demanda > oferta), de forma geral, o setor produtivo não tem manifestado interesses maiores em qualificar a produção, mantendo baixos índices de eficiência produtiva - portanto, oferta irregular de matéria-prima e informalidade do abate e do comércio -, pois alega não haver garantia de mercado e preços justos. Enquanto isso, a indústria, por não ter garantia de oferta regular, enfrenta dificuldades para se estabelecer de forma especializada, ao mesmo tempo em que exerce o controle sobre os preços da matéria-prima como estratégia para garantir suas margens de ganho. O varejo, por não dispor do produto, não mantém uma distribuição regular e os consumidores, por não encontrarem o produto com frequência e qualidades regulares, não adquirem o hábito do consumo .

O mesmo parece ser o caso dos agentes que compõem os ambientes institucional e organizacional desta cadeia produtiva. Seja pesquisa, extensão, ensino, assistência técnica, gestão pública ou mesmo os setores econômicos de apoio (transporte, equipamentos, insumos), todos têm demonstrado dificuldade para situar o apoio à ovinocultura entre suas prioridades, dada a desarticulação entre os agentes da cadeia. Uma perspectiva corroborada pelos agentes da cadeia da carne ovina em diferentes lugares .

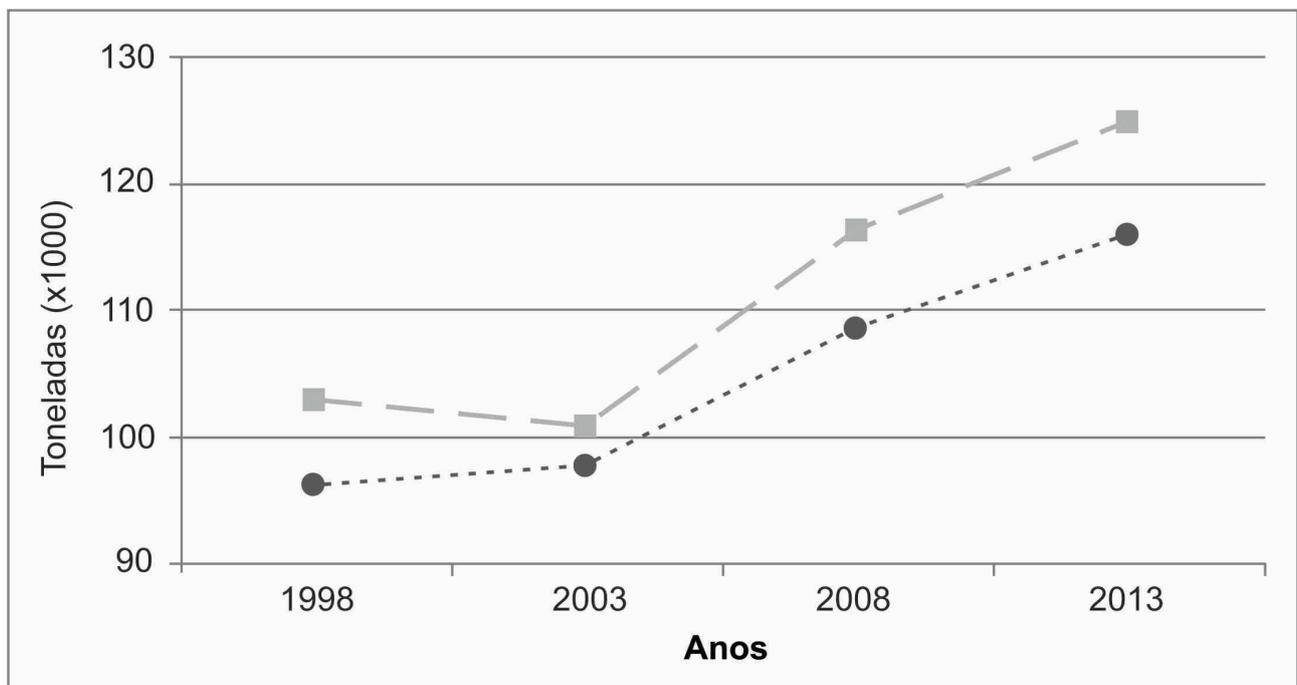


Figura 1. Oferta (linha contínua) e demanda (linha tracejada) de carne ovina e caprina no Brasil em mil toneladas (FAO, 2017).

Para Paiva (2004), identificar o “potencial” de uma região significa “identificar aqueles setores que, uma vez mobilizados/fomentados, geram o maior benefício por unidade de custo”. Em tese a ovinocultura, em grande parte do Brasil, tem plenas condições de se enquadrar entre os setores com maior capacidade de proporcionar retorno aos investimentos, dadas as características biológicas da espécie - que se adapta com facilidade a uma grande amplitude de ambientes - e as condições da demanda. No entanto, o distanciamento entre os agentes e a consequente incapacidade de intercambiar informações e estabelecer objetivos comuns têm bloqueado o potencial da ovinocultura para gerar dinâmicas sociais e econômicas potencialmente transformadoras das realidades regionais. Um quadro que ocorre mesmo nas regiões brasileiras onde a criação de ovinos apresenta importância histórica, como o Sul e Nordeste do país onde prevalece a informalidade das cadeias produtivas (Brasil, 2016; Associação Brasileira de Criadores de Ovinos, 2017).

Apoiada na hipótese de que a organização das cadeias deve partir da mudança nas relações entre seus agentes, a ARCO, em 2015, requereu apoio da Embrapa para fomentar a organização das cadeias da ovinocultura no Brasil. Evidenciando, para tanto, que, mais que incentivar mudanças de eficiência produtiva, o foco deveria estar no aumento dos níveis de formalidade das cadeias. Para isso, os esforços deveriam prioritariamente promover o diálogo entre o conjunto dos participantes das cadeias visando à construção de “soluções negociadas coletivamente” (Pereira, 2014).

A razão para dirigir os principais esforços ao componente humano envolvido nas cadeias de valor se deve ao fato de que as pessoas estão no centro (Dent et al., 1995), ou seja, são as pessoas que tomam, implementam e avaliam o resultado de decisões sobre o uso ou não de uma tecnologia, sobre a adesão ou não a uma política pública, sobre este ou aquele modelo de produção ou mercado. Portanto, a organização da cadeia somente pode ocorrer por decorrência de uma decisão coletiva, negociada.

Em atendimento à demanda da ARCO, a Embrapa Pecuária Sul elabora, aprova e implementa, no ano de 2016, o projeto “Apoio à organização da cadeia da carne ovina na região Sul do Brasil” - OVINOSUL, com o objetivo geral de “mobilizar o conjunto dos agentes envolvidos com a cadeia da carne ovina no Sul do Brasil, para, a partir de uma visão compartilhada, estabelecer uma ação coordenada em prol da organização da cadeia”. Entre os objetivos específicos deste projeto encontra-se o apoio à elaboração de Planos de Desenvolvimento da Ovinocultura nos três estados do sul. Desta forma, a Embrapa Pecuária Sul assumiu o compromisso de apoiar os distintos atores das cadeias ovinas na identificação da realidade desta atividade em cada um dos estados e, a partir de uma visão construída de forma coletiva, definir ações estratégicas capazes de alavancar e/ou apoiar iniciativas orientadas à estruturação das cadeias.

É importante destacar que faz parte da estratégia do projeto OVINOSUL o fortalecimento de uma perspectiva territorial, ou seja, o projeto busca contemplar a ovinocultura a partir de sua inserção enquanto componente econômico e social de um espaço determinado. Nesse caso, não um espaço geográfico apenas, mas um espaço derivado da interação histórica entre humanos e o meio biofísico. Um espaço, portanto, que não se limita pelas fronteiras físicas, mas, sim, pelo alcance das interações sociais.

Dessa forma, são os atores sociais - pela proximidade geográfica e cultural - que constroem a realidade a partir da sua percepção, de uma identidade comum. E a partir dessa leitura coletiva sobre a realidade, que se busca promover a mobilização integral dos recursos naturais, humanos, estruturais, físicos, econômicos, sociais e culturais enquanto estratégia para fortalecer a ovinocultura. Trata-se, portanto, de mobilizar os atores territoriais ligados à ovinocultura para construir redes de

parceria e cooperação capazes de emprestar maior eficiência de resposta às demandas em torno da organização de arranjos produtivos localizados.

A ênfase em fomentar a governança territorial enquanto base para a organização da cadeia produtiva de ovinos está associada à noção de que qualquer mudança na atual situação da ovinocultura não se dará apenas pela intervenção nos sistemas de produção. Alterar os índices de eficiência produtiva, mediante transformação do itinerário técnico dos sistemas produtivos, sem dúvida é uma condição necessária, mas certamente não é condição suficiente para sustentar a mudança pretendida. Assim sendo, a estratégia de ação do projeto requer sobretudo o diálogo visando ações coordenadas entre o conjunto de agentes com interesses legítimos na cadeia da carne ovina (Herrera, 2000).

O caso do Planalto Norte

A elaboração do PDOPN começou em 11 de outubro de 2016, em um encontro, segundo Sandra Peschel, secretária da ARCCO, que “pode ser considerado histórico para a ovinocultura de Santa Catarina, em especial do Planalto Norte”. Participaram representantes de entidades públicas e privadas associadas à ovinocultura: ARCCO, ACCO, ARCO, CIDASC, EMBRAPA, EPAGRI, FAESC e SENAR-SC, além dos representantes de núcleos de criadores de ovinos da maioria dos municípios que compõem o Planalto Norte.

Na ocasião o então presidente da ACCO, Sr. Frederico Jaeger, enfatizou a consonância de interesses, afirmando que o início deste projeto surge quando a ACCO passa a buscar um parceiro para incentivo e fomento da ovinocultura em Santa Catarina e encontra o que a ARCO está oferecendo junto com a EMBRAPA. Seguindo a linha dos interesses coincidentes o gerente regional da EPAGRI, Donatto Noernberg, relatou a elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) do Planalto Norte, a cargo da Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense - AMPLANORTE. De acordo com Noernberg o PDR teria quatro eixos estratégicos para o Desenvolvimento Econômico, a saber: Gestão Pública, Infraestrutura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico, o qual tem como subáreas: carnes, grãos, erva-mate, leite, olericultura, frutas, bovinocultura e ovinocultura. Considerando a pertinência da conjunção de esforços, foi deliberado pela inclusão dos resultados do planejamento da ovinocultura, que ora se iniciava, como a estratégia de desenvolvimento econômico na subárea ovinocultura do PDR (conforme documento em anexo). Na ocasião foi decidido ainda sobre a criação de um canal de comunicação capaz de aproximar o conjunto dos agentes envolvidos.

Descrição do ambiente: presente e futuro

Visando garantir a incorporação de “diferentes visões” - próprias de “diferentes atores” -, na descrição e análise de cenários para a ovinocultura regional, adotou-se uma ferramenta simples em sua aplicação, mas capaz de apoiar de forma efetiva a definição de uma estratégia coletiva. A ferramenta escolhida foi a matriz SWOT ou FOFA, uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), empregada como base para gestão e planejamento estratégico.

A descrição precisa dos ambientes interno e externo é uma condição para o estabelecimento de estratégias e a definição de prioridades. No entanto, se forças e fraquezas constituem uma representação do momento presente, enquanto oportunidades e ameaças apontam o que esperar do futuro,

torna-se decisivo que a análise SWOT relacione os cenários interno e externo, conectando presente e futuro, para a definição estratégica e operacional. Para a elaboração da matriz e o cruzamento dos dados foi utilizada uma planilha comercial desenhada especificamente para esta finalidade.

A preparação da matriz começou pela descrição do cenário atual e teve como referência a pergunta: - "Quais são as principais características da produção de ovinos nesta região, cuja situação pode ser modificada por decisão dos agentes locais?" Cada fator do ambiente interno assinalado e acordado entre os participantes, foi imediatamente classificado (força ou fraqueza) e recebeu um grau de importância (Totalmente importante = 10; Muito importante = 7,5; Importante = 5; Pouco importante = 2,5; Totalmente sem importância = 0). O grau de importância estabelece posteriormente quais fatores (forças e fraquezas) devem ser considerados de forma prioritária no planejamento.

A análise dos componentes do ambiente externo que poderiam afetar o futuro da atividade, seja positiva ou negativamente, teve como referência a pergunta: - "Quais seriam os fatores que, não estando sob controle dos agentes da cadeia da carne ovina no Planalto Norte Catarinense, podem influenciar o futuro da atividade na forma de oportunidades e ameaças?" Após classificados como oportunidades ou ameaças, cada fator identificado foi qualificado segundo a mesma escala de importância utilizada para os componentes do ambiente interno. Ao finalizar a caracterização dos ambientes, os fatores foram criticamente revisados quanto a sua classificação (prioridades).

Após definidos e classificados os fatores componentes dos ambientes interno e externo, chegou-se à matriz SWOT da cadeia da carne ovina no Planalto Norte (Tabela 1). Para efeitos do planejamento foram considerados apenas os quatro fatores melhor pontuados entre os componentes dos ambientes interno e externo. A intenção foi concentrar esforços nos aspectos de maior relevância segundo os atores locais como forma de emprestar maior objetividade ao processo de planejamento, ou seja, trabalhar como um número menor de estratégias, mas com temas de maior impacto para as mudanças pretendidas.

Tabela 1. Matriz SWOT da Ovinocultura no Planalto Norte Catarinense.

1. FATORES INTERNOS

1.1 Forças	50	1.2 Fraquezas	75
Raças especializadas em carne/Qualidade dos animais	10	Estrutura de abate/ falta de abatedouro/Informalidade de abate	10
Integração Lavoura / Pecuária	10	Assistência Técnica / Modelo de Produção	10
Produto Diferenciado	10	Organização Produtores/ Núcleos / Associativismo	10
Pequenas e médias propriedades/Rebanho pequeno	7,5	Número de Rebanhos Comerciais	10
Qualidade Sanitária	7,5	Profissionalização da atividade/Objetividade	7,5
Oferta de genética	5	Importância Econômica na Propriedade	7,5
		Dados Estatísticos Desatualizados	7,5
		Capacitação de Mão de obra	7,5
		Sazonalidade de Produção	5

Continua...

Tabela 1. Continuação.

2. FATORES INTERNOS

2.1 Oportunidades	40	2.2 Ameaças	42,5
Localização Geográfica	10	Logística de distribuição	10
Status Sanitário do Estado para venda de carne	10	Ausência Frigorífico com Inspeção Federal/SISBI	10
Associação ao Turismo/Gastronomia	7,5	Qualidade da Informação para tomada de decisão do Produtor	7,5
Políticas Públicas/crédito rural/integração entidades públicas	7,5	Carne Importada	5
Agregação de Valor	5	Tributação diferenciada	5
		Predadores/abigeato	5

Usando uma função disponível na planilha empregada para a construção da matriz SWOT, foi possível obter um índice sobre a situação da atividade. O índice, que varia entre muito favorável e muito desfavorável, é calculado a partir do peso de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Quanto maiores forem as forças com relação às fraquezas e as oportunidades com relação às ameaças, maior será o grau de favorabilidade de um empreendimento. Quanto maiores as fraquezas e as ameaças, maior o índice de desfavorabilidade (Figura 1).

Conforme se pode observar na matriz (Figura 2), ainda que os pontos fracos sejam maiores que as forças e as ameaças maiores que as oportunidades, esta diferença não se mostra acentuada. Mesmo situando-se em 17% de desfavorabilidade em uma escala de 0 a 200, é possível afirmar que o cenário é positivo para a cadeia da carne ovina no Planalto, pois, mesmo sem uma estratégia claramente definida em termos de cadeia, a situação da ovinocultura de carne no Planalto Norte é de equilíbrio conforme a escala abaixo (Figura 2), o que apenas exige maior reflexão sobre onde colocar o foco: se no ambiente interno ou no externo.

-200%	-100%	-30% +30%	+100%	+200%
		-17%		
Muito Desfavorável	Desfavorável	Equilíbrio	Favorável	Muito Desfavorável

Figura 2 . Índice de favorabilidade da ovinocultura do Planalto Norte

Cruzamento de dados

Na terceira reunião (nov/2016) teve início a execução da mais importante etapa da análise SWOT, o cruzamento dos dados. A importância desta etapa do planejamento deve-se ao fato de

que é nesse momento quando são definidas as ações que virão a compor o plano para potencializar o que tem de melhor e se preparar para possíveis problemas. Nesta etapa, portanto, são realizados os cruzamentos dos componentes principais do ambiente interno (forças e fraquezas) com cada um dos componentes do ambiente externo (oportunidades e ameaças). São quatro os cruzamentos possíveis, cada um deles visando responder uma questão específica:

1. Forças versus oportunidades – como uma oportunidade pode potencializar um ponto forte?
2. Forças versus ameaças – como uma força pode minimizar uma ameaça?
3. Fraquezas versus oportunidades – como uma oportunidade pode reduzir uma fraqueza?
4. Fraquezas versus ameaças – como evitar perdas derivadas da potencialização de um ponto fraco por uma ameaça?

Em função de sua importância, a etapa de cruzamentos dos dados foi a mais demorada. A definição de ações a partir do cruzamento de elementos dos ambientes interno e externo se alongou por seis meses. Após os primeiros exercícios realizados na reunião de nov/2017, os agentes da cadeia, com total autonomia, se dedicaram entre dez/16 e 05/17 a identificar ações necessárias para consolidar a organização da cadeia da carne ovina. Na Tabela 2 pode-se observar um exemplo do resultado obtido no que tange às ações propostas, tendo como referência o cruzamento das forças com as oportunidades. Para efeitos das ações não se estabeleceu limites para o número de ações propostas em cada cruzamento, apenas, visando garantir mais foco e objetividade, a primeira coluna (Forças, no exemplo a seguir) dos cruzamentos foi sempre composta pelos quatro elementos melhor avaliados em cada componente da matriz. Já a segunda coluna permitia sempre que se escolhesse entre todos os itens elencados (neste caso as oportunidades).

Tabela 2. Exemplo de cruzamento de dados: forças X oportunidades

Forças (4 principais)	Oportunidades	Como a Oportunidade pode potencializar a Força?
Raças especializadas em carne/ Qualidade dos animais	Localização Geográfica	produzir, divulgar, estruturar logística, organizar (associativismo) e participar do mercado (cadeia curta)
Integração Lavoura/Pecuária	Associação ao Turismo/Gastronomia	marketing, gerar informações viabilidade econômica integração lavoura/pecuária (ovinos), fortalecimento de eventos e empreendimentos turísticos.
Produto Diferenciado	Agregação de Valor	sinal distintivo (selo), marketing, comunicação, estratégia de valorização, processamento dos produtos
Pequenas e médias propriedades/ Rebanho pequeno	Status Sanitário do Estado para venda de carne	atualização da estatística, cumprir normativa, trabalhar consciência do produtor, agregação de valor, organização da cadeia

O cruzamento dos dados componentes da matriz resultou em um conjunto de ações, listadas a seguir (Tabela 5).

Tabela 5. Ações resultantes dos cruzamentos entre elementos componentes da matriz SWOT

1	Produzir (organizar produção com metas definidas para eficiência, quantidades e qualidades), Reduzir sazonalidade da produção
2	Aumentar rebanho comercial
3	Estruturar logística (controle oferta (software), transporte, rotas etc.)
4	Organizar, Organização de grupos de famílias (ex.: cadeia do leite - EPAGRI), criar o núcleo do Planalto Norte, vinculação com o PDR, escala coletiva de produção
5	Fomento ao associativismo, estudo de viabilidade do processo cooperativo
6	Compra conjunta de insumos
7	Capacitação para atividade (SENAR, EPAGRI, EMBRAPA), Unidades de referência, Trabalhar consciência do produtor (associação/cooperativa)
8	Programa de Capacitação e aperfeiçoamento de técnicos, capacitação e nivelamento de técnicos e produtores
9	Apoio do MAPA (Denacoop) e MI (Desenvolvimento de Fronteira e Rota do Cordeiro)
10	Organização comercial, participar de mercado diferenciado, Prospecção de mercado (cadeia curta – qualificar oferta e informações sobre produção e produto)
11	Qualificar o processamento dos produtos, aproveitamento de animais descarte, produtos diferenciados para todas as categorias animal, aproveitamento de subproduto
12	Estratégia de valorização, processamento dos produtos visando agregação de valor, Produto de melhor qualidade (certificação)
13	Sinal distintivo (selo)
14	Marketing (do território), comunicação (divulgar)
15	Gerar informações, viabilidade econômica, integração lavoura/pecuária (ovinos), Gerar informações sobre rentabilidade – demanda para instituições de P&D
16	Estruturação da indústria, estímulo à infraestrutura industrial
17	Viabilização de abatedouro móvel, adequação de frigoríficos já existentes para o abate de ovinos
18	Fomento à adesão ao SISBI (através da CODEPLAN)
19	Funcionamento do frigorífico em Mafra (JB),
20	Atualização da estatística (censo, CIDASC)
21	Fortalecimento de eventos e empreendimentos turísticos
22	Cumprir normativas
23	Infraestrutura nas propriedades com predomínio de lavoura
24	Equalização de tributação com as demais carnes
25	Política de fomento a estruturação de pequenas indústrias
26	Transporte de animais e carne
27	Crédito subsidiado (produtor e indústria)
28	Política pública de incentivo (crédito, ATER, pesquisa, marketing etc.)
29	Reforçar o quadro técnico da EPAGRI, Ampliar ATEG -SENAR,
30	Manutenção e inclusão da Ovinocultura no currículo de disciplinas obrigatórias nas ciências agrárias em cursos técnicos e profissionalizantes
31	Ovinocultura como alternativa na diversificação produtiva, integração com lavoura/pecuária (soja, fumo, erva-mate), produção orgânica.
32	Ampliar e acessar aos programas do FDR
33	Organização da cadeia (consequência de várias ações)

O último encontro da fase de planejamento (jul/2017) teve o propósito de avaliar criticamente o conjunto de ações propostas e priorizá-las a partir da definição de que os esforços iniciais deveriam se concentrar no ambiente interno da cadeia. O resultado da priorização resultou em um Plano

de Ações condensado em dez linhas prioritárias, cada uma associada a uma meta, com prazos e responsáveis pela sua execução (Tabela 3). Ao julgar que todas as linhas de ação continham semelhante grau de importância para a transformação da realidade, não foi estabelecida ordem de prioridade para sua execução.

Tabela 3. Ações componentes do PDOPN

ITEM	META	AÇÕES	PRAZO	RESPONSÁVEL
1	Organizar a produção com aumento do rebanho	Melhorar a eficiência e qualidade, organizando escala de produção, analisando índices de taxa de prolificidade, de sobrevivência e técnicas de manejo (inicialmente será aplicado somente nos projetos do ATEG) para depois ampliar para os demais produtores.	Imediato	Técnicos do SENAR responsáveis pelos 3 ATEGs do Planalto Norte
2	Capacitar técnicos e produtores	A) Capacitação de técnicos: identificar nomes de técnicos que atuam junto ao produtor (técnicos do SENAR, da EPAGRI, veterinários das prefeituras do Planalto Norte indicados para atender aos ovinocultores) e a partir destes nomes, promover curso de capacitação tanto de ovinocultura propriamente dito, como de técnicas gerenciais da propriedade, buscando recursos inclusive da ADR ou dos municípios para custeio destes cursos B) Qualificação dos funcionários dos frigoríficos para o abate e retirada do pelego no momento do abate	Até dezembro de 2017	Cada um dos responsáveis pelos municípios
		A) Capacitação dos Produtores: programar visitas mensais ou bimestrais a propriedades dos três grupos já atendidos pelos ATEGs, podendo convidar ovinocultores de cidades vizinhas as quais ainda não estão organizados a participar, onde se programe dias de campo com palestras técnicas e troca de informações, analisando erros e acertos da propriedade	Até dezembro de 2017	Técnicos do SENAR responsáveis pelos 3 ATEGs do Planalto Norte

Continua...

Tabela 3. Continuação.

3	Garantir Assistência Técnica para os membros da Planorte Ovinos	Buscar junto às Prefeituras e Universidades, a possibilidade de disponibilização de Médico Veterinário ou estudantes de Veterinária através de estágios, para atendimentos às propriedades ainda não atendidas pelos ATEGs. Aos técnicos disponibilizados seriam oferecidos cursos de capacitação acima mencionados para nivelamento de conhecimento das pessoas envolvidas no processo de Assistência Técnica.	Até dezembro de 2018	Cada um dos responsáveis pelos municípios
4	Fomentar o Associativismo	A. Organizar associações em municípios que ainda não possuem, como Itaiópolis e Papanduva e incentivar o andamento das que já foram formadas como a de Monte Castelo e a que congrega os municípios de Major Vieira, Canoinhas, Bela Vista do Toldo e Três Barras. B. Criar Associação territorial do Planalto Norte	Até dez/2017	ARCCO e EPAGRI
5	Organizar a Comercialização (mercado diferenciado e logística)	A. A. Organizar a comercialização a partir do levantamento de dados: quem tem oferta? Como os ovinocultores estão vendendo seus cordeiros? A partir destes dados levar o produto à venda formal e organizada. B. Criar regulamentação para entrega de cordeiros por cada associação, que terá direitos, deveres, padrões a serem seguidos para a entrega de animais, e sanções pelo não cumprimento dos deveres listados;	Até dezembro de 2017	
6	Viabilizar o Processamento de Sub Produtos	Negociação de apoio técnico da Embrapa sobre o processamento da carne ovina de ovelhas descarte e de seus sub produtos. Articular com pequenos frigoríficos interessados nesta industrialização	Até dezembro de 2018	Associação Territorial – PLANORTE OVINOS

Continua...

Tabela 3. Continuação.

7	Associar a Ovinocultura com Turismo e Gastronomia	Criação do calendário de Eventos envolvendo a ovinocultura do Planalto Norte x Turismo x Gastronomia (levantar dados de consumo nestes eventos)	Até setembro de 2017	Responsável por cada município e Núcleo do Planalto Norte
8	Organizar dados estatísticos	Levantamento dados do Planalto Norte, abrangendo nomes de produtores, Perfil de Produtor (idade atividades da propriedade/ grau de importância da ovinocultura na propriedade, área da propriedade, números de matrizes, Taxa de natalidade, Taxa de sobrevivência, onde vende) inicialmente será nas propriedades atendidas pelos ATEGs Levantamento de informações sobre a venda da carne ovina em propriedades ligadas ao turismo rural, quanto à legalidade sob a ótica da Secretaria do Estado da Fazenda e a Vigilância Sanitária	Até março de 2018	Técnicos SENAR responsáveis pelos 3 ATEGs Do Planalto Norte
9	Construir selo distintivo	Iniciar estudos sobre a construção e uso do selo demarcando o território do Planalto Norte, com conscientização do Produtor sobre seu uso	Até novembro de 2018	Todos os envolvidos no projeto
10	Buscar indústria como Parceira	Entrar em contato com três frigoríficos que abatem cordeiros no Planalto Norte, para análise dos mesmos quanto a preço/grau de parceria/ qualidade do abate e logística.	Até setembro de 2017	ARCCO e responsáveis por cada município

Resultados alcançados

A mobilização coletiva dos agentes em uma perspectiva territorial se mostrou eficaz para a organização da cadeia da carne ovina no Planalto Norte de Santa Catarina. A construção coletiva de cenários, a definição de uma estratégia de atuação e sua implementação em uma escala espacial que ultrapassa os limites municipais, contribuiu para fortalecer tanto o “sentimento de pertencimento” dos atores ao território - reforçando assim uma “identidade comum” -, quanto uma efetiva organização em rede capaz de integrar diferentes atores sociais e econômicos em uma verdadeira estratégia territorial.

Como pode ser observado na Tabela 7, a ampliação da organização dos produtores, tanto no âmbi-

to dos municípios (passando de três para sete associações) quanto no âmbito territorial (criação da PLANORTE Ovinos), a comercialização formal de cordeiros (a partir de dezembro já com alcance territorial), a ampliação da Assistência Técnica por parte do SENAR (de 1 para três grupos assistidos) e o grau de motivação dos atores, constituem os principais avanços decorrentes da operacionalização do PDOPN.

Entre todas as consequências do processo de mobilização dos atores e organização da cadeia, reputamos a motivação dos atores como o de maior importância. Neste sentido concordamos com Dent et al. (1995) quando reconhecem que as respostas das pessoas ao seu ambiente econômico e social são o que, em última instância, determina os outros produtos dos sistemas agrícolas. Isso fica patente quando se percebe que as mudanças mais significativas são de natureza comportamental dos atores e não estruturais da cadeia. Os recursos mobilizados já estavam disponíveis, apenas não devidamente organizado na forma de um arranjo produtivo. A motivação possibilitou a ativação dos elementos componentes da cadeia produtiva que apesar de potencialmente disponíveis no território, não estavam devidamente ordenados para o funcionamento desta cadeia.

A mudança de comportamento foi inclusive capaz de promover modificações nos próprios sistemas de produção traduzidas pela maior oferta de animais para comercialização. Inicialmente a comercialização de carne ovina foi realizada apenas pela ARCCO, no entanto, a partir de novembro de 2017, não somente as demais associações ligadas à PLANORTE OVINOS passaram a ofertar animais, como também produtores do território ainda não organizados passaram a demonstrar o interesse em vincular-se à organização territorial. Da mesma forma com relação ao componente industrial da cadeia. Ainda que apenas um frigorífico (FRIGO TOTTI de Canoinhas) faça parte atualmente do APL verifica-se a manifestação de interesse por parte de outras indústrias do território em associar-se à organização territorial.

Para finalizar a apresentação dos primeiros resultados do PDOPN, cabe destacar que, em apoio à organização da ovinocultura no estado de Santa Catarina, foi criada em 25 de novembro de 2017, durante a I Feira de Ovinos de Monte Castelo, a Rede de Inovação em apoio à Ovinocultura Catarinense. A rede de inovação, que será coordenada pela ACCO, terá a missão de conduzir processo de inovação aberta, integrando esforços do conjunto de instituições públicas e privadas com interesse no desenvolvimento da ovinocultura.

Tabela 7. Evolução após a implantação do Plano de Desenvolvimento da Ovinocultura no Planalto Norte de Santa Catarina

ANTES	DEPOIS
Existiam 3 associações de produtores: uma em Mafra e duas em Campo Alegre	Além das anteriores que foram fortalecidas, foram criadas no período as associações de Monte Castelo, o núcleo entre os municípios de Major Vieira, Canoinhas e Bela Vista do Toldo e a associação de Porto União. Encontra-se em fase de criação a associação de Santa Terezinha. No dia 25 de setembro de 2017 foi criada a Associação Regional de Criadores de Ovinos do Planalto Norte – PLANORTE OVINOS .
01 ATEG (Assistência Técnica e Gerencial) -SENAR em Mafra	Em apoio à organização territorial o SENAR disponibilizou outros dois projetos de ATEG: um para Monte Castelo e outro para atender São Bento, Campo Alegre e Rio Negrinho. Encontra-se em negociação novos grupos de ATEG

Continua...

Tabela 7. Continuação.

Venda pequena e informal de cordeiros	A ARCCO de Maфра retomou o abate e a comercialização formal de carne ovina a supermercados e açougues da região, mantendo atualmente a comercialização de 24 animais / semana em 10 pontos de venda entre Maфра e Canoinhas. A partir de dezembro de 2017 a oferta de animais para abate passa a uma escala territorial.
Pequena venda de reprodutores e matrizes. Por exemplo em feiras de anos anteriores se vendia de 1 a 5 animais.	Incremento das vendas de reprodutores e matrizes visando ao aumento do rebanho. Durante a EXPOMAFRA 2017 foram comercializados 116 animais.
Produtores desmotivados e desunidos	O momento é de união, de motivação, de busca pela profissionalização da criação de ovinos, de crescimento dos rebanhos – “só quem está aqui para sentir!”. O nível de motivação dos produtores tem sido constatado pela participação nos eventos (reuniões e feiras) e pela crescente organização na forma de associações.

Considerações finais

Ao cumprir a primeira fase de estruturação e implantação do Plano de Desenvolvimento da Ovinocultura no Planalto Norte de Santa Catarina é possível constatar que:

1. Ainda que em pequena escala, a cadeia da carne ovina está em pleno funcionamento no território em questão;
2. A organização da cadeia da carne ovina mediante a valorização do diálogo e do planejamento coletivo entre os participantes se revelou uma estratégia eficaz;
3. A construção de cenários com a participação dos principais atores da cadeia produtiva se mostrou uma ferramenta metodológica capaz de promover o esforço coletivo e a coordenação de ações. Neste sentido a escolha de uma técnica simples como a matriz SWOT se revelou acertada;
4. A conjugação de interesses entre os atores locais e as instituições apoiadoras foi um elemento determinante para a eficiência do processo;
5. O processo de organização regional despertou o interesse pela ovinocultura como atividade geradora de renda, tanto de produtores que já possuíam animais, como de novos produtores;
6. Ocorreu uma mudança na visão do sistema de produzir, despertando preocupação com o padrão dos animais destinados a abate, apresentação do produto e escala de fornecimento;
7. Atualmente nota-se um interesse do produtor em melhorar e padronizar a qualidade de seu rebanho, bem como em melhorar os índices de eficiência do rebanho;
8. Observa-se crescente maturidade no que se refere ao trabalho coletivo de amplitude regional, inclusive com considerável participação de jovens;
9. A referência do trabalho no Planalto Norte está despertando o interesse de outras importantes regiões produtoras de ovinos do estado de SC, sendo o Meio Oeste o próximo território contemplado com a mesma abordagem;
10. Concluída a fase de elaboração e implantação do PDOPN a etapa seguinte estará voltada ao cumprimento de quatro novos objetivos. São eles: fortalecer a organização da cadeia da carne ovina, construir o selo distintivo, desenhar de forma coletiva indicadores de acompanhamento e implantar o uso do protocolo de avaliação de bem-estar animal.

Entre os objetivos da segunda fase do PDOPN destacamos a construção do selo distintivo enquanto principal componente da estratégia, dado o potencial que atribuímos a esse processo tanto para valorizar o produto territorial quanto para mobilizar os demais temas relacionados com o conjunto dos novos objetivos. Para tanto a construção coletiva do selo seguirá o proposto por Champredonde e Borba (2015), que envolve o detalhamento tanto da cadeia do produto carne (identificando principais mercados, mecanismos de qualificação adotados etc.) quanto da produção e do produto com o objetivo de definir possíveis estratégias de valorização. Tomando por base os objetivos dos atores locais e das instituições envolvidas (enquanto “atores com interesse legítimo”), a nova fase terá início na definição sobre o tipo de vínculo entre o produto local e seu território.

Nesse contexto se buscará o consenso do coletivo local sobre os objetivos e estratégias de valorização do produto, o que conduzirá também a necessidades de se dispor de indicadores de acompanhamento que permitam avaliar os impactos socioeconômicos e ecológicos decorrentes da aplicação da estratégia territorial aqui apresentada, bem como deverá amplificar a importância dos padrões de bem-estar animal como parte da estratégia de valorização e diferenciação dos produtos carnes.

A construção e a implementação do selo distintivo deverá ser acompanhado permanentemente com vistas à identificação de renovação dos objetivos e estratégias.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE OVINOS. Disponível em: <<http://www.arcoovinos.com.br/index.php>>. Acesso em: 17 out. 2017.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 17 out. 2017.

CHAMPREDONDE, M.; BORBA, M. F. S. **Diferenciar productos locales contribuyendo al desarrollo territorial**. Montevideo: IICA, 2015. 62 p.

DENT, J. B.; EDWARD-JONES, G.; MAGREGOR, M. J. Simulation of ecological, social and economic factors in agricultural system. **Agricultural Systems**, v. 49, n. 4, p. 337-351, 1995.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova Economia**, v. 18, n. 1, jan./abr. 2008.

FAO. **Faostat**: data. Rome, 2017. Disponível em: <www.fao.org/faostat/en/#data>. Acesso em: 17 out. 2017.

HERRERA, D. **Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias**. San José: IICA, 2000. 52 p. (Serie de políticas y comercio. Documentos técnicos).

PAIVA, C. A. **Como identificar e mobilizar o potencial de desenvolvimento endógeno de uma região?** Porto Alegre: FEE, 2004. 139 p. (Documentos FEE, n. 59).

PEREIRA, M. Governança territorial multinível em Portugal: fratura(s) entre teoria e prática(s). In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). **Desenvolvimento territorial**: políticas públicas brasileiras, experiências internacionais e a Indicação Geográfica como referência. São Paulo: LiberArns, 2014. p. 135-151.

PINEDA, N. R.; ROCHA, J. C. M. Estratégias de marketing e alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 3., 2002, Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 2002. p. 1-22. Disponível em: <www.simcorte.com/arquivosAnais/arquivo7>. Acesso em: 21 nov. 2017.

Embrapa

Pecuária Sul



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

