**UMA PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NA CIDADE DE GLÓRIA DE DOURADOS**

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo analisar o impacto da gestão, cooperação e das políticas públicas aplicadas ao setor leiteiro na região de Glória de Dourados, Mato Grosso do Sul. O leite possui a função de auferir renda e alimentar o sistema econômico local como também fixar o pequeno produtor no campo. Para a construção do artigo foi elaborado um questionário com a intenção de colher os dados que possibilitem a discussão e análise de resultados. A base teórica aborda a relevância da cadeia produtiva leiteira para o desempenho do agronegócio estadual, a necessidade de políticas públicas voltadas para a qualificação e gestão da produção além da necessidade de qualificação da mão de obra dos pequenos produtores. Além disso, o texto aborda a contribuição do cooperativismo para a manutenção competitiva do pequeno produtor frente às exigências de concorrência de mercado.

**Palavras-Chaves**: Políticas Públicas, Cooperativa e Cadeia Produtiva do Leite.

**A PERCEPTION ON THE MANAGEMENT OF MILK PRODUCTION IN THE CITY OF GLÓRIA DE DOURADOS**

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the impact of management, cooperation and public policies applied to the dairy sector in the region of Golden Glory, Mato Grosso do Sul. The milk has the function to generate income and feed the local economic system as well as fix small farmers in the countryside. For the construction of a questionnaire item with the intent to harvest the data to enable the discussion and analysis of results was prepared. The theoretical basis discusses the relevance of the dairy production chain for the performance of state agribusiness, the need for public policies for the qualification and production management beyond the need for qualification of the workforce of small producers. In addition, the text discusses the contribution of cooperatives to maintain the competitive small producer handle the demands of market competition.

**Keywords:** Public Policy, Cooperative and Milk Production Chain.

**INTRODUÇÃO**

O setor lácteo destaca-se nacionalmente pela sua importância na produção, comercialização e empregabilidade ao longo de toda a cadeia produtiva. Tanto a produção, com maior ou menor intensidade, como o consumo de produtos derivados do leite, podem ser identificados, em toda a extensão territorial nacional.

Para a Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO e a International Dairy Federation - IDF (2013), as propriedades rurais destinadas parcialmente ou totalmente à produção leiteira, proporcionam aos produtores, funcionários e comunidade, recursos econômicos e sociais, que aliados às práticas agropecuárias correspondentes as características locais podem contribuir na gestão e influenciar o produto final.

Carvalho et al (2002), observaram que esta cadeia é uma das mais importantes do agronegócio brasileiro pois empregou 3 milhões de pessoas, incluindo os produtores e fomentou a movimentação de US$10 bilhões por ano e uma produção de 20 bilhões de litros de leite. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - Fiesp (2013), existe uma perspectiva de crescimento para o setor lácteo brasileiro devido a integração de alguns fatores como a variação cambial positiva do dolar, a profissionalização e tecnificação do setor, intensificação produtiva e possibilidade de aumento no consumo de lácteos pela China, ou seja, há uma perspectiva de aquecimento nas exportações.

Desta maneira, a estrutura da cadeia e seus componentes, são fundamentais para o desenvolvimento do setor, considerando que neste contexto, a comercialização dos produtos está relacionada à tomada de decisão, o que implica em uma gestão da produção (CORRÊA; VELOSO; BARCZSZ, 2010). Essa relação nem sempre ocorre de modo eficiente, pois falta um apoio e possivelmente se mitigaria esse problema com a oferta de políticas públicas desenvolvidas por entes governamentais (CHAVES, 2012).

Para Weiverberg e Sonaglio (2009), as dificuldades encontradas por produtores de leite no Brasil estão relacionadas a fatores como os baixos níveis de tecnologia aplicados e a ausência de políticas destinadas ao setor. Mesmo assim, observa-se que a produção existente permite ao país figurar como o sexto maior produtor em âmbito mundial, com perspectivas, quando considerado o espaço territorial brasileiro, de melhorar a posição neste ranking produtivo (FIESP, 2013).

De modo análogo, a produção de lácteos no estado de Mato Grosso do Sul possui relevância no contexto social, pois proporciona a fixação do homem ao campo, e econômico por ser uma atividade fundamental para o agronegócio estadual por meio da renda gerada. Porém, ainda se fazem necessárias ações que proporcionem a qualificação de recursos humanos a fim de profissionalizar e capacitar os agentes desta cadeia (WEIVERBERG; SONAGLIO, 2009, VILHENA, 2012).

Cabe salientar, segundo a FIESP (2013), que uma parcela considerável de produtores de leite desenvolvem suas atividades profissionais por meio do cooperativismo. Em muitos casos não dispondo de qualificação técnica para garantir a qualidade do produto. Sobre isso, Martins (2004) percebe que as cooperativas necessitam, em alguns casos, de apoio de entidades governamentais para desenvolver políticas públicas de qualificação profissional que auxiliem na melhora de condições de trabalho aos cooperados.

Na cidade de Glória de Dourados, fundada nos anos 1950, parte de seus produtores rurais investiram na produção de leite a partir da década de 1980 através de uma percepção voltada para o melhoramento genético e tecnificação da produção, o que proporcionou à cidade o título no estado de “Capital do Leite de MS”; atualmente a cidade conta com a maior produtividade por animal no estado (KOMORI, 2013).

**OBJETIVO**

Identificar a percepção dos gestores da cooperativa de produtores de leite do município de Glória de Dourados sobre as políticas públicas de gestão da produção de leite e as contribuições voltadas à qualificação dos produtores.

**METODOLOGIA**

A pesquisa foi desenvolvida em junho de 2014 e trata-se de um estudo de caso sobre a cooperativa de leite da cidade de Glória de Dourados. Essa cooperativa foi escolhida por seu destaque na produtividade leiteira do estado. Para ser desenvolvida, inicialmente elaborou-se um questionário com o intuito da obtenção de informações condizentes a aspectos relacionados à percepção da cooperativa sobre a prática da gestão na produção de leite, bem como as políticas públicas direcionadas ao setor para a capacitação dos produtores ou a oferta de capacitação pela cooperativa.

Para a aplicação do questionário, dois pesquisadores foram até a respectiva cidade e durante visita à cooperativa, foram recepcionados por um representante que após, um breve diálogo sobre o objetivo da pesquisa aceitou responder aos questionamentos. Após a coleta das informações na cooperativa, foi visitada uma entidade pública prestadora de assistência técnica à produção leiteira que disponibilizou materiais impressos e informativos sobre o histórico local da produção e sua relação com o estado de Mato Grosso do Sul, entre outras informações que contribuíram para a formulação do artigo.

A análise do material coletado foi retratada a partir de uma argumentação descritiva, no qual ressalta a percepção da cooperativa no tocante as variáveis pesquisadas, indicando algumas observações sobre o setor na cidade.

**DESENVOLVIMENTO**

**Revisão de Literatura**

O Brasil foi caracterizado por apresentar baixa tecnificação em suas atividades voltadas ao campo, principalmente à agropecuária. Devido a privilegiada situação geográfica que proporciona amplas áreas para a prática agrícola, o produtor não se preocupava em melhorar sua produção. Para Lima *et al* (2009) a baixa produtividade da terra, mão de obra e capital coadunados à sazonalidade de oferta e à baixa qualidade do leite foram determinantes para impedir o avanço e desenvolvimento do país no setor lácteo.

O estado de Mato Grosso do Sul seguiu essa mesma inclinação deficitária ao trato destinado às suas ações agrícolas. Atualmente estudos indicam que esse cenário está mudando. O governo tem fortalecido as políticas públicas de apoio ao produtor como o Programa Leite Forte.

**As Generalidades das Políticas Públicas e seu Direcionamento ao Programa Leite Forte Desenvolvido no Estado de Mato Grosso do Sul**

O conceito de políticas públicas pode ser definido como instrumentos de intervenção do governo que influenciam o direcionamento da sociedade ou de parte dela através da inquietude de respostas às demandas derivadas de setores populacionais (MAZZINI E OLIVEIRA 2010). No processo de definição das diretrizes e o foco das ações governamentais é imprescindível à contribuição da classe a ser beneficiada. A participação da comunidade exerce um impacto favorável à elaboração, pois acarretam pressões direcionadas aqueles responsáveis por sua formulação (HOLFLING, 2001; TEIXEIRA, 2002; BURSTEIN, 2003).

Para Souza (2006), o sucesso das ações governamentais está atrelado à identificação dos fatores influentes no desenvolvimento destas políticas, como delimitação do problema do grupo social elegido, o tempo e a maneira de inserção ao sistema político e a abordagem por agentes que o compõem de forma que a necessidade identificada seja modelada e resulte na tomada de decisão combinada com a prática das ações delineadas com uma posterior avaliação.

Tendo em vistas estas considerações e o direcionamento destas políticas públicas para o agronegócio, constata-se o desenvolvimento do Programa Leite Forte, direcionado ao estado de Mato Grosso do Sul através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo – SEPROTUR, no qual abrange produtores de quarenta e oito municípios do estado priorizando os produtores familiares. O objetivo do programa é atuar na produtividade e qualidade do leite visando ao aumento e melhorias na produtividade a fim de agregar valor à produção e possibilitar a geração de empregos e renda no campo (SEPROTUR, 2014).

As ações propostas são desenvolvidas a partir de parcerias estabelecidas com entidades públicas como a **Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER estadual, proporcionando formação e qualificação profissional aos produtores. Estes poderão contribuir para a meta estabelecida pelo programa para a produção de** 3.000.000 litros de leitepor dia, 500 técnicos e 15.000 produtores capacitados em um prazo de cinco anos em todo o território sul-mato-grossense (SEPROTUR, 2014).

Considerando os objetivos e metas do Programa Leite Forte, o estado foi mapeado para a identificação das principais bacias leiteiras no estado. Após essa classificação, Glória de Dourados representa um importante polo produtivo para a produção de leite no agronegócio do estado (EMBRAPA, 2002).

**Município de Glória de Dourados e sua Relação com a Produção de Leite**

Para Basta e Bernadelli (2011), a história da colonização de Glória de Dourados está relacionada com a produção rural que inicialmente esteve direcionada à produção agrícola. Porém devido às características do solo, que é misto e arenoso, houve um favorecimento para que as pequenas propriedades fossem adquiridas pelas propriedades maiores, aptas a aplicação de insumos e tecnologias. Essa junção de pequenas propriedades resultou em grandes fazendas que direcionaram parte da produção para a pastagem (para a criação de gado).

No entanto, Komori (2013) percebe esta alteração na produção como consequência não apenas das condições edáficas mas, também, à dificuldade encontrada pelos pequenos produtores para comercializar e escoar os produtos, o que resultou posteriormente no êxodo rural destacado no final da década de 70. Esse cenário estimulou o desenvolvimento de outras atividades econômicas e o aperfeiçoamento daquelas desenvolvidas, como é o caso da atividade leiteira, com o intuito da manutenção e permanência dos indivíduos no campo e na cidade.

A cidade está localizada na segunda maior região produtora de leite do Mato Grosso do Sul (EMBRAPA, 2002). Neste sentido, Oliveira e Michels (2003) destacam a Bacia Leiteira de Glória de Dourados em termos de produção, pois está posicionada em terceiro quando comparada as outras sete bacias estaduais. Porém, Corrêa et al (2010), a identificam com um potencial de produção exponencial quando relacionada a produtividade, ou seja, está seguida pelas bacias de Dourados e Nova Andradina que possuem uma extensão territorial superior.

Para Oliveira e Michels (2003), dentre os oito municípios que formam a Bacia Leiteira de Glória de Dourados, a cidade homônima apresentou a maior produção entre os anos de 1990 e 2000 superando em seis vezes o município integrante de menor produção. A média da produtividade da bacia é aproximadamente 3,5 litros de leite ao dia por animal, sendo que Glória de Dourados produz em média 44% superior a essa marca. Esse volume de leite é destinado à comercialização com outros estados brasileiros.

Essa produção é apontada na Base de Dados do Estado – BDE WEB (2013) onde é possível contemplar a relevância econômica da atividade leiteira relacionados aos principais produtos da pecuária no período de 2007 a 2011 (Tabela 01).

**Tabela 01:** Principais produtos da pecuária no município de Glória de Dourados (MS) – 2007 – 2011

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ESPECIFICAÇÃO** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** |
| Casulo Bicho-da-Seda (Kg) | 9.714 | 32.610 | 25.071 | 17.636 | 14.704 |
| Lã (Kg) | |  | | --- | | 190 | | 186 | 181 | 177 | 175 |
| Leite (mil litros) | 15.631 | 11.291 | 11.560 | 11.546 | 11.644 |
| Mel de Abelhas (Kg) | 6.395 | 6.285 | 6.301 | 6.202 | 6.272 |
| Ovos de Galinha (mil dúzias) | 44 | 41 | 41 | 39 | 40 |

Fonte: BDE WEB, 2013

Observa-se que no ano de 2007 para 2008 houve uma redução na produção de leite e demais produtos com exceção do Casulo de Bicho-da-seda, que apresentou desempenho crescente considerável. Porém, nota-se também uma redução nesta última produção com relação ao ano de 2009 e aumento na produção do leite perceptível quando comparados os dados de 2010 e 2011.

A Agência de Desenvolvimento Territorial da Grande Dourados (2014) divulgou informações sobre experiências dos produtores em investimentos inovadores de produção, bem como, implantações de políticas públicas destinadas a este setor da economia, ocorridos na cidade de Glória de Dourados e região. Entre os avanços relatados, estão a formação e qualificação profissional que tornam possíveis o melhoramento da produção e, consequentemente, o aumento dos resultados extraídos do meio rural.

Retomando o aspecto histórico que apontou a compra das pequenas propriedades, os pequenos produtores que sobreviveram a esse processo tiveram que buscar opções que garantissem a continuidade de sua existência, ou seja, como o pequeno produtor poderia produzir e comercializar seus produtos em concorrência com os produtores maiores e mais estruturados. Em face dessa conjuntura surgem as associações e, posteriormente, as cooperativas.

**Cooperativismo**

No Brasil, as cooperativas encontram-se dispersas em todo o território nacional com atuação nos mais diversos setores da economia (CHIVANGULULA et al 2014). De acordo com Schmitz (2000), a cooperação pode ser um dos meios encontrados por pequenas instituições para a superação de crises ou a alavancagem de oportunidades. Borgatti (2014) apresenta o histórico do surgimento desse formato de empresa, no país, a partir da década de 1940 ocorrida no setor cafeeiro na busca de solução às suas necessidades.

No decorrer do tempo, Chaves (2012) identificou que os governos procuram inserir nas políticas setoriais elementos que se refiram às diversas cooperativas existentes com intuito de contribuir para o desenvolvimento social dos indivíduos remetendo-se as questões rurais como, por exemplo, habitação e finanças.

Zylbersztajn (2002) relaciona a existência destas cooperativas aos aspectos comuns entre elas, denominados princípios fundamentais, os quais precisam ser respeitados para que uma instituição seja enquadrada neste formato. Nesta direção Franz e Azambuja (2006) indicam os princípios do cooperativismo, aprovados no Congresso de Manchester em 1995, como sendo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação, interesse pela comunidade.

Nesta perspectiva, a possibilidade dos cooperados alcançarem a competitividade mercadológica esta atrelada aos princípios fundamentais como os aspectos educação e formação. Estes são direcionados para suprir a necessidade de uma gestão eficiente, fundamental para a permanência no mercado. Neste sentido King et al (2010) pontuam que as ações desenvolvidas em prol da educação voltada ao agronegócio, representam o desenvolvimento do capital humano e contribuem para o crescimento da produtividade, acarretando melhores opções na tomada de decisão sobre aspectos financeiros e gerenciais.

Ademais, Souza e Braga (2007) trazem a percepção de que as cooperativas, em relação a seus cooperados, desempenham funções inerentes aos aspectos econômicos e sociais, fundamentais ao oferecer a possibilidade de inserção dos produtores com dificuldades ao mercado e o melhoria da função social observada em algumas regiões do país. O sucesso ou fracasso de uma cooperativa está estritamente ligado ao modo de gestão adotado pelos cooperados. Na relação do cooperativismo não pode prevalecer interesses específicos e particulares, mas sim o sentimento de coletividade e do bem comum, pois dessa maneira, as cooperativas contribuem para o alcance dos objetivos dos cooperados.

**Gestão na Produção**

Para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2014), a gestão de uma cooperativa consegue e deve unir as políticas públicas com as necessidades expressas pelo mercado, agregando possibilidades de competição para o segmento ao qual está inserida a produção. Nesse sentido, surge a necessidade de os produtores apropriarem-se deste conhecimento através da formação e qualificação profissional para conscientemente responderem às necessidades do mercado.

Durante a implementação da gestão, alguns processos podem ter maior ou menor dificuldade em serem desenvolvidos. Isso ocorre conforme o contexto da produção. Porém o desenvolvimento da gestão em toda a cadeia produtiva influenciará o resultado final, ou seja, no êxito do produto comercializado (LAMPERT; COOPER, 2000).

Segundo Silva (2013), a gestão voltada para a produção de leite significa a administração de itens relacionados a esta produção com o intuito ou a finalidade da melhoria dos lucros. Nessa perspectiva o produtor necessita ser detentor desse conhecimento oriundo da formação e qualificação para organizá-la de maneira conveniente e suprir suas expectativas.

O Ministério Público de São Paulo (2014) percebe a importância da Gestão para a produção destacando que a formulação, implementação e o resultado devem ser definidos a partir do ambiente analisado. Após essas definições, as ferramentas gerenciais devem ser avaliadas e revistas, pois é considerada uma forma cíclica de atuação, iniciada a partir do diagnóstico da necessidade de cada ciclo. Cada necessidade demanda planejamentos e ações condizentes com cada análise circunstancial. Em outras palavras, a gestão não possui uma receita única capaz de ser aplicada eficientemente em qualquer necessidade, mas possui o condão de estar constantemente se atualizando com vistas à manutenção da competitividade. Para Matsushita e Sepulcri (2013), a gestão quando aplicada à produção de leite pode ter como aliado um Sistema de Gestão, responsável por possibilitar o registro histórico dos produtos comercializados, o que tende a gerar informações ao qual possam contribuir na tomada de decisão e no replanejamento de ações. Ressalta-se nesta perspectiva, a necessidade da alfabetização digital, pressuposto básico para o êxito da aplicabilidade do sistema.

O indicativo feito Souza e Braga (2007) sobre a tomada de decisão inerente às ações desenvolvidas por uma empresa, incluindo neste cenário as cooperativas, considera que elas são decisivas ao sucesso do empreendimento. Assim é fundamental a compreensão do produtor sobre os aspectos inerentes à gestão que subsidiará a decisão tomada.

**Resultados**

Os dados obtidos pelo questionário e pela visita ao órgão público são demonstrações do valor da cadeia produtiva do leite para a região de Glória de Dourados e para o estado de Mato Grosso do Sul. No embasamento teórico ficou demonstrado que a gestão dessa cadeia produtiva é tão vital como o próprio produto leite o é para a base alimentar da sociedade. Os resultados serão apresentados em três subseções, gestão da produção e políticas públicas, a importância da capacitação para os produtores de leite e as dificuldades locais enfrentadas pelos produtores.

**Gestão da Produção e Políticas Públicas**

A cooperativa estudada associa a gestão da produção a todas as práticas adotadas pelo produtor com o intuito de conduzir o resultado a uma melhor produção, como por exemplo, a interação entre manejo e alimentação ofertada aos animais, o que poderá proporcionar uma melhor competitividade ao produto. Esse procedimento está alinhado com as considerações feitas pelo Mapa (2014) sobre este tipo de gestão.

Quanto à relação entre a gestão da produção e as políticas públicas voltadas à formação e qualificação profissional, nota-se nas informações prestadas pelo representante da instituição certo desapontamento, pois transmitiu a percepção de que a relevância dada pelos agentes dos setores públicos tende a estar ligada a um produto de qualidade com preço reduzido. Havendo nesta relação uma carência no tocante a formação do produtor enquanto indivíduo social e as necessidades de seu contexto.

Outra situação apontada, nesse sentido, é a existência de fragilidade com relação à periodicidade do desenvolvimento de políticas públicas direcionadas ao setor leiteiro. Geralmente, essas são desenvolvidas por meio de projetos e programas que são percebidos como um benefício ao qual o produtor consegue agregar valor a produção na maioria das vezes, porém, os períodos políticos influenciam no tempo de execução. Desta forma, é negado a essas ações o ciclo exposto por Souza (2006) onde se inicia na identificação do problema que será abordado pela política pública e encerrado na avaliação das ações desenvolvidas que poderão ter continuidade ou serem (re) planejadas.

Com relação à gestão, questionou-se se existem indicativos nos diálogos feitos pelos produtores no tocante a componentes relacionados à prática desenvolvida de, por exemplo, planejamento, estratégias para a produção e o registro dessas práticas e da participação de cursos ou capacitações que as incentive. A resposta considerou que atualmente há uma maior frequência desse discurso por parte dos produtores, fato que está diretamente relacionado à percepção dos indivíduos sobre necessidade existente desta prática, entendida por Lampert e Cooper (2000) como fator determinante para o êxito da produção.

Neste sentido, Campo e Fava (2007) expressaram a necessidade de se conhecer aspectos inerentes a produção de leite, minuciosamente, para que fossem traçadas ações direcionadas às cooperativas e proporcionassem ao governo informações para nortear as ações que implicariam em posturas diferenciadas e influentes no processo de produção a fim de trazer benefícios ao produtor como o impacto financeiro condizente à redução de custos na produção.

Complementarmente cabe, ainda, direcionar a implicação da importância da escolaridade no desenvolvimento da gestão da produção, o que na percepção da cooperativa é importante e pode significar um entrave para os registros das informações, mas não é percebido como um empecilho à execução das ações. Porém, cabe indicar a observação feita por Kuenzer (2008) na qual a necessidade de maior aperfeiçoamento escolar dentro de um trabalho desenvolvido por um grupo de indivíduos divididos hierarquicamente está nos níveis mais elevados. Nesta ótica, o produtor responsável pelo desenvolvimento da gestão da produção deve estar atento às necessidades educacionais impostas por este processo.

**A Importância da Capacitação dos Produtores de Leite**

Quando o representante da cooperativa foi questionado sobre a importância da capacitação dos produtores, o mesmo indicou ser positivo o desenvolvimento de cursos voltados às necessidades dos cooperados. Assim como indicou a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite (2012) através do desenvolvimento da PDI do Leite, contribuindo na profissionalização das práticas produtivas e a higienização na manipulação do produto.

A Embrapa Gado de Leite (2014) também se posiciona favorável à oferta de ações destinadas a qualificação profissional, tendo em vista que a mesma oferece aos produtores, atividades inerentes ao contexto profissional e disponibiliza informações sobre capacitações e transferência de tecnologia desenvolvida pela instituição. É possível perceber que o período de maior oferta está no intervalo temporal de 2008 a 2011, porém não existem especificações sobre os assuntos abordados nas mesmas.

Neste sentido, por parte da cooperativa pesquisada, foi relatado o oferecimento de capacitações direcionadas a qualificação do produtor não sendo detalhadas as temáticas abordadas, apenas referenciada a abordagem do assunto gestão da produção.

**Dificuldades Locais Enfrentadas Pelos Produtores**

As dificuldades elencadas remetem-se ao governo, a economia e ao produtor. Inicialmente, existe a percepção da cooperativa sobre a falta de ação governamental em proporcionar políticas públicas de estado aos produtores de leite, ou seja, ações que independentemente do partido governante, permanecerão sendo desenvolvidas por ser entendida a importância ao setor, sendo citado como exemplo o programa Leite Forte, desenvolvido pela SEPROTUR (2014) atualmente em prática e que contribui para a produção do leite do município, porém sua continuidade para o próximo ano não está definida.

Com relação à economia, o preço é um fator determinante para a manutenção dos produtores no setor. Na região existe uma tendência à migração da produção para a cana-de-açúcar devido à demanda proporcionada pelas usinas instaladas no estado, bem como uma variabilidade nos preços pagos pela produção leiteira, o que no entendimento da cooperativa necessitaria de políticas públicas direcionadas à estabilidade dos valores pegos. O que já havia sido identificado por Corrêa, Veloso e Barczsz (2010) na região de Costa Rica.

No tocante ao produtor, existe a necessidade de conscientização dos mesmos em relação aos investimentos necessários, principalmente, à alimentação fornecida aos animais, a qual exerce influência direta na produção, qualidade e custo do produto leite. A recuperação de pastagens degradadas e o uso de silagem de milho durante o ano são fundamentais na região abrangente desta pesquisa.

Existem relatos de produtores locais, divulgados pela Agência de Desenvolvimento Territorial da Grande Dourados (2014), adeptos às práticas ensinadas nas capacitações desenvolvidas pela Embrapa e Agraer, que demonstram a importância da adoção de práticas alimentares diferenciadas aos animais. Essas práticas proporcionam melhores resultados de produção se comparadas as obtidas anteriormente a sua implementação, o que denota a necessidade de ações públicas para o setor.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, principalmente no que tangencia a visita a cidade de Glória de Dourados, notou-se que esta localidade está relacionada ao ambiente rural e apresenta uma dependência econômica da população local ao setor leiteiro. Historicamente, as informações registradas sobre esse ambiente possuem relação com a produção láctea in natura, que conseguiu fixar parte da população no campo, diminuindo o êxito rural e tornando-se destaque em produtividade em todo estado de Mato Grosso do Sul.

Foi possível analisar as informações inerentes à percepção estipulada e concluir que algumas características do trabalho desenvolvido pela instituição em prol da melhoria da gestão da produção surtem efeitos. Ademais, foram percebidos que as práticas das ações políticas para o setor e o fator continuidade das ações são itens considerados insatisfatórios, bem como, a abordagem de problemas característicos aos produtores.

Diante do exposto, salienta-se a necessidade de outras pesquisas direcionadas ao setor no estado de Mato Grosso do Sul, onde a produção leiteira possui relevância na economia local e estadual. E, assim, também direcionar os estudos em relação às informações sobre a qualificação profissional do setor, ofertado tanto por órgãos públicos como cooperativas, pois, frequentemente estão relacionadas ao incremento da produção de leite.

**REFERÊNCIAS**

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DA GRANDE DOURADOS. Santo de Casa também faz Milagre. *Experiências Inovadoras*. 2014.

BASTA, L. e BERNADELLI, M. L. F. H. Glória de Dourados – MS: Elaboração Cartográfica Aplicada a Realidade do Pequeno Município. *Revista Geográfica de América Central*. 2011.

BDE WEB. Glória de Dourados. 2013. Disponível em: < www1.semac.ms.gov.br/bdeweb> Acesso em: 30 jun 2014.

BORGATTI, M. T. O Cooperativismo na Cadeia do Leite de Minas Gerais. 2014. Disponível em: < http://www.minasgerais.coop.br/download/3324/ocooperativismonacadeiadoleiteemmgpdf.aspx.> Acesso em: 22 jun 2014.

BURSTEIN, P. The Impact of Public Opinion on Public Policy: A Review and an Agenda. *SAGE*, 2003. Disponível em: http://prq.sagepub.com/content/56/1/29. Acesso em: 21 ago 2014.

CAMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE. PDI do Leite – Plano de Desenvolvimento. Campo Grande, MS. Disponível em: < http://www.seprotur.ms.gov.br/controle/ShowFile.php?id=140526> Acesso em: 18 mar 2014.

CAMPO, E. M e FAVA, M. (coord.). *Planejamento e gestão estratégica para o leite em São Paulo*. São Paulo: SEBRAE, 2007.

CARVALHO, L. de A., et al. Importância Econômica. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/importancia.html>. Acesso em: 02 out 2013.

CARVALHO, L. de A., et al. Sistema de Produção de Leite (Cerrado). Disponível em: < http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/index.html>. Acesso em: 16 mar 2014.

CHAVES, R. Las Políticas Públicas y Las Cooperativas. *Ekonomiaz*. n° 79, 2012.

CHIVANGULULA, M. et al. Characterization of the livestock production cooperative systems in the municipality of Caála, Huambo province, Republic of Angola. Cuban Journal of Agricultural Science. Disponível em: http://200.14.48.76/index.php/CJAS/article/view/464/431. Acesso em: 25 jul 2014.

CORRÊA, C. C., VELOSO, A. F., BARCZSZ, S. S. Dificuldades Enfrentadas Pelos Produtores de Leite: Um Estudo de Caso Realizado em um Município de Mato Grosso do Sul. *SOBER*. Campo Grande, MS. 2010. Disponível em: < www.sober.org.br/palestra/15/935.pdf> Acesso em: 16 mar 2014.

EMBRAPA. Sistema de Produção de Leite (Cerrado). 2002. Disponível em< http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/index.html> Acesso em: 10 ago 2014.

EMBRAPA GADO DE LEITE. Capacitação e Transferência de Tecnologia. 2014. Disponível em: < http://www.cnpgl.embrapa.br/nova/programas/capacitacao.php> Acesso em: 24 Jul 2014.

FAO e IDF.*Guia de boas práticas na pecuária de leite.* Roma, 2013.

FIESP. Outlook Fiesp 2023: Projeções para o Agronegócio Brasileiro. 2013.

FRANZ, C. M. e AZAMBUJA, F. M. de. A Contribuição do Cooperativismo de Crédito para a Eficiência Econômica e Eficácia Social. Disponível em: < http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006\_2/cristiane.pdf>. Acesso em: 14 jan 2014.

HOFLING, E.de M. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. Caderno Cedes, ano XXI, n° 55, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>. Acesso em: 21 ago 2014.

KING, R. P., et al. Agribusiness Economics and Management. *Amer. J. Agr. Econ*. 2010.

KUENZER, A. Z. As Mudanças no Mundo do Trabalho e a Educação: Novos Desafios para a Gestão. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 6 ed. São Paulo: Cortez 2008 p.33-57

LAMPERT, D. M e COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. North Holland. 2000.

LIMA, F. M. S, *et al.* Políticas Públicas de Inovação Tecnológica na Cadeia Agroindustrial do Leite: O Efeito da Instrução Normativa n° 51 na Microrregião de Viçosa, MG, 2009.

MAPA. Gestão Estratégica. 2013. Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica> Acesso em: 21 jun 2014.

MATSUSHITA, M. S. e SEPULCRI, O. Gestão da Pecuária Leiteira com o Apoio de Planilha Eletrônica (EXCEL). 2013. Disponível em: < http://www.sbiagro.org.br/pdf/iii\_congresso/Artigo23.pdf> Acesso em: 21 jun 2014.

MAZZINI, E. de J. T. e OLIVEIRA, S. M. de. Políticas Públicas Para o Campo: Desafios da Produção e da Organização da Agricultura Familiar. VIII Congresso Latino Americano de Sociologia Rural. Porto de Galinhas, 2010. Disponível em: < http://www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/09/GT27-Eliane-de-Jesus-Teixeira-Mazzini.pdf> Acesso em: 17 abril 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SÃO PAULO. Gestão Estratégica. 2014. Disponível em: < http://www.mp.ms.gov.br/portal/gestao/apres/conceito21.html> Acesso 21 jun 2014.

OLIVEIRA, E. e MICHELS, I. L. *Estudo das Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul: Leite*. Campo Grande, MS, 2003.

SCHMITZ, H. Does Local Co-operation Matter? Evidence from Industrial Clusters in South Asia and Latin America. *Oxford Development Studies,* Vol. 28, n° 3, 2000.

SEPROTUR. Programa Leite Forte. Campo Grande, MS, 2014. Disponível em: < http://www.seprotur.ms.gov.br/leiteforte/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=6679> Acesso: 21 ago 2014.

SILVA, Z. F. da. Gestão da Pecuária Leiteira. Disponível em: < http://www.enelbrasil.com.br/static/download/25-10/auditoriomaster/GESTAO-DA-PECUARIA-LEITEIRA.ppt> Acesso em 21 jun 2014.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, RS, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

SOUZA, U. R. de e BRAGA, M. J. Diversificação Concêntrica na Cooperativa Agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. Gestão e Produção, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan.-abr. 2007.

TEIXEIRA, E. C. O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade. 2002. Disponível em: < http://www.escoladebicicleta.com.br/politicaspublicas.pdf> Acesso em: 19 abril 2014.

VILHENA, L. G. Tecnologia e Rentabilidade: O caso dos produtores de leite da cooperativa (QUILEITE) do município de Quixeramobim, Ceará. 2012. Disponível em:< http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/6281> Acesso em: 25 jul 2014.

WEIVERBERG, S. L. e SONAGLIO, C. M. Caracterização da Produção de Leite no Estado de Mato Grosso do Sul. *SOBER*. Campo Grande, MS. 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/194.pdf>. Acesso em: 30 set 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro Estratégias Fundamentais Para Cooperativas Agrícolas. 2002. Disponível em: < www.ead.fea.usp.br/wpapers> Acesso em 22 jun 2014.

**AUTORES**

Luciana Virginia Mario Bernardo, UFGD, Mestranda em Agronegócios, Rua: Monte Alegre, 4165, Apto 06, Jardim Paulista, Dourados – Mato Grosso do Sul, CEP: 79830-070. E-mail: lucianamario@yahoo.com.br

Maycon Jorge Ulisses Saraiva Farinha, UFGD, Aluno Especial Mestrado em Geografia, Rua: Coronel Noronha, 815, Vila Industrial, Dourados – Mato Grosso do Sul, CEP: 79840-000. E-mail: maycondds@hotmail.com

Alex Ferreira da Silva, UFGD, Mestrando em Agronegócios, Rodovia Dourados - Itahum, Km 12 - Cidade Universitária. Caixa Postal 533 - CEP: 79.804-970. E-mail: hominico@gmail.com

Clândio Favarini Ruviaro, UFGD, Docente Mestrado Agronegócios, Rua João Rosa Góes, 1761 - Vila Progresso. Caixa Postal 322 - CEP: 79.825-070. E-mail: clandioruviaro@ufgd.edu.br