

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**ARTUR VICENTE DA COSTA**

**A OVINOCAPRINOCULTURA COMO ESTRATÉGIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL:  
O caso Santa Maria do Pará**

**Taubaté – SP**

**2008**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**ARTUR VICENTE DA COSTA**

**A OVINOCAPRINOCULTURA COMO ESTRATÉGIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL:  
O caso Santa Maria do Pará**

Dissertação de Mestrado, apresentada a Banca Examinadora, do Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional, do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração, da Universidade de Taubaté como requisito para obtenção do título de Mestre. Orientador: Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo.

**Taubaté – SP**

**2008**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**ARTUR VICENTE DA COSTA**

**A OVINONOCAPRINOCULTURA COMO ESTRATÉGIA  
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:  
O Caso Santa Maria do Pará**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração, da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_

**Universidade de Taubaté**

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta etapa em minha vida e a todos que tem interesse em desenvolver meu Estado – PARÁ.

**ARTUR VICENTE DA COSTA**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me permitir viver e concretizar sonhos.

A meus pais, Nonato e Nazaré, por sempre me apoiarem e estarem comigo.

Aos meus irmãos, Andrei e Adriano, que sempre são mais que irmãos.

Às pessoas que ligadas a mim, tiveram paciência e tolerância pela minha seriedade e ausência.

Aos colegas de classe pela companhia, de maneira especial ao amigo Augusto Meneses, que me ajudou no caminho dessa etapa.

Aos professores que nos mostraram caminhos diferenciados, carinhosamente, professores Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina dos Santos e Dr<sup>o</sup>. José Luis, pelas preciosas sugestões, em especial ao meu orientador Professor Dr<sup>o</sup>. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo, pela paciência e dedicação.

“Somos heranças de nós mesmos,

Somos o que construímos,

Se almejamos melhorar, temos

Que fazê-lo agora no presente”

(Autor desconhecido)

## RESUMO

Este estudo busca a articulação de um planejamento exequível, para que a ovinocaprinocultura no município de Santa Maria do Pará seja um negócio sustentável, integrando as competências necessárias para a viabilização da mesma, intencionando integrar o homem do campo, por meio de ações e parcerias relacionadas ao agronegócio, pois essa cultura vem ganhando destaque e o mercado acena com grandes oportunidades de negócios. O objetivo desta dissertação é realização de um diagnóstico estratégico para a viabilidade da ovino caprino cultura, no município de Santa Maria do Pará. A partir de pesquisa bibliográfica que, conforme o ponto de vista do pesquisador, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando o método de delineamento, estudo de caso e observação, verificando se é possível uma pequena propriedade rural se tornar viável em potencialidade, por meio da produção e do estágio da análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades que a região proporciona para uma possível implantação de uma nova cultura. Fez-se uma abordagem pelos elementos do diagnóstico estratégico e chegou-se à conclusão de que o município e as pequenas propriedades rurais devem ser encaminhadas a um modelo empresarial, sendo de fundamental importância que uma mentalidade do cooperativismo seja levado ao homem do campo e que o termo desenvolvimento sustentável das atividades trabalhadas seja o objetivo principal a ser alcançado.

**Palavras- Chave: Diagnóstico Estratégico, Ovinocaprinocultura, Planejamento.**

## **ABSTRACT**

This study seeks to articulate a plan feasible, so that ovinocaprinocultura be a sustainable business, integrating the skills required for the viability of the same, intending integrate the man of the field, through actions and partnerships related to agribusiness because this culture is gaining prominence and market beckons with great business opportunities. The goal of this dissertation was for a strategic diagnosis for the viability of sheep goat culture, in the municipality of Santa Maria do Pará From literature, on the view of researcher it is a descriptive and exploratory research, using the method of design, case studies and observation, checking if it is possible to a small farm to become viable in capability , through the production and placement of the analysis of the strengths and weaknesses, the threats and opportunities that the region offers for a possible deployment of a new culture, it was made an approach for strategic elements of diagnosis and came to the conclusion that the council and small farms to be forwarded to a business model, and is of essential importance that a cooperative attitude of the man is taken to the camp and that the term sustainable development of activities worked is the main objective to be achieved.

**Keywords: Strategic Diagnostics, Ovinocaprinocultura, Planning.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização de Santa Maria do Pará	15
Figura 2 – Ambiente Organizacional	24
Figura 3 – Ovino Deslanado	45
Figura 4 – Área de Baixo Valor Nutritivo	46
Figura 5 – Aprisco Feito ao Lado de Galpão	47
Figura 6 – Altura de Aprisco do Chão	48
Figura 7 – Assoalho de Ripões	49
Figura 8 – Alimentação no Cocho	50
Figura 9 – Cocho de Sal Mineral	51
Figura 10 – Proteção do Cocho de Sal Mineral Contra a Chuva	52
Figura 11 – Mapa do Estado do Pará	74
Figura 12 – Mesorregião Nordeste do Paraense	75
Figura 13 – Microrregião Zona Bragantina	75
Figura 14 – Preparação para Fabricação de Farinha de Mandioca	81
Figura 15 – Terra Após Queimada	82
Figura 16 - Mão de Obra familiar na Fabricação de Farinha de Mandioca	82
Figura 17 – Cangalha – Cesta de carregar Mandioca	84
Figura 18 – Agronegócio das Peles Caprina e Ovina	100
Figura 20 – Centro de Pesquisa Campus Belém	104
Figura 21 – Coleta de Análise de Sêmem	104
Figura 22 – Laboratório de Análise de Sêmem	105
Figura 23 – Congelamento	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Oportunidade e Ameaças	32
Quadro 2 – Exemplo de Forças e Fraquezas	36
Quadro 3 – Diagnóstico SWOT	37
Quadro 4 – Análise SWOT	110
Quadro 5 – Análise SWOT Pontos Fracos e Fortes	111
Quadro 6 – Estratégias	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Rebanhos Existentes entre 1994 - 2000	87
Tabela 2 – Principais Rebanhos Existentes entre 2001 - 2002	87
Tabela 3 – Componentes de Diferentes Tipos de Carnes	90
Tabela 4 – Importações de Carnes de Ovinos de 1992 - 2000	91
Tabela 5 – Comparação entre as evoluções de rebanhos bovinos e caprinos de um período de 5 anos	92
Tabela 6 – Proposta para investimento a implantação da ovinocultura para pequenas comunidades rurais no estado do Pará .....	93
Tabela 7 – Ficha de Evolução do Rebanho	94
Tabela 8 – Estimativa de Receita	95
Tabela 9 – Índices de Estimativa de Receita	96
Tabela 10 – Comparativa de preços praticados na carne bovina e ovina	107

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 O Problema do estudo .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>14</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	17
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise dos ambientes.....	22
2.2. ANÁLISE S.W.O.T.....	27
2.3 AMBIENTE EXTERNO NA MATRIZ S.W.O.T.....	27
2.4 – AS ORGANIZAÇÕES E OS AMBIENTES INTERNOS .....	33
2.4.1 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: identificação dos pontos Fortes e fracos .....	33
2.5. CENÁRIOS ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES: a busca pelo desenvolvimento regional .....	37
2.6- O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: as estratégias organizacionais.....	41
2.7 - A OVINOCAPRINOCULTURA .....	43
Conclui-se então que este é o perfil de animal que melhor se adapta ao clima, quente, da região Norte, bem como evita-se a proliferação de parasitas dos pelos.....	45
2.7.1 - A IMPORTÂNCIA SOCIAL DA OVINOCAPRINOCULTURA .....	45
2.7.2 – Das Instalações do Aprisco.....	47
2.7.3 – O MANEJO DOS OVINOS E CAPRINOS .....	49
2.7.4 - A REPRODUÇÃO DOS OVINOS E CAPRINOS.....	52
2.8- AGRICULTURA FAMILIAR: importância para o desenvolvimento local ...	54
2.9 - PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR - PRONAF.....	57
<b>CAPÍTULO III - MATERIAIS E MÉTODO</b> .....	<b>62</b>
3.1 - LOCALIZAÇÃO E EXTENSÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	62

<b>3.2) CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.1- TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 - DEFINIÇÃO DAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.2–O ESTADO DO PARÁ: as mesorregiões político-administrativo .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.3 – CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA DO PARÁ.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.3.1 - SANTA MARIA DO PARÁ: aspectos físicos.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.3.2- Organização dos Serviços à Sociedade.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.3.3 – SANTA MARIA DO PARÁ: economia local.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.3.4 - Caracterização dos sistemas de produção.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1.3.5 – Equipamentos utilizados na agricultura familiar .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.3.6 - Investimentos na produção.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.3.7 – Comercialização dos Produtos .....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.3.8 – A PECUÁRIA DE SANTA MARIA DO PARÁ: principais rebanhos.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.3.8 – POLÍTICAS DE INCENTIVO: disponibilidade de crédito .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2 – CENÁRIO DA OVINOCAPRINOCULTURA NO BRASIL.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.1- O LEITE DE OVINOS E CAPRINOS: valores nutritivos .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.2 - Peles e Derivados da ovinocaprinocultura .....</b>	<b>99</b>
<b>4.3.1 - Utilização de Subprodutos .....</b>	<b>101</b>
<b>4.4 - A Tecnologia no Pará.....</b>	<b>103</b>
<b>4.5 – A OVINOCAPRINOCULTURA: cenário de ameaças .....</b>	<b>106</b>
<b>4.6 – ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DA OVINOCAPRINOCULTURA .....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A criação de carneiros e cabritos é uma atividade rural que é possível ser realizada com sucesso, em pequenas propriedades, sem prejuízos ao meio ambiente, tornando-as auto-sustentável economicamente, pois esses animais possuem características adequadas para a criação em propriedades de agricultura familiar.

A partir dessas considerações, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre as características da ovinocaprinocultura, e os incentivos de financiamento para o pequeno agricultor rural, agricultura familiar, de subsistência, e os diagnósticos estratégicos. Sendo, também, abordadas as demais especificações técnicas, econômicas dessa cultura.

No âmbito geral, as pequenas propriedades rurais possuem apenas culturas de subsistência, cultivando arroz, milho, feijão e mandioca para a fabricação de farinha, principal cultura temporária, como fonte de renda, na região do nordeste do Pará que se localiza o município de Santa Maria do Pará.

A ovino e a caprinocultura surgem como uma proposta para aumentar a diversificação da produção da agricultura familiar, praticada por pequenos proprietários rurais, representando como alternativa econômica viável, nos sistemas de produção e, possivelmente, uma maneira de proporcionar melhor qualidade de vida a estes, partindo do pressuposto do aumento de renda, nessas propriedades.

## 1.1 O PROBLEMA DO ESTUDO

O maior desafio para o desenvolvimento regional surge da necessidade de alavancar as potencialidades locais, utilizando recursos disponíveis, por meio de um desenvolvimento endógeno, que busque sustentabilidade econômica à cadeia produtiva de ovino e da caprinocultura.

Entendendo que essa busca de sustentabilidade para integrar todos os elos que compõem essa cadeia, devem superar dificuldades e ameaças, e ainda assim satisfazer as necessidades do pequeno produtor rural paraense.

Por entender que a qualidade de produtos e serviços; a estabilidade contínua da oferta; a competitividade de mercado em preço e qualidade, a rentabilidade do negócio e diversificação da produção desse pequeno proprietário rural, é que se realizou esse estudo, na tentativa de buscar mecanismos que aponte para a expansão da geração de renda e melhor qualidade de vida, por meio do desenvolvimento econômico.

Diante das problemáticas aqui discutidas sobre as estratégias para alavancarem o desenvolvimento regional por meio da ovinocaprinocultura, é que questiona-se:

**As atividades envolvendo a ovinocaprinocultura desenvolvidas em Santa Maria do Pará estão sendo orientadas para atingirem o desenvolvimento regional?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

➤ Elaborar a partir das técnicas de planejamento estratégico, um diagnóstico ambiental para propor estratégias para ovinocaprinocultura, no município de Santa Maria do Pará, de forma que esta possa ser uma alternativa para aumentar a diversificação da produção local, nas pequenas propriedades rurais de agricultura familiar e promover o desenvolvimento regional.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

➤ Analisar os pontos fortes e pontos fracos da ovinocaprinocultura na região de Santa Maria do Pará.

➤ Avaliar as formas disponíveis de financiamento governamental, para estimular a agricultura familiar e a criação de ovinos e caprinos.

➤ Apresentar proposta de estratégias para alavancagem da ovinocaprinocultura no município de Santa Maria do Pará.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado no município de Santa Maria do Pará, no Estado do Pará. Este município pertence a mesorregião Metropolitana de Belém e à microrregião Castanhal. A sede municipal apresenta as seguintes coordenadas geográficas: 01° 18' 00" de latitude Sul e 48° 09' 44" de longitude a Oeste de Greenwich.

De acordo com os dados da SEPOF (2007), Santa Maria do Pará limita-se ao Norte com os Municípios de Igarapé-Açu e Nova Timboteua, a Leste Município de Bonito, ao Sul o Município de São Miguel do Guamá, e a Oeste os Municípios de Igarapé-Açu, Castanhal e São Francisco do Pará, conforme comprova o mapa na figura 1 abaixo.

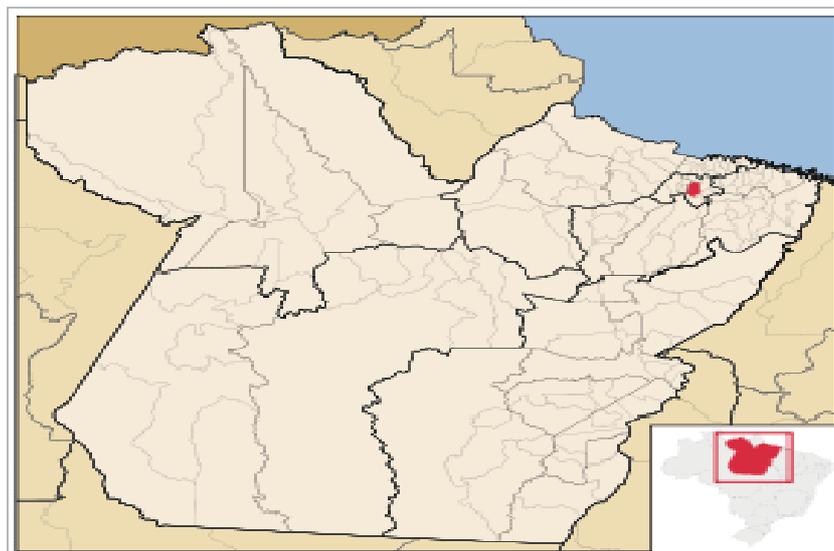


Figura 1: Localização de Santa Maria do Pará  
Fonte: SEPOF-PA- 2007

Portanto, foi pretensão do estudo mostrar as variáveis ambientais estratégicas, os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades da ovinocaprinocultura. Entendendo que a necessidade de aumentar a arrecadação tanto dos pequenos proprietários rurais, quanto do Município de Santa Maria do Pará, é que se buscou autores que concentram estudos nessa área, e que demonstram as vantagens dessa cultura.

#### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O estudo busca mostrar, por meio de um diagnóstico estratégico no município de Santa Maria do Pará, a ovinocaprinocultura como uma alternativa de sustentabilidade para o pequeno proprietário rural, pois tal cultura proporcionará um crescimento econômico não somente ao município, mas também o desenvolvimento socioeconômico a esses agricultores que agregam mais um tipo de produção à sua atividade agrária.

Conforme aborda o projeto de desenvolvimento da ovinocaprinocultura do estado do Pará (PRODOCAP–2003), a ovinocultura deslanada, explorada, predominantemente para produção de carne, poderá constituir-se em importante fonte de renda e efetiva contribuição para amenização da fome, sobretudo em regiões com nível elevado de pobreza.

Nos últimos dez anos, houve o aumento do consumo de carnes de ovinos e caprinos por habitantes que, segundo PRODUCAP, 2003, era de 500g/habitante/ano,

atualmente, de 1,5/kg/habitante/ano, chegando em algumas regiões do Brasil a 2,5kg/habitante/ano.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O estudo aqui apresentado foi estruturado em cinco capítulos, justamente para responder as indagações suscitadas no decorrer da organização do mesmo, bem como fazer o cruzamento entre a revisão da literatura e os resultados da pesquisa de campo.

O primeiro capítulo trata da introdução, no qual se aborda a forma de como foram analisados os problemas sobre o diagnóstico estratégico, a justificativa; os objetivos, delimitação do estudo, relevância e organização do trabalho.

O segundo capítulo faz a revisão da literatura consultada, abordando temas como o Planejamento estratégico; Análise de S.W.O.T; Ambientes externos; Ambiente interno organizacional; A ovinocaprinocultura; Agricultura familiar; Programa Nacional de Fortalecimento da agricultura familiar.

O terceiro capítulo foi reservado para descrever o método utilizado neste estudo, e para avaliar as estratégias para alavancar o desenvolvimento regional por meio da ovinocaprinocultura.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos no estudo e a discussão com a bibliografia selecionada, procurando apontar como as atividades envolvendo a ovinocaprinocultura desenvolvidas em Santa Maria do Pará estão sendo orientadas para atingirem o desenvolvimento regional.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais deste estudo. São discutidos os resultados da pesquisa, procurando ressaltar os pontos importantes das referências de outros autores que fundamentaram o estudo. Ao final são feitas proposições para pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

No universo do agronegócio, os produtores rurais obtêm certos prejuízos em suas atividades, tanto na agricultura quanto na pecuária, e tais atividades poderiam apresentar bons resultados financeiros. Em alguns casos, os resultados negativos são frutos de variações de mercado e de oscilações na economia do Brasil, ou das diversas variáveis internacionais, seja essas relacionadas aos insumos que sofrem acréscimo, ou até mesmo quando o agricultor rural pode colher um possível insucesso.

Mesmo conhecendo bem a sua atividade e o mercado, os agropecuaristas ainda continuam obtendo certos resultados negativos e tais conseqüências poderiam ser transformadas em lucros. Nesse enfoque pergunta-se: qual seria a chave desta transformação?.

A transformação da minimização dos prejuízos de forma a maximizar os lucros e agregar assim novos produtos e serviços em sua economia deve ser conduzida por meio de um planejamento adequado.

Oliveira (2007) pontua que o planejamento, “corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. No entanto, o mesmo autor, afirma que existe certa dificuldade, quando a conceituação da função planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Para Steiner apud Oliveira (2007), há cinco dimensões no planejamento estratégico, sendo a primeira a dimensão do planejamento que corresponde à dimensão do assunto abordado como produção, pesquisa, produtos, finanças, marketing, recursos humanos entre outros itens. A segunda corresponde aos elementos do planejamento como propósitos, objetivos, estratégias, política e programas. A terceira dimensão corresponde ao tempo de planejamento de longo, médio e curto prazo. A quarta, às unidades organizacionais onde se elabora o planejamento como o das corporações, o planejamento de unidades estratégicas de negócio, de subsidiárias; e a quinta dimensão corresponde às características do planejamento quanto ao grau de complexidade, simplicidade econômica ou caro.

Assim, percebe-se que planejar para o autor é parte de um processo definido como o primeiro ato de administrar, de gerir, visualizando o futuro, avaliando-o e traçando um programa de ação, provisionando em função dele.

De acordo com o Planejamento Participativo de Projetos, (do Governo do Estado do Pará - 2001) planejamento dentro de um projeto ou programa é um pacote de medidas claramente delimitado em função dos recursos, do tempo e do local, que estabelece objetivos e metas que se deseja alcançar com um processo interativo por meio de sua implementação pela organização.

Sendo assim, o planejamento abrange todo o ciclo de vida de um projeto. Com isso, equivale dizer que surge desde as ações iniciais do que se deseja (surgimento de idéias). O próprio projeto, a sua operacionalização até mesmo o término das

atividades devem estar preocupado com a sustentabilidade, bem como o monitoramento da fase de pós-encerramento.

Nesse enfoque, pode-se dizer que a implementação de um projeto deve contemplar as etapas mencionadas, já que é uma forma de visualizar as etapas percorridas, considerando os avanços e retrocessos que possa ocorrer na sua trajetória.

Welsch apud Barbosa, (1983, p. 25) afirmam que:

Os homens de negócios estão compreendendo a importância do planejamento formal e do controle dinâmico das operações de suas empresas [...] a fim de manter-se no mesmo plano concorrencial, a moderna administração conclui que deve planejar adiantadamente o curso de suas ações, devendo usar técnicas aprimoradas para assegurar o controle e a coordenação das operações [...] torna-se mais provável a concretização dos objetivos da administração.

Percebe-se que a concepção do autor esclarece que planejamento torna-se os caminhos que se pretende chegar, e ainda o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

Oliveira (2007, p.42) aborda quatro fases para a elaboração e a implantação do planejamento estratégico, tais como: diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos, assim como o controle e avaliação.

No entanto, ressalta-se que dentre essas fases, apenas o diagnóstico estratégico será o objeto do estudo ora apresentado, haja vista que contempla a análise ambiental da organização.

## **2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise dos ambientes.**

Entendendo que o planejamento estratégico é o processo gerencial que possibilita estabelecer as diretrizes que devem ser seguidas pelas empresas. A elaboração do planejamento organizacional tem como meta principal a otimização da relação entre a empresa e seu ambiente. Por isso, o plano organizacional é o documento que traça diretrizes para responder as transformações que devem ser efetivados num contexto de mudanças.

Albrecht (1994) afirma que se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (*core business*) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico, e a esse processo denomina-se como projeção futura.

Certo (2005) afirma que a análise do ambiente é o processo de monitoramento constante do ambiente, sendo este, um conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

Para Oliveira (2007), a análise ou diagnóstico, apresentam algumas premissas básicas, como:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes em que está inserida a empresa;
  
- Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
  
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
  
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e cumulativo.

Assim, a análise do ambiente deve ter como enfoque o momento atual, com intuito de possibilitar ações futuras.

Segundo Hunger (2002) antes de se iniciar a formulação de qualquer estratégia, deve-se fazer a análise do ambiente externo, proporcionando a identificação de oportunidades e ameaças, e do ambiente interno, de forma a buscar pontos fortes e pontos fracos, conforme figura 2.

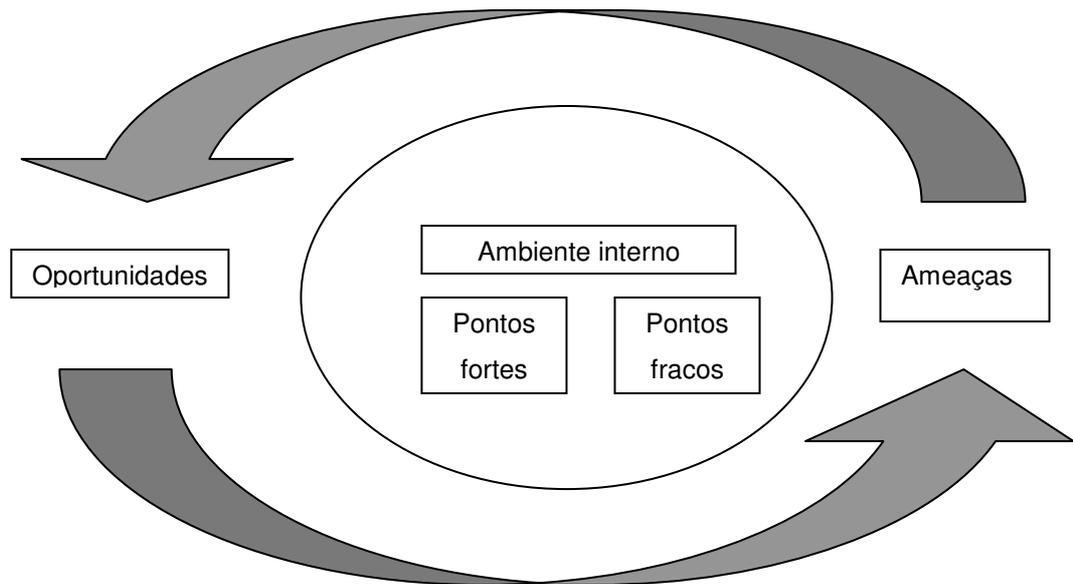


Figura 2- Ambiente Organizacional  
Fonte: Autor.

Observa-se que a importância da análise do ambiente interno da empresa possibilita detectar com clareza suas forças e fraquezas. Assim, pode-se afirmar que a análise do ambiente externo é o processo de prospecção para perceber se as ameaças e oportunidades permitirão definir o posicionamento da empresa face às questões-chave para o futuro.

Para Oliveira (2007), a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores correspondentes e às forças do ambiente, bem como as relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo como um problema imediato, para tempo real ou a identificação de futuras oportunidades ou ameaças a serem percebidas pela organização.

Segundo Certo (2005) para executar uma análise com eficiência, deve-se entender a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados, os quais geralmente estão divididos em três níveis: geral, operacional e interno.

Certo (2005, p.27) reforça que:

O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle [...] O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa.

O autor deixa claro que a influência mais importante para a criação de estratégias de uma empresa é o ambiente externo, haja vista que quanto mais complexo for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Por isso as organizações devem ter cautela com a sobrevivência organizacional no momento em que formulam e implantam essas diretrizes.

Albrecht (1994) alerta que além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, bem como com o crescimento e sua missão organizacional. O estabelecimento de um planejamento estratégico de marketing envolve cinco atividades:

- Definição da missão corporativa.

- Análise da situação.
  
- Formulação de objetivos.
  
- Formulação de estratégias.
  
- Implementação, Feedback e controle.

Assim, percebe-se que esses são os ambientes mais facilmente perceptíveis e controláveis, nos quais os gestores devem concentrar o potencial da organização, para que realmente alcance as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Certo (2005) enfatiza que para se identificar o grau de relevância há que se consiste em considerar o tamanho da organização e do grau de envolvimento em negócios previstos e realizáveis.

Nesse enfoque, a busca por informações sobre esses ambientes, para Oliveira, (2007), poderá ser obtida por meio de fontes primárias, pesquisas elaboradas pela própria empresa, diretamente no ambiente, ou por fontes secundárias, em agências governamentais, como o IBGE e não-governamentais que são as Universidades, sociedades de classe, ONG's e outros.

## **2.2. ANÁLISE S.W.O.T.**

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. A avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa é essencial para a formulação de estratégias.

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A análise S.W.O.T. tem como proposição avaliar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças das organizações.

O objetivo da matriz SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

A análise SWOT é dividida em duas etapas: os ambientes externos organizacional, compostos por oportunidades e ameaças; e o ambiente interno da organização, formado pelos pontos fortes e pontos fracos.

## **2.3 AMBIENTE EXTERNO NA MATRIZ S.W.O.T.**

O ambiente externo organizacional é o cenário em que o gestor não tem como controlá-lo, porém, pode monitorá-lo de forma a aproveitar-se das oportunidades e

evitar as ameaças, quando possível, de maneira mais eficiente. Estas ocorrem de acordo com a movimentação das outras organizações, governos, tecnologias, economias entre outras variáveis.

Costa (2007) afirma que nenhuma organização deve agir como se fosse a única no seu negócio ou como se tivesse público exclusivo. Por mais que seja pioneira em determinado serviço ou produto, logo haverá atividades semelhantes e as inovações poderão surgir com o avanço tecnológico, oferecimento de inovações e soluções diversas para problemas diversos.

Assim, as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças, pois há vários fatores externos à organização que podem afetar o seu desempenho.

Para Oliveira (2007) a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, de forma a verificar as melhores maneiras de contornar, e adaptar-se ou beneficiar-se de situações nesses ambientes.

Segundo Bethlem (2002) as empresas que irão se desenvolver, ou mesmo sobreviver serão as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança for apresentado.

Bethlem (ibid) afirma que o ambiente externo da empresa é dividido por fronteiras, regiões, mercados ou ramos de negócios. Podendo ser em termos geográficos mundial, nacional, regional ou local.

Oliveira (op.cit.) complementa que a avaliação das variáveis externas emerge com a evolução tecnológica, fornecedores, aspectos socioeconômicos e culturais, assim como os aspectos políticos, de entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes, pois estes se conceituem como ameaças e oportunidades para a empresa.

Sendo assim, fica evidente que os aspectos socioeconômicos são variáveis que abordam as questões características da sociedade, uma vez que indicam como os recursos estão sendo distribuídos e usados no ambiente organizacional.

Certo (2005) enfatiza que o aspecto político “compreende as decisões tomadas pelo governo”, enquanto que os aspectos Legais “consiste na legislação aprovada, ou seja, as regras ou leis que todos os membros de uma sociedade devem seguir”.

Bethlem (2002) reitera que o regime político de um país tem influência dominante sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano e, portanto, na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país. As evoluções tecnológicas modificam a estrutura dos mercados e, as vezes de toda economia. Por isso a empresa existe para satisfazer as necessidades, desejos e aspirações de seus clientes.

Segundo Certo (2005), o cliente reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização. Portanto são os donos da empresa.

Certo (2005) esclarece que concorrente “consiste no que a organização tem de combater para conseguir recursos”. Assim, o variável recurso humano “é composta de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais”, o que constitui atendimento para clientes e fornecedores para “incluir todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos à organização”.

Em síntese, conforme define Bethlem (2002), o ambiente externo pode ser dividido em duas partes, a saber: fatores macroambientais, que podem ser analisados sobre questões demográficas, econômicas, políticas, legais e fatores microambientais, exemplificando com os principais parceiros, os potenciais parceiros, os beneficiários, as famílias, as organizações congêneres.

Oliveira (2007) relata que oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, e que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

Oliveira (2007, p.77) classifica as oportunidades em: naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação, assim discriminadas:

Oportunidades naturais são as incorporadas à natureza da empresa. Por exemplo, uma oportunidade natural pode corresponder à oportunidade empresarial da indústria de

computadores. Nesse caso, a empresa simplesmente deve verificar se seus recursos e competências adaptam-se aos requisitos da oportunidade natural. Oportunidades de evolução são proporcionados à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tendem a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta. Oportunidades sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais para empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento.

Oportunidades de inovação, normalmente, modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, requerem grandes esforços, recursos de primeira classe, dispêndios em pesquisa e desenvolvimento e/ou grandes investimentos em tecnologia de ponta, apresentam grade nível de risco para a empresa.

Oliveira (2007, p.74) classifica as ameaças em: Naturais, Aceitáveis, Inaceitáveis, e as conceitua como:

Ameaças naturais são as incorporadas à natureza da empresa. Como por exemplo, pode-se citar o risco empresarial da indústria eletrônica, pela própria evolução tecnológica do setor. Ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável. Um exemplo é a ameaça que uma empresa pode sofrer ao entrar no mercado com um produto já existente, conhecido e aceito pelos consumidores. Ameaças inaceitáveis são as que a empresa não se permite aceitar devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir. Como, por exemplo, pode-se mencionar capital de terceiros em determinadas situações para a empresa.

Sendo assim, percebe-se que as ameaças para as empresas surgem a partir de determinadas situações que provocam turbulência para a organização e que podem gerar riscos se não forem percebidas em tempo hábil. No entanto, podem ser transformadas em oportunidades se os gestores conseguirem minimizar seus efeitos. Costa (2007) define que as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades.

Por isso, as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado são afetadas de forma homogênea pelas mudanças no ambiente externo, o que representa oportunidades e ameaças iguais para todas.

Entretanto, fica evidente que construir bases sólidas não significa conhecer o mercado, mas deve-se estudar as novas tendências, e procurar direcionar e demonstrar a evolução do setor, do mercado e dos profissionais que ali estão disponibilizando seus serviços às organizações.

Para Thompson (2002) as oportunidades e ameaças devem contemplar o que demonstra o quadro abaixo:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Mudanças de hábitos do consumidor	Mudanças de hábitos do consumidor
Surgimento de novos mercados	Entrada de novos concorrentes com habilidades
Diversificação do mercado	Aumento das vendas de produtos substitutos
Possibilidades de integração vertical	Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência
Quebra de barreiras comerciais	Mudanças na regulamentação
Expansão do mercado	Volatilidade cambial adversa
Desenvolvimento de novas tecnologias	Barreiras tarifárias e não-tarifárias específicas
Mudanças na regulamentação	Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores
Surgimento de novos canais de distribuição	Mudanças geográficas adversas

Quadro 1 – Exemplo de Oportunidades e Ameaças  
Fonte: Thompson, 2002.

## **2.4 – AS ORGANIZAÇÕES E OS AMBIENTES INTERNOS**

Assim como no ambiente externo, deve haver o monitoramento do ambiente interno organizacional, pois é por meio deste controle que se proporciona a eficiência para a adaptação das mudanças no ambiente externo. Para Oliveira (2007 p. 81).

A análise interna da empresa tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado.

O autor reforça a necessidade das organizações evidenciarem as variáveis que devem ser monitoradas, e assim acompanhar o processo de tomada de decisão. Esse procedimento possibilita que os gestores mantenham controle sobre as principais ações que serviram de base para os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras.

### **2.4.1 – ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: identificação dos pontos Fortes e fracos**

As organizações usam o plano de trabalho para criar estratégias que promovam a auto-avaliação. Assim, torna-se fundamental que seja identificados os potenciais recursos, capacidades, habilidades e prerrogativas que contribuem para a reorientação das atividades internas. Nesse enfoque, torna-se necessário estabelecer ações que possibilite o monitoramento das variáveis internas, e assim detectar as deficiências que possam inviabilizar o desempenho empresarial.

Para Costa (2007) os pontos fortes, são características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. São as capacidades específicas, coisas que se pode fazer excepcionalmente bem, aproveitando o máximo de recursos. Os pontos fracos são as características negativas, na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

Assim, o ambiente interno organizacional é justamente o ambiente em que o gestor pode e deve controlar e intervir, se e quando necessário. Há a manipulação direta do gestor, sendo que quando se percebe um ponto forte, este deve ser ressaltado ainda mais e quando existe a percepção de um ponto fraco, este deve ser trabalhado para diminuir, minimizar seu efeito na organização.

Essa análise, segundo Oliveira (2007) deve ter como perspectiva para comparação as outras empresas e organizações do setor ou área de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais, isso pode ser elaborado por meio do *benchmarking*, o qual pode demonstrar que ainda há significativa margem de crescimento do desempenho.

Segundo Boone (1998) fica entendido que benchmarking como o “processo em que uma empresa continuamente se compara e se avalia em relação aos líderes do setor para obter informações que venha a ajudá-la a melhorar seu desempenho”, implicando em identificar as melhores práticas a serem adotadas, adaptadas e aprimoradas na melhoria do desempenho organizacional.

Hunger (2002) afirma que um recurso funcional torna-se ponto forte, quando oferece uma vantagem competitiva, e transforma-se em ponto fraco quando a organização faz mal ou não tem capacidade de fazê-lo, embora seus concorrentes tenham essa capacidade de fazer. Assim, avalia-se a importância dos recursos para determinar os pontos fortes e fracos, os fatores estratégicos internos, comparando a medida dessas variáveis com as medidas (1) de desempenho histórico da empresa, (2) dos concorrentes-chave da empresa, (3) do setor como um todo. Para Hunger (2002 p. 77):

Na medida em que um recurso funcional for significativamente diferente do que era no passado e distinto de seus concorrentes-chave ou da média setorial, essa variável pode constituir um fator estratégico e deve ser levada em conta nas decisões estratégicas.

Assim, fica evidente que a análise interna da organização deve identificar fatores capazes de determinar se a organização terá condições de aproveitar-se das oportunidades, enquanto evita as ameaças de forma a desenvolver e racionalizar os recursos da empresa.

Hunger (2002) afirma que a maneira mais simples de iniciar a cadeia de valor em busca de pontos fortes e fracos é o exame cuidadoso de suas áreas funcionais tradicionais.

Oliveira (2007) também expõe que para a análise interna da empresa faz-se necessários avaliar o marketing, as finanças, a produção e os recursos humanos.

Thompson (2002), descreve as forças e as fraquezas organizacionais no quadro 2, abaixo.

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Competências básicas em áreas chaves	Falta de foco no negócio
Recursos financeiros adequados	Instalações obsoletas
Liderança/imagem de mercado	Ausência de competências básicas
Acesso a economia de escala	Problemas operacionais internos
Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores	Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento
Tecnologia patenteada	Linha de produtos mal balanceada e obsoleta
Vantagens em custos	
Campanhas publicitárias vencedoras	Rede de distribuição limitada
Competência em inovação de produtos	Capacidade de comercialização abaixo da média
Vanguarda na curva de experiência	
Gerência experiente	Falta de acesso a recursos financeiros
Capacidade de fabricação superior	Altos x custos

Quadro 2 – Exemplo de Forças e Fraquezas  
Fonte: Thompson (2002, P.126)

Sendo assim, percebe-se que quando se tem claramente as áreas de maior relevância e quais as áreas consideradas fracas na organização, a decisão para alocar maiores esforços e recursos, torna-se mais fácil, pois ocasiona maior eficiência na tomada de decisão.

Uma vez diagnosticados os itens de maior relevância para a organização, internos e externos, analisa-se a inter-relação de forças e fraquezas, de oportunidades e ameaças, estabelecendo zonas na matriz SWOT, que conforme Lobato (2005, p. 69), “serve como indicadores da situação da organização” demonstrado no quadro 3 abaixo, de diagnóstico SWOT.

	Externa	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Interna			
FORÇAS		Capacidade de ação ofensiva	Capacidade defensiva
FRAQUEZAS		Debilidades	Vulnerabilidades

Quadro 03 - Diagnóstico SWOT

Fonte: Lobato ( 2005, p. 69).

Posteriormente a análise SWOT, a organização pode desenvolver metas que serão a base do planejamento anual, e as quais deverão abordar ações para evitar e combater eventuais ameaças, melhorias nos itens considerados prioritários e de desempenho baixo e as formas de aproveitamento das oportunidades.

## **2.5. CENÁRIOS ESTRATÉGICOS DAS ORGANIZAÇÕES: a busca pelo desenvolvimento regional**

A Construção de cenários estratégicos é a condição imediata para toda organização que se predispõe a investir nos mercados competitivos. No entanto, fica evidente que os gestores devem buscar suporte nas várias abordagens que definem os cenários empresariais. Entretanto, a análise desses cenários deve prever um leque de opções que vai desde a mais otimista a menos otimista passando pelas situações intermediárias. A identificação desses fatores é que possibilitam identificar em que ações devem concentrar suas análise. Para aprofundar a discussão Costa (2007, p. 91) conceitua:

Cenário é um conjunto de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição. Ele condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade e de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização.

Conforme abordam os especialistas, ao fazer uma avaliação das perspectivas para um futuro próximo ou remoto, poderá haver divergência de opiniões entre os gestores da organização. A ocorrência deste fator deve-se fundamentalmente ao antagonismo de pontos de vista da análise.

Os cenários surgem justamente para minimizar e erradicar a discussão oriunda da percepção, dos gestores, do futuro, pois, há os que o visualizam de forma positiva e os de modo negativo.

Para Cavalcanti (2003) os cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá se transformar no futuro [...] nos ajudam a reconhecer e adaptar aos aspectos mutantes do nosso meio atual”.

Segundo Costa (2007) “cenário é um conjunto harmônico e consistente de hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo”, ou seja, possuem as variáveis que afetam ou que podem afetar as atividades futuras da organização, de seus concorrentes, de clientes, e, possivelmente, suas partes interessadas.

Assim, diante da complexidade do ambiente em que se vive e cada organização, de possuir especificidades, formas de gerenciar, decisões a tomar entre outras considerações, cada organização deve desenvolver seu próprio cenário, pois cada forma de “visualização” afeta o futuro da empresa.

Cavalcanti (2003) afirma que os cenários são separados em gerais e focais, sendo que o primeiro cenário aborda em âmbito mundial ou regional, permitindo ao gestor delinear o universo futuro organizacional, e o segundo cenário, trabalha sobre o setor negócio, auxiliando o gestor na formulação de respostas as variáveis externas e internas, diretamente vinculado ao negócio da empresa, respaldando-o em assuntos gerenciais como ações de concorrentes, necessidades ou novas atitudes dos clientes.

Segundo Cavalcanti (2003, p.105) existem oito etapas para a elaboração de cenários a considerar:

A primeira etapa, o autor aborda sobre a identificação da questão ou decisão principal, cujo desenvolvimento de cenário deve inicia-se de dentro para fora da organização, relacionando o pensamento futuro da organização e quais as decisões a serem tomadas, e terão influência em longo prazo, ou seja, deve começar com uma questão específica e posteriormente expandi-la para o ambiente.

A segunda etapa identifica-se pelas principais forças no ambiente local, fatores que influenciam o sucesso e o fracasso nas decisões como tecnologias, concorrentes, fornecedores, clientes.

Na terceira etapa analisam-se as tendências que movem o macroambiente, como os atores da segunda etapa são influenciados, ou seja, identificação das forças

motrizes, podendo ser a demografia, aspectos de desenvolvimento econômico social, fatores políticos, etc.

A etapa quatro refere-se à elaboração do *ranking* dos fatores e tendências motrizes principais, por importância, para o sucesso da questão ou decisão da etapa um, e a quantificação do grau de incerteza que envolve esses fatores e tendências.

Na quinta etapa utilizam-se os objetivos da etapa quatro, a revelação dos fatores ou tendências mais importantes e mais incertos, para seleção lógica do cenário, obtendo eixos que diferenciarão os cenários, cada diferença terá o significado que irá mover o cenário, exigindo estudos que possibilitem a avaliação de cada situação, chegando ao menor número de cenários que possam, realmente, caracterizar as incertezas como importantes e impactantes.

A sexta etapa é o momento de fazer o detalhamento dos cenários, o qual exige capacidade de análise e possível experiência, uma vez que haverá dificuldades para identificar qual incerteza exerce maior influência e qual cenário essa influência afeta. Devendo-se acompanhar opiniões de pessoas que ocupam posições importantes ou que estão aptas a falar sobre tendências, como, econômicas, financeiras, tecnológicas, sociais.

As conseqüências fazem parte da sétima etapa, na qual o autor sugere que se retorne à etapa um, para a re colocação das questões, tendo como aspectos os temas de observação de como pode ser a tomada de decisão em cada cenário,

quais os pontos fracos identificados, se a decisão ou estratégia é suportada de forma eficiente em todos os cenários ou em apenas alguns.

Para Cavalcanti (2003) “se a decisão for positiva em apenas um de vários cenários, então pode ser considerada de alto risco”.

Finalmente na última etapa, busca-se de forma rápida, conhecer qual dos cenários que mais se aproxima da realidade, evidenciando-se quais os indicadores e com quais fatores serão relacionados e acompanhados para efeito de avaliação dos cenários escolhidos.

Conforme afirma Cavalcanti (2003) “as técnicas de cenários devem ser vistas como instrumentos importantes para auxiliar o processo de planejamento estratégico”.

## **2.6- O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: as estratégias organizacionais**

As organizações que entram no mercado competitivo sentem necessidade de buscar estratégias bem formuladas para assegurar o sucesso empresarial. O sucesso de uma organização depende do seu alinhamento interno em torno dos objetivos globais, para que consiga atender as demandas externas.

O setor empresarial para obter o reconhecimento dos serviços prestados deve criar estratégias que viabilize o nível de competitividade exigido pelos mercados

consumidores e assim possa acelerar as transformações necessárias no ambiente empresarial, pois Wright *et. al.* (2000), estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes”. E assim pode visualizar as estratégias de três pontos de vantagens:

- O desenvolvimento das estratégias, ou seja, a sua criação, formulação;
  
- A ação, implementação, colocar a estratégia em prática; e
  
- Controle estratégico, no qual possibilita modificar a estratégia ou sua implementação, para assegurar o alcance dos resultados.

No decorrer desse estudo foi trabalhado o desenvolvimento das estratégias, para alavancar o desenvolvimento regional, por entender que faz-se necessário que o município de Santa Maria do Pará adote práticas voltadas para a expansão da produção local, municipal e regional. Para confirmar essa necessidade Mintzberg *et. al.* (2000) afirma que estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Os autores afirmam que a criação de planos visando o futuro organizacional, estabelece estratégias para melhorar seu desempenho, e assim procuram detalhar os objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos, para então monitorar as ações visando o aumento de produção em médio e longo prazo.

Com a complexidade dos ambientes, interno e externo da organização, pode ocorrer o que alerta Mintzberg *et. al.* (2000) dizendo que as estratégias não se concretizarem e serem chamadas de irrealizadas e assim surgem as estratégias emergentes na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

A estratégia de custos baixos, segundo Wright *et. al.* (2000), produzem bens ou serviços sem sofisticação que atendam todo um setor, um mercado que os clientes valorizam preço baixo, os esforços de pesquisa e desenvolvimento são orientados na busca da eficiência operacional, logística e de distribuição.

Wright *et. al.* (2000), aborda que nas estratégias de diferenciação, que os produtos e serviços são diferenciados para todo o setor, com clientes dispostos a pagar um preço mais elevado por resultados mais diferenciados, com maior qualidade e criando novas oportunidades de mercado e produto.

## **2.7 - A OVINOCAPRINOCULTURA**

A Ovinocaprinocultura pode ser considerado como um dos setores do agronegócio que passa por um processo de crescimento para pequenos e médios produtores. No entanto, necessita de atenção especial por parte dos investimentos públicos para expansão do comércio desses rebanhos.

Partindo desse entendimento, foi pretensão do estudo avaliar os mecanismos de coordenação existentes para gerir a demanda potencial no mercado formal, bem como demonstrar sua viabilidade para o desenvolvimento local e regional.

Entende-se por ovino e caprino cultura é a criação de carneiros e cabritos respectivamente, e que surge como arranjo produtivo local para melhorar a qualidade dos negócios de pequenos e médios produtores. Pereira (1999, p.5) assim o descreve:

Estes ruminantes estão espalhados por todo o mundo e se tornando responsável por grande parte de proteína consumida pelos pequenos produtores, desde regiões temperadas até regiões tropicais, como no caso da Amazônia, que se caracteriza por ter um clima quente e úmido”.

O autor confirma que a criação desses animais encontra-se em processo de expansão, uma vez que o consumo de sua matéria-prima é cada vez maior pelos pequenos produtores. Maia et al. (1994) esclarece que no Brasil, a cultura de ovinos fora introduzida pelos colonizadores portugueses, franceses e holandeses.

No Acre, assim como no Pará, estas espécies foram introduzidas pelos imigrantes nordestinos a partir da segunda metade do século XIX e início do século XX no auge da exploração da borracha.

Na Amazônia, afirma Pereira (1999) que a partir da década de 80, com a importação de ovinos deslanados o rebanho cresceu significativamente, devido a iniciativa dos próprios produtores ou dos de programas governamentais. Na figura abaixo faz-se uma amostra do animal sem lã, o ovino delanado.



Figura 2. Ovino Deslanado.  
Fonte: Autor

Conclui-se então que este é o perfil de animal que melhor se adapta ao clima, quente, da região Norte, bem como evita-se a proliferação de parasitas dos pelos.

### **2.7.1 - A IMPORTÂNCIA SOCIAL DA OVINOCAPRINOCULTURA**

Magalhães (1995) e Madeiros (2000) afirmam que esses animais de pequeno porte, ovinos e caprinos, possuem elevada rusticidade, ou seja, animais que não precisam de grandes investimentos no trato, tem capacidade de sobreviver em áreas de pastagens de baixo valor nutritivo, impróprias para outras espécies e para a exploração agrícola.

A figura 4 apresenta uma área de pastagem com baixo valor nutritivo, demonstrando a capacidade, dos ovinos, de adaptação e de aproveitamento da vegetação existente.



Figura 4. Área de Baixo Valor Nutritivo.  
Fonte: Autor

A ovinocaprinocultura contribui significativamente na oferta de alimentos para as populações de baixa renda, significando uma alternativa de produção de carne, leite, pele e esterco.

Conforme Italiano (1984) a ovinocultura, pode tornar-se uma atividade altamente rentável para o estado, contribuindo de forma substancial para o abastecimento de carne do mercado local. Da mesma forma, Madeiros (2000) expõem que o produtor deve ter como objetivo gerar receita com a venda de matrizes e reprodutores, bem como aproveitar-se dos produtos e subprodutos desses ruminantes.

Por ser um animal de pequeno porte, não requer grande investimento inicial, podendo ser criado por pequenos produtores, como afirma Italiano (1984), e que pode ser desenvolvido juntamente com outras atividades do setor agrícola, sendo

que as instalações, manejo, alimentação e sanidade, são as atividades de maior relevância para o sucesso da atividade.

### 2.7.2 – Das Instalações do Aprisco

As instalações deverão ser construídas de acordo com as condições da propriedade, afirma Pereira (1999, p.11), e como a figura 5 abaixo demonstra.



Figura 5. Aprisco feito ao lado de galpão aproveitando telhado.  
Fonte: Autor

Conforme aborda Azevedo (1995), ao se definir o local de instalação do aprisco, leva-se em consideração a área que possibilite boa drenagem da água na superfície do solo e sua exposição ao sol de modo a evitar excesso de umidade, com o objetivo de diminuir o desenvolvimento de doenças e melhorar o manejo e desempenho desses animais.

O aprisco é o local onde os animais pernoitam e tem a finalidade de proteger os animais das intempéries, de forma que este venha propiciar maior conforto aos animais, considerando a ventilação para que haja renovação do ar, remoção do calor e eliminação de odores.

O aprisco deve ser instalado em lugar seco, podendo ser, segundo Eloy (2001), no chão batido, com declive de 2,5% a 3%, ou elevado com a altura de 1,50m do solo, para facilitar a limpeza e coleta do esterco conforme figura 6 abaixo.



Figura 6 – Altura do Aprisco do chão (1,50m do solo)  
Fonte: Autor

Eloy (2001) afirma que o assoalho deve ser feito de ripões com 1 cm de abertura, de acordo com a figura 7 abaixo, para escoar fezes, e para evitar a passagem e patas para evitar fraturas.



Figura 7 - Assoalho de ripões com 1 cm de abertura.  
Fonte: Autor

A área deve ser, mais ou menos, de  $1\text{m}^2$  por animal adulto e  $0.5\text{m}^2$  por animal jovem Italiano (1984) afirma que a construção do aprisco pode ser utilizada a madeira do próprio estabelecimento rural, pois o aprisco deve ser, para efeito de forma econômica, uma instalação rústica. A cobertura pode ser feita com folhas de palha, cavaco, telhas de cimento ou material disponível na propriedade de modo que não proporcione desconforto.

### **2.7.3 – O MANEJO DOS OVINOS E CAPRINOS**

No Manejo, durante o dia os animais devem permanecer no pasto e, ao entardecer, devem ser recolhidos ao aprisco, evitando períodos de maior umidade para que, segundo Italiano (1984), não favoreça a incidência de verminose e enfermidades.

Apesar da rusticidade dos ovinos e caprinos, alguns autores defendem que estes animais também necessitam de suplemento alimentar. Ramos et al. (2001, p. 53), aborda que tal suplemento alimentar pode ser obtido a partir de capineiras previamente instaladas na propriedade, bem como, em leguminosas ricas em proteínas ou em subprodutos ou restos das culturas agrícolas produzidas na propriedade.

Ramos et al. (2001, p. 53) afirma que há grande perda de palhas, cascas, sabugos e grão que são resultantes do beneficiamento da produção de culturas, o que poderia ser aproveitado na alimentação destes animais. Como os restos da cultura da mandioca que são compostos pela parte aérea (folhas e ramos) e pelos subprodutos da fabricação da farinha, como cascas, crueiras e aparas, devendo ser secas ao sol e dadas logo em seguida aos animais, como na figura 8, ou podendo ser armazenadas e utilizadas em períodos em que os pastos ficam com pouco capim.



Figura 8. Alimentação no cocho.  
Fonte: Autor

Ramos et al. (2001) recomenda que o material da mandioca, quando verde, deve ser evitado, pois apresenta elevada concentração de ácido cianídrico, o que pode provocar a morte do animal. O autor também afirma que o sal mineral deve ser posto para suplementação dos animais, o cocho também deve ser feito de acordo com as condições da propriedade, podendo ser de pneus, tábuas como nas figuras 9 e 10.



Figura 9. Cocho de sal mineral feito de tábuas.  
Fonte: Autor

Para Ramos et al. (2001) os troncos ocos, devem ser aproveitados, e ficar a 0,50 cm do solo, como expõe a figura abaixo, no entanto deve ser coberto para proteção contra chuva.

A área pastoril necessária, ou seja, o número de hectare por ovinos é estabelecido de acordo com a capacidade de suporte forrageiro, pois para Selaive (1984), o número de animais por hectare independe da espécie ou categoria de animal.



Figura 10. Proteção do cocho de sal mineral contra a chuva.  
Fonte: Autor

Selaive (1984) esclarece ainda, que uma Unidade Animal (U.A.) bovina de 450 kg de peso vivo, corresponde a cinco U.A. de ovelhas de 50 kg de peso vivo, Pilar (2002) orienta que quanto à lotação, esta pode variar de 5 a 16 matrizes por hectares, dependendo da pastagem.

#### **2.7.4 - A REPRODUÇÃO DOS OVINOS E CAPRINOS**

No intuito de evitar consangüinidade do rebanho, Italiano (1984) recomenda que os reprodutores machos, apesar de ter a vida útil de 7anos, devem ser substituídos a cada 2 anos, para que as filhas não sejam cobertas pelo pai, e que as fêmeas cuja vida útil é de 6 anos devem ser cobertas a partir de 1 ano de idade. Em cruzamento controlado, a relação de reprodutor/ matriz é de 1:25 para mais.

Segundo Italiano (1984), o período de gestação das ovelhas dura aproximadamente 21 semanas, compreendendo um período que pode variar de 140 a 150 dias, ou em torno de 5 meses, o primeiro parto ocorre geralmente entre os 16 e 18 meses de idade.

Pilar apud (SANTOS et al.1999) afirma que para obter maior eficiência na produção de carne, as matrizes deverão produzir um parto a cada 8 meses ou 1,5 partos por matriz/ano”. Os cordeiros poderão ser apartados para desmame dos 45 a 52 dias de idade com 12 a 15 kg de peso vivo.

Pilar (2002) quanto fala do peso dos animais, ele afirma que “os cordeiros e as cordeiras, deverão ser vendidos na faixa de 30 a 45 kg de peso vivo com idade máxima de 150 dias [...] o peso das ovelhas de descarte é de 50 kg de peso vivo”.

Da sanidade, pode-se considerar que as principais doenças são o mal do casco, ocasionado por bactérias em ambientes sem higiene e com maior frequência de incidência nos períodos chuvosos, e a verminose, cujo tratamento deve ser à base de vermífugo, periodicamente.

## **2.8- AGRICULTURA FAMILIAR: importância para o desenvolvimento local**

Com a transição para o novo paradigma de desenvolvimento mundial e a formação de blocos econômicos, observa-se, paradoxalmente, o aumento da preocupação com o desenvolvimento local.

O desenvolvimento local, segundo Buarque (2002), pode ser conceituado como um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos.

O desenvolvimento endógeno busca, justamente, explorar as potencialidades locais e alavancar as oportunidades sociais, de forma a mobilizar a sociedade, como um todo, promovendo oportunidades, viabilidade e competitividade.

Conforme Buarque (2002), o desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico implicado em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local.

O desenvolver regional provoca mudanças institucionais que aumentam a legitimidade e, principalmente, a capacidade de efetiva execução e implementação

de ações e investimentos das instituições públicas locais, pois os excedentes das finanças públicas, provoca uma autonomia de investimentos sociais e em áreas estratégicas para a região.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, 2005, enquanto sujeito de desenvolvimento, a Agricultura Familiar, ainda passa por um processo de consolidação. O fortalecimento das atividades desta, depende da implementação de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais e da articulação da diversidade de atores e instrumentos.

Toscano (2003) mostra que o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Fundo das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO) apresentaram dados que revelam que aproximadamente 85% do total de propriedades rurais do país pertencem a grupos familiares. São 13,8 milhões de pessoas que têm na atividade agrícola praticamente sua única alternativa de vida, em cerca de 4,1 milhões de estabelecimentos familiares, o que corresponde a 77% da população ocupada na agricultura.

E mais, enfatiza Toscano (2003) que cerca de 60% dos alimentos consumidos pela população brasileira vêm da produção da agricultura familiar, quase 40% do valor bruto da produção agropecuária, 70% do feijão consumido no Brasil, 84% da mandioca, 5,8% da produção de suínos, 54% da bovinocultura de leite, 49% do milho e 40% de aves e ovos, provem dessa agricultura.

Segundo a Lei nº 4.771 de 15 de setembro de 1965, que institui o novo código florestal, para efeitos deste código, entende-se por:

Pequena propriedade rural ou posse rural familiar: aquela explorada mediante o trabalho pessoal do proprietário ou posseiro e de sua família, [...] cuja renda bruta seja proveniente, no mínimo, em oitenta por cento, de atividade agroflorestal ou do extrativismo [...] cuja área não supere cento e cinquenta hectares [...] nos Estados do Acre, Pará [...]. (Lei nº 4.771 de 15/09/1965.).

Rotulada como agricultura de baixa renda, agricultura de subsistência ou pequena produção. Conforme Barreto (2000) esta é reconhecida mundialmente pela produção de alimentos destinados à necessidade básica à população humana, o que proporciona a garantia da manutenção de alimentos, abastecimento, no mercado interno em períodos de crise.

Devido a essas características de produção e de abastecimento estável no mercado interno e à necessidade de manter esses trabalhadores no campo, com o intuito de produção, e de diminuição dos inchaços nas cidades é que se criam políticas, programas, planos de desenvolvimento.

Em prol da afirmação da agricultura familiar foram criados vários programas de desenvolvimento rural, entre eles destaca-se atualmente o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

## **2.9 - PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR - PRONAF.**

O Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF emerge, em meio a situação de crises oriundas dos altos níveis de desemprego e pelo agravamento da questão ambiental. Com intuito de manter o homem no campo e fortalecer a agricultura familiar, o referido programa concentra suas metas para o provimento do desenvolvimento sustentável.

O objetivo do programa nacional de fortalecimento a agricultura familiar PRONAF (2007) é:

Financiar as atividades agropecuárias e não-agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor rural e de sua família. Entende-se por atividades não-agropecuárias os serviços relacionados com o turismo rural, produção artesanal, agro-negócio familiar e outras prestações de serviço no meio rural, que sejam compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão-de-obra familiar.

Os clientes do PRONAF (2007) são agricultores familiares que exploram a terra na condição de proprietários, e residem nas propriedades ou próximo dela. Estes agricultores não dispõem de área superior a quatro módulos fiscais, quais sejam: posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários do programa nacional de desenvolvimento e de reforma agrária e os que se enquadram nos grupos "C", "D" ou "E" especificados, conforme o PRONAF (2007):

O grupo “C” tem o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, utilizando apenas eventualmente o trabalho assalariado, de acordo com as exigências sazonais da atividade agropecuária; obtém, no mínimo, 60% da renda familiar da exploração agropecuária e não-agropecuária da área; tem a renda bruta anual familiar entre R\$ 4 mil e até R\$ 18 mil, não considerando os benefícios sociais e os proventos previdenciários decorrentes de atividades rurais.

Os investimentos podem variar de R\$ 1.500,00 até R\$ 6.000,00, com custeio de R\$ 500,00 até R\$ 5.000,00, com juros de 2% ao ano para investimento, e 3% ao ano para custeio, sendo o prazo de até 8 anos no investimento, e 2 anos para custeio e a carência de até 5 anos para investimento.

O Grupo “D” possui renda bruta anual familiar acima de R\$ 18 mil e até R\$ 50 mil, incluída a renda proveniente de atividades desenvolvidas no estabelecimento e fora dele, por qualquer componente da família, excluídos os benefícios sociais e os proventos previdenciários decorrentes de atividades rurais; a renda familiar da exploração agropecuária do estabelecimento é, no mínimo, de setenta por cento, admitindo-se recursos eventuais de terceiros, à ajuda, quando a natureza sazonal da atividade requerer, o trabalho familiar tem de ser predominante podendo ter até dois empregados permanentes.

Os investimentos podem variar até R\$ 18.000,00, com custeio de até R\$ 10.000,00, com juros de 2% ao ano para investimento e 3% ao ano para custeio, sendo o prazo

de até 8 anos no investimento e até 2 anos para custeio e a carência de até 5 anos para investimento.

O grupo “E”, diferencia-se do grupo “D”, apenas, em relação à renda familiar, cuja origem deve ser no mínimo, de 80% da exploração agropecuária e não agropecuária no estabelecimento e a renda bruta anual familiar acima de R\$ 50 mil e até R\$ 110 mil.

Os investimentos podem variar até R\$ 36.000,00, com custeio de até R\$ 28.000,00, com juros de 5,5% ao ano para investimento e 3% ao ano para custeio, e o prazo de até 8 anos no investimento, até 2 anos para custeio e a carência de até 5 anos para investimento.

De acordo com o PRONAF (2007), os produtores rurais que se enquadram nas categorias, “C”, “D” e “E”, para terem acesso ao PRONAF devem comprovar a que grupo pertence, por meio de Declaração de Aptidão ao PRONAF - DAP, prestada por agentes credenciados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, elaborada para todos os membros da família que habitam a mesma residência e exploram as mesmas áreas de terra estabelecidas pelo MDA. Estando aptas a emitir a DAP as entidades cadastradas junto à Secretaria da Agricultura Familiar - SAF, do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

A forma de concessão de crédito pode ser individual, com um produtor ou coletiva, também chamada de grupal, com um grupo de produtores que apresentem características comuns à exploração.

Os itens são financiáveis pelo PRONAF são os que estão relacionados diretamente à atividade produtiva e de serviços, promovendo produtividade e renda, ou economia no custo de produção, conforme PRONAF (2007).

- Construção, reforma ou ampliação de benfeitorias e instalações permanentes;
- Obras de irrigação, açudagem, drenagem, proteção e recuperação do solo;
- Desmatamento e destocagem, florestamento e reflorestamento;
- Formação de lavouras permanentes;
- Formação ou recuperação de pastagens;
- Eletrificação e telefonia rural;
- Aquisição de máquinas e equipamentos usados, com certificado de garantia;
- Aquisição de instalações, máquinas e equipamentos novos;

- Recuperação ou reforma de máquinas e equipamentos;

Os financiamentos destinados aos grupos expostos podem ser elevados em até 50% desde que no projeto técnico, haja a comprovação de incremento de renda ou economia de custos sendo os recursos destinados à bovinocultura de corte ou de leite, bubalinocultura, carcinicultura, piscicultura, fruticultura, olericultura e ovinocaprinocultura, entre outros.

Assim, constata-se que o PRONAF é um programa que foi pensado para financiar as atividades agropecuárias e não-agropecuárias exploradas, cuja meta é propiciar a geração de emprego e renda para pequenos e médios produtores que possuem atividades voltadas para o agronegócio.

Conclui-se, portanto que as atividades que estão relacionadas ao agro-negócio familiar e a outras prestações de serviço no meio rural, que sejam compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão-de-obra familiar.

## **CAPÍTULO III - MATERIAIS E MÉTODO**

### **3.1 - LOCALIZAÇÃO E EXTENSÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

O município de Santa Maria do Pará pertence a mesorregião Metropolitana de Belém e está ligado à microrregião Castanhal. Possui uma área territorial de aproximadamente 457. 000 km<sup>2</sup> A população deste município é estimada pelo censo de 2007 (IBGE) de 22. 00 hab. A densidade demográfica desse município é de 50,2 hab./ km<sup>2</sup>. O Índice de desenvolvimento humano (IDH) de acordo com PNUD de 2000, é de 0,651. Os indicadores econômicos fornecidos pelo PNUD de 2000, aponta o PIB de 0,651, enquanto que PIB per capita é de 0,651.

### **3.2) CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

O objetivo deste estudo é avaliar as atividades de criação de ovinos e caprinos no município de Santa Maria do Pará, procurando focalizar as variáveis ambientais estratégicas, os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades da ovinocaprinocultura.

De acordo com os objetivos propostos no estudo, procurou-se analisar como se encontra o atual cenário desta região, utilizando o método exploratório e descritivo, para perceber os avanços e retrocessos das atividades relacionada a produção de ovinocaprinocultura.

Nesse enfoque, Santos (2005) descreve que a pesquisa exploratória objetiva aprofundar e aperfeiçoar as idéias, elaborando respostas antecipadas e descritivas, pois nela é feita a descrição das características da população.

### **3.2.1- TIPO DE PESQUISA**

O presente estudo intitulado: A ovinocaprinocultura como estratégia para o desenvolvimento regional: o caso Santa Maria do Pará, no Estado do Pará, foi definido quanto à natureza, como um estudo de pesquisa aplicada, pelo fato de necessitar avaliar as ações que os pequenos produtores adotam para a criação dos rebanhos de ovinos e caprinos.

Quanto ao objetivo, a pesquisa foi considerada do tipo exploratório-descritiva, por perceber a necessidade de descrever o perfil dos produtores, o manejo para a criação, as contribuições sociais para o desenvolvimento do município, o planejamento estratégico das ações organizacionais, de forma que fosse possível cruzar com a literatura que aborda a referida temática.

Gil (2002) enfatiza que a pesquisa exploratória tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, enquanto que a pesquisa descritiva visa além de descrever as características de determinada população ou fenômeno, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população e descobrir a existência de associações entre variáveis.

Portanto, entende-se que os caminhos apontados pelo autor foram necessários para a viabilização das etapas desse estudo, uma vez que foi possível detectar os avanços e retrocessos, facilidades e dificuldades que os produtores de Santa Maria do Pará enfrentam na criação desses arranjos produtivos.

### **3.2.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A pesquisa como estudo de caso analisa com profundidade os fatos, com vistas à obtenção de conhecimento, com riqueza de detalhes do objeto estudado, que envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como observação sistemática e pesquisa bibliográfica.

Para Santos (2005).a pesquisa aplicada, de caráter descritivo, procura observar os aspectos relativos ao estudo, tendo como intuito a aquisição de um conhecimento amplo e detalhado da situação concreta, com a eventual possibilidade de se propor e/ou implementar mudanças favoráveis na situação estudada, tornando-se a pesquisa um instrumento de ação para que seus conhecimentos possam ser úteis à coletividade.

Devido à grande importância do pequeno proprietário rural, dentro do contexto sócio-econômico e a sua dificuldade gerencial e estrutural, é de grande valia a elaboração de formas de planejamento compatíveis com as suas necessidades e realidade.

A seleção do espaço amostral do estudo foi constituído por pequenos produtores de rebanhos de ovinos e caprinos, que desenvolvem suas atividades em Santa Maria do Pará.

### **3.4 - DEFINIÇÃO DAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS**

Para a realização do presente estudo utilizou-se como técnica para a coleta de dados, as informações colhidas por meio de observações e bibliográficas, que enfocam as práticas voltadas para a criação de ovinos e caprinos.

A utilização da observação participante foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, já que possibilitaram melhor entendimento sobre as questões relacionadas a produção local do município de Santa Maria do Pará.

Como estratégia de aproximação foram feitas visitas nas propriedades, para apresentar os objetivos da pesquisa, procedimentos para a coleta de dados. Foi esclarecido sobre a relevância do estudo, mostrando que a investigação é o melhor caminho para aquisição de conhecimentos.

Foi esclarecido ainda que o estudo tinha como pressuposto básico, fazer esse levantamento dos dados para avaliar os possíveis entraves que os pequenos produtores enfrentam, e posteriormente elaborar a síntese dos principais fatores que facilitam ou dificultam seu cotidiano. Enfatizou-se a necessidade da realização de

estudos que venham contribuir para a minimização dos efeitos negativos no que tange a manutenção dos rebanhos, bem como apontar proposições que vislumbre a expansão de projetos voltados para desenvolvimento local e regional.

### **3.5 - PROCEDIMENTOS ADOTADOS.**

O presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, para fundamentar a discussão do assunto, utilizando livros, artigos, teses e dissertações que aprofundam a temática aqui estudada.

A pesquisa bibliográfica envolveu análise dos conteúdos que enfatizam as práticas de produção artesanal dos pequenos produtores, seguindo o que foi estabelecido nos objetivos específicos, assim discriminado:

- Analisar os pontos fortes e pontos fracos da ovinocaprinocultura na região de Santa Maria do Pará.
  
- Avaliar as formas disponíveis de financiamento governamental, para estimular a agricultura familiar e a criação de ovinos e caprinos.
  
- Apresentar proposta de estratégias para alavancagem da ovinocaprinocultura no município de Santa Maria do Pará.

O desenvolvimento do estudo obedeceu algumas fases como: pesquisa exploratória, fase de coleta de dados, para avaliar as informações e a análise e interpretação dos dados. Na fase exploratória foi constituída da revisão bibliográfica relacionada a criação de ovinos e caprinos, como possibilidade para o desenvolvimento regional, procurando explorar os resultados obtidos.

A análise e interpretação dos dados foi baseada na abordagem qualitativa para evidenciar o que pensam os autores sobre o assunto. A partir dos dados sistematizados, foram reveladas as multiplicidades das questões que são revelados nos estudos já existentes, haja vista foi possível perceber que as estruturas dos cenários produtivos devem representar avanços significativos para o desenvolvimento regional.

A coleta de dados teve duração de dois meses, uma vez que durante as visitas foram registradas as informações necessárias, para fomentar discussões que o estudo exigia, e assim poder desenvolver a análise mais detalhada sobre as estratégias utilizadas pelos produtores.

Para Lakatos & Marconi (2003) a análise e interpretação dos dados são coisas relacionadas entre si, já que a análise é a tentativa de explicar os fenômenos estudados. Essa interpretação pode ser realizada em três níveis, a saber: verificação das variáveis para ampliar os conhecimentos, enquanto que a explicação esclarece a origem das variáveis e a especialização torna claro até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

Após os dados coletados, realizou-se a tabulação de forma descritiva, procurando cruzar com o referencial teórico pesquisado, a fim de confirmar ou negar a problemática das questões da temática no município de Santa Maria do Pará.

A interpretação destes dados serviu para estabelecer a relação entre os resultados obtidos na pesquisa de campo com os referenciais apontados por estudiosos e pesquisadores da área de planejamento estratégico.

De acordo com as exigências normativas institucionais, utilizou-se para fazer a demonstração dos resultados as tabelas serviram para demonstrar com clareza os resultados obtidos no estudo.

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Considerando que dificilmente um consumidor adquira produtos diretamente do produtor rural, uma vez que antes da mercadoria chegar às mãos do consumidor, passa por intrincados canais de comercialização. Esse processo contém um ou mais agentes intermediários, atravessadores, sendo estes que usufruem o lucro do trabalho do produtor, fazendo com que o produto torne-se apenas como fonte de subsistência do produtor e sua família, mantendo-o muitas vezes abaixo da linha da pobreza.

Para alavancar as potencialidades regionais, as organizações devem utilizar os recursos disponíveis, por meio de um desenvolvimento endógeno. Essa proposta, busca dar apoio à implantação da estruturação da cadeia produtiva de ovino, atuando de forma a integrar todos os elos que compõem a mesma.

Na tentativa de superar as dificuldades e ameaças, e para satisfazer as necessidades do agronegócio paraense, como: a qualidade do produto e dos serviços; a estabilidade contínua da oferta; a competitividade de mercado em preço e qualidade, a rentabilidade do negócio e diversificação a produção do pequeno proprietário rural, de maneira a proporcionar maior geração de renda e melhor qualidade de vida, por meio da capacitação e qualificação da mão-de-obra.

O estudo visa, a partir de técnicas de planejamento estratégico, identificar as variáveis ambientais da viabilidade da ovinocaprinocultura no município de Santa Maria do Pará.

A escolha do município deve-se ao fato de estar estrategicamente posicionado, ficando a 100 km de Belém, passando pelo município a BR 010, que liga Belém ao Planalto Central e demais regiões sudeste e sul do País, e a BR 316 que liga o Pará ao nordeste, Maranhão.

#### **4.1 – AS VARIÁVEIS AMBIENTAIS EM SANTA MARIA DO PARÁ: análise dos cenários**

A escolha da ovinocaprinocultura como atividade econômica de potencialidade para a região, deve-se ao fato das condições ambientais favoráveis do município de Santa Maria do Pará, uma vez que há uma demanda da carne desses animais. Assim, a importância socioeconômica para proprietários de pequenas áreas, consiste justamente na possibilidade de suprir a carência de proteína animal. Nessas pequenas propriedades rurais, cada produtor pode ter como taxa de lotação a variação de 15 a 20 animais adultos por hectare, e ainda esses empreendimentos proporcionam vantagens de baixo investimento, tais como: na aquisição dos animais, investimento em instalações, considerando madeira rústica e palha; e ainda o índice de natalidade, sendo animais dóceis e de fácil manejo e o mais relevante é a rusticidade deste animal que aceita como complemento alimentar a maioria dos “bagaços” e sobras das culturas de subsistência já existentes.

A observação sobre a temática em questão, revelou que conforme Andrade (2004), o Estado do Pará, devido ao processo de modernização, de investimentos em infraestrutura, concessões de estímulos fiscais, de créditos, diversificação, modernização da base produtiva estadual de forma a viabilizar a formação de arranjos produtivos locais, de cadeias produtivas, tem demonstrado significativa alteração no perfil econômico paraense.

Andrade (2004) afirma ainda que os principais indicadores: a evolução da produção industrial; a expansão do consumo de energia elétrica industrial ao estabelecimento de novas unidades industriais da produção agrícola; o volume de vendas no comércio; a manutenção do bom desempenho das exportações; a gradual mudança no coeficiente de participação dos produtos manufaturados em relação aos *in natura*, e o aumento no estoque de emprego formal que evidenciam e confirmam o surgimento de um novo perfil econômico o que se observa no resultado do Produto Interno Bruto – PIB – paraense, proporcionando a sustentabilidade do desenvolvimento.

Percebe-se que no período de 2000 a 2002, os resultados do Produto Interno Bruto - PIB - do Estado do Pará apresentaram uma taxa média anual de aproximadamente 4,5 %, superior á do Brasil que foi de 2,5 %, o que se evidenciava uma relativa expansão das atividades econômicas paraense em relação à nacional, ocasionada possivelmente por uma dinâmica no estado.

Mais especificamente, relata Andrade (2004), que no setor agropecuário no estado do Pará, passa por uma fase de desenvolvimento, pois conforme levantamentos realizados pela Pesquisa Agrícola Municipal – PAM - e a Pesquisa da Pecuária Municipal – PPM, em 2003, apresentam evolução na produção dos grãos de 37,29% e da pecuária 12,65%. Em 2004 os dados parciais do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – LSPA confirmam a elevação da produção de grãos em torno de 10,30%, em comparação a 2003, destacando-se a soja com aumento na produção de 129,91%, arroz 7,70% e milho 5,23%. Para confirmar esses dados Andrade (2004) expõe que:

A balança comercial paraense em 2004 acumulou um saldo de US\$ 3.535.933 milhões, para 2003 que foi de US\$ 2.386.545, representando um crescimento de 48,16%, em relação ao ano anterior, superior à variação do saldo do Brasil que ficou em 35,90%. O saldo da balança do Estado do Pará, continuando a ter uma participação significativa de 10,49%, no superávit da Balança Comercial do Brasil que foi US\$ 33.693.424 milhões.

Constata-se assim, que o agronegócio no Pará, torna-se muito mais importante à medida que representa uma alternativa de combate à pobreza rural. Dentre os 143 municípios que compõem o cenário do paraense, aliada às vantagens comparativas, possui o clima e o solo favorável para o desenvolvimento de práticas agropecuárias, o que viabiliza a alavancagem do agronegócio no Estado do Pará. Assim como é um incentivo à capacitação de produtores, a formação de cooperativas, ao aperfeiçoamento de técnicos, uma vez que essas variáveis possibilitam a viabilidade de transformação da agricultura tradicional de subsistência para produção em escala de forma sustentável, já que possibilita e assegura a progressiva integração aos mercados competitivos.

Andrade (2004) esclarece que o setor Agropecuário o apresentou a maior taxa de crescimento (+19,24%), correspondendo à abertura de 4.206 empregos. E para reforçar essa situação pontua que:

Pelos resultados de todos os indicadores analisados, confirma-se a tendência de melhor espacialização da economia paraense, motivado pelo setor agropecuário, e pela indústria de transformação, setor que apresentou a criação de 7.862 empregos no interior do Estado e a sustentabilidade da expansão econômica do Estado do Pará.

Sendo assim, fica evidente que o Estado do Pará está conseguindo melhorar seu desempenho econômico, uma vez que os resultados acima demonstram que a expansão de sua economia local e regional.

#### **4.1.2–O ESTADO DO PARÁ: as mesorregiões político-administrativo**

O Estado do Pará é o segundo maior estado brasileiro, com uma superfície de 1.248.042 km<sup>2</sup>, o que representa 15% do território nacional. A densidade demográfica do Pará conta com uma população que aproximadamente 52% pertencente a zona urbana e 48% a zona rural.

Segundo o IBGE (2004) o Estado do Pará está dividido em seis mesorregiões político-administrativas, assim discriminado: Mesorregião do Baixo Amazonas; Mesorregião do Marajó, Mesorregião Metropolitana de Belém, Mesorregião do Nordeste Paraense, Mesorregião Sudeste Paraense, Mesorregião Sudoeste Paraense.

Para o IBGE (2004) as vinte e duas micro-regiões que compõe o cenário paraense são: Almeirim, Altamira, Cachoeira do Arari, Bragantina, Belém, Cametá, Castanhal, Conceição do Araguaia, Furos de Breves, Guamá, Itaituba, Marabá, Óbidos, Parauapebas, Paragominas, Portel, Redenção, Salgado, Santarém, São Félix do Xingu, Tomé-Açu, Tucuruí e 143 municípios, que podem ser visualizados no mapa da figura 11 abaixo.



Figura 11 Mapa do Estado do Pará  
Fonte: SEPOF-PA- 2007

A Mesorregião Nordeste Paraense é composta por 49 municípios, agrupados em cinco microrregiões, a saber: Bragantina, Cametá, Guamá, Salgado e Tome-Açú, conforme a figura 12 abaixo descreve.



Figura 12. Mesoregião Nordeste Paraense  
Fonte: SEPOF-PA- 2007

A Microrregião Zona Bragantina demonstrada na figura abaixo é composta por 13 municípios: Augusto Corrêa, Bonito, Bragança, Capanema, Igarapé-Açu, Nova Timboteua, Peixe-Boi, Primavera, Quatipuru, Santa Maria do Pará, Santarém Novo, São Francisco do Pará, Tracuateua, demonstrado na figura 13.



Figura 13 - Microrregião Zona Bragantina  
Fonte: SEPOF-PA- 2007

### **4.1.3 – CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA DO PARÁ**

Sabe-se, que a criação do município de Santa Maria do Pará, assim como a dos demais Municípios da Zona Bragantina, localizada a leste de Belém, deu-se em decorrência da Estrada de Ferro de Bragança, atualmente extinta.

Augusto Montenegro assumiu o governo do Estado, aproximadamente em 1897, e dentre as metas para sua administração, incluía a conclusão da Estrada de Ferro de Bragança e a colonização da Região Bragantina, que se aproveitaria da Ferrovia para escoar seus produtos para Belém. Com isso, imigrantes de outras partes do Estado e do Brasil estabeleceram-se na região, em que assumiram o papel de colonos exploradores. Ao longo do tempo, edificaram alguns povoados, os quais chegaram a alcançar um progresso significativo.

Atualmente, o Município é formado pelo distrito-sede de Santa Maria do Pará, o qual é objeto de estudo.

#### **4.1.3.1 - SANTA MARIA DO PARÁ: aspectos físicos**

O município de Santa Maria do Pará possui os seguintes limites geográficos: Ao Norte: Municípios de Igarapé-Açu e Nova Timboteua; a Leste - Município de Bonito; ao Sul: Município de São Miguel do Guamá e a Oeste, os Municípios de Igarapé-Açu, Castanhal e São Francisco do Pará.

O município pertence à mesorregião do Nordeste Paraense e à microrregião Bragantina. Sua sede possui as seguintes coordenadas geográficas: 01º 21'00" de latitude sul e 47º 34'30" de longitude a Oeste do meridiano de Greenwich, com área de 459,849 km<sup>2</sup>.

No deslocamento do município para as cidades circunvizinhas são utilizadas as seguintes vias de acesso: BR 316, BR 010 e rodovias intermunicipais. Distante 109 km da capital paraense por via rodoviária, com tempo médio de 1 h e 50 min.

Segundo SEPOF (2007) a característica predominante do solo, é definida como: Latossolo Amarelo com textura média associada ao Concrecionário Laterítico, além dos Solos Aluviais e Hidromórficos indiscriminados. A vegetação oriunda da mata original foi substituída pela Floresta Secundária ou capoeiras, em virtude do desmatamento para o cultivo itinerante de espécies agrícolas de subsistência (milho, feijão, arroz e mandioca).

Afirma SEPOF (2007) que segundo cálculos realizados por trabalhos com imagens LANDSAT-TM, do ano de 1986, constatou-se que quase 100% da cobertura vegetal original houve alteração, necessitando de estudos ecológicos que propiciem a recuperação de áreas críticas, principalmente áreas de nascentes.

Em SEPOF (2007) afirma que a topografia do município apresenta cotas baixas, estando a sede municipal situada a 30 metros de altitude. O relevo apresenta-se modesto, com a presença de Tabuleiros aplainados, Terraços e Várzeas, insere-se

na unidade morfoestrutural conhecida como Planalto Rebaixado do Amazonas (da Zona Bragantina). A geologia do município de Santa Maria do Pará é constituída predominantemente por sedimentos de idade terciária, pertencentes a formação barreiras (arenitos e caulínicos), e do quaternário subatual e recente, que correspondem ao material inconsolidado (areias, siltes e argilas), e constituem, não só os aluviões dos principais cursos d'água, como também uma extensa cobertura nas áreas mais interiores do município.

A SEPOF (2007) afirma que o principal acidente hidrográfico do município é o rio Maracanã, o qual serve de limite natural com os municípios de Igarapé-Açu, ao Norte e Castanhal, a Oeste. Outro rio importante é o Taciateua, afluente direito de Maracanã, que serve de limite natural com o município de Nova Timboteua a Nordeste e com o município de Bonito, a Leste. Por sua vez, o rio Taciateua recebe os igarapés Miritueira, Bom Intento, Rubi e Jundiataua. Outro rio importante é o Jeju, afluente da margem direita do rio Maracanã, que passa a Leste da sede municipal.

Segundo SEPOF (2007) o clima de Santa Maria do Pará é equatorial megatérmico, com temperaturas elevadas em torno de 30<sup>o</sup> C. Possui pequena amplitude térmica, abundante precipitação, umidade entre 80% e 90%, com estação chuvosa entre os meses de dezembro e maio, ficando para o período de novembro e junho o de menor precipitação. Seu regime pluviométrico fica, geralmente, próximo a 2.250 mm.

#### **4.1.3.2- Organização dos Serviços à Sociedade**

Santa Maria do Pará está estruturada com características típicas do interior paraense, uma vez que possui infra-estrutura básica. De acordo com SEPOF (2007) a população estimada do município é de 23.300 habitantes aproximadamente. A educação municipal conta com 15 escolas em nível pré-escolar, sendo uma estadual e quatorze municipais. O ensino fundamental é coberto por 62 escolas, sendo: quatorze estaduais e quarenta e oito municipais. O ensino médio é ofertado pelo sistema estadual com três escolas.

Na área da saúde, o município possui um centro de saúde, um Ambulatório de Unidade Hospitalar Geral, uma Sede de Serviços Auxiliares de Diagnose e Terapia, quatro Unidade de Saúde da Família, e uma Unidade de Vigilância Sanitária.

O abastecimento de água é feito pela Companhia de Saneamento do Pará – COSANPA, com 12.155 famílias atendidas. A energia elétrica da cidade tem a cobertura da rede Celpe e algumas comunidades, em sua maioria, possuem energia no ramal de acesso. Santa Maria do Pará possui um sistema de telefonia residencial, público e um posto da Telemar, há o sinal de telefonia móvel.

O município recebe transmissão da Rede Globo, Sistema Brasileiro Televisão (SBT), Band, Record. A cidade recebe uma programação diária de várias rádios de outros municípios, como Belém e Castanhal. Na cidade circulam jornais e material impresso de outros municípios, principalmente de Castanhal.

#### **4.1.3.3 – SANTA MARIA DO PARÁ: economia local**

Durante a observação realizada no município de Santa Maria do Pará, percebeu-se que a economia local baseia-se em produtos primários, conforme os dados da SEPOF (2007) afirma que a economia é basicamente sustentada pela produção agrícola. A economia primária é composta pela agricultura (Abacaxi, arroz, feijão, mandioca, milho, cacau, pimenta do reino, banana, laranja, coco-da-baia). O setor agropecuário envolve a criação de gado, eqüinos, caprino, ovinos. O extrativismo vegetal composto por carvão vegetal e lenha. A economia secundária é formada por pequenas indústrias familiares de fabricação de farinha. A economia terciária é formada pelo comércio atacadista, varejista e de estivas, alimentícios, confecções, armarinhos em geral e serviços.

A produção agrícola do município de Santa Maria do Pará é sustentada principalmente por lavouras temporárias e lavouras permanentes, característica marcante de atividades ligadas à agricultura familiar. O extrativismo vegetal, não há representatividade devido ao fato de que quase 100% de sua área nativa ter sido alterada.

Portanto, percebe-se que a economia do município de Santa Maria do Pará apresenta uma similaridade com os demais municípios. No entanto, a participação das lavouras temporárias nos últimos doze anos, tem sido significativa, uma vez que a mandioca é o principal produto de subsistência da agricultura familiar do município.

#### 4.1.3.4 - Caracterização dos sistemas de produção

É notório que uma parcela significativa, mais de 70% dos agricultores de Santa Maria do Pará, vive do cultivo da mandioca para fabricação de farinha, de acordo com a demonstração da figura 14 abaixo.



Figura 14- Preparação para Fabricação de Farinha de Mandioca.  
Fonte: Autor

A fabricação desse produto é realizada de forma rudimentar, uma vez que a terra, devido a excesso de queimada diminuiu seu potencial produtivo, e assim provoca o esgotamento do solo. A preparação dessa cultura segue a seqüência: a derrubada da vegetação, queimada, seguido da coivara, que consiste no processo de retirada de madeiras mal queimadas e finalmente o plantio das estacas, que são gravetos do tronco da mandioca. A figura 15 abaixo explicita o processo aqui descrito.



Figura 15 - Processo de preparação para o plantio da mandioca  
Fonte: Autor

A colheita da mandioca é feita após 12 meses do plantio. O processo de fabricação da farinha de mandioca é feito na propriedade do produtor que utiliza a mão-de-obra da própria família, principalmente das mulheres e crianças, como demonstra a figura 16 abaixo.



Figura 16 - Fabricação de Farinha de mandioca.  
Fonte: Autor

Observou-se, também, que nenhum outro subproduto da mandioca é comercializado, o que resulta em desperdício dos subprodutos nobres como: Tucupi, fécula e a casca como alimentação animal ou adubo.

Para Santana (2002) o milho, feijão, arroz, também são cultivados na mesma área, por meio de consórcio, realizado pela categoria de agricultores familiar. O autor afirma ainda que os produtores tradicionais, que não podem empregar tecnologia mecanizada e fazer controle de ervas com herbicida, estão substituindo a lavoura da mandioca por culturas perenes, principalmente espécies frutíferas como maracujá, coco-da-baía e laranja.

#### **4.1.3.5 – Equipamentos utilizados na agricultura familiar**

A produtividade e a qualidade das atividades dos serviços realizados no município de Santa Maria do Pará são reflexos diretos do modelo de agricultura com baixa tecnologia. Observou-se que os equipamentos utilizados na propriedade são de simples manejo como: facão (terçado), enxada, foice, algumas com carroça e a grande maioria com cangalha, como apresenta a figura 17 com cestas carregadas nas costas de animal, geralmente, cavalos ou jumentos.



Figura 17. Cangalha – cesta de carregar mandioca  
Fonte: Autor

#### **4.1.3.6 - Investimentos na produção**

A maioria dos produtores familiares tem dificuldade de contabilizar os gastos e arrecadação na produção. A matemática básica que fazem é típica do produtor de subsistência, uma vez que a falta de assessoramento por parte dos órgãos públicos faz com que esses produtores fiquem sem saber quantificar os lucros e dividendos da produção.

#### **4.1.3.7 – Comercialização dos Produtos**

O escoamento da produção é feito via Castanhal e principalmente, Belém. A comercialização, segundo Santana (2002) pode ser feita por vários canais: diretamente ao consumidor (quando o produtor vende a farinha em feiras livres do interior), e a venda feita por meio dos atravessadores ou “marreteiros”, que é

realizada na própria casa de farinha, conforme explicita a figura abaixo. Essa variedade representa quase toda forma de comercialização da produção, sendo estes atravessadores, geralmente, caminhoneiros ou intermediários agentes, que servem aos atacadistas das cidades vizinhas.

Assim, fica evidente a necessidade dos técnicos de órgãos públicos fazerem acompanhamento para que os produtores consigam expandir suas produções, e comercializar os produtos para os centros de abastecimentos e assim eliminar a figura dos atravessadores.

Portanto, os órgãos públicos do município responsáveis pela orientação e acompanhamento dos pequenos produtores rurais necessitam elaborar projetos ou programas que transforme as atividades rudimentares em produções com tecnologia, pois assim o município conseguirá alavancar o desenvolvimento local e regional.

#### **4.1.3.8 – A PECUÁRIA DE SANTA MARIA DO PARÁ: principais rebanhos**

A pecuária no Estado do Pará apresenta-se como um dos segmentos que alavanca o Produto Interno Bruto (PIB) do estado. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2003) afirma que o valor do estoque bovino do Estado é da ordem R\$ 7,9 bilhões.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003) esclarece que em termos de geração de emprego responde por 19,89% do pessoal ocupado na agropecuária. Atualmente, o estado detém o sétimo maior rebanho bovino do país cujas estimativas oficiais superam 12 milhões de cabeças. Ao longo dos últimos 12 anos, tem evoluído a uma taxa de 4,43% ao ano, crescimento sobejamente superior ao do rebanho nacional que foi da ordem de 1,32% ao ano. Dentro do Estado a maior parcela do rebanho está concentrada nas regiões Sudeste e Sudoeste Paraense que representam 67,53 e 13,08% do total, respectivamente.

Para o IBGE (2003) nos últimos anos, além da expansão do rebanho também tem ocorrido o adensamento da cadeia produtiva por meio da instalação de diversas agroindústrias de abate e processamento.

Assim, pode-se confirmar por meio dos dados que a pecuária é uma atividade que demonstra potencial elevado na economia paraense, conforme se pode observar nas Tabelas 01 e 02 as quais demonstram a evolução dos principais rebanhos existentes no período de 1994 a 2002.

Rebanhos	Efetivo						
	1994	1995	1996 <sup>(1)</sup>	1997	1998	1999	2000
Bovinos	13.000	14.950	9.263	9.263	10.143	11.664	12.500
Suínos	4.500	5.175	2.476	2.476	2.649	3.047	3.050
Bubalinos	450	540	-	-	-	1.000	1.100
Eqüinos	800	872	788	788	851	902	920
Asinino	160	179	19	19	21	25	20
Muare	210	226	53	53	57	60	60
Ovinos	80	98	291	291	-	...	-
Caprinos	400	500	68	68	74	85	90
Galinhas	23.500	25.145	...	12.445	13.565	22.000	21.500
Galos, Frangas, Frangos e Pintos	78.000	83.460	62.000	49.782	54.262	145.000	140.000
Vacas Ordenhadas	2.600	2.990	...	653	715	822	900

Tabela 1- PRINCIPAIS REBANHOS EXISTENTES 1994-2000  
 FONTE: IBGE - PESQUISA PECUARIA MUNICIPAL.

Rebanhos	Efetivo	
	2001	2002
Bovinos	7.020	13.443
Suínos	3.195	688
Bubalinos	1.000	229
Eqüinos	900	599
Asininos	20	10
Muare	55	33
Ovinos	-	69
Caprinos	500	173
Galinhas	18.000	11.500
Galos, Frangas, Frangos e Pintos	130.000	100.000
Vacas Ordenhadas	910	1.000

Tabela 2- PRINCIPAIS REBANHOS EXISTENTES 2001-2002  
 FONTE: IBGE - PESQUISA PECUARIA MUNICIPAL.

Portanto, percebe-se que a produção agropecuária constitui-se como prática que o Estado do Pará vem adotando para diversificar a produção por meio de política de incentivo, uma vez que esta atividade alavanca os índices econômicos se comparada à indústria ou ao comércio.

#### **4.1.3.8 – POLÍTICAS DE INCENTIVO: disponibilidade de crédito**

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) surgiu em 1996, com a finalidade de contribuir com a promoção do desenvolvimento rural de forma sustentável, assim como proporcionar aos diferentes agentes o poder de intervenção no meio rural, com o intuito de possibilitar a formação de uma base sustentável de desenvolvimento (bens, serviços, conhecimentos). E essa base sustentável visava melhorar as condições da produção, processamento e comercialização da produção que o agricultor familiar possa produzir.

Da Silva (1999) afirma que a operacionalidade do programa ainda sofre de vícios tradicionais da burocracia dos órgãos públicos que impedem a legitimação desse processo junto à sociedade civil, ao concentrar excessivamente o poder decisório, uma vez que as instâncias que estão sendo criadas não conseguem ganhar vida própria e serem sujeitos do processo de descentralização das políticas públicas.

O autor deixa claro que a forma como o programa vem sendo implementado deixa lacunas para que os pequenos agricultores familiares tenham acesso a linha de crédito, bem como a falta de adequação dos projetos a realidade de cada produtor. O autor ressalta também que o excesso de burocracia, a demora no repasse e ainda as dificuldades para administrar e utilizar os recursos.

De acordo com o PRONAF (2007) as linhas de crédito oferecidas pelo BNDS para o setor agropecuário de custeio e investimento para produtores rurais que tem criação

de ovinos e caprinos são repassados recursos com juros de 8,75% ao ano, com prazo para pagamento em até oito anos, e a carência até três anos.

Constatou-se ainda que o PRONAF (2007) atingiu na região Norte cento e vinte sete municípios, o que representa para o estado do Pará que 33% dos municípios são beneficiados.

Portanto, entende-se que as políticas públicas voltadas para o setor agropecuário, ainda são insuficientes para suprir a demanda que o estado necessita. Assim, percebe-se a necessidade do Plano Plurianual do Estado do Pará deve injetar mais capital para que consiga melhorar os índices de desenvolvimento regional.

#### **4.2 – CENÁRIO DA OVINOCAPRINOCULTURA NO BRASIL**

Conforme avalia o SEBRAE (2005) a ovinocaprinocultura, é hoje uma das esperanças do agronegócio brasileiro, devido a crescente aceitação e procura dos seus produtos no mercado internacional e nacional, como carne, pele e leite, provocando mudanças no segmento de mercado, tanto na produção, quanto na comercialização.

As políticas agrícolas tendem a enfatizar a sustentabilidade dos sistemas de produção, fundamentados nos recursos endógenos, geradores de produtos com qualidade e em particular as atividades cujo regime de produção contribua, para a preservação e valorização do ambiente e dos recursos naturais.

Em virtude da necessidade de fixar o homem no campo, Arruda (2007) ressalta que a ovinocaprinocultura vem ganhando apoio do governo, devido esta ser uma alternativa viável para o setor agropecuário, pois à facilidade de adaptação dessas espécies de animais, aos diversos climas brasileiros.

De acordo com a pesquisa feita pelo SEBRAE (2005) os criadores especializados na ovinocultura de corte e na caprinocultura de corte e de leite, que excede o mercado local, e a criação para a subsistência.

Percebe-se que uma das variáveis que possibilita a perspectiva de expansão do mercado é aquela relacionada à melhoria da alimentação. A carne de caprino e ovino em relação as carnes mais consumidas no mercado, como de bovino, suíno e frango, possuem valores nutritivos de referência.

Conforme Moreira et all (1997) a carne de ovinos e caprinos está relacionada à alta digestibilidade e aos baixos teores de calorias e colesterol, com elevados níveis de proteína e ferro, fato que resulta na busca natural por alimentos mais saudáveis, o que proporciona um potencial aumento no consumo, conforme comprova a tabela 3.

Carne assada (100g)	Caloria (kcal)	Gordura (g)	Gordura Saturada (g)	Proteína (g)	Ferro (g)
Caprino	131	2,76	0,85	25	3,54
Ovino	252	17,14	7,82	24	1,50
Bovino	263	17,14	7,29	25	3,11
Suíno	332	25,72	9,32	24	2,90
Frango	129	3,75	1,07	25	1,62

Tabela 3 - Componentes de diferentes tipos de carne  
Fonte: Moreira - 1997.

A pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE (2005) aponta que esse Mercado até pouco tempo era considerado como mercado de subsistência, no entanto no atual cenário é foco de uma indústria em plena expansão, pois, com a crescente demanda de carnes de ovinos e caprinos, surgem no mercado produtos industrializados.

Nessa perspectiva foram desenvolvidos estudos por instituições de pesquisa como é o caso do Centro Nacional de Pesquisa de Caprinos - EMBRAPA; a Universidade Federal do Ceará, por meio do Departamento de Tecnologia de Alimentos; o Núcleo de Pesquisa de Processamento de Alimentos (NUPPA) da Universidade Federal da Paraíba e outros.

O mercado de carnes de ovinos e caprinos está em expansão, conforme expõe a tabela 4:

<b>Anos</b>	<b>Ovinos vivos (t)</b>	<b>Carcaças de borregos (t)</b>	<b>Total de carcaças (t)</b>
1992	119,5	163,9	2.075,9
1993	2.180,8	309,9	3.702,6
1994	4.628,9	823,5	4.694,5
1995	1.630,9	444,0	3.869,3
1996	5.732,0	325,4	5.715,1
1997	8.674,1	520,6	4.961,2
1998	5.179,4	530,4	6.148,3
1999	4.056,1	231,7	4.343,5
2000	6.245,9	278,6	8.216,4

Tabela 4 – Importações de carne de ovinos no período de 1992 a 2000  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC

Em termos comparativos de investimento inicial e recuperação de capital entre bovinos e caprinos. Segundo o SEBRAE (2005) esse setor de atividade também é uma opção viável e economicamente lucrativa, pois a quantidade diária do volumoso

necessária para alimentar um bovino adulto de 450kg é suficiente para alimentar oito ovinos ou caprinos adultos.

Constatou-se que em um ano onde se cria um bovino, a criação de ovino alcança vinte e quatro animais. Em relação ao peso, um ovino mestiço pode atingir 40 kg de peso vivo em apenas quatro meses, peso bom para o abate. No mesmo espaço físico se cria um bovino de quatro anos, pesando em média 400kg. Desse modo, na mesma área e tempo é possível produzir noventa e seis ovinos que pesam 3.840kg (96 cabeças x 40kg). A quantidade de água, diária, ingerida por uma unidade bovina é de oitenta litros equivalendo a 2.400 litros por mês, suficiente para o consumo de oitenta ovinos no mesmo período. Os bovinos exigem além das pastagens, uma alimentação suplementar à base de concentrados, enquanto os ovinos são criados para engorda, geralmente, com alimentação à base de pastagens.

A tabela 5 revela dados importantes em relação a procriação ente bovinos e caprinos. Esses dados demonstram claramente a viabilidade da expansão dessa cadeia produtiva.

Ano	Vacas	Crias	Total	Cabras	Crias	Total
1	10	4 bezerras	14	10	8 até um ano	18
2	9	4 bezerras + 4 garrotas	17	12	10 até um ano + 3 mais de um ano	25
3	8	3 bezerras + 4 garrotas + 4 novilhas	19	18	15 até um ano + 4 mais de um ano	37
4	11	4 bezerras + 4 garrotas + 4 novilhas	22	24	21 até um ano + 9 mais de um ano	51
5	13	5 bezerras + 4 garrotas + 3 novilhas	25	34	29 até um ano + 9 mais de um ano	72

Tabela 5 – Comparação entre as evoluções de rebanhos bovinos e caprinos.  
Fonte: <http://www.caprtec.com.br/art040521.htm>. acesso 15/07/2005

No estado do Pará o projeto de desenvolvimento da ovinocaprinocultura do Estado do Pará (PRODOCAP) está sendo gerido por um grupo executivo, integrado por diferentes instituições ligadas ao setor, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Agricultura (SAGRI), a qual demonstra propostas de tabela 6 de investimentos, para implantação da ovinocultura para pequenas comunidades rurais em diversos municípios do estado.

INVESTIMENTO				
OPERAÇÃO	UNDADE	QUANT.	VALOR UNI.	VALOR TOTAL
Construção de instalações rurais				
Cerca total				
Arame liso	ROL.	28	220,00	6.160,00
Estacas	UNI.	1500	3,50	5.250,00
Aquisição de animais				
Matrizes	CAB.	10	300,00	3.000,00
Reprodutor	CAB.	01	600,00	600,00
Construção de aprisco				
	m2	60		5.000,00
Construção e formação de 8 (oito) há de pastagens				
Capineira	Há	0,5	800,00	400,00
Banco de proteína	Há	0,5	800,00	400,00
Piquete de gramínea	Há	8,0	1.000,00	8.000,00
xReserva técnica 10%				2.881,00
Sub-total				
Total geral				31.691,00

Tabela 6 - Proposta de investimento a implantação da ovinocultura para pequenas comunidades rurais no estado do Pará - (11 CABEÇAS 10 Fêmeas e 01 Macho)  
Fonte: SAGRI – 2007.

O Programa Nacional de Agricultura Familiar – PRONAF (2007) esclarece que os agricultores de base familiar poderão contar com apoio de linhas de crédito rural disponibilizadas por agentes financeiros como Banco da Amazônia, Banco do Brasil.

ANO	Especificação	Adultos		Crias 0-12 meses		TOTAL	
		Reprod.	Matriz	Mach.	Feme.	Cab.	U.A
I	Estoque inicial						
	Aquisição	01	10			11	1,54
	Nascidos			06	06		
	Perdas			01			
	Descartes						
	Vendas p/rep.mat			05			
	Venda p/abate						
	Estoque final				06	06	0,84
II	Estoque inicial	01	16			17	2,38
	Aquisição						
	Nascidos			10	10		
	Perdas			01	01		
	Descartes						
	Vendas p/rep.mat			09			
	Venda p/abate						
	Estoque final				09		
III	Estoque inicial	01	25				3,36
	Aquisição						
	Nascidos			15	15		
	Perdas			02	01		
	Descartes						
	Vendas p/rep.mat			13	05		
	Venda p/abate				04		
	Estoque final				05		
IV	Estoque inicial	01	30			31	4,34
	Aquisição						
	Nascidos			18	18		
	Perdas			02	02		
	Descartes						
	Vendas p/rep.mat			08	08		
	Venda p/abate			08	08		
	Estoque final						
V	Estoque inicial	01	30			32	4,48
	Aquisição	01		08	08		
	Nascidos			18	18		
	Perdas			02	02		
	Descartes						
	Vendas p/rep.mat			08	08		
	Venda p/abate			08	08		
	Estoque final						

Tabela 7- Ficha de evolução do Rebanho  
Fonte: SAGRI - 2007

A Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (2007) ressalta que o Projeto de Desenvolvimento da Ovinocaprinocultura do Estado do Pará (PRODOCAP) tem perspectiva de evoluir o rebanho no período de cinco anos, conforme a tabela 7, faz projeções para a expansão da cadeia produtiva dos rebanhos de ovinos nos diversos municípios que estão desenvolvendo o projeto.

A Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (2007) afirma que o PRODOCAP tem o intuito de projetar o retorno do investimento, e a tabela 8 faz a estimativa de receita no período de cinco anos, para agregação de valores utilizando-se, também como sub-produto o estrume dos animais.

Especi	Val. unit	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Vend.R	400,00	05	2000,00	04	1600,00	06	2400,00	08	3200,00	08	3200,00
Vend.M	250,00			05	1250,00	10	2500,00	08	2000,00	08	2000,00
Vend/ Abate	2,50kg (25kg)					11	685,50	16	1000,00	16	1000,00
Esterc	saco/ 30kg R\$ 2,50	50	125,00	50	125,00	50	125,00	70	175,00	70	175,00
Total			2125,00		2975,00		5710,50		6375,00		6375,00

Tabela 8 - Estimativa de Receita

Fonte: SAGRI - 2007

Nota: Preços fornecidos ACCOP – Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Pará.

As estimativas de índices praticados pela ovinocultura demonstram a viabilidade do projeto para melhorar a produção da cadeia produtiva no setor agropecuário, conforme a tabela 9 expõe sua viabilidade.

<b>01</b>	<b>Taxa de fertilidade</b>		<b>80 %</b>
02	Prolificidade (cria /parto)		1,5
03	Parto por ano		1.5
04	Taxa de mortalidade		
	• Animais jovens		10%
	• Animais adultos		5%
05	Relação produtora /matriz		1:30
06	Período de gestação		150 dias
07	Período de lactação		150 dias
08	Peso ideal ao nascer		3 kg
09	Capacidade de suporte		
	• No aprisco		1,5 Cab./m2
	• Na pastagem		10 Cab./há
10	Necessidade de água diária		4 à 8 litros/dia

Tabela 9- Índices de estimativa praticados na OVINOcultura  
Fonte: SAGRI - 2007

O PRODOCAP (2003) tem como proposta a aquisição das matrizes por meio do haja um modelo básico de dez fêmeas e um reprodutor macho, para que se trabalhe a simulação de financiamento de R\$ 9.000,00 (nove mil Reais) por meio do PRONAF “C” ou “D” e considerando três anos de carência, juros de 3% e prazo de pagamento de oito anos, quando ocorre efetiva estabilização do rebanho, obtendo uma renda líquida de R\$ 7.055,00 (sete mil e cinqüenta e cinco reais), evoluindo no oitavo ano para a exploração de R\$ 13.901,00 (treze mil novecentos e um reais), o que corresponde a 3,04 salários mínimos por mês, em valores de mercado.

Assim, na busca de uma melhor eficiência todos os produtores rurais, independentes do seu porte, devem planejar sua produção. Essas projeções podem e devem ser flexibilizadas às suas realidades e potencialidades, no intuito de diminuir seus custos.

Com o incentivo de políticas públicas, a iniciativa privada, com a adoção de tecnologias adequadas, promovendo e integrando os subsistemas da cadeia produtiva, enfatizando a relação produção e processamento, uma vez que havendo oferta suficiente a preços adequados, certamente será estabelecido o hábito de consumo da carne de ovinos e caprinos.

Segundo EMATER (2005), a cotação de preço do carneiro por quilos é de R\$ 3,00 (borrego), R\$ 7,00 (carcaça), R\$ 2,50 (ovelha e carneiro para descarte) e R\$5,80 (carcaça).

Atualmente, os clientes potenciais, dos produtos da ovinocaprinocultura, segundo SEBRAE (2005), são as grandes redes de supermercados, os restaurantes e hotéis; as casas de *delicatessenss*, as lojas de conveniências, e o público da classe “A” e “B” caracterizados pelo alto nível de exigência com a qualidade, saúde.

Carvalho (s.d.) afirma que entre os produtos desenvolvidos destacam-se: lingüiças frescal e calabresa, defumados, manta de carne seca, hambúrguer e, mais recentemente, os pratos preparados como arroz de carneiro, buchada, sarapatel, panelada, entre outros.

Os produtos oriundos das carnes de ovinos e caprinos que não correspondem aos padrões de corte e abate têm elevada importância, como uma alternativa racional para o aproveitamento destas carnes.

#### **4.2.1- O LEITE DE OVINOS E CAPRINOS: valores nutritivos**

Sabendo-se que o leite de caprinos, é um produto que alcança um conceito de rico valor nutritivo na dieta da população brasileira, pois contem açúcar (lactose), proteínas, gorduras, vitaminas, ferro, cálcio, fósforo e outros minerais.

De acordo com Fisberg (1999, apud SEBRAE 2005) o leite de caprinos está sendo útil no tratamento de cólicas em crianças, devido ter reação alcalina, o que dificilmente irá azedar no estômago humano.

Conforme SEBRAE (2005), o leite pasteurizado é o produto mais comercializado no mercado regional apresentando limitações com relação a validade de consumo. O leite em pó é produzido e comercializado basicamente na Região Sudeste.

Em razão da maior durabilidade e praticidade para o consumo, apesar do elevado preço, o que tem revelado boa aceitação no mercado de laticínios, atuando, também, como um regulador de oferta de leite no mercado, o que garante ao consumidor leite durante o ano inteiro e possibilitando ao produtor o escoamento do produto em época de maior produção.

As pesquisas do SEBRAE (2005) apontam que em relação aos demais derivados do leite de cabra merece destaque o iogurte, que apresenta ótimas características dietéticas e palatáveis.

Ainda o SEBRAE (2005) por meio de pesquisas revela que na indústria de cosméticos o leite de cabra é uma vertente promissora, já que algumas empresas estão com seus produtos no mercado. Entre elas destaca-se a Valtex Comércio e Indústria (com nome fantasia de Ubon). Participa na formulação de seus produtos com 5% do leite caprino, e hoje 30% do seu faturamento é proveniente dos produtos à base de leite caprino. Os principais produtos encontrados no mercado são: sabonete, xampu, condicionador, loção cremosa, sabonete líquido, display com minis sabonetes, entre outros. Os produtos são apresentados em duas linhas distintas, sendo uma linha TOP composta de produtos com preços mais elevados e uma linha popular apresentando produtos com preços mais baixos. Estes produtos já podem ser encontrados em algumas regiões brasileiras. .

Conforme SEBRAE (2005), o mercado está subdividido em venda de leite fluído (93%), venda de leite em pó (4%) e venda de queijos, doces e iogurtes (3%). Com o preço médio do leite in natura adquirido nos produtores é de R\$ 0,70 o litro e o leite pasteurizado chega aos varejistas ao preço médio de R\$ 1,30 e chega aos consumidores a um preço médio de R\$ 1,80.

#### **4.2.2 - Peles e Derivados da ovinocaprinocultura**

Segundo Leite (s.d.), “o Brasil tem um grande mercado potencial para produtos derivados das peles dos ovinos e caprinos, apresentando, fatores favoráveis para a

produção de calçados e vestuário em quantidades suficientes para suprir a demanda interna e gerar excedentes exportáveis”.

Bezerra (2001) destaca que a produção mundial de peles de ovinos está aproximado a 120 milhões e de caprinos em 130 milhões de peles por ano.

A Associação das Industrias de Couro do Nordeste (AICNOR) estima o volume da produção entre sete a oito milhões de peles por ano, sendo seis milhões vem do Nordeste brasileiro.

Filho (1999, apud Leite s.d.) enfatiza que a produção de carne e a produção de peles de ovinos e caprinos, como na figura 18, são atividades complementares, a pele de boa qualidade pode agregar até 30% do valor do produto final (animal destinado ao abate) pago ao produtor”.



Figura 18: O Agronegócio das peles caprina e ovina  
Fonte:

O SEBRAE (2005) esclarece que devido a excelente flexibilidade, resistência e maciez, o que permite em vários produtos manufaturados, as peles apresentam alto padrão de qualidade.

Para BARROS & SIMPLÍCIO (2001, apud Leite, s. d.) as peles de caprinos, e em especial as de ovinos, apresentam boa cotação no mercado externo, em virtude de caracterizarem-se pela grande resistência, boa flexibilidade e pela beleza da cor, podendo ser utilizadas para vestuário, calçados, luvas.

Bezerra (2001) afirma que as peles de caprinos se voltam essencialmente para a fabricação de calçados e as peles de ovinos, se prestam, além de calçados comuns e calçados finos, para vestuário e para estofamento, o que proporciona valor ligeiramente maior, R\$ 12,00 para ovinos deslanados e de R\$ 8,00 para peles de caprinos.

#### **4.3.1 - Utilização de Subprodutos**

Conforme Quadros (2007), o esterco é utilizado para o desenvolvimento sustentável na produção de energia renovável e adubo orgânico o que proporciona aumento na produtividade agrícola, energia ao beneficiamento de produtos, aumento do processo de conservação, através da utilização do biodigestor.

Para Quadros (2007) o biodigestor é o local onde ocorre à fermentação dos dejetos, que pode ser um tanque revestido e coberto por manta impermeável de PVC, o qual,

com exceção dos tubos de entrada e saída, é totalmente vedado, criando um ambiente anaeróbio (sem a presença de oxigênio).

Quadro (2007) esclarece que com a utilização do esterco a agricultura familiar, beneficia-se nos aspectos econômicos, sociais e ambientais e econômicos, pois tem a redução das despesas domésticas e ainda com o social, já que diminui a exclusão energética e redução a dependência de programas sociais. Em termos ambientais, pois promove o desenvolvimento rural sustentável por meio da energia renovável e limpa, bem como o adubo de alta qualidade, resultante da biodigestão dos dejetos, na utilização da produção de hortifrutigranjeiros.

Com a coleta de dejetos, esterco, para o biodigestor, há melhoria das condições de higiene para os animais e para as pessoas, diminuindo a mortalidade dos animais, a contaminação do ambiente por microrganismos nocivos e a proliferação de moscas, o que proporciona ganho de peso e melhora a qualidade dos produtos.

Oliveira (2005) compara o biogás com as demais fontes de energia, 1 metro cúbico de biogás é equivalente a: 1,5 m<sup>3</sup> de gás de cozinha; 0,8 litro de gasolina; 1,3 litros de álcool; 7 KW de eletricidade; 2,7 kg de madeira queimada. Tem ainda a possibilidade de diversas aplicações, como: aquecimento de aviários; secagem de grãos; iluminação; refrigeração de grãos; refrigeração de câmaras frias.

#### **4.4 - A Tecnologia no Pará**

A Secretaria de Agricultura em parceria com o departamento de biologia animal da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, desenvolvem projetos para a dinamização da cultura, por meio de um programa de desenvolvimento da ovinocaprinocultura no estado do Pará. Desde 2003 estes projetos vêm sendo desenvolvido com potencial e pioneirismo no estado e na região nordeste paraense, com destaque para o município de Castanhal a 65 km de Santa Maria do Pará.

Esta potencialidade deve-se ao fato de que mais de 70% da população da região vive e ou sobrevive com base na agricultura familiar, e a criação deste animais alia-se de forma excelente a esses pequenos agricultores devido a rusticidade, porte, custo, o que é pouco impactante no meio ambiente. Essa atividade é mais uma ocupação para o espaço de tempo em que se fica com pouca atividade na propriedade, e assim se trabalha com produtos sazonais, como milho, feijão e outros, pois é típica do pequeno produtor rural.

Na UFRA, no Campus Belém, existe um centro de pesquisa que estuda e elabora projetos para trabalhar com a reprodução de caprinos e ovinos, demonstrado na figura 19. Este centro é dirigido pelo Dr. Luiz Fernando Rodrigues.



Figura 19 Centro de Pesquisa Campus Belém  
Fonte: Autor

Este laboratório trabalha com coleta e análise de sêmen dos animais, conforme nas figuras 20 e 21, para fazer o processo de inseminação artificial. A inseminação artificial é o processo pelo qual o homem colhe o sêmen do reprodutor, e faz o procedimento necessário para posteriormente processar a deposição mecânica no aparelho reprodutivo da fêmea.



Figura 20. Coleta de Sêmen.  
Fonte: Autor

O processo seguinte é o congelamento de sêmem, como na figura 22, e faz-se transferência de embriões entre animais, quando necessário.



Figura 21. Laboratório de Análise de Sêmem.  
Fonte: Autor



Figura 22. Congelamento de Sêmem.  
Fonte: Autor

Segundo a EMBRAPA (2007) em parceria com a Secretaria de Agricultura e as Universidades vem realizando ações locais junto às prefeituras municipais da região,

para a geração de tecnologias, bem como a sua transferência ao setor produtivo. Esse processo tem como meta mudar o perfil da cadeia produtiva da caprinovinocultura do estado.

Percebe-se que a EMBRAPA enquanto órgão responsável por pesquisa neste setor reconhece que a pouca tecnologia, bem como a dispersão da própria cadeia produtiva, aliada a carência de recursos humanos qualificados em todos os níveis da caprinocultura, constitui-se como um problema, que precisa ser planejado e coordenado pelos órgãos competentes.

Portanto, conclui-se que o cenário paraense começa a mudar em relação a cadeia produtiva de ovinos e caprinos, entretanto pode-se afirmar que ainda tem um longo caminho a percorrer, principalmente pelo pouco investimento no setor por parte dos setores públicos responsáveis pelas ações de fomento a essa atividade.

#### **4.5 – A OVINO-CAPRINO-CULTURA: cenário de ameaças**

Percebe-se que a ovino e caprino culturas é uma cadeia produtiva que se encontra em processo de expansão. Essa atividade apresenta grande potencialidade, principalmente no que se refere a adaptabilidade às peculiaridades regionais, produtividade e custos, porém como todo produto em desenvolvimento, também, são visíveis as ameaças que afetam o processo produtivo. Carvalho (s.d.) explana algumas dessas ameaças, a saber:

✚ A falta de padronização de carcaças, devido o baixo padrão racial dos rebanhos já pré-estabelecidos, no Brasil;

✚ Irregularidade no fornecimento de carne, leite e derivados, ocasionando preços elevados, o que dificulta a “conquista” do cliente, e a demanda fica reprimida, o que impossibilita a ampliação do mercado, e ocasiona a redução na competitividade e a estacionalidade da cadeia produtiva, conforme confere os dados da tabela 10 abaixo.

<b>Corte</b>	<b>Bovino (preço por Kg)</b>	<b>Caprino(preço por Kg)</b>
Filé	R\$ 17,00	R\$ 33,00
Picanha	R\$ 14,00	R\$ 20,00
Contra-filé	R\$ 11,00	R\$ 30,00
Carré	-	R\$ 14,00
Carré fancês	-	R\$ 35,00
Pernil	-	R\$ 14,00

Tabela 10 - Comparativo de preços de corte das carnes bovina e ovina

Fonte: SEBRAE – Pesquisa supermercados e frigorífico LM – Brasília/DF – jul.2005.

Carvalho ( ) também reitera que:

✚ A falta de abatedouros especializados e legalizados, o que provoca o abate clandestino, comprometendo a qualidade do produto.

✚ Ausência de promoção comercial;

✚ Má apresentação comercial do produto oferecido no mercado interno;

- ✚ Nas regiões, em especial em Santa Maria do Pará, a falta de assistência técnica ao homem do campo;
  
- ✚ Falta de pró-atividade e comprometimento do pequeno agricultor;
  
- ✚ Existência da cultura do paternalismo e do imediatismo;
  
- ✚ Ausência de organização e gestão da unidade produtiva em forma empresarial;
  
- ✚ Excesso de exigências, burocracia elevada nas instituições de financiamento ao pequeno produtor, impossibilitando o acesso ao crédito;
  
- ✚ Falta de associações e de espírito de associativismo para viabilizar o processo produtivo e fortalecimento dos pequenos agricultores;
  
- ✚ Inexistência de integração entre as prefeituras, secretários e sociedade e comunidade.

Percebe-se então que várias são as ameaças que o setor enfrenta, que vai desde a falta de padronização dos rebanhos, valor de mercado, infra-estrutura nas cadeias produtivas e ainda o pouco incentivo por parte do poder público e outros. Sendo assim, fica evidente a necessidade de fomentar estratégias para a expansão desse

setor produtivo, uma vez que vários autores defendem a viabilidade da produção, bem como o desenvolvimento local e regional.

#### **4.6 – ESTRATÉGIAS PARA EXPANSÃO DA OVINOCAPRINOCULTURA**

Uma das considerações de maior importância que se deve observar em relação à ovinocaprinocultura é o posicionamento estratégico a ser adotado, o que pode ser elaborado a partir da análise SWOT.

Para Goldschmidt (2003) a análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado em que está atuando.

Entende-se assim que para a expansão da cadeia produtiva da ovinocaprina cultura necessita da elaboração do planejamento estratégico para que se conheça os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo ao segmento produtivo. O quadro 4 descreve os pontos que devem ser considerados.

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Hábito de consumo	Crescimento do consumo de carnes alternativas
Cadeia produtiva de outras carnes mais desenvolvidas	Crescimento do consumo global de carnes
Aumento de consumo de produtos semi-prontos	Tecnologias básicas disponíveis
Falta de matrizes	Capacidade de expansão
Cadeia produtiva pouco profissional	Financiamento pelo PRONAF
	Mercado nacional a internacional em franca expansão

Quadro 4 – Análise SWOT

Fonte: Rosanova (2004) Adaptado pelo autor

Percebe-se que o quadro acima expõe os pontos que devem ser melhorados na produção da ovinocaprinocultura, e isso pode ser trabalhado por meio de projetos educativos que sensibilize a sociedade para a criação de hábitos alimentares, já que a carne desses animais oferece um alto valor nutritivo. Em relação a expansão das cadeias produtivas, pode ser melhorada a partir da implantação de tecnologia básica que dê suporte ao pequeno agricultor, por meio de programas de incentivos, para que seja essa produção local atinja os mercados nacionais e até internacionais.

O Quadro 5 demonstra os pontos fracos e fortes da produção de carne dos ovinos e caprinos, a partir da análise Swot.

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Sazonalidade na oferta de produtos	Condições adafoclimáticas favoráveis
Apresentação e qualidade dos produtos	Município em localização estratégica
Canais de distribuição	Produto de grande aceitação
Assistência técnica deficitária	Carnes de alto valor nutritivo
Baixo nível de organização dos produtores	Baixo custo de investimento (vantagens em custos)
Preço elevado	Alta reprodutividade dos animais
Falta de abatedouros especializados	Retorno financeiro de médio prazo
Agricultores com cultura paternalista em relação ao estado	Animais rústicos e adaptáveis de fácil manuseio
Falta de visão empresarial	Maior quantidade de animais por área
Ausência de cooperativismo	Animais com baixo impacto na degradação ambiental
	Utilização total do animal (pele, osso, carne, leite etc)

Quadro 5- Análise SWOT dos Pontos Fracos e Fortes

Fonte: Rosanova (2004) Adaptado pelo autor

Ao analisar estes fatores ficou evidente que os governos municipal, estadual deve investir em políticas públicas que viabilize melhorias para o pequeno produtor de Santa Maria do Pará, uma vez que existe todo um cenário favorável para que essa cadeia produtiva venha a crescer e assim melhorar os indicadores econômicos, sociais deste município. Quando constatou-se que o município possui localização estratégica, clima favorável, produto de fácil aceitação, investimento acessíveis, rentabilidade em médio prazo, baixo impacto ambiental e agregação de valores na produção, ficou evidente que com apoio técnico e financeiro estes produtores tem potencial para gerar o desenvolvimento local e regional.

Por isso, considera-se que caso se trabalhe com um *benchmarking* de agronegócio como o ocorrido com a carne de frango, que parte de uma política de estímulos à produção associada à competitividade de preço e qualidade, a ovinocaprinocultura tende a desempenhar um papel de viabilidade capaz de retirar grande parte das pessoas do campo que estão abaixo da linha da pobreza, desta zona de risco, para um padrão de sobrevivência melhor.

É importante manter o homem do campo no campo, pois sua participação na geração de produtos, em especial que compõe a cesta básica para a população é bastante significativo. A ovinocaprinocultura emerge neste cenário como alimento de elevado valor nutritivo, essencialmente energético e com condições de rentabilidade e atendimento de segurança alimentar de todos.

A ovinocaprinocultura é uma proposta de rentabilidade em médio prazo, mas para sua maior eficiência e eficácia, não se deve ter visão paternalista em relação ao estado e sim em relação à transformação da visão do homem do campo para o foco empresarial.

O maior investimento nessas culturas, no Brasil, tem sido feito na região nordeste, principalmente na região do semi-árido, em que é visível a influência de variáveis naturais que dificultam a produção e concretização das cadeias produtivas mais industrializadas.

O município de Santa Maria do Pará localiza-se em uma área privilegiada e estratégica, uma vez que possui vias de acesso necessárias ao escoamento de produção, e com grandes potencialidades como as lavouras temporárias, lavouras permanentes, agroindústria vegetal, minero metalúrgico, comércio, serviços de transporte, educação, saúde, além do tema objeto da pesquisa: a ovinocaprinocultura como estratégia para o desenvolvimento regional, cujo foco é a pecuária de pequeno porte.

Percebe-se que a ovinocaprinocultura apresenta potencial para se tornar uma referência para a região, porém há a necessidade de provocar o governo do município para a ampliação dos investimentos.

O governo municipal e local precisa investir na expansão das linhas de crédito para os pequenos produtores, com juros diferenciados e menor burocracia, maior participação, interação e comprometimento da comunidade, prefeitura, governo estadual.

Entende-se que estas iniciativas devem ter o propósito de assegurar a oferta de cursos de qualificação profissional técnica de nível médio e cursos de formação continuada de trabalhadores por meio dos cursos básicos que irão contribuir para a expansão das cadeias produtivas, com apoio aos sistemas produtivos locais e regionais, gerando emprego e renda, fortalecendo assim a economia, e essa viabilização deve pautar-se nas contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento regional. O quadro 6 a seguir evidencia alguns fatores que devem ser considerados no planejamento estratégico.

Baseado nesses aspectos pode-se trabalhar com dois tipos de estratégias, a saber: a estratégia de liderança no custo total, que trabalha com o menor custo em relação à concorrência. Para aprofundar a discussão Souza (1999, p. 52) afirma:

[...] envolvendo um conjunto de políticas funcionais voltadas à liderança em custos como: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Esta liderança propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa,

propiciando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor.

Aspecto do negócio	Estratégia: LIDERANÇA DE CUSTOS	Estratégia: DIFERENCIAÇÃO
Visão do negócio	Tornar as carnes de ovinos e caprinos uma opção preferencial no cardápio dos paraenses.	Identificar segmentos de mercado não bem atendidos pelas outras carnes e desenvolvimento de produtos
Unidades industriais	De grande porte, de ganhos de escala, pouca flexibilidade.	Pequenas, flexíveis e personalizadas.
Transporte	Em grandes lotes, logística integrada.	Em pequenos lotes.
Distribuição	Em escala regional, nacional e internacional.	Em pequena escala, geralmente acoplada a outros produtos.
Canais de comercialização	Redes de supermercados	Restaurantes especializados, açougues, boutique de carnes, mercados municipais.
Política de preços	Médio ou desconto	<i>Premium</i> ou médio
Especialização do produtor	Separação de tarefas (criador – engordador)	Criação familiar, cooperativismo.
Competências essenciais	Sistema de distribuição de baixo custo.  Rígido controle de custos.	Alta capacidade de engenharia de produto  Grande flexibilidade em pesquisa de marketing.  Forte coordenação.

Quadro 6- Estratégias

Fonte: Rosanova (2004) Adaptado pelo Autor.

Assim, a estratégia de diferenciação que consiste na criação da imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa de mercado, qualidade, a busca por peculiaridade, cujo objetivo é criar diferenciais para o consumidor. A estratégia competitiva enfoca o alvo circunscrito que a organização deve se especializar para atender os segmentos ou nichos específicos. O quadro abaixo faz uma síntese dessa situação procurando mostrar quais estratégias devem ser efetivas para que aumente o potencial produtivo dos pequenos produtores rurais.

A cadeia produtiva da ovinocaprinocultura é capaz de proporcionar relativa estabilidade econômica focada no desenvolvimento social sustentável, recuperando

o poder de compra do trabalhador rural, injetando tecnologias específicas, para o aumento de produção, reduzindo custos, e como consequência o preço.

Assim, a mobilização da sociedade civil, o governo e instituições em busca de respostas às suas necessidades, a geração de renda e riqueza e que sejam capazes de transpor barreiras e transformá-las em oportunidades de negócios.

Portanto, considera-se que a criação de projetos educativos e de incentivos são as variáveis que precisam ser incrementadas no Município de Santa Maria do Pará, por meio de políticas públicas focadas para a minimização dos problemas existentes. Entende-se que o município deve investir na implantação do Programa de Educação para o Trabalho e Produção, uma vez que está alternativa possibilita a formação de profissionais qualificados para fazer frente de projetos de capacitação para os agricultores que desenvolvem suas produções de forma rudimentar, e assim os problemas mais emergentes seriam viabilizados.

## **CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A ovinocaprinocultura de corte e de leite apresenta-se como uma atividade promissora, podendo e devendo ser transformada em um negócio eficiente e rentável para agricultura familiar, sociedade e governo. A análise dos resultados indicou haver demanda reprimida e que é possível construir o futuro melhor no hoje excelente para os agricultores familiares de Santa Maria do Pará.

É importante ressaltar que a agricultura familiar possui significado expressivo no mercado local, regional e nacional, produzindo bens que contemplam a necessidade diária de alimentação.

O agronegócio no município de Santa Maria do Pará oferece o potencial de desenvolvimento, porém é sub-aproveitado, sua localidade é estratégica para a metrópole belenense, o clima é favorável à agricultura e a pecuária de grande ao pequeno porte, e possui mão-de-obra na quantidade necessária e seu progresso pode ser experimentado como ocorreu nos demais Municípios da Zona Bragantina.

O sub aproveitamento do município e dos agricultores familiares é caracterizado pela ausência de sistemas de cooperação e parcerias entre governo, agricultores e escolas, de modo a provocar o desenvolvimento endógeno mediante a utilização dos recursos disponíveis.

Com a deficiência de informações ao pequeno produtor rural, em relação às linhas de crédito, como PRONAF, reforçada pela falta de apoio dos governos locais em promover a cooperação e o incentivo à produção, as parcerias com instituições de pesquisa e a mobilização da sociedade local, o município continua em condição de pobreza.

Como nos municípios carentes do nordeste brasileiro e, considerando as peculiaridades da região, a criação e produção de ovinos e caprinos, em parceria com as instituições governamentais e não-governamentais, sociedade e instituições de ensino, demonstram ser possível solução de sustentabilidade econômica baseada na pequena agricultura de subsistência familiar, atendendo às necessidades alimentares e sendo mais uma fonte de renda para os pequenos agricultores.

Devido a falta de tradição de organização comunitária, no município de Santa Maria do Pará, vem provocando um estado de imediatismo e individualismo, o que proporciona uma dificuldade na elaboração de planejamento a longo prazo.

Há algumas iniciativas de organização criadas por interesses específicos e por diferentes tipos de entidades como: igrejas Católica e Protestante, atravessadores e políticos que nunca beneficiam a coletividade como um todo.

Acredita-se que é possível estabelecer forma de organização comunitária com as pequenas propriedades rurais de agricultura familiar que possibilitem refletir os

interesses de toda coletividade, aumentando a diversificação da produção local e promovendo o desenvolvimento regional.

Inicialmente convidar os agricultores da pequena propriedade rural, a irem a um local de fácil acesso e expor aos indivíduos que eles possuem capacidade e materiais que podem utilizar para criação de ovinos e caprinos, de modo que estes possam ser desenvolvidos e direcionados para a geração de atividades produtivas e aumento da renda e diminuindo a pobreza.

Inicialmente, os agricultores da pequena propriedade rural têm de romper o paradigma do paternalismo que o Estado tende a oferecer como estratégia política, criando um elo de dependência e carência, dificultando a pró-atividade daqueles.

O Estado, Município de Santa Maria do Pará flexibilizaria o acesso a matrizes aos pequenos proprietários rurais, estes por sua vez comprometer-se-iam a repassar parte de sua reprodução aos demais pequenos proprietários para que possibilitasse o aumento da produção em outras propriedades, que estariam assim como as primeiras, recebendo instruções de instituições técnicas e superiores, de manejo, criação, reprodução, ferramentas de gestão e visão empresarial.

Com a utilização da estratégia de diferenciação, por meio da flexibilidade de pequenas unidades rurais, possibilita para o município de Santa Maria do Pará, identificar uma visão de segmentos de mercados não atendidos, como o de carência

de proteínas, o que pode ser alcançado com a alta taxa de reprodução de ovinos e caprinos.

Devido a localização estratégica, do município de Santa Maria do Pará, possibilita uma distribuição acoplada a outros produtos, transportado em pequenos lotes e constantes para abastecimento do mercado.

Essa cultura, não tem como propósito retirar o homem do campo, de diminuir sua produção ou de mudar sua missão, mais sim, de melhorar sua condição, para acima da linha de pobreza, melhorando a qualidade de vida, de maneira que o homem do campo diversifique mais sua produção, aproveitando os espaços de entressafras, e possua melhor competitividade de mercado em preço e qualidade, comparado aos concorrentes e obtenha maior rentabilidade do negócio.

O Estado e o município, por sua vez, também, obtêm possibilidades de maior arrecadação tributária, o que gera recursos para investimentos em infra-estrutura, saneamento básico, melhoria na qualidade de ensino, investimentos em tecnologia e promoção na geração de empregos e renda.

Conclui-se, portanto que, a definição de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional deve considerar as especificidades de cada uma das regiões no que se refere às restrições do meio ambiente, as questões sócias e as oportunidades de investimento.

Sendo assim, entende-se que por meio do planejamento estratégico governamental, o município utiliza-se da existência de programas que assegure:

- ✚ Projetos que resultam em bens e serviços ofertados diretamente à sociedade;
  
- ✚ Programas de Gestão de Políticas Públicas que dê origem à formulação, coordenação, supervisão, avaliação e divulgação de políticas públicas;
  
- ✚ Programas de Serviços ao município que venham resultar bens e serviços ofertados diretamente do Governo por instituições criadas para esse fim específico;
  
- ✚ Programas de Apoio Administrativo que contribuam para que os objetivos dos projetos sejam de caráter preventivo e de manutenção das ações realizadas.

Portanto, entende-se que as ações acima sugeridas possam viabilizar a sustentabilidade regional, por meio de capacitação e qualificação da mão-de-obra local, visando o desenvolvimento das potencialidades econômicas, existente neste município paraense.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, v. 28, n. 1-3, Jan/dez 1998 e jan/ago 1999.

ABRAMOVAY, Ricardo; VEIGA, José Eli . **Novas Instituições para o Desenvolvimento Rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)**. Brasília: 1999. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td\\_0641.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0641.pdf)>. Acesso em: 01. nov. 2007.

ALARCÃO, Carlos; CABRAL, Rui. **Pequenos Ruminantes**. Disponível em: [http://projovem.drapc.min.agricultura.pt/base/documentos/pequenos\\_ruminantes.htm](http://projovem.drapc.min.agricultura.pt/base/documentos/pequenos_ruminantes.htm) >. Acesso em: 01 nov. 2007.

ANDRADE, Lúcia Cristina de. **A dinâmica da economia paraense 2002-2004**. Disponível em: <[http://www.sepof.pa.gov.br/pdf/A\\_Dinamica\\_da\\_%20Economia\\_Paraense\\_2002-2004.pdf](http://www.sepof.pa.gov.br/pdf/A_Dinamica_da_%20Economia_Paraense_2002-2004.pdf) > Acesso em: 04 out. de 2007.

ANTUNES, L. M. **Manual de administração rural: custos de produção**. Guaraiaba, RS: Agropecuária, 1999.

ARRUDA, Silvana Gonçalves Brito de; COSTA, Roberto Germano Costa; BISCONTINI, Telma Maria Barreto. **Consumo de carnes vermelhas e sua relação com a política de segurança alimentar e nutricional**. Disponível em: <[www.capritec.com.br](http://www.capritec.com.br)>. Acesso em: 24 out. 2007.

BARBOSA, J. S. **Administração rural a nível de fazendeiro**. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1983.

BARRETO, Oscar Arroyo; PARDO, Cristina Matossian. **Ovinocaprinocultura na agricultura familiar**. Disponível em: <<http://www.capritec.com.br/art23.htm>>. Acesso em 04 nov. 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Boone, Louis E., Kurtz, David L. **Marketing Contemporâneo**. LTC Editora Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1998

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002, 180 p.

BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPANHA, Mônica Matoso; et al. **Sistemas agrossilvipastoris: uma alternativa para criação de caprinos em comunidades tradicionais do sertão baiano do São Francisco**. Disponível em

[http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/artigos/final\\_20.doc](http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/artigos/final_20.doc)>. Acesso em: 04 nov. 2007.

CARAVANTES, G. R., **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre: McGraw-Hill, 1977.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARNEIRO, Maria José. **Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. Estudos Sociedade e Agricultura**, n.8, p. 70-82, abr. 1997. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/oito/carneiro8.htm>> . Acesso em: 02 nov. 2007.

CARVALHO; Rubênio Borges de. **Potencialidades dos mercados para os produtos derivados de caprinos e ovinos**. Disponível em:< [www.caprtec.com.br](http://www.caprtec.com.br)>. Acesso em 24 out. 2007.

CASTRO, Maria Gomes et al. **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais**. Brasília, DF: EMBRAPA, 1998.

CAVALCANTE, José Neuman M.; NEIVA, José Neuman M.; VIEIRA, Luiz da Silva. **Produção de Ovinos e Caprinos de Corte em Pastos Cultivados sob Manejo Rotacionado**. (Circular Técnico, 31). Sobral, CE , 2005.

CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHISTE, Fabiane Campos. **Diagnóstico socioeconômico da agricultura familiar no município de Inhangapí, estado do Pará**. Trabalho de Conclusão de Curso. IESAM, Belém, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.  
DA SILVA, E. R. A. PRONAF: uma avaliação das ações realizadas no período de 1995/1998. Brasília, 45p. (mono), 1999.

ELOY, Ângela Maria Xavier. **Orientações técnicas para produção de Caprinos e Ovinos em Regiões Tropicais**. Sobral, CE: EMBRAPA, 2001. 80p.

ESTERCO ovino e caprino como fonte de renda. **Revista Almanaque Rural**, São Paulo, 6, mar. 2005.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J. S.; JOAN, M. A. S. **Controle de Gestão**: Uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GUIMARÃES FILHO. Clovis. **Caprinocultura de carne e tecnologia**. Disponível em: <http://www.uov.com.br/biblioteca/438/estercoovinoecaprinocomofontederenda.html>>. Acesso em: 01 nov. 2007.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.; **Gestão Estratégica**: princípios e práticas. revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HURTIENNE, Thomas. Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 8, n. 1, p. 19-71, jun. 2005.

SEBRAE, INFORMAÇÕES de mercado sobre caprinos e ovinos: relatório completo. (s.l.): 2006. (Séries Mercado). Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=PECU%C3%81RIA>>. Acesso em: 01 nov. 2007.

SEBRAE. INFORMAÇÕES setoriais de mercado para caprinos e ovinos. (s.l.):, 2005. (Série Mercado).

ITALIANO, Edson Câmara et al. **Recomendações Práticas Para a Criação de Ovinos Deslanados no Estado do Amazonas**. Manaus: EMBRAPA/AM, 1984.

**LOBATO**, David Menezes. Estratégias de empresas. 6ª ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAGALHÃES, João Avelar et al. **Principais Enfermidades que afetam Caprinos e Ovinos em Rondônia**. Boa vista: EMBRAPA/Ro, 1995.

MAIA, Marciane da Silva. **Recomendações Básicas Para a Criação de Caprinos e Ovinos no Acre**. Rio Branco: EMBRAPA/CPAF-Acre, 1994. 22 p.

MARTINS, Espedito Cezário; GARAGORRY, Fernando Luís; CHAIB FILHO, Homero. **Evolução da Ovinocultura Brasileira no Período de 1975 a 2003**. Sobral, CE: (s.n), 2006. (*Comunicado Técnico*, 67).

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planeta estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA; J. N. & CORREIA, R. C & ARAÚJO, J. R. de & SILVA, R. R. da, **Estudo do Circuito de Comercialização de Carnes de Caprinos e Ovinos no Eixo Petrolina-PE/Juazeiro-BA. Petrolina (PE)**. EMBRAPA-CPATSA, 1997. 22p.

MOREIRA, A.C.M. Um método para identificação e priorização de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos no planejamento estratégico utilizando uma metodologia MCDA-Construtivista. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis. 2003,

NEAD. Pesquisa do NEAD revela participação da agricultura familiar no PIB do Brasil. Disponível em: <<http://www.nead.org.br/boletim/boletim.php?boletim=264&noticia=1351#>>. Acesso em: 02 nov. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**OLIVEIRA**, Luiz Roberto Pelosi de. BIODIGESTOR. VII Simpósio Goiano de Avicultura e II Simpósio Goiano de Suinocultura – Avesui Centro-Oeste, Seminários, Técnicos de Suinocultura, 13, 14 e 15 de setembro de 2005 – Goiânia – GO - *Diretor Técnico da Recolast*

PARÁ, Governo do Estado. **Manual do curso, planejamento participativo de projetos. Oficinas de planejamento**. Belém: (s.n.), d2001.

PARÁ, Governo do Estado. **Projeto de desenvolvimento da ovinocaprinocultura do Estado do Pará – PRODOCAP**. Belém: (s.n.), 2003.

PEIXOTO, Sérgio Elísio. A pesquisa e a agricultura familiar. **Revista Bahia Agrícola**, v.2, n.3, nov. de 1998. Disponível em: <[http://www.seagri.ba.gov.br/revista/rev\\_1198/familiar.htm](http://www.seagri.ba.gov.br/revista/rev_1198/familiar.htm)>. Acesso em: 02 no. 2007.

PEREIRA, R. G. de A. et al. **Aproveitamento de ovinos e caprinos em pastagens cultivadas na Amazônia do Brasil e sua utilização em sistemas agroflorestais (ASF's)**. Porto Velho: EMBRAPA-CPAF Rondônia, 1999. 16p. (Circular técnico, 48).

PILAR, Rui de Castro; O. PÉREZ, Juan Ramón; SANTOS, Cristiane Leal dos. **Manejo reprodutivo da ovelha: recomendações para uma parição a cada 8 meses**. Disponível em: <[http://www.editora.ufla.br/Boletim/pdf/bol\\_50.pdf](http://www.editora.ufla.br/Boletim/pdf/bol_50.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2007.

PLANO de desenvolvimento sustentável da Amazônia legal: estudos diagnósticos setoriais, PDS 2005 – 2008. Belém: ADA, 2006. 9V.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR – PRONAF . Brasília Disponível em <http://www.bndes.gov.br/programas/agropecuarios/pronaf.asp>>. Acesso em: 04 nov. 2007

QUADROS, Danilo Gusmão de; VALLADARES, Renata; REGIS, Ueliton. **Aproveitamento dos dejetos de caprinos e ovinos na geração de energia renovável e preservação do meio ambiente: projeto inovador gera biogás, biofertilizante, créditos de carbono e conservação da biodiversidade na agricultura familiar do semi-árido**. Disponível em: <[www.capritec.com.br](http://www.capritec.com.br)>. Acesso em: 24 out. 2007.

RIBEIRO, S. D. A. **Caprinocultura**: criação racional de caprinos. Nobel: São Paulo, 1998. 320p.

RIBEIRO, Silvio Doria de Almeida. Fases do ciclo produtivo de cabras leiteiras e suas implicações.

RODRIGUES Aldomário; QUINTANS Lucindo José. **Importância da caprinocultura leiteira para o desenvolvimento dos cariris**. Disponível em: <http://www.pecnordeste.com.br/doc/caprinovionocultura/Aldom%C3%A1rio%20Rodrigues.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2007.

ROSANOVA, C. **Fatores favoráveis e limitantes ao desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura de corte no Brasil**. Monografia (Especialização em Gestão Agro-Industrial). Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, 2004.

SANTANA, Antônio Cordeiro de. Cadeias Produtivas de Negócio na Amazônia. Belém: UNAMA, 2002. 454p.

SANTOS, E. E. dos. **Manual de métodos de pesquisa científica**. 5ª edição ver. Atual. e ampl. Niterói, RJ: Impetus, 2005.

SANVICENTE, A. Z.; CELSO C. S. **Orçamento na administração de empresas, Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEPOF. A Dinâmica da economia paraense 2002 - 2004. Disponível em: [http://www.sepof.pa.gov.br/pdf/A\\_Dinamica\\_da\\_%20Economia\\_Paraense\\_2002.004.pdf](http://www.sepof.pa.gov.br/pdf/A_Dinamica_da_%20Economia_Paraense_2002.004.pdf). Acesso em: 18 nov. 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2001. 121p.

SISTEMA de Produção de Caprinos e Ovinos de Corte para o Nordeste Brasileiro. (Sistemas de Produção, 1). Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/CaprinoseOvinosdeCorte/CaprinosOvinosCorteNEBrasil/importancia.htm>. Acesso em: 03 nov. 2007.

SOARES, Adriano Campolina. **A Multifuncionalidade da agricultura familiar**. Disponível em: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/multifuncionalidad.pdf>. Acesso em: 10 out. 2007.

THONPSON, Arthur A. & Strickland III, A.J. Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução. São Paulo, Pioneira, 2002.

TOSCANO, Luiz Fernando. **Agricultura familiar e seu grande desafio**. Disponível em: <http://www.agr.feis.unesp.br/dv09102003.htm>. Acesso em: 02 nov. 2007.

SELAIVE, Arturo B. Villarroel. **Considerações básicas em uma criação de carneiro.** (s.l.): EMBRAPA, 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - AS ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES: A ÓTICA DO  
DISTRIBUIDOR - JOSÉ PAULO DE SOUZA - Florianópolis-SC 1999

WRIGHT, Peter L.; Mark J.; Kroll, J. P. **Administração estratégica:** Conceitos  
Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Art. 225 – Do Meio  
Ambiente.

LEI 4.771/65 – Novo Código Florestal.

LEI 7.827/89 – Institui o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte – FNO e  
outros;

LEI 10.177/01 – Operações com recursos do Fundo Constitucional de Financiamento  
do Norte – FNO.

LEI 5.197/67 – Lei de Proteção à Fauna.

Lei 9.605/98 – Lei dos Crimes Ambientais.

Decreto 3.179/98 – Regulamenta a Lei dos Crimes Ambientais.