

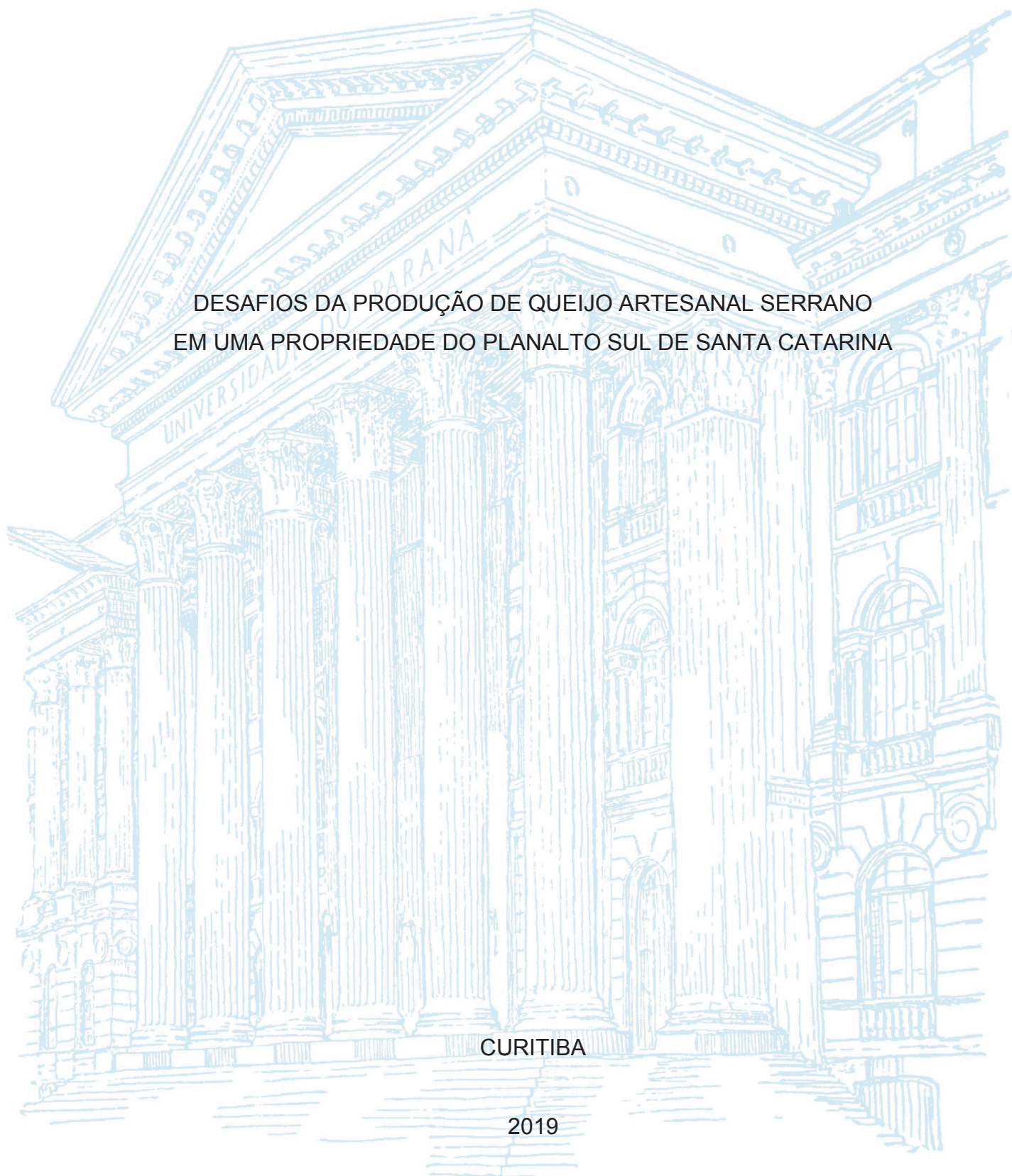
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ÁQUILA SCHNEIDER

DESAFIOS DA PRODUÇÃO DE QUEIJO ARTESANAL SERRANO  
EM UMA PROPRIEDADE DO PLANALTO SUL DE SANTA CATARINA

CURITIBA

2019



ÁQUILA SCHNEIDER

DESAFIOS DA PRODUÇÃO DE QUEIJO ARTESANAL SERRANO  
EM UMA PROPRIEDADE DO PLANALTO SUL DE SANTA CATARINA

Relatório Técnico apresentado ao curso de MBA em Gestão do Agronegócio, do Programa de Educação Continuada em Ciências Agrárias (PECCA), Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Alexandre Amorim Monteiro

CURITIBA

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar esse estudo, e contribuir para o desenvolvimento da produção do QAS.

A minha esposa Andréia Borges por me incentivar nesta importante etapa da minha vida.

Aos meus colegas da Epagri que fazem parte do projeto Queijo Artesanal Serrano, que me disponibilizaram materiais para pesquisa e relatos do trabalho que realizam sobre esse tema.

Ao meu gerente de extensão rural Marlon Francisco Couto que me apoiou neste projeto desde o início.

As minhas colegas do escritório de Bom Jardim da Serra Catiline Schmitt e Maria Eliane de Araújo, que me apoiaram em todos os momentos.

Aos meus pais pela educação e oportunidade que me deram de chegar até aqui.

Ao professor Alexandre Amorim Monteiro, que me orientou neste trabalho de forma extremamente profissional, dando dicas e sempre reconhecendo cada etapa alcançada.

A tutoria do PECCA por sempre responder minhas indagações com presteza e prontidão.

A todos os meus amigos e colegas que me incentivaram, e acreditaram no meu trabalho.

Para nós os grandes homens não são aqueles que resolveram os  
problemas, mas aqueles que os descobriram.

(Albert Schweitzer)

## RESUMO

A produção do queijo artesanal serrano possui uma grande importância na região do planalto sul de Santa Catarina, compreendida pela área de abrangência da Associação de Municípios da Região Serrana (Amures). As queijarias que possuem o selo de inspeção municipal, tem encontrado algumas dificuldades na produção e comercialização desse produto, principalmente no que se refere a observância e cumprimento das normas sanitárias, e a competição com queijos coloniais, ou queijos com o mesmo padrão, porém à margem da legislação. Compreendendo a grande importância que a produção de queijo artesanal serrano representa, o presente trabalho teve como objetivo analisar as principais dificuldades e perspectivas desse setor, através do estudo de caso de uma queijaria do município de Bom Jardim da Serra, no planalto sul de Santa Catarina. Para uma melhor compreensão do assunto, foi elaborada uma matriz SWOT, com os dados coletados das entrevistas com os proprietários, e documentos relativos ao funcionamento e contabilidade da queijaria. Ao final do estudo foi definido um planejamento estratégico para a queijaria, no sentido de indicar soluções para a melhoria da qualidade do queijo, e sua inserção num mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Queijo artesanal serrano. Matriz SWOT. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

The production of serrano artisan cheese is of great importance in the region of the southern highlands of Santa Catarina of an area covered by the association of Counties and Region (Amures). The cheeses that have the municipal seal inspection, have encountered some difficulties in the production and marketing of their product, especially regarding compliances and strict health standards, and competition with colonial cheeses, or cheeses with the same standard, but in regulatory compliance with the legislation. Understanding the great importance that serrano artisan cheese represents, this present work aimed to analyse the main difficulties and perspectives of this sector, through the case study of a cheese factory in the town of Bom Jardim da Serra, in the Southern highland area of Santa Catarina. For a better understanding of the subject, a SWOT matrix was created, with data collected from interviews with owners, and documents related to the operation and accounting of the cheese factory. At the end of the study, a strategic planning was defined for the cheese factory to point out solutions for improving the quality of cheese and its inclusion in an ever increasing competitive market.

Keywords: Serrano artisan cheese. SWOT matrix. Strategic planning.

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- Amures - Associação dos Municípios da Região Serrana
- Aproserra - Associação de Produtores de Queijo Artesanal Serrano da Serra Catarinense
- CISAMA - Consórcio Intermunicipal de Saneamento Básico, Meio Ambiente, Atenção à sanidade dos Produtos de Origem Agropecuária e Segurança Alimentar
- CITE - Clube de Integração e Troca de Experiências
- Faproqas - Federação das Associações de Produtores de Queijo Artesanal Serrano de SC e RS
- QAS - Queijo Artesanal Serrano
- SC Rural - Programa Santa Catarina Rural, executado pelo Governo do Estado de SC entre os anos de 2011 e 2016, com financiamento do Banco Mundial, dando apoio financeiro e assistência técnica a empreendimentos rurais familiares
- SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities and threats

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 QUEIJO ARTESANAL SERRANO .....	10
2.2 ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE QAS .....	11
2.3 LEGISLAÇÃO SOBRE O QUEIJO ARTESANAL SERRANO .....	12
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
2.5 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT .....	15
2.6 AGREGAÇÃO DE VALOR .....	16
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>5 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	<b>19</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>21</b>
6.1 PRODUÇÃO DE QAS NA PROPRIEDADE .....	21
6.2 PLANILHAS DE AUTOCONTROLE .....	24
6.3 COMERCIALIZAÇÃO .....	25
6.4 AGREGAÇÃO DE VALOR NA PRODUÇÃO DO QAS .....	25
6.5 ANÁLISE DA SENSIBILIDADE AMBIENTAL PELA MATRIZ SWOT .....	27
6.5.1 Oportunidades .....	28
6.5.2 Ameaças .....	29
6.5.3 Forças .....	30
6.5.4 Fraquezas .....	31
6.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
<b>7 CONCLUSÕES</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>
<b>ANEXO 1 – ENSAIO DE AMOSTRA DE QUEIJO</b> .....	<b>37</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A produção de queijo artesanal serrano (QAS) no planalto sul catarinense, tem se mostrado uma boa alternativa de renda para os produtores familiares do seu território, sobretudo nos últimos dez anos, onde a preferência dos consumidores tem se voltado para os produtos artesanais. O público que costuma adquirir os produtos artesanais é bastante exigente, e está disposto a pagar um valor mais elevado na compra, desde que a experiência seja única, e traga consigo uma satisfação que a maioria dos produtos industrializados não trazem.

Segundo Córdova et al. (2010) os pequenos pecuaristas do planalto sul de Santa Catarina, têm no QAS uma das principais fontes de renda de suas famílias, e em muitos casos o consideram como a mais importante. Os autores ainda citaram que além da renda, a produção de queijo faz parte de uma tradição que foi passada por várias gerações, e atualmente tem sido incorporada ao turismo rural, recebendo consumidores de vários lugares do Brasil.

A produção e comercialização do QAS vêm passando por uma série de normatizações nos últimos anos, a exemplo da Lei nº 17.003/2016, de Santa Catarina, que foi regulamentada pelo decreto nº 1.238, em 19 de junho de 2017 (SANTA CATARINA, 2016, 2017). Atrelado a isso, os produtores de QAS enfrentam a concorrência de produtos similares, como o queijo colonial, e têm dificuldades em medir a real lucratividade do seu negócio. A adequação às normas sanitárias, bem como a gestão de custos e a organização das propriedades rurais, se tornam indispensáveis para que esses produtores se mantenham na atividade, e tenham renda suficiente para a permanência no campo.

Todo o processo produtivo do queijo artesanal serrano é susceptível a contaminações por micro-organismos, seja pela água, pelo leite ou pela própria manipulação dos queijos recém-fabricados. As queijarias nem sempre contam com uma mão de obra qualificada, o que por muitas vezes compromete as boas práticas de fabricação.

Na área de divulgação do queijo artesanal serrano, algumas estratégias de marketing devem ser adotadas, de modo a valorizar os seus atributos, tornando-os mais visíveis aos consumidores. Dentre esses atributos estão o sabor, a procedência e o modo como são fabricados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 QUEIJO ARTESANAL SERRANO

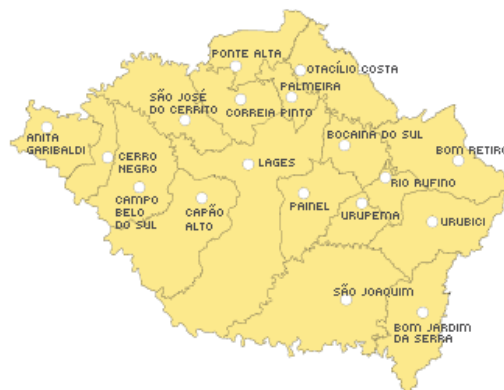
De acordo com Córdova, Schlickmann e Pinto (2014), a produção de queijo artesanal serrano (QAS) na Serra Catarinense, vem ultrapassando séculos de tradição, e foi passado por várias gerações, até os dias de hoje.

Presente nos municípios da Serra Catarinense e nos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul, o QAS está vinculado as áreas altas do sul do Brasil, não andinas da América Meridional (CÓRDOVA; SCHLICKMANN; PINTO; 2014). Os autores contam que sua história se iniciou quando os portugueses colonizaram essa região por volta de 1728 a 1730, e abriram o Caminho dos Conventos, que mais tarde se chamaria Caminho das Tropas (daí a origem do nome tropeirismo). Nesta época provavelmente se iniciou a fabricação do QAS, especialmente pelos açorianos, que já tinham uma tradição secular nessa atividade.

Segundo levantamento feito por Córdova et al. (2009), estima-se que 2.000 famílias produzam o QAS na Serra Catarinense, sendo que 724 foram cadastradas até setembro de 2011 na área que abrange os 18 municípios da Associação dos Municípios da Região Serrana (Amures) – figura 1.

Os 18 municípios de abrangência da Amures são: Anita Garibaldi, Cerro Negro, Campo Belo do sul, São José do Cerrito, Capão Alto, Correia Pinto, Ponte Alta, Lages, Otacílio Costa, Palmeira, Bocaina do Sul, Painei, Urupema, São Joaquim, Rio Rufino, Bom Retiro, Urubici e Bom Jardim da Serra.

FIGURA 1 – Municípios de abrangência da Amures



FONTE: Amures (2010).

De acordo com Córdova et al. (2011), para 50% dos 724 produtores entrevistados, o QAS é a principal fonte de renda e a segunda em importância para 38,9% dessas famílias. Além disso, os autores constataram que 55% dos queijos comercializados nos pontos de venda dos 18 municípios analisados são QAS, demonstrando a importância que esse tipo de queijo tem para o comércio da região serrana.

Mesmo sendo um produto de reconhecida importância para a economia dos municípios da região da Amures, Córdova et al. (2011) afirmaram que o QAS precisa ser qualificado e certificado, possibilitando que a atividade saia da ilegalidade.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE QAS

A produção de QAS vem se mostrando uma excelente alternativa de renda para as pequenas propriedades rurais da serra gaúcha e catarinense na última década, o que levou alguns órgãos como a Epagri – Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina, e a Emater-RS – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul, a desenvolverem alguns projetos no sentido de fomentar e organizar essa importante atividade.

Neste sentido, em 2007 o convênio Epagri/MAPA nº 00132/2007, deu início ao projeto de Qualificação e Certificação do Queijo Artesanal Serrano dos Campos de Altitude de Santa Catarina, com o objetivo de buscar a indicação geográfica (IG) e legalização do produto (CÓRDOVA et al., 2009). O autor relatou que em três anos de projeto, dezenas de famílias e alguns técnicos da Epagri foram capacitados, e pesquisas foram realizadas através de entrevistas, ensaios de laboratório e revisão de bibliografia. O resultado foi divulgado em três publicações nos anos de 2009, 2010 e 2011, sob a coordenação do pesquisador Ulisses de Arruda Córdova.

Em 2013 os produtores de QAS de Santa Catarina, fundaram a Associação dos Produtores de Queijo Artesanal Serrano da Serra Catarinense – Aproserra, com o objetivo de organizar o setor, e facilitar o acesso às políticas públicas. No mesmo ano foram criados os grupos CITES - Clubes de Integração e Troca de Experiências, para organizar e setorizar grupos menores de produtores, além de promover capacitações, concursos e treinamentos.

Outra questão importante no que se refere à organização dos produtores de QAS, é a solicitação do registro da indicação geográfica (IG) ao Instituto Nacional de

Propriedade Industrial (INPI), pela Federação das Associações de Produtores de Queijo Artesanal Serrano de SC e RS (Faproqas), na modalidade de Denominação de Origem (DO) (CÓRDOVA e SCHLICKMANN, 2017)<sup>1</sup>. Segundo os autores, em havendo a concessão, essa será a primeira certificação em DO para queijos do Brasil, e trará importantes benefícios ao QAS, como o aumento da agregação de valor, o estímulo a investimentos no setor produtivo, o apoio ao turismo, a melhoria da comercialização, o aumento da competitividade e a valorização da identidade da região serrana junto ao mercado consumidor nacional.

### 2.3 LEGISLAÇÃO SOBRE O QUEIJO ARTESANAL SERRANO

Os produtores do QAS esperaram muitos anos para que uma lei específica em Santa Catarina fosse criada, regulamentando a sua produção e comercialização. Fabricado a partir do leite cru de bovinos mestiços (CÓRDOVA et al. 2011) provenientes da cruzada de raças leiteiras e de corte como devon, charolês, guzerá, gir leiteiro, jersey e holandês, entre outros, o QAS sempre foi alvo de apreensões por órgãos de controle, já que sempre esteve à margem da legalidade. Em 19 de julho de 2017, o então Governador do Estado de Santa Catarina, João Raimundo Colombo, regulamentou a lei estadual 17.003/2016, pelo decreto 1.238, permitindo a produção e comercialização do QAS dentro de Santa Catarina, seguindo as normas higiênico-sanitárias, as quais são descritas dentro da lei supracitada (SANTA CATARINA, 2016, 2017).

Na lei 17.003 são descritas as fases do processo de produção do QAS na seguinte sequência:

- ✓ Ordenha
- ✓ Filtração do leite
- ✓ Coagulação
- ✓ Corte da Coalhada

---

1 CÓRDOVA, U. de A.; SCHLICKMANN, A. de F. de M. B. F. **IG do Queijo Serrano, a primeira denominação de origem para queijos do Brasil**. Lages, 28 de julho de 2017. Entrevista durante o Seminário sobre Indicação Geográfica.

- ✓ Salga
- ✓ Dessoragem
- ✓ Enformagem
- ✓ Prensagem manual
- ✓ Cura: maturação
- ✓ Embalagem
- ✓ Transporte

Um dos aspectos importantes da produção do QAS, são os programas de autocontrole, descritos no artigo 19 da lei 17.003 (SANTA CATARINA, 2016), que vem de encontro com as boas práticas de fabricação, e são descritas como segue:

- ✓ Programa de autocontrole de limpeza e desinfecção/sanitização
- ✓ Programa de autocontrole de higiene, hábitos higiênicos e saúde dos operários
- ✓ Programa de autocontrole de controle integrado de pragas
- ✓ Programa de autocontrole de análises laboratoriais
- ✓ Programa de autocontrole de manutenção das instalações e dos equipamentos

Essas boas práticas de fabricação também são descritas na Portaria 368 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) publicada em 04 de setembro de 1997, dando ênfase a higiene dos elaboradores de alimentos nas agroindústrias, bem como a limpeza e higiene dos utensílios e instalações (BRASIL, 1997).

Em relação aos parâmetros microbiológicos para o QAS, o anexo I do decreto 1.238 – figura 2, também define os limites tolerados de micro-organismos, que são reflexo direto da não observância dos programas de autocontrole (SANTA CATARINA, 2017). Tais parâmetros também são descritos no item 3.1 do anexo I (queijos de baixa umidade) da portaria nº 146 da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, publicada em 07 de março de 1996 (BRASIL, 1996).

FIGURA 2 – Parâmetros microbiológicos

Micro-organismos	Tolerância para amostra indicativa	Tolerância para amostra representativa			
		n	c	m	M
		Coliformes a 45°C/g	5	2	10 <sup>2</sup>
Estaf Coag. Positiva/g	10 <sup>3</sup>	5	2	10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>
Salmonella sp/25 g	Aus	5	0	Aus	-
L. monocytogenes/25 g	Aus	5	0	Aus	-

FONTE: Adaptado de Santa Catarina (2017).

Muitos desses parâmetros são mais facilmente entendidos pelos produtores de queijo, com o auxílio de um responsável técnico, que monitore e oriente cada passo da produção de queijo. Esses responsáveis técnicos são previstos na lei 17.003 do QAS, no seu artigo 17 (SANTA CATARINA, 2016).

No dia 27 de abril de 2018, o então presidente da Câmara de Deputados de Santa Catarina, Aldo Schneider, promulgou a Lei nº 17.515, permitindo que estabelecimentos de médio e pequeno porte registrados no serviço de inspeção municipal (SIM), comercializassem seus produtos nos municípios de abrangência da associação de municípios a que pertencem (SANTA CATARINA, 2018). Essa medida vem permitindo que os produtores serranos legalizados pelo SIM, possam comercializar o QAS e outros produtos, dentro da região da Amures.

Mais recentemente, em 18 de julho de 2019, o Presidente da República, Jair Messias Bolsonaro, regulamentou o artigo 10-A da Lei 1.283/1950, através do decreto 9.918, dispondo entre outras coisas, sobre a concessão do Selo Arte, para alimentos de origem animal, produzidos de forma artesanal (BRASIL, 2019). Após sua consulta pública, este selo permitirá a comercialização de produtos como queijos, embutidos, pescados e mel, em todo o território nacional. Os serviços de inspeção estaduais e federal serão os órgãos autorizados a emitir o Selo Arte.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (FISCHIMANN, 2009, p.27).

Segundo Fernandes et al. (2013), o sucesso das organizações terá mais chances de ser alcançado, quando for realizada uma gestão eficaz, onde os gestores estejam munidos de informações no início do planejamento, capazes de traçar objetivos e um plano de ação. Neste sentido, os autores ainda citam, que “o processo de Planejamento Estratégico tem a função de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.” (FERNANDES et al., 2013, p. 6).

Da mesma forma Oliveira (2007) corrobora, dizendo que através do planejamento estratégico, a empresa terá condições de desenvolver a sua metodologia, de forma a otimizar a sua interação com o ambiente externo, tendo assim uma direção a seguir, de forma inovadora e diferenciada. Por outro lado, o ambiente externo pode gerar muito impacto nas escolhas estratégicas de uma empresa, seja pelas ameaças ou oportunidades (ARAÚJO et al., 2015).

Queiroz (2011) ainda afirma, que o planejamento tem a função de auxiliar o decisor na tomada de decisões, através da análise de informações e conhecimentos, da realidade que se pretende transformar.

## 2.5 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT

De acordo com Fernandes et al. (2013, p. 6) “A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que na sua tradução é força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.”

Segundo Amorin (2008), a matriz de análise SWOT é uma ferramenta utilizada no processo de planejamento, através da análise e avaliação da posição estratégica da empresa no mercado. A autora afirma ainda, que a análise do ambiente, se baseia na observação dos pontos fortes e pontos fracos, além das ameaças e oportunidades, demonstrando a posição estratégica da empresa num determinado período. Neste sentido, de acordo com Chiavenato (2007), a matriz SWOT compatibiliza os aspectos internos com os externos, de modo a adequar a empresa estrategicamente, de acordo com o ambiente. “O confronto desses fatores ambientais também permite evidenciar onde a empresa pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas ou minimizar o efeito de suas deficiências internas e influências externas.” (ARAÚJO et al., 2015, p. 54).

Fernandes et al. (2013) sintetizam de maneira muito peculiar como a análise SWOT pode auxiliar uma organização no seu planejamento estratégico. Os autores afirmam que esta metodologia analisa pontos fortes e pontos fracos, além das ameaças e oportunidades, tornando possível à organização conhecer sua situação no mercado, e tomar as atitudes necessárias para ter sucesso e longevidade.

## 2.6 AGREGAÇÃO DE VALOR

Para Zuin e Queiroz (2006), a agregação de valor aos produtos do meio rural é fundamental para que os produtores alcancem novos mercados. Para os autores, agregar valor ao produto, gera competitividade ao empreendimento.

Rocha, Pelegrini e Lopes (2018), demonstraram que a produção de queijo minas frescal gerou 92,09 % mais receitas que o leite, num comparativo dos dois sistemas em uma mesma propriedade rural. Para os autores, a razão da agregação de valor se deve ao fato do queijo ser vendido a varejistas e consumidores finais, que reconhecem seus benefícios nutricionais, e pagam por eles. Os autores ainda afirmam que o leite é um produto sem agregação de valor, devido ao fato de ser vendido a laticínios como um produto primário. Conforme Tronco (2003), o leite é um produto com grande versatilidade, e pode ser transformado em diferentes produtos como o doce de leite, o creme de leite, o leite condensado, o requeijão, a manteiga, o iogurte, o requeijão e vários tipos de queijos, entre outros produtos. Cada um desses derivados tem seu preço final condizente com a tecnologia e ingredientes utilizados.

Um exemplo de agregação de valor segundo Gracioli, Lehn e Souza (2013) é o queijo camembert, que numa comparação ao queijo colonial, teve seu preço de venda três vezes maior, demonstrando sua superioridade e capacidade de agregação de valor. A transformação dos alimentos e sua diferenciação, como ocorre entre os vários tipos de queijos, é uma boa alternativa para o aumento da renda dos produtores de QAS, e deve ser explorada de modo a conseguir uma posição consolidada deste produto, no setor dos queijos artesanais.



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar uma matriz SWOT de um empreendimento rural que produz queijo artesanal serrano, localizado no planalto sul de Santa Catarina.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar e analisar as principais forças e fraquezas do ambiente interno de uma pequena agroindústria de queijo artesanal serrano, confrontando-as com as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Utilizar os resultados da análise da matriz swot, para indicar melhorias no sistema produtivo da queijaria, e implementar o planejamento estratégico.

## 4 JUSTIFICATIVA

A produção de QAS vem encontrando uma série de desafios para se tornar uma atividade que realmente remunere de forma adequada, as famílias do planalto sul de Santa Catarina, que compreende a região da Amures. Apesar de muitas queijarias já estarem legalizadas, os produtores têm tido dificuldades em manter a qualidade de seus produtos, e por sua vez acabam por perder o selo de inspeção.

Outra questão é o preço mais baixo praticado pelas queijarias não legalizadas, que dificulta a concorrência das queijarias legalizadas dentro do mercado. Além disso, existem dezenas de queijos no comércio em geral, como o queijo colonial por exemplo, que é trazido de outras regiões, e possui um apelo parecido ao do QAS. A falta de divulgação e marketing do QAS inspecionado é ineficaz e poderia evidenciar as qualidades desse produto frente à concorrência.

A mão de obra também é um problema encontrado na maioria das queijarias do planalto sul de Santa Catarina, tal como é na queijaria foco desse trabalho. A questão está muito mais relacionada com a falta de pessoas qualificadas do que com o valor que representa nos custos.

Em matéria de custos, o QAS é uma atividade bastante complexa, e demanda uma série de gastos e investimentos, os quais nem sempre são bem administrados pelos donos das queijarias. O uso de planilhas de Excel ou softwares de contabilidade não faz parte da realidade dos produtores de QAS, dificultando a formulação dos fluxos de caixa.

A gestão das queijarias no sentido de solucionar alguns desses problemas citados, não é exercida pelos produtores de QAS, trazendo a falta de crescimento de seus empreendimentos, ou até mesmo prejuízos que não são percebidos a curto prazo. O planejamento estratégico e a percepção da posição que cada empreendimento ocupa no mercado, precisa ser adotada, para que aos poucos a produção do QAS se torne competitiva e viável.

## 5 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, onde foram analisados os dados de produção, comercialização e gestão de uma queijaria. Para tanto foram utilizados dados de um período de 12 meses compreendidos entre 1º de agosto de 2018 e 31 de julho de 2019, que foram coletados através de entrevistas e análise de documentos.

O estudo foi realizado em uma propriedade rural localizada no município de Bom Jardim da Serra, região serrana do sul de Santa Catarina. Essa região está localizada nos limites da região da Amures, que é composta por 18 municípios, e possui grande tradição e potencial na produção de QAS. Bom Jardim da Serra é o município mais ao sul dessa região e faz divisa com São José dos Ausentes no RS, onde o QAS também é produzido.

A propriedade estudada trabalha com a produção de QAS, em que a família tem a sua principal fonte de renda. Outras rendas obtidas com prestação de serviços em propriedades de terceiros são pouco representativas, e não serão abordadas neste trabalho.

As atividades desenvolvidas na propriedade e na queijaria são feitas pelos proprietários, com mão de obra familiar. Só há mão de obra contratada no ponto de vendas no centro da cidade. A produção de QAS é uma tradição dos proprietários desde 2005, porém nos últimos 3 anos passou a ter um volume médio de 20 peças de 1 kg produzidas por dia, ao preço de R\$ 25,00 cada.

A matéria-prima, ou seja, o leite utilizado para a produção do queijo é todo produzido na propriedade, que é composta por uma área própria de 6 hectares e outra área de 6 hectares, explorada sob a forma de comodato. A dieta das vacas é composta de ração, pastagem e silagem de milho. Somente a ração é adquirida de fora da propriedade.

O plantel de vacas em lactação é composto de 14 animais das raças jersey, jersey cruzadas com holandesas, jersey cruzadas com gir leiteiro e raças mestiças com várias cruzas. A média de produção de leite desses animais é de 14 litros por dia.

A queijaria foi construída entre 2015 e 2016 com recursos do SC Rural e dos proprietários. Sua obra seguiu um modelo de planta com 23,04 m<sup>2</sup>, aprovada pelo CISAMA, e recebeu o selo de inspeção municipal em 01/11/2017.

A pesquisa deste trabalho foi elaborada por meio da coleta de dados por meio de entrevistas não estruturadas, análise de documentos dos proprietários, análise de documentos da Epagri, onde constam todos os registros de assistência técnica e extensão rural (Ater), e acompanhamento presencial das etapas da produção de queijo, no interior da queijaria.

Os custos fixos, custos variáveis, receitas e fluxo de caixa foram elaborados a partir de dados relativos ao período de 12 meses, compreendidos entre 1º de agosto de 2018 e 31 de julho de 2019. Nos custos fixos foram consideradas aquelas despesas que não variam com a escala de produção. Um exemplo bem claro disso é a depreciação das instalações, máquinas e equipamentos, que ao longo do tempo perdem valor e precisam ser restaurados ou substituídos por itens novos e mais modernos. Outro exemplo de custo fixo é o prolabore dos dois proprietários, que também precisam ser remunerados, como se fossem colaboradores do empreendimento. Nos custos variáveis foram consideradas todas as despesas que são influenciadas pela escala de produção. Nas receitas entraram a venda de queijos, terneiros machos e vacas de descarte.

Para a análise dos dados, foi utilizada a ferramenta matriz SWOT, com o intuito de organizar as informações, e classificá-las de acordo com o estudo do ambiente interno e externo. A análise da matriz SWOT permitiu a sugestão de melhorias para reduzir os principais problemas identificados.

Na construção da matriz SWOT, foram elencados primeiramente os pontos fortes do contexto analisado, identificando as vantagens competitivas do empreendimento da família. Na sequência foram elencados os pontos fracos, mostrando as principais vulnerabilidades e limitações que desfavorecem o empreendimento em relação a concorrência.

No ambiente externo foram elencados os fatores favoráveis, e quais oportunidades eles trazem à produção de QAS da propriedade. Por fim foram identificadas as principais ameaças do ambiente externo, e suas implicações para o planejamento estratégico, a fim de melhorar o posicionamento da queijaria frente ao mercado.

Em toda a análise do ambiente externo e interno foram selecionados os pontos mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos do empreendimento estudado.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 PRODUÇÃO DE QAS NA PROPRIEDADE

A propriedade em estudo produz QAS desde 2005 e nos últimos 3 anos intensificou sua atividade com a aproximação do processo de legalização. No período de 12 meses de estudo foram produzidas em média 20 peças de 1 kg de queijo por dia, sendo fabricadas imediatamente após a ordenha da manhã e da noite. Todo o processo de fabricação do QAS é realizado tendo como base as normas descritas na lei estadual 17.003.

O leite produzido na sala de ordenha é canalizado por um duto de 20 metros até um tanque inox no interior da queijaria e logo em seguida recebe a salga com sal refinado, e o coagulante líquido, composto de quimosina microbiana, extraído da espécie *Aspergillus niger* var. *awamori*. O coagulante promove a separação da proteína caseína, responsável pela formação da coalhada, da parte líquida que é conhecida como soro, composto de água, lactose, sais minerais, gordura e outras proteínas.

Cerca de 45 minutos após a adição do coagulante, ocorre o corte da massa coagulada com a lira – figura 3, e em seguida todo o conteúdo é colocado dentro de um saco de tecido volta ao mundo, composto de poliamida – figura 4. A massa coagulada é prensada dentro desse tecido, forçando a drenagem do soro.

FIGURA 3 – Corte da massa coagulada com a lira



FONTE: O autor (2019).

FIGURA 4 – Drenagem do soro



FONTE: O autor (2019).

Esse processo de drenagem para uma massa de 10 quilos leva em torno de meia hora, e é feito manualmente dentro do tanque inox, que possui uma torneira para que o soro seja despejado em baldes, e utilizado posteriormente para produção de nata para consumo próprio e alimentação de suínos. O aproveitamento do soro para a produção de bebidas lácteas ou até nata e manteiga para a venda, não é feita por falta de mão de obra e desinteresse dos proprietários.

Após a drenagem do soro, a massa é colocada em formas de plástico furadas, revestidas com saquinhos de tecido volta ao mundo, onde são prensadas manualmente uma a uma, expulsando mais um pouco de soro – figura 5.

FIGURA 5 – Colocação da massa nas formas



FONTE: O autor (2019).

Essas formas são então colocadas em torres de aço inox umas em cima das outras, com um peso por cima, para que o soro remanescente seja drenado durante aproximadamente 12 horas – figura 6.

FIGURA 6 – Formas dispostas na torre de aço inox



FONTE: O autor (2019).

Antes de iniciar a fabricação de um novo lote de queijos, os queijos do lote anterior são desenhados e colocados nas prateleiras de maturação – figura 7, onde ficam por no mínimo 20 dias, e no máximo 60 dias, até a comercialização.

Essas prateleiras são fabricadas com tábuas de pinheiro brasileiro da espécie *Araucaria angustifolia*, que permitem a transpiração do queijo, e evitam a formação de fungos.

FIGURA 7 – Queijo recém-fabricado



FONTE: O autor (2019).

## 6.2 PLANILHAS DE AUTOCONTROLE

A análise de documentos e planilhas de autocontrole da propriedade mostrou que todos os procedimentos de higiene das instalações e utensílios, bem como o cuidado com os animais, estão de acordo com as boas práticas agropecuárias e boas práticas de fabricação descritas na legislação. Para a manutenção do SIM, todos os bovinos são submetidos a exames de brucelose e tuberculose, semestralmente. Esses exames são validados pela Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC), órgão este responsável pela fiscalização agropecuária do estado de Santa Catarina.

Também são realizados testes de qualidade da água, do leite e do queijo, obedecendo normas referenciadas pela legislação sanitária brasileira. Estes testes são realizados mensalmente, ou conforme a necessidade. A fiscalização das planilhas de autocontrole e o encaminhamento das análises de laboratório são feitos pela médica-veterinária da Secretaria Municipal de Agricultura de Bom Jardim da Serra.

Em julho de 2019 um ensaio de uma amostra de queijo da queijaria em estudo – anexo 1, mostrou resultados para coliformes termotolerantes de  $1 \times 10^4$ , ou seja, 20 vezes maior do que o permitido pela legislação – figura 2. Os proprietários



foram orientados pela fiscal do serviço de inspeção municipal, a revisarem as boas práticas de fabricação, previstas nas planilhas de autocontrole, para eliminar os riscos de contaminação dos queijos. Em havendo um segundo teste positivo para este contaminante em uma nova amostra de queijo, a queijaria poderá perder o selo de inspeção municipal, conforme a lei 17.003.

### 6.3 COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização dos queijos é feita de diversas maneiras, sendo vendidos a R\$ 25,00 cada peça de 1 kg. Aproximadamente 40% dos queijos são comercializados na queijaria, 35 % numa sala comercial no centro da cidade, 10 % no município vizinho de Urubici, 10% no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) através da prefeitura e 5% são entregues a domicílio. O fato de a queijaria possuir o selo de inspeção municipal ampliou consideravelmente o comércio do queijo, que antes era vendido somente na propriedade e em barracas de beira de estrada. O preço também aumentou cerca de 15 a 20% em relação aos queijos sem inspeção. Esse fato, no entanto, faz com que alguns clientes prefiram queijos não inspecionados, por serem mais baratos.

A comercialização ainda não é realizada em municípios metropolitanos como Florianópolis e Joinville, onde alguns queijos artesanais são vendidos a R\$ 50,00/kg. Isso ainda não ocorre porque a queijaria não possui inspeção federal, ou a equivalência do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI), ou o recém-criado Selo Arte, que foi regulamentado pelo decreto 9.918 em julho de 2019 (BRASIL, 2019). Após a sua consulta pública e implementação nos estados, o Selo Arte dará ao QAS uma maior visibilidade, pois o próprio nome “Arte” tem o propósito de mostrar ao consumidor, que o produto com este selo é artesanal, e tem uma identidade única. Neste sentido, a aprovação da IG do QAS pelo INPI também dará mais visibilidade ao setor, ampliando o seu comércio em todo território nacional.

### 6.4 AGREGAÇÃO DE VALOR NA PRODUÇÃO DO QAS

Na análise de receitas e custos, observou-se que os proprietários fazem anotações periódicas de todas as entradas e saídas da queijaria. Essas anotações

são feitas em folhas de papel, e contém detalhes importantes como custos fixos, custos variáveis, venda de queijos e venda de animais. O mais interessante, é que mesmo de maneira simples, eles souberam dizer o quanto de lucro a venda de queijos fornece, animando-os a permanecer na atividade. A agregação de valor sempre foi buscada no sentido de melhorar a renda, mesmo que a mão de obra e os custos sejam ligeiramente maiores do que a simples produção de leite *in natura*. A produção de outros derivados de leite como a nata extraída do soro, também é uma alternativa de renda que pode ser explorada num futuro próximo.

De posse das anotações e de um questionário feito com os proprietários, foi possível chegar ao fluxo de caixa, como segue na tabela 1.

TABELA 1 – CUSTOS FIXOS DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO

<b>Itens</b>	<b>Valor anual (R\$)</b>
Mão de obra (comercialização)	13.000,00
Energia elétrica	5.520,00
Internet	2.400,00
Tributos	3.650,00
Telefone	1.300,00
Depreciação	22.000,00
Combustível	3.000,00
Impostos	1.000,00
Prolabore	25.922,00
<b>Total</b>	<b>77.792,00</b>

FONTE: O autor (2019).

Na tabela 2 estão descritos os itens relativos aos custos variáveis.

TABELA 2 – CUSTOS VARIÁVEIS DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO QUEIJO

<b>Itens</b>	<b>Valor anual (R\$)</b>
Inseminação - doses	720,00
Serviços veterinários	1.120,00
Lubrificantes/manutenção	1.200,00
Embalagens e rótulos	1.200,00
Combustível	4.320,00
Produtos de limpeza	1.200,00
Medicamentos	1.500,00
Fertilizantes e sementes	25.000,00
Rações e sal	26.400,00
<b>Total</b>	<b>62.660,00</b>
<b>Custos fixos + variáveis</b>	<b>140.452,00</b>

FONTE: O autor (2019).

As receitas foram obtidas de acordo com a tabela 3.

TABELA 3 – RECEITAS

<b>Itens</b>	<b>Unidades</b>	<b>Preço unitário (R\$)</b>	<b>Valor anual (R\$)</b>
Peças de queijo de 1 kg	7.300	25,00	182.500,00
Terneiros	12	1.000,00	12.000,00
Vacas de descarte	4	3.000,00	12.000,00
<b>Total de receitas</b>			<b>206.500,00</b>

FONTE: O autor (2019).

TABELA 4 – FLUXO DE CAIXA

<b>Itens</b>	<b>Valor anual (R\$)</b>
Receitas	206.500,00
Custos fixos	77.792,00
Custos variáveis	62.660,00
<b>Margem de lucro</b>	<b>66.048,00</b>

FONTE: O autor (2019).

Cada peça de queijo custa em média R\$ 19,24, e é vendida a R\$ R\$ 25,00. O lucro por peça é de R\$ 5,76, demonstrando que o queijo é uma boa alternativa de agregação de valor.

## 6.5 ANÁLISE DA SENSIBILIDADE AMBIENTAL PELA MATRIZ SWOT

Com base nos dados do diagnóstico e do fluxo de caixa da produção de QAS, foi realizada a análise de sensibilidade ambiental, como pode ser visualizada na tabela 5.

TABELA 5 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL DA PRODUÇÃO DE QAS

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Crescente demanda pelo QAS Turismo Rural em ascensão Apoio de várias Instituições Clima Favorável Legislação própria ao QAS	Concorrentes não legalizados Produtos substitutos Consumidores desinformados Economia instável Exigência das leis sanitárias
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Instalações adequadas Boa remuneração Mão de obra familiar Participam de capacitações Possuem inspeção Sistema à base de pasto	Falta de responsável técnico Qualidade instável Divulgação ineficiente do produto Rotina de trabalho pesada Não há mensuração eficiente dos custos

FONTE: O autor (2019).

### 6.5.1 Oportunidades

A crescente demanda pelo QAS é o fator mais relevante dentre as oportunidades apontadas neste trabalho. Trata-se de um fenômeno ocasionado principalmente pela mudança do hábito de consumo das pessoas nos últimos anos, que passaram a preferir produtos menos industrializados, e com características intensas como o sabor, a tradição e a identidade artesanal. Os produtos artesanais como o QAS são muito procurados pelos consumidores mais exigentes, a exemplo dos turistas que visitam a serra catarinense, e desejam provar ou levar para casa, um produto diferenciado, com características da região serrana. A cada ano que passa o turismo rural cresce, movimentando pousadas, restaurantes e o comércio local de produtos artesanais. As associações de turismo, bem como a secretaria municipal de turismo de Bom Jardim da Serra, realizam um excelente trabalho de fomento e divulgação dos produtos artesanais, criando uma grande oportunidade para os produtores do QAS.

O apoio das instituições é outro fator muito importante para desenvolvimento e o fomento do QAS. Dentre as instituições estão a Epagri, prefeituras, Amures, CISAMA, MAPA, Aproserra e grupos CITES. Cada instituição tem seu papel, contribuindo em vários aspectos como a legalização das queijarias, obtenção da IG, capacitações técnicas, crédito rural, concursos, assistência técnica, entre outros.

O clima da serra catarinense é classificado como cfb, segundo Köeppen, com clima temperado constantemente úmido, sem estação seca e com verão fresco (CÓRDOVA et al, 2011). Essas características favorecem a produção do QAS, pois as temperaturas amenas e a umidade elevada, permitem uma maturação equilibrada dos queijos. O clima também favorece o desenvolvimento das pastagens naturais e cultivadas, que são a principal fonte de energia e proteínas dos bovinos, para que seja produzido um leite com a qualidade desejada para a fabricação do QAS.

O decreto estadual 1.238 de 19 de julho de 2017 (SANTA CATARINA, 2017), foi uma grande conquista para os produtores catarinenses, pois regulamentou a Lei 17.003/2016, permitindo a produção e comercialização do QAS. Antes disso, o QAS era considerado um produto ilegal e sem respaldo, tornando a atividade clandestina e sem o devido reconhecimento. A Lei 17.003 não só regulamentou, mas trouxe subsídios para que os técnicos da pesquisa e da extensão rural, pudessem capacitar os produtores, com regras claras e coerentes. Sua

regulamentação também encorajou produtores como os deste estudo de caso, a construírem suas queijarias, e terem uma fonte de renda segura e lucrativa.

### 6.5.2 Ameaças

Após a regulamentação da Lei 17.003, alguns produtores de QAS puderam finalmente conquistar o tão sonhado SIM. Para os produtores deste estudo de caso, o SIM foi registrado no dia 1º de novembro de 2017, pouco mais de três meses após a assinatura do decreto 1.238. Com o SIM, seria possível produzir e vender o QAS, com um preço diferenciado, trazendo uma maior margem de lucro aos produtores. Surgiu então a maior ameaça dentro dessa matriz SWOT, que são os concorrentes não legalizados. Além de eles terem custos menores, seus preços são mais baixos, e atraem compradores menos esclarecidos, que são mais sensíveis aos preços. Como há uma grande oferta de QAS nas barracas de Bom Jardim da Serra, a concorrência se torna desleal e difícil de ser contornada.

Além do QAS, existem outros tipos de queijos nas barracas de Bom Jardim da Serra, que são considerados produtos substitutos. O mais comum é o queijo colonial, que é produzido com leite pasteurizado, e tem um apelo comercial semelhante ao QAS. Muitos consumidores desconhecem essas diferenças, e acabam adquirindo esses queijos.

Ambos os problemas relatados nos dois parágrafos acima, decorrem da falta de informação por parte dos consumidores. Os próprios donos das barracas não esclarecem aos seus clientes as diferenças entre os tipos de queijo, e tão pouco a procedência de cada um deles. Por serem varejistas, esses comerciantes parecem estar mais preocupados com a quantidade de vendas do que com a qualidade e satisfação dos seus clientes.

Outra ameaça importante a ser incluída na matriz swot, é a economia instável do Brasil. Sabe-se que o número de desempregados e subempregados no país é preocupante, e traz muita recessão à economia. O QAS tem um valor agregado considerável, sendo considerado caro por pessoas de menor poder aquisitivo. Pode-se dizer que ele é visto como um produto supérfluo para essas pessoas, tornando sua venda prejudicada.

Apesar de o QAS ter avançado muito após a regulamentação da lei 17.003, ainda se nota uma grande dificuldade por parte dos produtores legalizados em

cumprir todas as normas sanitárias. As planilhas de autocontrole, bem como os inúmeros parágrafos das leis sanitárias estaduais e federais, são um tanto complexas para um público que não tem o hábito da leitura, e possui dificuldade em interpretar termos técnicos e vocabulário pouco utilizado no dia a dia. Já os produtores não legalizados, sequer fazem questão de conhecer as normas sanitárias, haja visto que seus queijos continuam tendo comércio, e a legislação é vista como algo desnecessário.

### 6.5.3 Forças

Analisando as principais forças dos produtores deste estudo de caso, observou-se que a principal delas é o fato deles possuírem a queijaria construída dentro das exigências higiênico-sanitárias. Por mais que hajam dificuldades em cumprir tais exigências no processo de fabricação do QAS, a queijaria facilita em muito a produção de queijos livres de contaminações e com excelente qualidade. Sabendo usa-la de maneira correta, a queijaria agrega muito o valor do QAS, tornando-o um produto diferenciado em relação aos que são produzidos em locais não legalizados.

A boa remuneração percebida através da análise dos dados da propriedade, demonstrou que o QAS é um produto de alto valor agregado, e com grande potencial para ser ampliado. Apesar de ter custos fixos e variáveis altos, a margem de lucro ficou em 31,99%, o que é considerado muito bom, se comparado com outras atividades como o leite *in natura*.

Outra força que traz vantagens a produção do QAS nessa propriedade é o fato da mão de obra ser familiar, gerando ocupação para todos os membros da família. Além de trazer economia para a propriedade, a mão de obra familiar faz com que haja a sucessão familiar, diminuindo o êxodo rural dos produtores mais jovens.

Todo o conhecimento que os produtores deste estudo adquiriram sobre legislação, manejo das pastagens, produção de silagem, BPA, BPF e até mesmo as noções sobre de custos, foram adquiridos em capacitações que são oferecidas pela Epagri, em parceria com outros órgãos como o CISAMA, MAPA, Emater/RS, entre outros. Participar de capacitações não é uma tarefa fácil, pois em muitos casos exige que os produtores deixem suas propriedades por um ou mais dias, o que pode comprometer o andamento da produção. Pode-se dizer que esses produtores são

muito determinados e participam com uma ótima frequência dos cursos que lhes são oferecidos.

O fato de possuir queijaria construída dentro das normas não garante o selo de inspeção municipal, estadual ou federal. No caso desta queijaria em estudo, o SIM foi conquistado com muita dificuldade e persistência, graças ao esforço dos proprietários. Isso garantiu a eles a possibilidade de acessar um mercado diferenciado, como mercados e restaurantes, que alcançam um público mais abrangente. Ter o selo é uma prova de grande conhecimento da legislação e consciência de que o QAS é um alimento que pode trazer benefícios ou malefícios à saúde de quem o consome. Manter o selo não é uma tarefa fácil, pois os testes de qualidade da água, do leite e do queijo são mensais, e podem a qualquer momento causar a interdição da queijaria.

Outro aspecto importante dessa propriedade, é o fato de haver o uso de pastagens naturais e cultivadas, que dão ao queijo atributos muito interessantes, como sabor e teor de gordura. O cultivo de pastagens é um sistema mais eficaz e barato do que aqueles com predominância de rações e silagens.

#### 6.5.4 Fraquezas

A falta de responsável técnico na queijaria em estudo, foi considerada a fraqueza mais relevante, por se tratar de um aspecto indispensável nas boas práticas de fabricação do QAS. Se de um lado a contratação de um responsável técnico é considerada como uma despesa extra para os proprietários da queijaria, por outro lado também há dificuldades em se encontrar profissionais especializados, que atuem na região de Bom Jardim da Serra. A falta de um profissional na queijaria periodicamente, poderia trazer mais disciplina e cuidados pelos manipuladores, sobretudo nas questões relacionadas a limpeza e sanitização das instalações e equipamentos.

Atrelado ao problema da falta de um responsável técnico, observou-se a instabilidade da qualidade do queijo produzido na queijaria, ligada a dificuldade dos produtores em manter baixa a quantidade de coliformes termotolerantes, nas amostras enviadas ao laboratório no mês de julho de 2019. O resultado mostrou uma quantidade 20 vezes maior do que as 500 UFC/g, permitidas pela legislação. Essa constatação demonstrou uma grande vulnerabilidade da queijaria às

contaminações do ambiente, seja pela falta de higiene ou por alguma negligência no processo de fabricação.

Em relação a divulgação do queijo produzido na propriedade, também se observou a falta de experiência dos produtores, tanto no ponto de vendas do centro da cidade, quanto na propriedade e nos meios digitais. Por ser um queijo inspecionado, deveria ser dado mais ênfase ao produto, demonstrando as vantagens que ele possui sobre a concorrência. Segundo Kotler e Keller (2006, p.366) “um produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo.” Para muitos consumidores, o fato de haver um produto inspecionado, pode contribuir para uma decisão no momento da compra.

No processo de fabricação do QAS, observou-se que a mão de obra exige muito esforço e dedicação dos manipuladores, criando uma rotina de trabalho pesada. Atualmente esse processo é todo feito pela proprietária da queijaria, duas vezes ao dia. Tanto de manhã como à noite, são fabricadas 10 peças de queijo, totalizando 20 peças. Durante as entrevistas, a produtora se queixou de cansaço e fadiga, pois há meses não consegue contratar uma pessoa qualificada para auxiliá-la na fabricação.

Outra fraqueza observada na queijaria, é o não uso de planilhas ou softwares de contabilidade, que auxiliem os produtores a fazer a mensuração eficiente dos custos e receitas da produção de QAS. Essas ferramentas normalmente exigem treinamento e dedicação para serem utilizadas, dificultando a adesão dos produtores no seu uso. Por mais que os proprietários participem de capacitações, e façam anotações em cadernos, esta parece ser uma área pouco aprofundada por eles.

## 6.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise ambiental da produção de QAS da propriedade revelou alguns pontos que precisam ser melhorados, levando em consideração as oportunidades do ambiente externo.

Por ser o QAS um produto de excelência, com boa aceitação no mercado local e regional, e boa remuneração, faz-se necessário o planejamento estratégico para atingir alguns objetivos e metas a seguir:



## Objetivos estratégicos

Com base na análise de sensibilidade ambiental da produção de QAS, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Manter a qualidade do queijo dentro dos padrões aceitáveis
- ✓ Divulgar os atributos do QAS inspecionado
- ✓ Otimizar a mão de obra existente
- ✓ Mensurar os custos de uma maneira mais adequada

Visando atingir os objetivos estratégicos, foram definidas as seguintes metas:

- ✓ Contratar um responsável técnico através do grupo CITE
- ✓ Seguir com mais rigor os autocontroles da produção, de acordo com as boas práticas agropecuárias e boas práticas de fabricação
- ✓ Utilizar o marketing como ferramenta de divulgação do QAS inspecionado
- ✓ Contratar mão de obra especializada para a fabricação do QAS
- ✓ Concentrar a fabricação do QAS em apenas um turno do dia
- ✓ Buscar capacitação na área de contabilidade
- ✓ Fazer a contabilidade da queijaria utilizando planilhas ou softwares
- ✓ Fazer reserva de caixa para realizar investimentos na propriedade de acordo com a evolução da tecnologia
- ✓ Ampliar as áreas de pastagens e diminuir o uso de rações e silagem
- ✓ Buscar o Selo Arte com intuito de diversificar o público alvo

## 7 CONCLUSÕES

O QAS é um produto de ótima aceitação no mercado, e por conta disso é uma excelente alternativa de renda para a agricultura familiar.

Sua divulgação e valorização deve ser mais evidenciada com ferramentas de marketing adequadas, mostrando aos consumidores as vantagens desse produto, frente à concorrência.

Infelizmente o QAS é um produto muito suscetível a contaminações por micro-organismos, e precisa ter um eficiente controle de qualidade na sua fabricação. Esse controle de qualidade é mais eficaz quando há uma supervisão de um responsável técnico, e por isso a sua contratação é indispensável.

Por ser uma atividade bem remunerada, não significa que a gestão de custos possa ser feita de qualquer maneira, pois são nos pequenos detalhes que se perde o lucro. O lucro deve ser administrado para que o empreendimento se mantenha em funcionamento, através de investimentos em tecnologia, que tragam eficiência na produção e competitividade.

Por se tratar de um processo artesanal, a produção de QAS deve executada com a otimização da mão de obra, trazendo prazer e bem-estar ao trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, S. A. **Análise situacional da indústria de laticínios de pequeno e médio porte da região de São Felix do Xingu - PA.** Dissertação de Mestrado. UFPA. Belém – PA. 2008.
- AMURES. **Municípios associados a Amures.** Disponível em: <[https://www.researchgate.net/figure/Figura-21-Municipios-associados-a-AMURES-Anita-Garibaldi-Bocaina-do-Sul-Bom-Jardim-da\\_fig20\\_257442973](https://www.researchgate.net/figure/Figura-21-Municipios-associados-a-AMURES-Anita-Garibaldi-Bocaina-do-Sul-Bom-Jardim-da_fig20_257442973)>. Acesso em 05 out. 2019.
- ARAÚJO et al. **Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** V Encontro Científico e Simpósio de Educação. Lins – SP. 2015.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Decreto n. 9.918, de 18 de julho de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. de 2019.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Decreto n. 368 de 04 de setembro de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 set. de 1997.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária. Portaria n. 146 de 07 de março de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 mar. de 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CÓRDOVA, U. de A. et al. **Projeto de Qualificação e Certificação do Queijo Artesanal Serrano dos Campos de altitude de Santa Catarina – Relatório Final.** Convênio Epagri/MAPA 00132/2007. Florianópolis, 2009. 67 p. il.
- CÓRDOVA, U. de A. et al. **Queijo artesanal serrano: séculos de travessia de mares, serras e vales – A história nos campos da Serra Catarinense.** Florianópolis: Epagri, 2010. 43p. il.
- CÓRDOVA, U. de A. et al. **O queijo artesanal serrano nos campos do Planalto das Araucárias Catarinense.** Epagri: Florianópolis, 2011. 122p. il.
- CÓRDOVA, U. de A.; SCHLICKMANN, A. de F. de M. B. F.; PINTO, C. E. **A Contribuição do Queijo Artesanal Serrano para o Desenvolvimento Regional e Preservação dos Campos de Altitude do Sul do Brasil.** Revista eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado. V. 4, n. 2, p. 103-114, jul./dez. 2014.
- FERNANDES, I. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT.** Três Lagoas-MS. 2013.
- FISCHIMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida:** São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas 2009.

GRACIOLI, F.; LEHN, D. N.; SOUZA, C. F. V. **Análise comparativa de custo e rendimento da fabricação de queijo tipo camembert e queijo colonial em pequena escala.** Revista Destaques Acadêmicos, v. 5, n. 4, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. G. F.; PELEGRINI, D. F.; LOPES, M. A. **Agregação de valor ao leite por meio da produção de queijo: análise da rentabilidade em uma propriedade familiar no município de Uberlândia/MG.** Medicina Veterinária (UFRPE), Recife, v.12, n.4 (out-dez), p.283-289, 2018.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Lei n. 17.515 de 27 de abril de 2018. **Diário Oficial de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, 05 maio de 2018.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca. Decreto n. 1.238 de 19 de julho de 2017. **Diário Oficial de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, 20 jul. de 2017.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca. Lei n. 17.003 de 1º de setembro de 2016. **Diário Oficial de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, 2 set. de 2016.

TRONCO, Vânia Maria. **Manual para inspeção da qualidade do leite.** Santa Maria: UFSM, 2003.

ZUIN, L. F. S., QUEIROZ, T. R. (Org.). **Agronegócio: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

## ANEXO 1 – ENSAIO DE AMOSTRA DE QUEIJO



## RELATÓRIO DE ENSAIOS

Nº 01311481

## SOLICITANTE

Nome: Casa do Queijo Serrano  
 CPF/CNPJ:  
 Cidade: Bom Jardim da Serra  
 Telefone: (49)99178-1738  
 Responsável: Não Informado

Orçamento:  
 Estado: SC

## AMOSTRA

Produto: Queijo  
 Data Recebimento: 17/07/2019 Hora Recebimento: 14:00  
 Marca: N.I. Solicitação: N.I.  
 Local de Coleta: Sala de Maturação Coletor: Jamiéli (SIM)  
 Data Fabricação: N.I. Validade: N.I. Lote: N.I.  
 Nº Registro: N.I. Lacre: N.I. Turno: N.I.  
 Data Coleta: 16/07/2019 Hora Coleta: N.I. Área Coleta: N.I.  
 Temp. Coleta: N.I. °C Temp. Recebimento: 4,9 °C Integrado: N.I.  
 Informações adicionais: Id. Amostra: 01

Data Ensaio: 17/07/2019

Data Conclusão: 19/07/2019

Data Emissão: 19/07/2019

## ENSAIOS

Ensaio (Código)	Resultado	Unidade	Metodologia
M06 Contagem de Coliformes Termotolerantes	1,0 x 10 <sup>4</sup>	UFC/g	AFNOR 01/2-09/89C
M20 Pesquisa de <i>Listeria monocytogenes</i>	Ausente	/25g	AOAC 2004.02
M26 Pesquisa de <i>Salmonella spp</i>	Ausente	/25g	AOAC 2011.03
M12A Contagem de <i>Staphylococcus coagulase positiva</i>	< 1,0 x 10 <sup>1</sup>	UFC/g	AOAC 2003.11

N.I.: Dado(s) não informado(s) UFC - Unidade Formadora de Colônia N.D. - Não Detectável

\* Os resultados se referem somente à amostra analisada e a reprodução do documento só poderá ser integral e dependente da aprovação por escrito do laboratório emissor e do cliente.

\* O laboratório não é responsável pela amostragem, os resultados se aplicam a amostra conforme recebida.

## Referência da Metodologia:

AFNOR Certificate Number 3M 01/2-09/89C.

AOAC Official Methods of Analysis. Microbiological Methods. 2004.02. 20ed. 2016.

AOAC Official Methods of Analysis. Microbiological Methods. 2011.03 - 20ed. 2016.

AOAC Official Methods of Analysis. Microbiological Methods. 2003.11. 20ed. 2016.

Jéssica Aparecida Murinelli Baia  
 Biomédica  
 CRBM-6 - 0382

Página: 1 de 1

RQ-LANALI 041 Rev.03 - 26/06/2018

www.lanali.com.br

Rodovia BR 467 - KM 110 - Cascavel - PR / 45 3222.0076 / lanali@lanali.com.br