

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**A ESTRATÉGIA COMO FOCO EM UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE UM
APL DA REGIÃO DAS MISSÕES**

**STRATEGY AS A FOCUS ON DEVELOPMENT PLAN OF AN APL REGION OF
MISSIONS**

Deoclécio Junior Cardoso da Silva, Leandro Dorneles dos Santos e Edio Polacinski

RESUMO

As políticas públicas sempre foram importantes para o desenvolvimento de regiões geográficas afastadas dos grandes centros produtivos, e dentre diversos exemplos de políticas de desenvolvimento, destacam-se os Arranjos Produtivos Locais. Por isso, o objetivo deste artigo foi estabelecer uma reflexão teórica sobre estratégia, desenvolvimento e arranjos produtivos locais, ao mesmo tempo que apresenta um caso prático que é a definição de estratégias durante a construção do plano de desenvolvimento do arranjo produtivo local da agroindústria familiar da Região das Missões, RS. Quanto a metodologia da pesquisa, a mesma se caracterizou como exploratória, quando buscou entender os conceitos a respeito de estratégia, desenvolvimento e arranjos produtivos locais, relacionando-os com a construção de um plano de desenvolvimento do APL citado, com ênfase nas estratégias definidas para sua execução. Os resultados obtidos dizem respeito à importância percebida sobre a definição das estratégias como forma de balizamento para implementação e execução do plano de desenvolvimento do APL, bem como do desenvolvimento da Região das Missões.

Palavras-chave: Estratégia. APL. Região das Missões. Políticas públicas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Public policies have always been important to the development of remote geographical areas of large production centers, and among many examples of development policies, we highlight the Local Productive Arrangements. Therefore, the aim of this paper was to establish a theoretical reflection on strategy development and local clusters at the same time as it presents a case that is the definition of strategies for the construction of the development plan of the local productive arrangement of family agribusiness Mission, RS region. As the research methodology, it was characterized as exploratory, when he sought to understand the concepts regarding strategy, development and local production arrangements, relating them to the construction of an APL development plan cited, with emphasis on strategies defined for its execution. The results relate to the perceived importance of the definition of strategies as a way of marking for implementation and execution of the cluster development plan, as well as the development of the region of the Missions.

Keywords: Strategy. APL. Region Missões. Public policy. Development.

1 OBJETIVO

No âmbito atual, onde a globalização e as mudanças ocorrem de forma rápida, qualquer região que busca desenvolver-se deve acompanhar tais mudanças, levando em consideração que o desenvolvimento se dá a partir do momento que ela toma consciência, que pode e será competitiva a partir da cooperação com os outros municípios que estão ao seu redor.

Os Arranjos Produtivos Locais têm possibilitado o crescimento de várias regiões com a sua implementação, já que ela parte da premissa que, as cooperações das empresas podem trazer uma alavancagem para as regiões que nela estão inseridas. Portanto se torna evidente o porquê do forte fomento por parte do Estado no que tange o assunto, pois é de interesse de todas as partes interessadas que as empresas se desenvolvam e conseqüentemente a região.

O objetivo geral do presente estudo é estabelecer uma reflexão teórica ao mesmo tempo que se fundamenta com uma pesquisa prática, buscou-se junto a diferentes autores que convergem em suas falas denotar a importância que estratégias bem definidas e fundamentadas podem ser fator determinante quando o assunto é o desenvolvimento.

Vale salientar que o presente artigo foi elaborado para oferecer subsídios de informações relevantes no que tange a região e o desenvolvimento da mesma, através da evidencição das estratégias que auxiliaram para que a região estudada alcance da forma mais assertiva possível o tão sonhado e fomentado desenvolvimento regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, são relacionados os conceitos teóricos necessários para um correto entendimento dos resultados expostos ao final desta pesquisa, mais especificamente sobre estratégia, gestão estratégica, planejamento, arranjo produtivo local, conforme segue.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia deriva do termo grego *Strategia*, que se direcionava para a atividade de general, sendo que seus estudos iniciais eram realizados por comandantes militares, para se conseguir êxito em suas batalhas (CRAINER; DEARLOVE, 2014).

A estratégia para uma empresa ou região é de suma importância, quando se quer atingir objetivos da forma mais assertiva possível. Pode-se afirmar que uma estratégia fixa a direção, concentra esforços, define a organização, favorece a coerência (MINTZBERG; AHHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No entanto, para criar uma estratégia consistente, e chegar a implementá-la é preciso seguir alguns passos, e avaliar diversas variáveis, dando a ideia de quão é complexa a formulação até chegar à fase de implementação já que demanda esforço, tempo e dinheiro.

Crainer e Dearlove (2014, p. 1) fundamentam que:

uma estratégia é um plano ou conjunto de ações que organizam as atividades de uma empresa a fim de alcançar seus objetivos. Desse modo, a estratégia leva em consideração os recursos da empresa e do ambiente externo em que opera.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 38) “a estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma das partes. Isto é, ela envolve a organização com totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização”.

Nota-se a importância de se estabelecer estratégias nos âmbitos das organizações, pois no que tange a elas uma estratégia muito bem formulada e implementada faz com que haja maiores chances dos objetivos por elas propostos venham alcançar êxito.

Já para Oliveira (2011, p. 5):

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa.

De fato nota-se que a estratégia desempenha um papel muito importante nas organizações, já que elas são formuladas para atingir objetivos a médio e longo prazo, nos quais as organizações investem recursos, então pode-se entender que a estratégia evidencia a orientação para a organização e quais ações que serão necessárias para se alcançar tais objetivos com o maior êxito possível (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

Segundo Santos (2007, p. 2), estratégia conceitua-se como “um plano deliberado de ações futuras que sirvam de direção ou guia de ação para o futuro, ou seja, um padrão de ações a ser seguido, que ao longo do tempo, deverá manter a solidez nos propósitos das organizações”.

Mintzberg et al. (2010, p. 33) fundamentam que:

Estratégias eficazes contem três elementos essenciais: as metas (objetivos) mais importantes a serem atingidas, as políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação e as principais sequencias de ação (ou programas) que levaram ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos.

Então entende-se que a estratégia é fator determinante no que tange o sucesso das organizações, mas porém não exclui as mesmas, de passarem por momentos difíceis, já que o mercado não é fixo mas sim sofre variações, sendo assim torna-se importante que as estratégias venham sendo analisadas de perto e reformuladas na medida que isto se fazer necessário.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica segundo Costa (2003, p. 54) pode-se conceituar “como o processo de sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”.

Segundo Fahey e Randall (1999, p. 15), a gestão estratégica pode ser vista como:

[...] o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro.

O conceito de gestão estratégica é bem mais amplo do que o de planejamento estratégico, já que ele engloba desde avaliações de diagnósticos e de prontidão até a atribuição da responsabilidade para o detalhamento dos planos e projetos para conduzir e acompanhar as etapas de implantação (COSTA, 2003).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson apud Pontes (2012), uma gestão estratégica eficaz das competências essenciais requer a avaliação detalhada dos recursos e das capacitações, recursos que foram deliberadamente integrados para a execução de uma determinada tarefa ou conjunto de tarefas da empresa.

Fahey e Randall (1999, p. 16) afirma que “a mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica”. A gestão estratégica e o planejamento estratégico tradicional são dois assuntos bem distintos, onde muitos confundem no momento que vão estruturar e falar sobre tais assuntos (COSTA, 2003)

2.3 PLANEJAMENTO

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p.129) “planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-los”.

Nota-se então a importância de uma organização efetuar um planejamento, sendo ele de curto, médio e a longo prazo, pois é com eles que se obterá o foco em que a empresa necessita para atingir o objetivo proposto, já que cobre uma variedade ampla de atividades (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1998).

Ainda, os mesmos autores afirmam que existem três etapas básicas do planejamento:

Estabelecer um objetivo, ou meta; identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo; e desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo. Vários planejadores incluem etapas adicionais como parte do planejamento. Essas etapas na realidade envolvem outras funções do administrador: implementar o plano (organizar, liderar); controlar a implementação do plano (controle); e avaliar a eficácia do plano (controle) (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1998, p. 129).

Sendo assim afirma-se que o planejamento formulado junto a estratégias pode trazer com maior assertividade o sucesso das organizações que as formulam, tornando-as cada vez mais competitivas e atuantes no mercado o qual estão inseridas.

2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Segundo a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção ao Investimento (AGDI), Arranjos Produtivos Locais (APL) são:

[...] um conjunto de empresas, produtores e instituições que, em um mesmo território, mantêm vínculos de cooperação. Com produtos semelhantes, participam da mesma cadeia produtiva, utilizam insumos comuns, necessitam de tecnologias semelhantes e informações sobre os mesmos mercados. Um APL é a prioridade definida por uma região para o seu desenvolvimento econômico (AGDI, 2015).

Dessa forma pode-se afirmar que um APL, é uma cooperação, para se atingir objetivos comuns. Já que talvez sozinhas não conseguiriam alcançar tais objetivos, sendo assim nota-se a importância de uma cooperar com a outra para o sucesso e desenvolvimento da região e de suas empresas.

Os arranjos produtivos locais têm sido fomentados em varias regiões, pelo simples fato de ela ser uma forte ferramenta de desenvolvimento.

Balestrin (2005, p. 18) afirma que “no Brasil tem-se observado muitos debates políticos entre governos, empresários e pesquisadores que tiveram como pauta a faz questão central de como obter o desenvolvimento econômico com base em redes”.

O APL está inserido no contexto de redes, dessa forma aponta-se que com um arranjo produtivo local bem estruturado, e em funcionamento poderá acarretar em um desenvolvimento significativo para a região em que se está inserido.

O desenvolvimento regional perpassa por uma assertiva cooperação do empresariado da região, onde todos necessariamente precisam ter uma visão e objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa pode ser conceituada como a maneira com a qual o pesquisador irá trabalhar para encontrar os resultados almejados com a mesma. Gil (2010) descreve que as pesquisas são classificadas a fim de melhorar a organização e o entendimento dos objetos pesquisados. Assim, quanto aos objetivos gerais, o autor destaca que uma pesquisa pode ser explicativa, descritiva, ou ainda, exploratória (GIL, 2010). Uma pesquisa exploratória objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2010, p. 27), e a presente pesquisa se enquadrou nesta classificação, uma vez que se buscou entender melhor os conceitos a respeito de estratégia, desenvolvimento e arranjos produtivos locais, e ainda externalizar um caso prático de construção de um plano de desenvolvimento de um APL, mais especificamente suas estratégias para implementação.

Já quanto aos procedimentos técnicos, destaca-se que uma pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, e pesquisa-ação (VERGARA, 2009; GIL, 2010). No entanto, destaca-se que, segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é executada utilizando publicações já existentes, e sendo assim, na presente pesquisa foram consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos, e periódicos que tratavam de assuntos referentes à estratégia, gestão estratégica, planejamento e, arranjo produtivo local. Ainda, o trabalho utilizou-se do estudo de campo, que segundo Vergara (2009, p. 43), “é investigação empírica realizada no local onde ocorre/ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo”, e para Gil (1999, p. 72), busca mais “o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Assim, este enquadramento na medida em que foi alvo da pesquisa o plano de desenvolvimento do APL da agroindústria familiar da Região das Missões, destacando as estratégias definidas a partir das análises realizadas junto aos dados coletados e junto às informações compostas pelo trabalho de pesquisa prévio.

A coleta dos dados se deu a partir da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, compostas por questões relacionadas ao comportamento de consumo de produtos provenientes da agroindústria familiar, junto a estabelecimentos comerciais (mercados), prefeituras, presídios e, consumidores, em 25 municípios localizados na Região das Missões. A amostra foi calculada levando-se em consideração o que é colocado por Gil (2002) quando explica que para populações maiores do que 100.000 (cem mil) habitantes, para uma margem de erro de 10% para mais ou para menos, a amostra deve ser de 100 elementos. Como a população constante nos 25 municípios integrantes do universo da pesquisa era aproximadamente 248.016 pessoas (IBGE, 2010), utilizou-se este aspecto para definição da amostra.

Relacionando-se às unidades de estudo, como por exemplo os mercados e consumidores, foram definidos os números de amostragem de maneira proporcional ao percentual relativo de cada município dentro do total da população da Região das Missões. Assim, aplicaram-se as entrevistas e tabularam-se os dados em planilhas eletrônicas para posteriormente analisar as informações geradas.

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Nos tópicos a seguir, serão mostrados os resultados e conclusões obtidas após ser efetuada a presente pesquisa.

4.1 A REGIÃO DAS MISSÕES

A área que abrange a Região das Missões corresponde a 4,6% do território do Estado do Rio Grande do Sul. Tendo suas altitudes variando de 70m a 360m distribuídos predominantemente na unidade geomorfológica do Planalto Meridional. Seus municípios estão inseridos na Bacia Hidrográfica do Rio Uruguai e pertencente aos campos sulinos (Pampa e Mata Atlântica) (POLACINSKI et al., 2014).

Do período inicial da agroindustrialização do século XX, a partir das novas colônias, foi muito importante para o desenvolvimento das propriedades o período dos carroceiros, que levavam sua produção para a região da fronteira do Rio Grande do Sul, vendendo os produtos com valor agregado em municípios como São Borja, Itaqui, Uruguaiana, onde eram vendidos produtos como vinho, ovos, cachaça, queijo, salame, charque, banha, sabão, entre outros.

Conforme Paulo André Niederle e Valdemar João Wesz Junior, a partir dos anos 1940, o esgotamento da fertilidade natural dos solos, em virtude do manejo agrícola, a queda acentuada da produção e dos preços dos produtos agrícolas e a redução demasiada do tamanho das propriedades em face do sistema de sucessão hereditária das terras por partilha total do lote entre os herdeiros, revelaram uma grave crise nesse sistema. As transformações essenciais que se seguiram à crise, principalmente após os anos 1960-70, estão relacionadas à intervenção do Estado e do capital externo com vistas ao aumento da produção e da produtividade. Diversos autores têm se referido a esse processo como “a modernização conservadora da agricultura”, cujo componente primário foi abrupta mudança na base técnica da produção agrícola levada a cabo pela mecanização e pela introdução massiva de insumos químicos e de inovações biológicas (KAGEYAMA et al., 1990; SILVA, 1998).

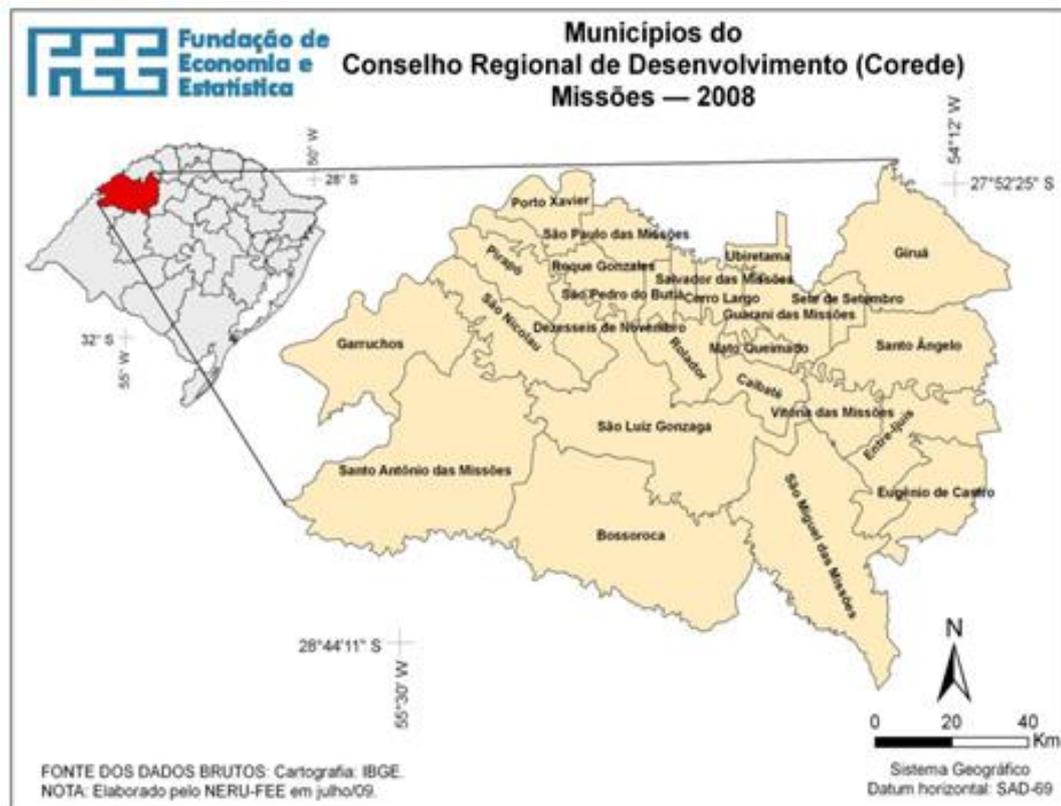
Convém salientar que na Região das Missões, esse período também é caracterizado pela especialização no binômio “trigo-soja” e por uma integração crescente dos agricultores a empresas agroindustriais, bancos e cooperativas. Essas e outras mudanças consolidaram uma dinâmica de desenvolvimento agroindustrial exportador amplamente dependente do desempenho de cultivos de alto valor comercial nos mercados internacionais de commodities agrícolas. Além disso, reproduziu-se uma situação de intensa externalização das unidades de produção, significando um aumento expressivo da dependência a recursos externos à unidade produtiva, e resultando em gradativa perda do controle por parte dos agricultores sobre a base de recursos necessária à sua reprodução econômica, social e cultural (POLACINSKI et al., 2014).

Importante ressaltar que, substituindo ou acompanhando a produção de soja encontra-se, atualmente, uma multiplicidade de estratégias agrícolas e não agrícolas, dentre as quais se destaca a agroindustrialização. Como outros estudos realizados no noroeste gaúcho já

revelaram (MAIA, 2008, PELEGRINI; GAZOLA, 2008; RAUPP, 2005; WESZ JUNIOR, 2009), a agroindustrialização constitui uma importante fonte de renda para as famílias rurais e erguem-se como uma alternativa inovadora na arquitetura de redes agroalimentares alternativas, circuitos de comércio diferenciados que valorizam práticas e normas sociais que estão na base da autonomia não só mercantil, mas também cultural e política dos agricultores familiares.

A Figura 1 ilustra os municípios que compõe a Região das Missões.

Figura 1 - Localização dos municípios da Região das Missões



Fonte: Polacinski et al., 2014.

4.2 DESCRIÇÃO DO APL

Segundo Polacinski et al. (2014, p. 4) “o arranjo produtivo local da agroindústria familiar da Região das Missões foi uma proposta apresentada pela região e acolhida pela política pública do governo estadual”.

Portanto, o APL apresentou-se como uma resposta para o questionamento a respeito de qual projeto poderia ser estratégico para o desenvolvimento da Região das Missões. Entendeu-se então, que poder-se-ia aumentar a agregação de valor nos produtos agrícolas, ampliar mercados e facilitar o crescimento das agroindústrias familiares. Destaca-se que, segundo pesquisa elaborada por um grupo de pesquisadores da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus de Santo Ângelo, financiada pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), contando com diversos outros parceiros conforme se descreve no decorrer do estudo, entre 2013 e 2014, se tratavam de 195 agroindústrias familiares, onde através de ajuda de entidades da área foram evidenciadas para fundamentar a pesquisa (POLACINSKI et al., 2014), como demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de agroindústrias por segmento produtivo



Fonte: Polacinski et al., 2014.

Portanto, salienta-se que foi possível identificar uma série de áreas e atividades com um grande potencial na região. Esta identificação serviu como orientação no sentido de focalizar as iniciativas pelo desenvolvimento, de forma a obter os resultados mais eficientes, tanto para as agroindústrias consideradas no APL, quanto para a comunidade local (POLACINSKI et al., 2014).

Desta forma, entende-se que as principais áreas de estudo do APL em questão são descritas por Polacinski et al. (2014), quando escreve que:

Neste contexto, ressalta-se que uma área na qual existe um potencial de desenvolvimento com um amplo impacto no combate à pobreza da região é a da agroindústria. Evidencie-se que a tradição agrícola da região pode ser o ponto de partida para o desenvolvimento de empreendimentos voltados para a agregação de valor aos produtos primários. Destacam-se neste caso os subprodutos do leite (queijos, iogurte, sorvetes, etc.), da soja (proteína texturizada, queijo e leite, produtos alimentares) de crescente procura no mercado internacional, assim como os da cana-de-açúcar (álcool, melado, bebidas). Dessa forma, existe um enorme potencial para a viabilização de empreendimentos agroindustriais dos mais variados portes, com uma grande capacidade de geração de emprego e de renda.

Além do aspecto produtivo, a criação de mecanismos de comercialização dos produtos agrícolas e agroindustriais tem a capacidade de ampliar a renda dos pequenos agricultores, reduzir os custos e aumentar a qualidade da alimentação nas áreas urbanas, além de ampliar o dinamismo econômico da região. Há um potencial grande de comercialização de produtos orgânicos, um nicho de mercado pouco explorado atualmente em termos regional, estadual e até internacional.

Quanto à composição do APL, é importante destacar que os municípios que dele fizeram parte são os mesmos relacionados no item 4.1, os quais compõe a Região das Missões, em um total de 25.

4.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O plano de desenvolvimento do APL da agroindústria familiar da Região das Missões, foi um projeto executado entre 2013 e 2014, junto a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus de Santo Ângelo, financiada pela AGDI, que tinha como meta estabelecer conjuntos de ações que ajudassem a desenvolver o APL em questão.

Os agentes que participaram da elaboração do plano de desenvolvimento bem como as instituições chaves que fizeram parte da governança, conforme Polacinski et al. (2014), foram os seguintes:

Associações:

- Associação dos Municípios das Missões (AMM);
- Conselho Regional dos Secretários Municipais da Agricultura das Missões (CRESMA);
- Associação Regional de Desenvolvimento e Pesquisa (AREDE);
- Rede Missioneira de Cooperativas da Agricultura Familiar (REMAF).

Universidades

- URI - Campus de Santo Ângelo;
- UFFS - Campus de Cerro Largo;
- UERGS - Unidade de São Luiz Gonzaga.

Centro tecnológico

- Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) – URI Campus Santo Ângelo.

Sindicatos, Fundações e demais entidades

- Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO);
- EMATER/RS – ASCAR Regional Missões;
- FETAG – Unidade I e II.

Instituições de ensino profissionalizante

- Escola Técnica Guaramano de Guarani das Missões;
- Escola Técnica Cruzeiro do Sul de São Luiz Gonzaga;
- Escola Técnica Aquilino de Santis de Santo Antônio das Missões.

Outros

- Secretaria de Desenvolvimento Rural - Coordenadoria Regional Missões/Fronteira Noroeste;
- Secretaria Estadual de Saúde;
- Secretaria Estadual da Agricultura Pecuária Pesca e Abastecimento - Coordenadoria Estadual de Inspeção Veterinária e Exótica (SEAPPA);
- Secretaria Municipal da Agricultura da Região das Missões;
- CODETER Missões/MDA;
- MST -Regional Missões;
- ONG-PROMP - Políticas Públicas Outro Mundo é Possível;
- Poder Legislativo Municipal - AMM;
- COMUDES - Conselhos Municipais de Desenvolvimento;
- AGDI.

Contudo, o plano de desenvolvimento do APL da agroindústria familiar foi estruturado da seguinte forma, conforme proposta da Agencia Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI):

Primeiramente, foi efetuado um diagnóstico da situação atual das agroindústrias estabelecidas na abrangência da região das Missões por meio de dados secundários apurados junto ao Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) da URI Campus de Santo Ângelo. Com o diagnóstico apurado, foi efetuada a coleta de dados junto as agroindústrias e supermercados, consumidores e prefeituras municipais, para avaliar a cadeia produtiva e a cadeia consumidora da região das Missões. Posteriormente, foram tabulados os dados coletados. Por fim, foi desenvolvido o Plano de Desenvolvimento do APL da Região das Missões, junto dos atores do arranjo (POLACINSKI et al., 2014).

Os dados primários e secundários coletados foram analisados em conjunto com os demais atores do APL identificando os pontos positivos, as oportunidades, as fraquezas, as limitações e as potencialidades apuradas com base no diagnóstico. Posteriormente foi verificado o que fazer para superar os pontos fracos, quais os programas governamentais que envolvem e podem fortalecer o APL, bem como de que forma é possível ter acesso ao mercado interno e externo de interesse do APL. Igualmente foi verificado o perfil do nível educacional dos trabalhadores do APL, os investimentos e financiamentos que os integrantes do APL utilizam e podem aprimorar para este segmento, a qualidade e produtividade dos produtos agroindustrializados, a tecnologia, a inovação aplicada, a sustentabilidade ambiental, as relações sociais, e culturais, bem como as ações realizadas e em andamento

Com base na análise da situação atual, a definição de estratégias e objetivos do APL foram realizadas mediante um processo aberto de diálogo e de troca de informações entre os agentes e/ou atores do APL, bem como de estímulo a realização de alianças estratégicas entre os atores, com vistas à realização de projetos de interesse comum e no qual cada participante agregue as suas competências (POLACINSKI et al., 2014).

O planejamento da agenda de ações do APL para o desenvolvimento do setor da agroindústria na região das Missões foi realizado com a participação de todos os atores, sob a forma da preposição de plano de ações, onde foram discutidas as ações e atividades necessárias para fortalecer o setor, por meio de reuniões, potenciais debates e trocas de informações (POLACINSKI et al., 2014).

Ainda, o Plano de desenvolvimento deste APL foi desenvolvido em conjunto com os demais atores no qual foram apresentadas as estratégias e ações de curto e longo prazo para fortalecer a cadeia produtiva e a cadeia consumidora de produtos agroindústrias na região das Missões -RS (POLACINSKI et al., 2014).

Todavia, pesquisa a ser realizada pela equipe do plano de desenvolvimento do APL teve como meta, entre outras, evidenciar o potencial de mercado que as agroindústrias teriam, sendo que através de questionários elaborados pelos pesquisadores, foi possível destacar o consumo de uma série de amostras em cada município.

Buscou-se junto a prefeituras, escolas, presídios e quartéis o que os mesmos consumiam, para evidenciar se as agroindústrias da região teriam demanda interna e mercado para comercializar seus produtos.

Assim, Polacinski et al. (2014, p. 37) afirma que:

Além do aspecto produtivo, a criação de mecanismos de comercialização dos produtos agrícolas e agroindustriais tem a capacidade de ampliar a renda dos pequenos agricultores, reduzir os custos e aumentar a qualidade da alimentação nas áreas urbanas, além de ampliar o dinamismo econômico da região. Há um potencial grande de comercialização de produtos orgânicos, um nicho de mercado pouco explorado atualmente em termos regional, estadual e até internacional.

Através de dados secundários fornecidos para elaboração do plano pode-se verificar o número de agroindústrias que estavam ativas no ano em que a pesquisa foi efetuada, para posteriormente realizar questionamentos junto a estas organizações a fim de verificar quais as dificuldades encontradas para atuar de maneira regular no mercado.

Com o plano elaborado, pode-se notar e discernir quais as demandas, para o desenvolvimento do APL estudado, para então mostrar ao governo que há sim possibilidade de desenvolver a região através do investimento no mesmo.

4.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Através da pesquisa realizada junto aos atores do APL, tornou-se notável a demanda pelos produtos das agroindústrias, mas, no entanto, identificou-se que a entrada de mercadorias de outras regiões acabava por dificultar a comercialização. No entanto, o fator mais importante verificado a este respeito, é que há uma forte capacidade de desenvolvimento através desse processo, já que deve ser trabalhada cooperação dando a cada, um objetivo comum para que com equidade trabalhem para enfim alcançar o tão planejado e sonhado desenvolvimento.

Assim, após uma minuciosa e extensa pesquisa, valendo-se de ferramentas de gestão como a análise SWOT, foi possível elaborar as estratégias que serão listadas a seguir, salientando no entanto, que a análise em questão, proporcionou a relação dos pontos fortes e pontos fracos do APL, no que tange a análise interna, ilustrados no Quadro 1, bem como as ameaças e oportunidades existentes na análise externa do ambiente do APL, verificadas no Quadro 2.

Quadro 1 – Análise do ambiente interno do APL da agroindústria familiar da Região Missões

FORÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de produtos, in natura e artesanais, com qualidade e sabor diferenciado; • Preferência por produtos coloniais pelos consumidores, essencialmente por serem saudáveis, de qualidade, necessidade e incentivar o desenvolvimento local; • Instituições de ensino públicas e privadas; • Recursos financeiros adequados à capacidade de produção das agroindústrias, conforme enquadramento estabelecido pelo PRONAF; • Leis de incentivo à aquisição de produtos (PNAE e PAA); • Disponibilização de quiosques pelas prefeituras; • Realização e participação em feiras; • Existência de órgãos de apoio: EMATER, NEPI, URI, APL, UFFS, UERGS e Escolas Técnicas.
FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tamanho das propriedades em face do sistema de sucessão hereditária das terras por partilha total do lote entre os herdeiros; • Mecanização insuficiente; • Excesso de uso de insumos químicos; • Redução populacional na Região das Missões; • Dependência da necessidade de rápido retorno financeiro para garantir a sobrevivência da família (produção voltada para commodities - soja, milho e trigo); • Pouco apoio da administração municipal (a agricultura não é o foco dos investimentos nos municípios, só se existir um excedente de recurso e não havendo onde investir); • Sazonalidade da produção (produção irregular) e falta de produtos; • Ausência de controle de escoamento dos produtos; • As agroindústrias do APL não participam do processo de exportação, embora a Região das Missões se encontre em uma posição geográfica favorável; • O capital social das propriedades é muito pequeno (confiança: nível de desconfiança muito elevado por parte dos produtores em relação a produção do “vizinho”);

- Dificuldade no acesso à oferta de serviços de maquinário pela prefeitura devido à demora no processo de disponibilização deste serviço ao produtor, pois a quantidade de equipamentos é muito pequena e não consegue atender a demanda; e também taxas elevadas dos serviços, o que inibe o produtor a solicitar e utilizar em serviços que exigem mais tempo, levando-se em consideração a taxa elevada versus horas trabalhadas;
- Na grande maioria, as instalações das agroindústrias familiares e a tecnologia utilizada é deficitária;
- Conhecimento insuficiente por parte dos produtores, no que se refere ao melhoramento do processo de produção das agroindústrias (não possuem o conhecimento, e se conhecem têm dificuldades, não sabem como fazer, como e onde buscar essas informações para terem acesso a essas tecnologias);
- Falta acompanhamento e fiscalização dos projetos de pesquisa para desenvolvimento da região;
- Dificuldade nas elaborações maiores (produção, design, marketing, lançamento de produto,...);
- Excesso de burocracia nos processos de Licença Ambiental; Legalização da Agroindústria; Adequação às leis;
- Carência de mão de obra;
- Ausência de um fundo específico para investimento nas agroindústrias (que ofereçam capacidade de financiamento);
- Deficiência de fornecimento de energia elétrica que impacta diretamente na produção, tais como, o uso de máquinas potentes, capacidade de refrigeração, irrigação, entre outros, devido à baixa potência energética transmitida (monofásico);
- Comunicação deficiente em determinados lugares: não ocorre a efetiva operação (internet, telefone; correios,...);
- Número extremamente baixo de agroindústrias autorizadas ao uso do Selo “Sabor Gaúcho”;
- Extinção de agroindústrias, devido ao planejamento deficiente em relação à geração de matéria-prima para manutenção da produção;
- Falta um planejamento efetivo para a região;
- As pequenas agroindústrias são equiparadas a grandes empresas;
- Ausência de visão de mercado por parte dos empreendedores.

Fonte: Adaptado de Polacinski et al., 2014.

Quadro 2 – Análise do ambiente externo do APLda agroindústria familiar da Região Missões

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de produtos similares aos das agroindústrias familiares da Região das Missões, de outras regiões e Estados, com valor de mercado abaixo do praticado pela comercialização da produção local; • Preferência por produtos industrializados, ao invés do agroindustrial, por parte dos mercados, devido a praticidade de consumo, preço; prazo de validade; • As pessoas tem medo da legalização; • Compra de produtos de outras regiões do estado devido a falta de regularidade no fornecimento; • É proibida a venda de produtos coloniais, mas permite-se a venda de produtos industrializados que prejudicam a saúde (p.ex.: leite); • Concorrência dos vendedores ambulantes (caminhonetes que trazem os produtos de porta em porta). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar mercado exportador com produtos agroindustrializados; • Utilizar a infraestrutura de empreendimentos e escolas abandonadas nos municípios para oferecimento de cursos e /ou instalação de agroindústrias; • Potencial para a viabilização de empreendimentos agroindustriais dos mais variados portes, com uma grande capacidade de geração de emprego e de renda; • Introduzir produtos de qualidade na alimentação da população, além de ampliar o dinamismo econômico da região; • Aumento do conhecimento acadêmico direcionado para a agricultura e agroindústria familiar; • Potencial para aumento da capacidade da produção utilizando a mesma estrutura atual, e/ou desenvolvimento de novos produtos; • Obtenção de Selo Sabor Gaúcho para ampliar mercado consumidor de forma legalizada; • Pequena quantidade de hortas existentes na zona urbana; • Grande potencial de consumo (Restaurante Universitário da UFFS, campus de Cerro Largo; Hospitais, Bares e Restaurantes,...).

Fonte: Adaptado de Polacinski et al., 2014.

Neste contexto, traçaram-se as seguintes estratégias, de acordo com Polacinski (2014, p. 308 – 309):

1. Aumentar o número de vagas para compor a equipe técnica dentro das instituições (EMATER, SECRETARIAS DA AGRICULTURA);
3. Fomentar e fortalecer a Rede de Comercialização de produtos;

4. Criar uma equipe multidisciplinar;
5. Criar uma atribuição específica para a equipe multidisciplinar voltada a padronização dos produtos, marketing;
6. Adaptar as legislações tributárias e sanitárias, para as pequenas e médias agroindústrias;
7. Criação de um abatedouro central para atender os pequenos produtores;
8. Aumentar o número de consultorias;
9. Aumentar o número de pessoas envolvidas no processo de assistência técnica às agroindústrias e produtores locais: demanda é grande e a quantidade de pessoas para irem “a campo” é bem menor; necessidade de acompanhamento junto ao produtor (rotulagem, legalização, embalagem, como se enquadrar nos programas-PAA, PNAE, etc.);
10. Qualificar mais as pessoas envolvidas no processo de consultorias e assistência técnica às agroindústrias e produtores locais: alguém que tenha mais fluência, que fale pelo produtor, pois o produtor é bom naquilo que faz / produz;
11. Desenvolver métodos de divulgação e conscientização sobre a importância e benefícios da legalidade;
12. Criar o sentimento de pertencimento ao APL;
13. Retomar a ideia de que para ficar fortes precisam trabalhar unidos, utilizando-se da mão de obra parceira; e necessidade de ampliação da produção para atender o mercado;
14. Auxiliar no escoamento da produção (intermediário);
15. Melhorar estado de conservação das estradas e rodovias;
16. Conscientizar os proprietários da importância de definir um salário para os filhos visando à sucessão familiar, e fixação do jovem no campo;
17. Informar sobre o que existe de auxílio/suporte e investimentos para melhorar a infraestrutura agroindustrial;
18. Reativar o Centro de Treinamento de São Luiz Gonzaga;
19. Aumentar qualificação da mão de obra;
20. Aproveitar estrutura de laboratórios de universidades e escolas técnicas para análise, testes e ensaios, a fim de certificar a qualidade do produto;
21. Definir um representante que organize a produção e a comercialização dos produtos, dentro da própria região, evitando assim o excesso de produtos em determinados municípios e a ausência destes produtos em outros municípios;
22. Parcerias entre as instituições de ensino, para inserir novas técnicas de inovações tecnológicas voltado ao meio agroindustrial, e também a operacionalização de projetos;
23. Criação de um fundo específico para investimento das agroindústrias, que ofereçam capacidade de financiamento;
24. Desenvolver medidas que possibilite aos produtores ter acesso à energia elétrica com maior capacidade energética a fim de permitir investir em infraestrutura mais sofisticada;
25. Intensificar o número de agroindústrias autorizadas ao uso do Selo Sabor Gaúcho;
26. Promover programas públicos de Estado: necessidade de uma política pública de Estado para as agroindústrias, precisa de uma política pública estável, contínua, que não mude a cada troca de mandato;
27. Inserir nos cursos universitários mais disciplinas voltadas à agricultura e/ou agroindústria familiar;
28. Aproveitar a região próxima a rios e pedregulhos para plantação de frutas cítricas;
29. Definir uma política pública de governo que destine parte dos recursos do município para investimento nas agroindústrias do município (nas propriedades agrícolas locais e agroindústrias locais);
30. Fiscalizar o cumprimento à lei do PNAE;

31. Conscientizar os produtores quanto à importância de se obter e manter uma produção limpa (livre de agrotóxicos);
32. Desenvolver pesquisas, nas universidades e escolas técnicas, voltadas para o desenvolvimento de defensivos agrícolas naturais (inovações biológicas);
33. Efetuar um estudo de viabilidade para verificar a possibilidade de cultivo de outros produtos na região (diversificação da produção).
34. Flexibilizar o processo de legalização;

A partir das estratégias, criaram-se planos de ações, que através de diálogos com todos os agentes que fazem parte da governança, designaram a cada um, compromissos para que através da cooperação mútua de todos, seja possível executar o plano de desenvolvimento proposto para o Arranjo Produtivo Local da agroindústria familiar da Região das Missões.

5 CONCLUSÕES

No presente artigo, buscou-se mostrar a importância da estratégia no que tange um plano de desenvolvimento de um arranjo produtivo local, tendo em vista que para que haja um desenvolvimento efetivo deve-se estabelecer estratégias, para servir como fortalecimento para cadeia produtiva e consumidora de produtos agroindústrias na Região das Missões-RS.

Um plano de desenvolvimento de um arranjo produtivo local pode ser fundamental em qualquer região que dele se utiliza, sabendo-se que as estratégias evidenciadas nele são resultadas de um estudo minucioso, e que são de interesse de todos os agentes envolvidos, para que haja desenvolvimento eficiente e eficaz. Ainda, sabendo-se que cada APL tem suas especificidades, é coerente que se estabeleçam estratégias muito bem fundamentadas em dados concretos, como neste caso.

Contudo deve-se estar muito bem claro, por dependerem de agentes externos a pesquisa, não obstante por se tratar de um ambiente que está em constante mudanças, as realidades e estratégias que se estabelecem nos estudos iniciais podem não ser as mesmas ao final. Sendo assim, deve-se adequar as estratégias e desenvolvê-las com capacidade de adaptação aos diversos fatores, podendo ao longo do tempo sofrerem mudanças necessárias.

Pode-se afirmar que a pesquisa foi de qualidade e profundidade, já que se levantou uma gama alta de informações relevantes, pois conforme externou a agência financiadora do projeto, este APL destacou-se de uma forma positiva por tal feito, já que informações como as que foram levantadas, e de forma que foram apresentadas, foram fatores determinantes para evidenciar-se a situação que a Região das Missões se encontrara.

Ainda pode-se destacar que o estudo trouxe mais clareza aos que atuaram junto à pesquisa, podendo mostrar que o APL da Agroindústria Familiar da Região das Missões, é capaz sim de se desenvolver e que tem forte competitividade. Salienta-se ainda que o estudo feito possibilitou uma nova verificação da realidade a qual a região se encontrava, em profundidade e qualidade tal, que foi financiado para publicação em formato de livro, o qual serviu de base para o presente artigo.

6 LIMITAÇÕES

As limitações encontradas neste trabalho de pesquisa dizem a respeito à dificuldade de fazer comparações com estratégias de outros APL's, já que conforme já se evidenciou, cada APL tem suas características. Pode-se afirmar também que outra limitação se deu pelo fato de que as necessidades de que cada município que pertence a região estudada, tem suas características e dificuldades específicas, e portanto, na formulação das estratégias, as mesmas necessitaram serem construídas de maneira que contemplassem o desenvolvimento de todos eles.

7 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Como recomendação para estudos futuros, caberia verificar se as estratégias propostas foram implementadas e atingiram os objetivos propostos. Ainda pode-se sugerir que haja um estudo que estabeleça um gerenciamento do plano de desenvolvimento utilizando ferramentas que estabeleçam diretrizes para gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- AGDI. **Agência gaúcha de desenvolvimento e promoção do investimento**. Disponível em: <<http://www.agdi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=976>>. Acesso em: 30 abr. 2015.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 p. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; Verschoore, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BASSO, David; TRENNEPOHL, Dilson (Org.). **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: plano de desenvolvimento do APL da agroindústria familiar da Região Ceireiro 2014 – 2020**. Ijuí: Unijuí, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Estratégia: a arte e ciência na criação e execução**. Tradução: Karina Schultz Jacques. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M.. **MBA: curso prático: estratégia**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. **Cidades@**. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>>>. Acesso em: 19 set. 2013.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; et al. **O Processo da Estratégia : conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- POLACINSKI, Edio et. al. **Plano de Desenvolvimento do APL da agroindústria familiar da Região das Missões (RS)**. Santo Ângelo: FuRi, 2014.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, vol. 2, n. 2, p. 26 - 32, jul./dez. 2012.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. Rubens da Costa Santos (Org.). São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.