

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR E DIVERSIDADE DO MÉDIO ALTO URUGUAI: DO PLANEJAMENTO À IMPLANTAÇÃO

Ezequiel Plinio Albarello¹
Cidonea Machado Deponti²
Ellen Larissa Weiss³

Resumo

O presente ensaio propõe uma breve análise da elaboração e da implementação do Plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar do Médio Alto Uruguai Gaúcho. O objetivo é apresentar uma compilação dos dados apresentados no plano e analisar as condições atuais de implementação das estratégias apresentadas no seu plano de ação. A pesquisa se baseou em dados bibliográficos para definições teóricas a respeito do tema desenvolvido, dando suporte aos dados publicados no Plano de Desenvolvimento: agricultura e agroindústria familiar no norte gaúcho e abordagens a cerca do planejamento e sua importância para o desenvolvimento regional, alinhadas ao objeto de pesquisa proposto, que é o plano de desenvolvimento do APL citado acima. Como resultados, baseados nos comparativos dos dados do PD com as entrevistas e os documentos da ADEMAU, podemos considerar que o APL enfrenta algumas dificuldades da implantação e gestão das estratégias traçadas no PD. Os entraves são inúmeros, como legislações arcaicas e extremamente burocráticas, descontinuidades nas políticas públicas, incapacidade gerencial e técnica dos atores envolvidos e principalmente a morosidade burocrática da gestão pública.

Palavras-chave: Agroindústria familiar. Médio Alto Uruguai. Desenvolvimento regional. Planejamento.

Abstract

This paper proposes a brief analysis of the design and implementation of the development plan APL Eastern family agribusiness Alto Uruguay Gaucho. The goal is to present a compilation of the data presented in the plan and analyze the current conditions of implementation of the strategies presented in the same action plan. The research was based on bibliographic data to theoretical definitions on the subject developed supporting the data published in the Development Plan: agriculture and family agriculture industry in the north gaucho and approaches about planning and their both importance for regional development all lynched to research object is proposed that is the APL development plan mentioned above. As a result, based on comparative data of the PD, compared interviews and access to documents ADEMAU, we can consider that it faces some difficulties in the implementation and management of the strategies outlined in the PD. The obstacles are numerous, as archaic and extremely bureaucratic laws, discontinuities in public

Recebimento: 13/5/2016 • Aceite: 2/6/2018

¹ Doutorando no Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional (UNISC). Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen – RS, Brasil. E-mail: epalbarelo@uri.edu.br

² Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul – RS, Brasil. E-mail: cidonea@unisc.br

³ Graduada Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen – RS, Brasil. E-mail: ellen@uri.edu.br

policy, management and technical incapacity of the actors involved and especially the bureaucratic slowness of public administration.

Keywords: family Agroindústria. Medium High Uruguay. Regional development. Planning.

Introdução

A atividade agrícola é uma prática constante em meio à sociedade em que vivemos e sua importância reflete diretamente no fluxo de comercialização do norte gaúcho, a qual é considerada extremamente agrária. Por meio das práticas comerciais, muitos agricultores conseguem se inserir no mercado com seus produtos, porém timidamente, contando com o auxílio de entidades (EMATER, ADEMAU, CODEMAU, Universidade e etc.) que norteiam esses produtores. Propõe-se neste ensaio a compreensão e importância de planejamento estratégico como ferramenta de definição de ações voltadas ao desenvolvimento regional, ao setor agroindustrial em ascensão e a importância para o desenvolvimento regional dessas atividades, bem como crescimento do pequeno produtor rural. Na próxima seção, desenvolve-se o referencial teórico proposto no ensaio, baseado na agroindustrialização familiar, sua importância e o planejamento como ferramenta norteadora além de dados obtidos junto à ADMAU (Agência de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai).

A agroindustrialização em pequena escala confere à agricultura familiar um maior ganho, visto que, muitas vezes, estão atreladas à pequena produção de leite, soja, trigo dentre outros, o que acaba tornando o retorno financeiro pequeno, para sustentar toda a família. Nesse sentido, a geração de valor para esses produtores se torna essencial, conforme apontam Gazolla e Pelegrini (2011, p. 362):

Na agricultura familiar, a agregação de valor também é uma necessidade manifestada tanto pelos agricultores, através de suas iniciativas, como por agentes de desenvolvimento e pelas próprias políticas públicas, como, por exemplo, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

Inicialmente, trazemos elementos que demonstram a atual situação das agroindústrias familiares e a dependência do país ao setor que tanto contribui para a economia, demonstrando as formas adotadas pelos produtores para se promoverem no mercado. Após, é realizada uma análise das ações propostas pela ADMAU, em parceria com outros órgãos, como EMATER, a avaliação do que já foi realizado e daquilo que falta implementação.

A vinculação da Agência de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai - ADMAU, criada na Região, em 2013, com questões ligadas à temática do planejamento estratégico do desenvolvimento regional, que remonta às suas próprias origens e competências instituídas, embora as iniciativas desencadeadas neste sentido tenham sido tomadas inicialmente de forma isolada e empírica, apenas por alguns representantes sociais na forma de governança.

Diante disso, este texto busca resgatar e descrever como ocorreu o processo de formulação desse plano estratégico e a apresentação e discussão dos dados nele contidos, do diagnóstico ao plano de ação. Isso será feito a partir de uma breve abordagem da temática Agroindustrial seguida pela do planejamento regional e de algumas concepções teóricas básicas sobre o tema. Na sequência, são descritos os dados gerais advindos, o diagnóstico aplicado na região e os objetivos do plano estratégico e detalhes do processo de construção, uma vez que a ADMAU configura como um divisor de águas na história das políticas de planejamento regional voltado a APLs.

Aspectos metodológicos

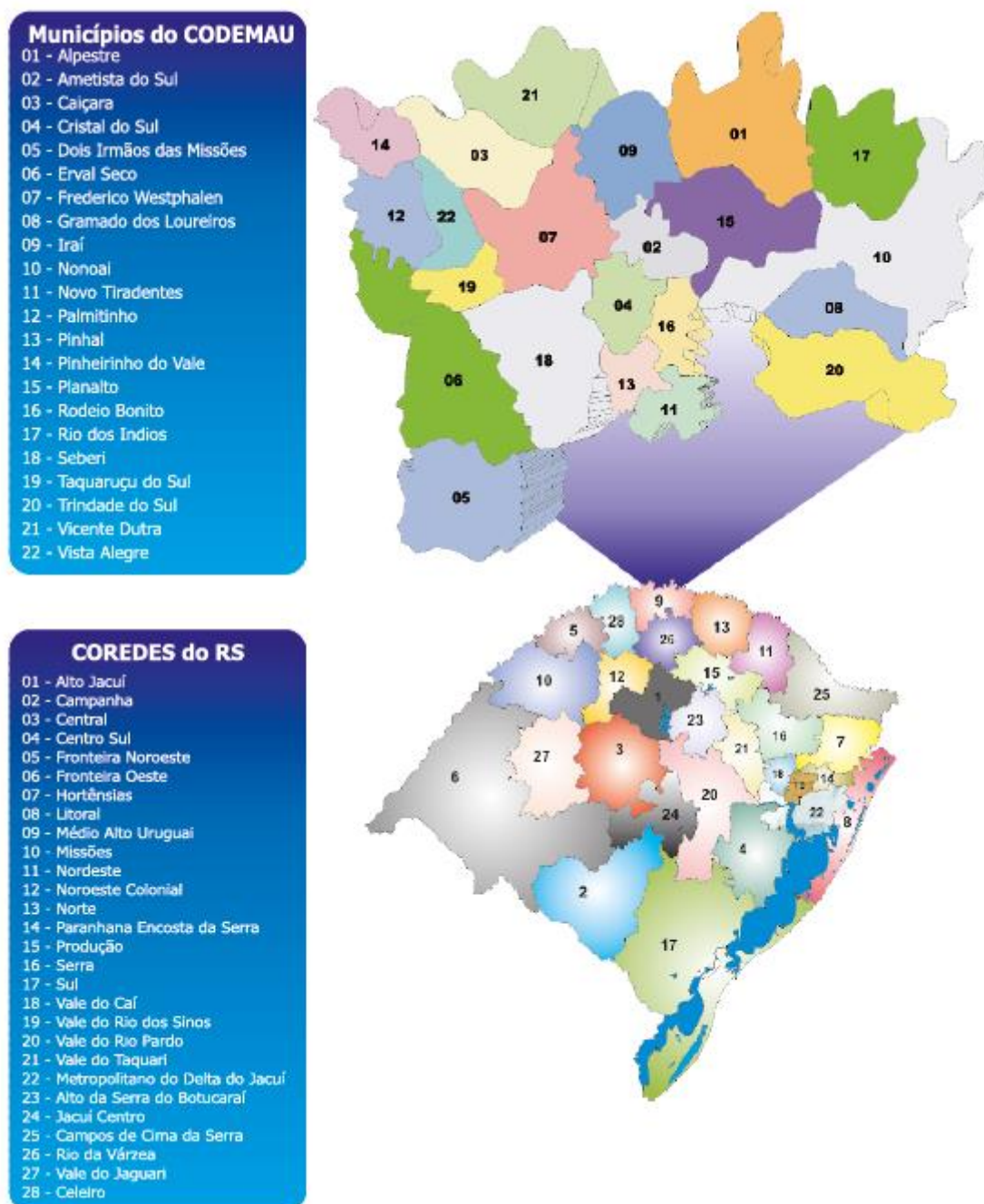
Para realização da análise exposta neste texto, fez-se uso das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e entrevista. A pesquisa bibliográfica centrou-se na teorização sobre a atividade agroindustrial familiar como fator de desenvolvimento regional e sobre o planejamento.

A revisão bibliográfica permite, de uma forma mais ampla, a realização do “[...] planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado [...]” (STUMPF, 2006, p. 51).

A pesquisa documental, constituída pelo levantamento e a análise documental, é compreendida como fonte para a coleta de dados que se restringe a documentos que podem ser escritos ou não, provenientes de fontes primárias ou secundárias referentes a acontecimentos contemporâneos ou retrospectivos (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A pesquisa realizada, ‘Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar e Diversidade do Médio Alto Uruguai: Uma Análise da Elaboração e Implantação’ teve como objetivo estudar o Plano de desenvolvimento do APL. Para a sua elaboração, utilizou-se como base dados retirados de livros, artigos científicos relacionados à área, bem como pesquisa de campo com o responsável pela ADMAU em Frederico Westphalen, por meio de entrevista sobre a implantação do plano estudado. Dessa forma, foram realizados fichamentos bibliográficos e busca de informações para a montagem do referencial. Por meio de dados retirados do Plano de Desenvolvimento, foi possível fazer o levantamento da atual situação das agroindústrias familiares, permitindo, dessa forma, uma maior análise dos problemas e oportunidades, bem como análise de estudos já existentes sobre a área, com um aprofundamento teórico mediante o acúmulo de informações. A região de abrangência a que estamos mencionando está representada na Figura 1.

Figura 1: Localização dos Coredes do Estado do Rio Grande do Sul, com destaque para os municípios que formam o Codemau.



FONTE: CODEMAU apud GAZOLLA e PELLEGRINI. Estudos Rurais III. Cadernos do Ceam/Estudos Rurais III. p.52

Foi aplicada a pesquisa qualitativa, levantando dados para a compreensão e interpretação das expectativas dos produtores, bem como comportamento e opinião e a pesquisa quantitativa com relatórios e questionários.

As entrevistas foram presenciais, feitas pelo pesquisador e doutorando, acompanhado de bolsistas de iniciação científica. Os sujeitos entrevistados foram atores regionais, componentes da direção, técnicos da ADMAU (agência de desenvolvimento do médio alto Uruguai) e técnicos envolvidos no processo de elaboração do plano analisado. Optou-se pela não identificação dos sujeitos entrevistados visando garantir o sigilo ético da pesquisa.

Agroindustrialização e planejamento para o desenvolvimento regional

A atividade agroindustrial é fator determinante na busca do crescimento regional, considerando a região do Médio Alto Uruguai extremamente agrícola, o que verifica a necessidade de ampliar horizontes e diversificar as formas de conhecimento, buscando melhorar a economia local. Assim, é possível dizer que por meio do Arranjo Produtivo Local (APL) tem-se um forte incentivo ao desenvolvimento, com a cooperação dos agricultores e produtores, empresas e comunidade, auferindo aumento de renda e eficiência na produção.

Ao longo da história da região do Corede do Médio Alto Uruguai, os produtores transferiram de geração para geração os ensinamentos do cultivo da terra e criação de animais, o que deu início às pequenas agroindústrias familiares. Nesse contexto, a história da região é intimamente relacionada à agricultura e como ela evoluiu ao passar dos anos, até o momento em que os produtores verificaram a possibilidade de comercialização da produção local, primeiramente de maneira informal, de trocas e evolui para a comercialização.

A forma de associação, união de agricultores, permite aos pequenos produtores vantagens, pois alavanca a capacidade de produção e comercialização a todos com a obtenção de produtos por preços diferenciados, assim como equipamentos para a produção, rendendo maiores lucros ao empreendimento. Esses grupos são normalmente formados por pessoas da localidade, que trocam informações e discutem diversos problemas que surgem, propondo soluções e melhorando o relacionamento, que passa de uma conversa informal para uma organização associativa. (KNOREK, 2008).

Os temas citados demonstram a importância da agricultura para o nosso país, em especial para a região, e as grandes vantagens que trazem para a economia. Em contrapartida, segundo Hartmann (2013), a população local está se transformando em um curto período de tempo, sendo que nos últimos 10 anos observou-se uma significativa redução da população, principalmente na zona rural. Esse fator prejudica o desenvolvimento do meio rural, conforme demonstrado abaixo:

Estudos realizados por Sabourin (2007) demonstram que a redução da população rural e mesmo total, é um indicador do baixo nível de absorção da mão de obra no meio rural e de diversificação das atividades econômicas, o que faz com que esta mão de obra migre para outras regiões em busca de emprego.

Em torno desse apontamento, verifica-se que as agroindústrias contribuem na tentativa de permanência do homem no campo, ao passo que incentivam e auxiliam na gestão como um todo. A atividade rural vem sofrendo com o pouco auxílio e incentivo, o que afeta a produtividade e a sobrevivência do pequeno agricultor, que é prejudicado pelas grandes propriedades que comandam a produção. Diante disso, Wesz Junior et al (2008, p.1) destaca que:

Em face aos processos de reestruturação capitalista e ao aumento da vulnerabilidade social e econômica no meio rural latino-americano, tem se apresentado crescente a tendência de diversificação produtiva dentro da agricultura familiar.

Nesse contexto, a região do Codemau, por meio das agroindústrias, pode vir a diversificar a produção e suas técnicas, incentivando a permanência no campo com a atuação em novas culturas e formas de atuação.

A grande maioria das propriedades locais conta com até dois participantes nas atividades e uma pequena parcela conta com mais de seis pessoas trabalhando. Mais da metade dos proprietários não contrata mão de obra e apenas $\frac{1}{4}$ contrata de uma a cinco pessoas. As propriedades da região são, em sua maioria, de pequeno porte e compostas por funcionários da própria família, o que reflete em sua forma de organização e administração, que na maior parte é gerenciada por homens de perfis conservadores e focados em um objetivo comum, não deixando espaço para novos conhecimentos ou sugestões para o negócio.

Com novas formas de gestão, as informações são expandidas, melhorando o entendimento dos proprietários, que têm grande insatisfação quanto à qualificação, a qual ocorre, em grande percentual, na própria agroindústria, e em percentual menor, por meio de cursos pagos por outras entidades. A qualificação no meio rural é dificultada, e como o campo sofre com o êxodo dos jovens

que partem em busca de conhecimentos em centros maiores, a qualificação dos que permanecem é amparada por cursos externos e palestras.

Essa falta de aprimoramento causa reflexo nos problemas que surgem quanto à mão de obra, que precisa ser especializada em muitos casos, e, como é escassa, gera uma alta rotatividade. Também interfere nas finanças e informalidade, impactando na renda dos proprietários, que vivem na maioria absoluta, dos capitais gerados na agroindústria. Poucos são os empresários que apresentam outras atividades.

As matérias-primas necessárias à produção nas agroindústrias são compostas de produtos locais, o que auferir vantagens na diminuição dos gastos, visto que são produzidas nas propriedades, sendo necessário adquirir de outros locais poucos materiais. Há, nesse conjunto, uma grande contribuição ao desenvolvimento regional do Codemau, já que com a produção local a rentabilidade é maior, gerando mais retorno tanto aos agricultores, quanto à região, que acaba indiretamente compartilhando dos benefícios no comércio e na prestação de serviços. Assim, é possível destacar que:

É evidente que os atores, quando obtiverem lucros agregados em seus produtos, entrarão na dinâmica da economia que é circular a produção e aumentar cada vez mais a produtividade e, sobretudo o ganho da qualidade desses produtos: cooperação e dinâmica de mercado levam ao desenvolvimento (KNOREK, 2008, p 6-7).

Em menor quantia, mas não menos relevante, a aquisição de matéria-prima sofre com a sazonalidade e escassez que fazem com que a compra seja realizada, em certos casos, em lugares distantes, deixando de adquirir localmente, o que é um ponto fraco no incentivo de trocas locais.

O marketing das propriedades se reflete na marca própria que quase todas possuem e que divulgam os produtos, principalmente nos próprios municípios em que se localizam, e onde estão a maioria dos clientes, já que quase a metade delas, tem de 1 a 50 consumidores. O número restrito de compradores ocorre em virtude do menor número de habitantes das cidades e também pelas ações de marketing não serem tão expressivas, o que faz com que poucas pessoas conheçam os produtos ofertados. Ainda, dentro desse conceito, Agne; Waquil (2010) relatam que as agroindústrias inserem seus produtos no mercado por meio de centros comerciais, como mercados, armazéns, padarias dentre outros, os quais são responsáveis por difundir em meio à comunidade esses produtos.

As agroindústrias são beneficiadas pela interação e apoio das universidades nas esferas comunitária, estadual e federal, as quais desenvolvem pesquisas e estimulam a inovação e melhorias para a região. O apoio dessas traz importantes contribuições para o desenvolvimento de novos produtos, com o aprimoramento das formas de gestão e melhoria dos produtos existentes, buscando alcançar maiores benefícios para os produtores. Do mesmo modo, essas instituições oferecem cursos voltados a nossa realidade, pensando não somente no desempenho das agroindústrias, mas também na permanência dos estudantes em nossa região, ao passo que oferece cursos de Tecnologia em Agropecuária, Agronomia, Técnico em Alimentos dentre outros. Outro grande benefício, tanto para as agroindústrias, quanto para a região, é o PMTec- Polo de Modernização, pertencente a URI/FW, que conta com diversos laboratórios de análises voltados ao setor rural.

Por muitos anos, a agricultura familiar não era estimulada para a venda de produtos, não pensando em sua diversificação. Atualmente, percebe-se que os produtores estão em busca de inovação para atrair clientes e aprimorar o rol de produtos. Na região do Corede, a maioria dos agricultores não tem a preocupação de inovar na produção. Uma pequena parcela busca conhecimento em feiras, eventos e consultores capacitados a auxiliar na análise do produto, ou possível produto a ser desenvolvido.

Para o andamento das atividades ligadas à produção, os agricultores efetuam algumas ações internas ligadas à gestão, destacando-se a produção, o aprimoramento dos produtos e a logística. Com o quesito da sustentabilidade em alta, é válido que a inovação dos produtos seja sustentável, fazendo com que não somente as agroindústrias prosperem, mas também toda a sociedade, que consegue enfrentar os novos desafios do tripé econômico, ambiental e social.

O desenvolvimento sustentável da sociedade é um dos grandes desafios enfrentados, pois a tecnologia foi uma grande aliada para as mudanças que ocorreram no campo, mas também pode

trazer prejuízos, caso não sejam bem estudadas. O pequeno agricultor foi capaz de transformar não somente o seu meio, como de outras áreas, ao passo que modernizou as técnicas utilizadas no campo que influenciam nos hábitos, costumes e condições de comercialização de outras áreas. Nesse contexto, verifica-se a preocupação do agricultor com o meio em que vive, pois sabe até onde pode utilizar os recursos disponíveis, sem causar maiores danos. (GAZOLLA, 2011). Segundo Albarello et al. (2014, p. 23), “[...] precisamos admitir a grande contribuição desse segmento da agricultura na evolução tecnológica e social dos outros setores econômicos da sociedade”. Os diversificados programas governamentais são ferramentas que permitem a sobrevivência no campo, citam-se PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, e CEFFAs- Centros Familiares de Formação com base na Pedagogia da Alternância, e a utilização de meios sustentáveis, tentando equilibrar a dimensão econômica, social e ambiental do desenvolvimento. “Ainda podemos destacar que o emprego de práticas ecologicamente mais equilibradas favorece a diversificação de criações e cultivos, menor uso de insumos químicos e preservação de patrimônio genético”. (ALBARELLO et al, 2014, p. 33).

Assim, as agroindústrias, ao fornecer produtos ecologicamente corretos, além de estarem contribuindo com a região, ampliam sua gama de consumidores, que veem a preocupação com a qualidade, bem-estar e saúde.

“A agricultura familiar, sempre vista como fonte de problemas, hoje aparece no APL do Médio Alto Uruguai como possibilidade de soluções vinculadas a melhoria do emprego e da qualidade de vida”. (ALBARELLO et al, 2014, p. 33).

Em torno desse argumento, o desenvolvimento sustentável tem um conjunto de objetivos, em que se destacam a segurança na alimentação, análise das tecnologias do campo, uso racional dos recursos, aumento da cobertura vegetal, diminuição do uso de agrotóxicos, dentre outros. (ALTIERI apud ALBARELLO et al, 2014, p.33).

Os resíduos oriundos da produção das agroindústrias são também pensados de forma sustentável, visto que a grande maioria quase não produz e aquelas que produzem, enviam para reciclagem interna para reutilização e somente aquilo que não é aproveitado vai para descarte, sendo doado. Esse fator é um dos responsáveis para que as propriedades não possuam maiores problemas com a legislação ambiental. Poucas as que enfrentaram dificuldades nesse quesito, os quais estão ligados à falta de esclarecimentos e à lentidão de liberação de licenças.

O precário conhecimento sobre os assuntos supracitados é consequência direta da baixa escolaridade dos gestores, que na maior parte tem somente o ensino fundamental completo, seguidos de uma pequena proporção com ensino médio e outra com ensino superior, e desses, poucos com estudo na área de atuação.

Planejamento e desenvolvimento regional

Neste artigo, a ideia de planejamento igualmente precisa ser percebida e compreendida, não apenas em sua racionalidade e técnica, mas sujeita a circunstâncias territoriais e contingências próprias ao contexto econômico, social e cultural onde está ou será desenvolvida. Ou seja, é preciso analisar cuidadosamente quem controla a técnica do planejamento e para que objetivo ou finalidade a utiliza.

Gallo (1995, Apud, Silveira, 2015. P. 24) lembra que:

[...] o planejamento, como o principal instrumento de integração sistêmica (ao lado da economia), é portador de caráter intrinsecamente conservador (o que não se confunde automaticamente com reacionário). Isso corresponde ao seu papel de assegurador da reprodução social, responsabilidade da dinâmica integradora sistêmica.

Ele frisa que, nas experiências históricas em que o planejamento teve destaque, ele se mostrou incapaz de permitir a emancipação social, coibindo ou freando os processos e as demandas sociais. A superação de tal situação está necessariamente relacionada à necessidade de racionalização sistêmica do processo de planejamento e de redefinir sua direção e sua abrangência por meio das características endógenas baseadas nos aspectos sociais, econômicos e culturais da região/objeto planejado. (GALLO, 1995.).

Vejamos, então. Se por um lado existem aqueles que acreditam que o

planejamento possui força e potência suficientes para resolver os problemas das intervenções da sociedade no mundo, através de boas receitas de como e quando atuar; por outro lado, há aqueles que creem que o planejamento é em síntese um instrumento a serviço da dominação social, sempre em favor das classes mais abastadas, ou, ainda, como instrumento ideológico de manipulação, de exclusão e/ ou de controle político. (FELIPPI. 2015. P. 24).

Nessa perspectiva, Gallo (1995, p. 105) assinala que é preciso redefinir e desmistificar as competências instrumentais tradicionalmente vinculadas ao planejamento e “romper com sua leitura positivada e realista, que o vê como ciência social aplicada, capaz de uma ação/normatização sobre o mundo vivido, tanto na perspectiva de conservar e/ou aprimorar um determinado aspecto social, quanto como instrumento de instauração de uma forma de integração social radicalmente distinta da existente”.

Todavia, como técnica administrativa moderna, o planejamento é um processo rigoroso de dar racionalidade à ação. Podemos afirmar ainda, de acordo com Merhy (1995), que o planejamento em suas distintas configurações representa uma típica tecnologia de ação, uma vez que ele se traduz em saberes e práticas que se propõem operar sobre diferentes dimensões da realidade social na busca de resultados finais, previamente projetados no âmbito do próprio processo de planejamento. Muito embora reconheçamos, como nos lembra Merhy (1995, p. 117), que “sob essa denominação há histórias, conhecimentos, propostas e experiências muito distintas que, se não forem levadas em conta, acabam por gerar simplificações na maneira de tratar as questões que o tema suscita”.

Segundo análise de Felippi (2015), ao longo deste tempo o planejamento passou a sintetizar as diversas abordagens e escolas em que as mais novas passaram a combinar-se com as mais antigas, sugerindo a evolução e maturidade do conceito de planejamento.

Uma delas é o planejamento estratégico. Tendo a sua essência uma gênese tão antiga quanto a proposta pelas ações militares de Sun Tzu, em 500 a.C. e o seu amadurecimento em organizações privadas do pós-guerra, é compreensível que seu desenvolvimento tenha ocorrido de forma tímida até a década de 1960, ganhado novo destaque a partir das décadas de 1970 e 1980, com apresentação de novas metodologias e aplicações, tornando-se um campo dinâmico de pesquisa a partir da década de 1990. Assim:

[...] a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social. (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 23).

Assim, a realização do planejamento regional, no caso do planejamento analisado neste ensaio (Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar e Diversidade do Médio Alto Uruguai), demandou a geração de um diagnóstico com dados abrangentes e informações representativas da realidade, que possuíam a consistência necessária para subsidiar e fundamentar as deliberações e/ou decisões que levaram à proposição das mudanças esperadas, condensadas e aceitáveis da realidade regional, e que foram traduzidas em ações aplicáveis e projetos factíveis de serem implementados em âmbito regional.

Assim, no capítulo que segue, apresentaremos e analisaremos a construção do plano e as proposições definidas na governança e explicitadas no plano.

Apresentação e análise dos dados

Iniciamos nossa análise dos dados pesquisados demonstrando a realidade constatada pelo diagnóstico aplicado nas agroindústrias, nos pontos comerciais e em entrevistas e pesquisas de dados secundários. Também foi realizada uma análise situacional a partir da metodologia de diagnóstico SWOT. A construção e aplicação da matriz como método de análise situacional da região analisada foi de forma participativa envolvendo os membros que constituem parte da governança da ADMAU.

A análise SWOT permite analisar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades existentes com relação ao Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar e Diversidade,

delimitando seu diagnóstico e demonstrando quais as estratégias norteadoras deverão ser adotadas para que ocorram as melhorias.

- Forças: as principais forças estão ligadas à matéria-prima, na grande maioria fornecida pela própria agroindústria; os investimentos visando crescimento da renda; e a mão-de-obra que é familiar. Ainda se relacionam à tradição regional em produtos agroindustrializados a boa aceitação das mercadorias;

- Fraquezas: agroindústrias com pouco tempo de atuação; falta de foco na área gerencial; conhecimento precário dessa; dependência da renda familiar ser exclusiva dessa atividade; custos elevados da produção;

- Ameaças: concorrência, como grandes setores alimentícios; restrito apoio do governo; falta de comprometimento com a comercialização dos produtos locais; adversidades climáticas;

- Oportunidades: agregação de valor com a utilização de selos de qualidade e produtos ecologicamente corretos; adequação do setor à legislação vigente; investimentos no APL.

Abaixo, apresentaremos o plano de ação proposto no plano de desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar e Diversidade do Médio Alto Uruguai.

Quadro 1: Plano de ações proposto

Ação	Prazo			Responsáveis	Metas	Indicadores
	Curto	Médio	Longo			
Enquadramento ambiental, fiscal e sanitário.				AMZOP, ADMAU, EMATER, AGROINDÚSTRIAS.	Aumento do índice de legalização das agroindústrias.	50% das agroindústrias pesquisadas legalizadas a curto prazo, 75% a médio prazo e 100% a longo prazo.
Acesso a programas governamentais.				AGDI, ADMAU, EMATER	Aumento do índice de agroindústrias participantes em programas de comercialização institucional.	50% das agroindústrias legalizadas acessem os programas a curto prazo, 75% a médio e 100% a longo prazo.
Pesquisa de mercado conjunto.				AGDI, ADMAU, SICREDI E CRESOL	Novos mercados identificados.	100% das agroindústrias do APL
Formação de redes de distribuição e comercialização.				ADMAU, UCP, EMATER, SICREDI E CRESOL	Agroindústrias unidas com maior poder de barganha.	100% das agroindústrias do APL
Plano de marketing conjunto.				AGDI/ADMAU	Produtos regionais divulgados em diversas regiões do país.	100% das agroindústrias do APL
Criar selo de origem.				GOVERNANÇA e ADMAU	Produtos identificados quanto a sua procedência e qualidade.	100% das agroindústrias do APL
Capacitação para gestão.				EMATER, URI, SEBRAE, CAFW, UFSM, UERGS, SENAR	Empresa com visão estratégica de gerenciamento.	100% das agroindústrias do APL
Capacitação para produção primária.				EMATER, URI, SEBRAE, CAFW, UFSM, UERGS	Gestores e mão de obra qualificada em processos produtivos.	100% das agroindústrias do APL
Capacitação para produção industrial.				EMATER, URI, SEBRAE, CAFW, UFSM, UERGS, SENAR	Mão de obra qualificada em processos industriais.	100% das agroindústrias do APL
Capacitação comercial.				EMATER, URI, SEBRAE, CAFW, UFSM, UERGS, ADMAU	Mão de obra capacitada em planejamento do processo comercial.	100% das agroindústrias do APL
Criação do plano de negócio				SEBRAE, ADMAU, SICREDI E CRESOL	Gestores com visão estratégica do seu negócio.	100% das agroindústrias do APL

Fonte: Plano de Desenvolvimento: APL Agroindústria Alimentar e Diversidade do Médio Alto Uruguai

Ao que segue, faremos uma breve apresentação e análise das discussões presentes nas entrevistas junto ao gestor da ADMAU, comparando-as com os dados contidos no plano.

Muitas das ações prometidas não puderam ser realizadas devido à estrutura e tempo despendido, as quais sofrem com o adicional de que os produtores, muitas vezes, não estão interessados em ocupar seu tempo com ações de marketing e propaganda, que são essenciais à

divulgação desses produtos, principalmente para a população urbana, a qual ainda é pouco atingida. Também se verifica o pouco interesse em cursos de aprimoramento, pois como esses agricultores trabalham em horários diferenciados, encontram, em muitos casos, dificuldades em participar de eventos formativos.

Observou-se, nos dados pesquisados e analisados, que a localização das agroindústrias não favorece a sua divulgação, assim como o uso de máquinas e equipamentos ocorre em escalas menores. A matéria-prima tem procedência própria, ou de vizinhos. A mão-de-obra é familiar. De acordo com Mior apud WESZ JUNIOR (2009, p.2) “[...] agroindústria familiar se refere às “formas de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, à produção de valor de troca que se realiza na comercialização”. Pode ainda ser representada como uma rede envolvendo agricultores e suas famílias, vizinhos, pequenos comerciantes urbanos e consumidores. Dessa forma, vale destacar a atuação de entidades que visam fortalecer as agroindústrias familiares, no que tange às ações propostas em parcerias com a ADMAU, instituições de ensino e outras. Diante dessa atuação, pode-se observar que:

- Várias empresas declararam interesse em serem inseridas nos projetos do APL, destacando-se dentre elas as empresas de laticínios, alambiques, granjas, apicultores, dentre outros.

- Planos de trabalhos estão sendo desenvolvidos, tendo em vista a necessidade de continuidade das ações voltadas ao fortalecimento das políticas de desenvolvimento das agroindústrias e comercialização, sendo que a governança do APL Médio Alto Uruguai e Rio da Várzea identificou que, para avançar neste processo, faz-se necessário a ampliação da agroindustrialização, como é o caso da formalização das agroindústrias familiares. Destaca-se a proposta de modelagem e implementação de um Sistema Web que auxilie o APL na catalogação e comercialização de produtos das agroindústrias e da agricultura familiar, criação de um sistema on-line para serviços de inspeção municipal e kits em pontos de venda.

- Estruturar um plano de negócios para uma central de comercialização envolvendo os 42 municípios e agroindústrias do APL Agroindústria e Diversidade.

- Aquisição de kits de comercialização para empreendimentos da agricultura e agroindústria familiar, concretizados por meio da comercialização coletiva em supermercados e pontos de venda e estruturas para realização de feiras livres itinerantes.

- kits em pontos de comercialização, para dar visibilidade aos produtos das agroindústrias familiares, com sua exposição em Gôndolas, visando à maior aproximação dos consumidores com os produtos. Para tanto, as gôndolas estarão dispostas em supermercados da região.

- kits em feira livre, utilizados pelos municípios nas diversas feiras e exposições que ocorrem em municípios da região, bem como em feiras de alcance estadual ou nacional, a exemplo da EXPODIRETO (Não-me-Toque) e EXPOINTER (Esteio).

- Mobilizar e assessorar os ofertantes e demandantes de produtos da agroindústria e agricultura familiar;

- Prospectar e gerar chamadas públicas para mercado institucional e para o mercado convencional;

- Cadastrar ofertantes, demandantes e editais de compras.

- Agente de comercialização: será o articulador e facilitador no arranjo. A ele será dada infraestrutura necessária para o bom desempenho das atividades, como resultado dessa articulação, espera-se aumento do faturamento e o surgimento de novas agroindústrias.

Os projetos a serem desenvolvidos possuem metas quantitativas e qualitativas claras, conforme exposto na tabela 01.

Quadro 02: Atividades, indicadores e metas a serem alcançadas:

ATIVIDADE	INDICADOR	META
Aquisição de kits	Gôndolas para supermercados	30
	Barracas em feira livre itinerante	30
Produtos comercializados	Aumentar venda	20%
Agroindústrias presentes nos supermercados	Aumentar	20%
Empreendimentos novos envolvidos na comercialização	Envolver	200
Feiras Itinerantes	Incentivar a realização	42
Compras públicas na área de atuação do APL	Vender para presídios	04
	Vender para universidades	02
	Vender para escolas estaduais	150

Fonte:ADMAU, Projeto: Modelagem, desenvolvimento e implantação de um sistema de comercialização.2015.

Nesse sentido, acredita-se que as entidades gestoras dos APL podem atuar como facilitadores do processo de legalização e comercialização, por meio da criação de instrumentos, além de centrais de comercialização que serviriam de interface entre os produtores e compradores. Essas centrais de comercialização podem cumprir seu papel de facilitadoras a partir do mapeamento das ofertas e demandas, por meio do cadastramento dos fornecedores e de seus produtos e das instituições demandantes de itens da agricultura familiar. Além disso, as centrais de comercialização podem auxiliar as instituições públicas no cumprimento da legislação, no que se refere à obrigatoriedade de aquisição de produtos da agricultura familiar, uma vez que ofereceria um mecanismo de aproximação e interação entre produtores e consumidores.

Também podemos destacar, nos dados analisados, que mesmo que as ações propostas sejam de grande valia e importância para os envolvidos, ainda assim, as principais formas de financiamento das atividades agroindustriais não são pautadas pelos incentivos governamentais e sim pessoais.

No início, os proprietários são estimulados pela geração de renda e a disponibilidade de matéria-prima para a produção, sendo impulsionados por órgãos como EMATER, Secretaria de Agricultura e universidades e pelo desejo de manter os jovens e as mulheres em novas atividades no meio rural. (AGNE; WAQUIL, 2010, p. 147).

Após criarem o próprio negócio, os gestores esbarram na falta de apoio governamental, não acessando programas, como a merenda escolar nas escolas, devido à falta de infraestrutura, limitado mercado de atuação e legislação vigente, podendo contar apenas com algum incentivo do município e de clientes. Segundo Dorigone Renk (2010, p. 4), “[...] os agricultores depararam-se com a distância de centros maiores e a responsabilidade de criarem suas instituições, em face da pálida presença do Estado”.

Ainda com relação às ações desenvolvidas, o enquadramento ambiental, fiscal e sanitário foi realizado em 16 municípios, implantando os mecanismos de legalização para trazer as agroindústrias à formalidade, habilitando-as a acessar programas de crédito, de certificado de origem e qualidade. Foram criadas bases de serviços para 22 municípios, auxiliando os mesmos no acesso a políticas públicas de linhas de crédito, mercados institucionais, capacitação etc.

Com as pesquisas de mercados, foram identificados os potenciais dos mercados institucionais e implantada a central de comercialização, permitindo assim maior poder de barganha aos agricultores. O planejamento das ações de marketing ainda não foi realizado, assim como a criação de um selo de origem. Estão sendo estudadas as ações para capacitação dos gestores com vistas à gestão estratégica, que estão sendo parcialmente realizadas.

Os processos de capacitação dos gestores também não foram concretizados, pois os setores responsáveis possuem outras prioridades de melhoramento para as propriedades e há o pouco interesse por parte dos produtores, na grande maioria, por qualificações e aprimoramento. A maioria dos produtores tem pouco grau de instrução.

A comercialização, uma das etapas decisivas para maior independência do produtor em relação ao domínio do processo (produção, industrialização e comercialização), na maioria dos

casos, foi relegada a um segundo plano. Existe todo um debate para que se confira cada vez mais autonomia ao agricultor ou agroindústria familiar para sua total independência com relação à comercialização, oportunizando o surgimento de produtos com o “selo” ou “marca” local, ou seja, um produto com denominação de origem. Nesse sentido, o departamento de cooperativismo da EMATER tem trabalhado fortemente com as Cooperativas e Agroindústrias da Agricultura Familiar - quer seja na administração e gestão, quer seja no apoio à industrialização - com vistas à agregação de valor, ficando este ganho com o cooperado e não com o atravessador.

Nesse mesmo sentido, o APL Agroindústria e Diversidade dos Coredes Médio Alto Uruguai e Rio da Várzea, vem atuando no apoio ao processo de implantação dos serviços de inspeção municipal, resolvendo uma limitação estrutural do processo de comercialização das agroindústrias familiares. A ADMAU, gestora deste APL, presta assessoria para a efetivação do Serviços de Inspeção Municipal (SIM) na maioria dos municípios de sua área de abrangência e também fora dessa região. Como prova disso, ocorreram auditorias orientativas por parte dos técnicos da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (SEAPA) para equivalência ao Sistema Unificado Estadual de Sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte (SUSAF). Um dos municípios que solicitou a auditoria definitiva conseguiu a homologação equivalente ao SUSAF. Outros vinte e dois municípios que recebem assessoria estão se adequando para solicitar a auditoria definitiva a fim de conquistar a equivalência ao SUSAF.

Considerações finais

A partir do analisado anteriormente, verifica-se que o APL- Arranjo Produtivo Local (APL) traz importantes contribuições ao desenvolvimento do meio rural, pois possibilita o aumento da cooperação entre os agricultores e produtores, empresas e comunidade, permitindo crescimento de renda, tendo em vista que as propriedades são, em sua maioria, de pequeno porte e contam com funcionários da própria família, o que reflete em sua forma de organização e administração. Considera-se que o grau de especialização no campo é baixo e sofre com o êxodo dos jovens que vão em busca de conhecimentos em centros maiores.

A importância de manter pessoas no campo e incentivar seu desenvolvimento justifica-se pela grande dependência de toda a população pela produção rural, que demanda o crescimento de toda a nação. Os incentivos governamentais ainda são poucos, o que desestimula muitos e provoca o abandono do campo, tendo em vista o fato de que as pessoas desejam buscar melhores condições de trabalho, com maior comodidade e longe das intempéries climáticas, que afetam a produção, assim como a busca dos agricultores por outras atividades mais rentáveis, especialmente quando a família não está satisfeita com os ganhos financeiros obtidos com a produção e venda de produtos da agricultura.

Os principais incentivos para essas atividades são os estímulos à geração de renda e a disponibilidade de matéria-prima para a produção, composta de produtos locais, sendo impulsionados por órgãos como EMATER, ADMAU, Secretaria de Agricultura e universidades, que apoiam e disponibilizam ferramentas de gestão e novas técnicas de trabalho, tendo pouco apoio governamental.

A pesquisa identificou que por trabalharem com matéria-prima do campo, podem-se considerar as agroindústrias como fornecedoras de produtos ecologicamente corretos, sendo distribuídos em mercados e pequenas feiras locais. Necessita-se, porém, maior modernização das técnicas do campo, bem como incrementos tecnológicos e a agregação de valor para produtos voltados ao mercado local. De acordo com Mior (2008, p.21) “Pode-se sugerir, portanto, a necessidade de assegurar um processo continuado de busca da inovação produtiva e organizacional junto a este novo sistema produtivo local de pequenos empreendimentos, visando promover a integração diferenciada destas novas redes de desenvolvimento rural. Associado a este está o grande desafio da extensão do mercado para além das redes sociais”.

É necessário considerar que planejamento não é somente resultado; é muito mais um processo e, nessas condições, verificou-se que os membros e técnicos qualificados nas regiões, disseminando discussões e as diversas metodologias acabaram aprofundando a qualidade do debate sobre o tema, bem como influenciando positivamente as ações regionais.

Os principais desafios que o plano e sua implementação apresentaram situam-se no âmbito legal (obedecer às legislações intervenientes e anuentes), no âmbito político e na gestão e implantação concreta dos referidos planos. A necessidade da constante atualização é outro desafio

a ser enfrentado. Para dar conta desses desafios, os gestores da ADMAU, seus técnicos e o Governo do Estado tratam da possibilidade de compatibilizar ações na atualização, qualificação e implementação do plano.

Referências

ALBARELLO, Ezequiel Plinio et. al. **Plano de desenvolvimento: arranjo produtivo local, agroindústria familiar e diversidade do Médio Alto Uruguai**. Frederico Westphalen, RS: Ed. URI, 2014.

AGNE, Chaiane Leal; WAQUIL, Paulo Dabdab. **Redes de proximidade: agricultores, instituições e consumidores na construção social dos mercados para os produtos das agroindústrias rurais familiares na região central do RS**. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 1, p. 164 - 186, jan/abr. 2011.

DORIGON, Clovis; RENK, Arlene. **Técnicas e métodos tradicionais de processamento de produtos coloniais: de “miudezas de colonos pobres” aos mercados de qualidade diferenciada**. *Revista de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 101 - 113. 2011.

FELIPPI, Ângela Cristina Trevisan; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da; ALLEBRANDT, Sérgio Luis. **Observando o planejamento regional no Rio Grande do Sul: uma análise da experiência recente dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs) [recurso eletrônico]**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2015.

GAZOLLA, Marcio; PELLEGRINI, Gelson. *Estudos Rurais III. Cadernos do Ceam/Estudos Rurais III*. Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Agrários - v. 8. 2008.

_____, Marcio; PELEGRINI, Gelson. **As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado**. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 361-388, nov. 2011.

_____, Marcio. **Atores sociais e novidades na agroindústria familiar rural: avançando no debate sobre os seus mercados**. *III Colóquio agricultura familiar e desenvolvimento rural*. Porto Alegre. 2011.

KNOREK, Reinaldo. **"Agronegócio: um projeto como forma de alavancagem para o desenvolvimento da economia local-regional voltado para a agricultura familiar da 26ª SDR"**. *Cadernos de Economia (Unochapecó. Online)*, v. 28, p. 49-58, 2011.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 6. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

MIOR, Luiz Carlos. **Trajetórias das agroindústrias familiares rurais no estado de Santa Catarina (Brasil)**. IV Congresso Internacional de la Red SIAL. Argentina, Mar Del Plata 27 al 31 de octubre de 2008.

STUMPF, Ida Regina Chitto. **Pesquisa bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 51-61.

WESZ JUNIOR, Valdemar João; TRENTIN, Iran Carlos L.; FILIPPI, Eduardo E. **Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Brasil**. IV Congresso Internacional de la Red SIAL. Argentina, Mar Del Plata 27 al 31 de octubre de 2008.

_____, Valdemar João. **Políticas públicas de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do pronaf-agroindústria**. *Rev. Econ. Sociol. Rural* [online]. 2010, vol.48, n.4, pp.567-596.