

PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA O APL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO¹

Dilson Trennepohl², David Basso³, Daniel Rubens Cenci⁴.

¹ Projeto de Pesquisa realizado pelo Laboratório de Economia Aplicada

² Professor do DACEC/UNIJUI. Doutor em Desenvolvimento Regional

³ Professor do DACEC/UNIJUI. Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade.

⁴ Professor do DCJS/UNIJUI. Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento

O Arranjo Produtivo Local de Agroindústria Familiar da Região Ceileiro (APL Ceileiro) é representado por um conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais localizados no território regional, que desenvolvem atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

O APL Ceileiro – centrado na agroindústria familiar, em especial na cadeia produtiva do leite – inclui os produtores rurais organizados em cooperativas e sua articulação com empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes e outras cooperativas, associações e organizações voltadas à formação e treinamento, informação, pesquisa, promoção e financiamento. A articulação conjunta destes atores e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras.

Trata-se de um patrimônio construído pela comunidade local, com forte sentimento recíproco de pertencimento e reconhecimento e também meio para geração de empregos, rendas, bem estar e valorização cultural, social e ambiental.

A elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do APL Ceileiro tem por objetivo criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelos Agentes do Sistema de Produção da região, pelas instituições não governamentais, pelas comunidades e pelos poderes públicos municipais, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico regional com equidade e sustentabilidade. Por visão compartilhada, entende-se que esta deva ser fruto da interação e da cooperação entre os atores locais, chegando a uma definição quanto ao conjunto de ações a serem realizadas, tanto pelos atores locais quanto por meio do apoio das diferentes esferas de governo, para que estas metas possam ser atingidas. Visa estimular a adoção de estratégias comuns de ação que fortaleçam a cooperação, a eficiência, maior agregação de valor e renda, ampliação de mercado e propiciem ganhos coletivos que resultem no desenvolvimento de projetos de investimento – individuais e/ou coletivos.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Para atender este objetivo o trabalho contempla: a caracterização e contextualização do APL Celeiro, o mapeamento das cadeias produtiva e de valor e das articulações do APL, a análise das características de desenvolvimento do APL, a identificação de entraves e potencialidades, a caracterização das necessidades de qualificação, a definição de alternativas para agregação de valor, a identificação de tecnologias e possibilidades de inovação, bem como a definição de objetivos e estratégias de ação que possam ampliar a competitividade e sustentabilidade do APL.

A construção do Plano de Desenvolvimento segue uma metodologia com enfoque participativo e estratégico. Isto significa que as organizações que compõem o APL Celeiro participam, com efetivo envolvimento, no processo de elaboração do Plano. A efetiva participação dos atores locais resulta no fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva integrantes, sentindo-se, nesse sentido, representados e protagonistas do plano. O processo de elaboração torna-se um espaço para a participação, mobilização e conjugação de esforços dos agentes locais para estabelecer uma visão quanto ao rumo a ser tomado pelo desenvolvimento, e quanto às ações a realizar para atingi-lo, contemplando todos os envolvidos. Dessa forma, tanto a metodologia quanto o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento inclui a realização de discussões conjuntas com os atores locais que fazem parte do APL Celeiro, em diferentes fases de sua construção.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento para o APL Celeiro visa construir uma identidade com base na realidade comum e nas externalidades econômicas que possam ser geradas e absorvidas pelos agentes que o compõe. Para dar conta disso a construção do Plano segue uma metodologia com enfoque participativo e estratégico. Isto significa que as organizações do APL e a comunidade tomam parte, com efetivo envolvimento, no processo de elaboração do Plano. A efetiva participação dos atores locais contribui no fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva com um Plano em que empresas, entidades e a comunidade se sentem representadas e protagonistas.

O processo de elaboração do diagnóstico representa um espaço para a participação, mobilização e conjugação de esforços dos agentes locais para estabelecer uma leitura da realidade local, contextualizada na dinâmica socioeconômica global, e possibilitar uma visão mais clara quanto aos rumos que devem ser seguidos, as estratégias e as ações priorizadas para atingir os objetivos escolhidos, contemplando as expectativas dos envolvidos.

Dessa forma, a metodologia adotada na elaboração do Diagnóstico para o Plano de Desenvolvimento privilegiou a realização de estudos e análises específicas e as discussões e reflexões conjuntas com os atores locais que fazem parte do APL, em diferentes fases de sua construção.

Em tais circunstâncias, cresceu em importância para o plano o conjunto de Estratégias e Ações definidas para serem desenvolvidas no futuro próximo. Além de caminhar no sentido dos objetivos estratégicos traçados, as estratégias devem contribuir para a construção da própria identidade deste sujeito (o APL) que assim definiu seu planejamento.

Foram definidas seis Estratégias de Ação, conforme a explicitação que segue:

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

1. **QUALIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA PARA O APL:**
Ao longo do diagnóstico realizado foram apontados inúmeros aspectos limitadores da competitividade dos agentes do APL no mercado. Embora muitos desses limitadores estejam relacionados com as condições naturais de solo ou topografia, com a estrutura fundiária predominante na região ou com a distância até os principais centros consumidores, aspectos de difícil alteração no âmbito deste Plano de Desenvolvimento, foi possível constatar também o potencial de melhoria dos processos produtivos existentes.

Os parâmetros de produção, produtividade, qualidade, custos e rentabilidade existentes no momento do diagnóstico são semelhantes aos níveis estaduais e nacionais ou mesmo aos de outras regiões em que ocorrem produções semelhantes. São patamares relativamente baixos e que possibilitam ganhos significativos com a adoção de ações simples e disponíveis no contexto das recomendações técnicas para o setor.

Por tais motivos, o plano propõe como primeira estratégia a ser implementada pelo APL – Agroindústria Familiar da Região Ceileiro a realização de um conjunto de ações no sentido de Qualificar a Produção realizada pelos Agricultores Familiares da Região. A estratégia implica na realização de amplo debate regional, envolvendo agricultores e técnicos representantes de entidades ligadas às políticas públicas de âmbito municipal, estadual e nacional, à assistência técnica, ao planejamento e ao fomento de inovações e tecnologias de produção.

a. Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural;

Durante os próximos dois anos serão realizados 21 Seminários (um em cada município da região ceileiro) Municipais de Desenvolvimento Rural com o objetivo de debater a problemática do setor e identificar possibilidades de desenvolvimento. Os seminários serão organizados pela Governança do APL com apoio da UNIJUI, da AGEL, da EMATER e das Secretarias de Agricultura de cada município e o envolvimento efetivo das entidades representativas dos agricultores (cooperativas e sindicatos).

b. Programas Municipais de Apoio a Agricultura Familiar;

Diversos municípios já possuem seus Programas de apoio a Agropecuária, enquanto outros ainda não formularam tais políticas públicas. Com base nos debates dos seminários municipais de desenvolvimento agropecuários pretende-se produzir subsídios para a elaboração dos programas nos municípios que não os possuem e atualizar aqueles em que isso for necessário, de modo a contemplar ações, articuladas em toda a região de abrangência do APL, de apoio a agricultura familiar e as suas organizações associativas.

c. Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores;

Ampliar a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores da região mediante a integração de esforços e cooperação estratégica e operacional entre as equipes da EMATER, das Secretarias Municipais, das Cooperativas e dos demais Agentes que integram o APL.

d. Qualificação da Infraestrutura de Energia;

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Envidar esforços conjuntos para exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Energia Elétrica disponibilizada aos agricultores por parte das empresas concessionárias deste serviço na região.

e. Qualificação da Infraestrutura de Transportes

Envidar esforços conjuntos para exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Transportes disponibilizada aos agricultores por parte das Prefeituras Municipais e dos Governos Estadual e Federal.

f. Investimentos Produtivos em Qualidade e Produtividade;

Apoio técnico-gerencial aos agricultores para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos com vistas a melhoria dos indicadores de Qualidade e Produtividades, ao Aumento de Escala e Redução dos Custos da Produção Agropecuária. A capacidade de investimentos é limitada para cada um dos agricultores familiares, por isso precisa ser potencializada por um direcionamento estratégico e pela articulação do projetos coletivos ou integrados (consórcios, associações, etc.).

2. QUALIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE PROCESSAMENTO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA:

O aumento do volume e da qualidade da produção agropecuária gera o desafio imediato de ampliar as necessidades de processamento e agregação de valor. A maioria dos produtos, em especial o leite, necessita de processamento para viabilizar sua comercialização.

As unidades de processamento existentes no âmbito do APL apresentam pouca capacidade para responder aos novos volumes e, especialmente, aos desafios de qualidade exigidos pelo mercado e mais rentáveis para a cadeia produtiva.

Trata-se, portanto, de uma estratégia importante deste plano o fomento a Qualificação dos Sistemas de Processamento da Produção Agropecuária Regional. É necessário apoiar as iniciativas das Agroindústrias Familiares existentes na região, bem como a realização de parcerias com Cooperativas ou Empresas com competência para receber, processar e comercializar a produção do APL.

a. Assistência Técnica e Gerencial para as Agroindústrias Familiares;

Ampliar a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial para as Agroindústrias Familiares da região mediante a integração de esforços e cooperação estratégica e operacional entre as equipes da EMATER, das Secretarias Municipais, das Cooperativas e dos demais Agentes que integram o APL.

b. Apoio para implantação das novas unidades agroindustriais;

Apoio técnico-gerencial para a elaboração dos projetos e apoio político-institucional para obtenção de recursos e licenciamentos pertinentes para a implantação de novas unidades de processamento agroindustrial pretendidas pelos integrantes do APL. Garantir a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial aos novos empreendimentos da região mediante a integração de esforços e cooperação estratégica e operacional entre as equipes da EMATER, das Secretarias Municipais, das Cooperativas e dos demais Agentes que integram o APL.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

c. Parcerias com Indústrias Processadoras de Alimentos;

Fomentar e apoiar a realização de parcerias com Indústrias Processadoras de Alimentos com capacidade diferenciada. Especialmente na Cadeia do Leite, mas também em outros casos, existem no Estado unidades industriais com capacidade ociosa para processar a matéria-prima e produzir derivados com maior valor agregado que teriam interesse em fazer parcerias estratégicas com as cooperativas integrantes do APL. A implantação de tais unidades na região representa um conjunto de exigências tecnológicas e de escala não disponíveis em curto prazo no âmbito do APL.

d. Sistemas de Licenciamento e Inspeção;

Agilização dos Sistemas de Licenciamento e de Inspeção da Produção das Agroindústrias Familiares da região de modo a viabilizar a comercialização dos produtos em mercados mais amplos e atrativos.

e. Investimentos Estratégicos nas Unidades de Processamento;

Apoio técnico-gerencial aos proprietários de agroindústrias para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos com vistas a melhoria dos indicadores de Qualidade e Produtividades, ao Aumento de Escala e Redução dos Custos da Produção. A capacidade de investimentos é limitada para cada unidade, por isso precisa ser potencializada por um direcionamento estratégico e pela articulação do projetos coletivos ou integrados (consórcios, associações, etc.).

3. ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS DE COMERCIALIZAÇÃO:

O arranjo produtivo é resultado do esforço dos agricultores familiares que no enfrentamento de suas dificuldades criaram associações e cooperativas para assumir tarefas e funções que não poderiam cumprir individualmente. Seria um erro atribuir as entidades recém criadas a responsabilidade pela execução de todas as tarefas necessárias. Mais plausível seria concentrar os esforços das cooperativas e associações nas funções que elas podem cumprir com êxito e estabelecer parcerias entre as mesmas e com outras empresas para as atividades mais complexas ou para as quais não foi possível gerar competências até o momento.

A articulação de parcerias para realizar a comercialização da produção agroindustrial é uma estratégia importante para o APL na medida em que permite dinamizar os fluxos de escoamento de mercadorias e obtenção de renda em escala ampliada e, sobretudo, permite participar de experiências bem sucedidas e gerar novas competências para o futuro.

a. Relação entre os elos da Cadeia Produtiva do Leite;

As cooperativas de produtores de leite não têm condições de assumir diretamente todas as funções do processo de comercialização da produção de seus associados e precisam estabelecer parcerias com diversos elos da cadeia para viabilizar o escoamento da produção. Existem empresas com capacidades distintas (coleta, processamento, distribuição, etc.) dispostas a firmar parcerias comerciais de médio prazo, ampliando a estabilidade e sustentabilidade da cadeia produtiva.

b. Negociação com Fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos;

Grande parte dos insumos, das máquina e equipamentos são adquiridos pelos produtores rurais e pelas agroindústrias junto ao comércio local ou aos intermediários comerciais numa relação

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

bastante desfavorável aos mesmos. A articulação de compras conjuntas entre as cooperativas e a disponibilização destes insumos aos seus associados poderá representar ganhos importantes em termos de qualidade e custo de produção.

c. Negociação com Distribuidores dos Produtos do APL;

A comercialização da produção agroindustrial está fortemente restrita aos mercados locais e regionais, enquanto as melhores oportunidades estão nos centros urbanos de maior porte e mais distantes. Além dos esforços próprios dos agentes do APL seria importante contar com distribuidores que possuem acesso aos consumidores dos mercados menos acessíveis.

d. Planejamento das Ações de Mercado – marcas, redes, etc.

As características comuns da produção agroindustrial do APL possibilitam a organização e ações coletivas de promoção e conquista de mercado. Para potencializar as ações é importante elaborar um Plano de Marketing para o APL.

4. AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE PRODUTORES PARTICIPANTES:

Os agentes que compõem o APL têm uma boa representatividade regional, mas não cobrem a totalidade da população alvo. Existem muitos agricultores que podem ser integrados as cooperativas existentes e, especialmente, é necessário criar alternativas para cobrir espaços em que não existem tais entidades. Existem locais, alguns municípios inteiros, em que não há cobertura pelas cooperativas ou associações do APL. Em alguns casos as cooperativas existentes encerraram suas atividades e em outros não houve iniciativas bem sucedidas de organização das mesmas.

A ampliação do número de agricultores familiares participantes do APL é uma estratégia importante para consolidar a representatividade social e política do APL, bem como, para gerar ganhos de escala e capacidade econômica pelo volume de produção que representa.

a. Fomentar o Surgimento de Novas Associações e Cooperativas;

Ainda existe um número significativo de agricultores familiares na região que não estão organizados em associação ou cooperativa para participar dos avanços conquistados pela ação do APL. Estimular o surgimento de novas entidades associativas é uma estratégia importante para ampliar a abrangência e a representatividade social e política do APL.

b. Fomentar o Ingresso de Novos Associados nas Cooperativas;

Uma parcela dos agricultores familiares não organizados são domiciliados dentro das áreas de abrangência das cooperativas já existentes e participantes do APL. Portanto, fazer um trabalho de conscientização dos mesmos e de integração nas cooperativas é uma estratégia viável e acessível na maioria dos municípios.

c. Atrair Outros Agentes da Cadeia para o APL;

Recém-organizado o APL Celeiro ainda não conseguiu articular todos os elos das cadeias produtivas. A ampliação do número de agentes articulados no APL representa um potencial a ser explorado para consolidar sua representatividade econômica, social e política.

d. Formalizar Parcerias de Cooperação Técnica, Comercial e Política;

Ampliar os laços de integração e cooperação entre os agentes do APL é uma estratégia importante para consolidar a unidade e a consistência da ação conjunta.

5. FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO TÉCNICA, GERENCIAL E POLÍTICA:

Uma leitura atenta de realidade regional permite apontar como elemento estratégico a ser considerado no Plano de Desenvolvimento do APL a capacitação técnica, gerencial e política dos agricultores familiares. Enquanto agentes fundantes do APL, os agricultores possuem limitações oriundas de seu baixo grau de escolaridade e, conseqüentemente, maiores dificuldades para incorporar inovações tecnológicas, gerenciar suas unidades de produção e suas entidades cooperativas ou compreender a dimensão política de seu envolvimento nas cooperativas e no APL. As entidades de apoio do APL no campo educacional tem possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

- a. Cursos e Programas de Formação Técnica para Agricultores;
- b. Programas de Capacitação Gerencial para Agricultores e Dirigentes;
- c. Cursos e Programas de Capacitação Econômica, Financeira e Mercadológica para Dirigentes e Funcionários das Cooperativas;
- d. Programas de Formação Política sobre Associativismo e Cooperativismo.

6. AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE DE COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA:

Foi possível constatar no diagnóstico que o trabalho realizado pelo APL está sendo de grande importância, em especial para a população ameaçada de exclusão social. Entretanto, o alcance e o impacto das ações do APL ainda são limitados, em comparação com as necessidades da região e com as potencialidades que ele representa.

As expectativas em relação as possibilidades de alcançar resultados positivos através do APL estão presentes na população da região. Entretanto, a experiência precisa ser consolidada ampliando a capacidade de cooperação entre os agentes que compõem o APL e a capacidade de governança interna e de representatividade diante de outras entidades.

- a. Trabalho de Conscientização Política sobre o Cooperativismo;
- b. Cooperação e Parcerias entre as Cooperativas;
- c. Articulação com Instancias dos Poderes Públicos Municipais e Regionais;
- d. Fórum de Reflexão e Debates sobre o Desenvolvimento Regional;

Referências

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

COSTA, A. B. da. O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das grandes empresas e das cadeias produtivas no desenvolvimento econômico In: BREITBACH, A. C. de M. (Org). Os Desafios do Desenvolvimento Local. Porto Alegre, FEE, 2012, p. 8-25.

MATUS, C. O método PES: entrevista com Matus / Franco Huertas; tradução de Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap. 1996

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1994.