

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE ARRANJOS
PRODUTIVOS LOCAIS**

Coleção Gestão e Desenvolvimento

David Basso
Dilson Trennepohl
(Organizadores)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

**Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria
Familiar da Região Celeiro 2014-2020**



Ijuí
2014

© 2014, Editora Unijuí
Rua do Comércio, 1364
98700-000 - Ijuí - RS - Brasil -
Fone: (0__55) 3332-0217
Fax: (0__55) 3332-0216
E-mail: editora@unijui.edu.br
Http://www.editoraunijui.com.br
www.twitter.com/editora_unijui

Editor: Gilmar Antonio Bedin

Editor-Adjunto: Joel Corso

Capa: Alexandre Sadi Dallepiane

Responsabilidade Editorial, Gráfica e Administrativa:

Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste
do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí; Ijuí, RS, Brasil)

Catálogo na Publicação:
Biblioteca Universitária Mario Osorio Marques – Unijuí

P712

Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais :
plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da
região celeiro 2014-2020 / organizador David Basso, Dilson
Trennepohl. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2014. – 344 p. – (Coleção gestão
e desenvolvimento).

ISBN 978-85-419-0130-7

1. Planejamento estratégico. 2. Arranjos produtivos locais.
3. Desenvolvimento. 4. Região Celeiro – Rio Grande do Sul. I.
Basso, David. II. Trennepohl, Dilson. III. Título. IV. Título:
Plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da
região celeiro 2014 – 2020. V. Série.

CDU: 658.5(816.5)
658:631(816.5)

Editora Unijuí afiliada:



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias



A Coleção Gestão e Desenvolvimento é uma iniciativa editorial do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento (PPGDes) da Unijuí e da Editora Unijuí, voltada à publicação de textos que abordem a temática da gestão e do desenvolvimento numa visão interdisciplinar das Ciências Sociais, contemplando as Linhas de Pesquisa do Programa: Gestão Empresarial; Administração Pública e Gestão Social e Desenvolvimento Local e Gestão do Agronegócio. O objetivo da Coleção é disponibilizar aos leitores um conjunto de obras que contribuam para qualificar o debate sobre as temáticas destas áreas.

CONSELHO EDITORIAL

Ph.D. Elisio Contini (Embrapa-Brasília)

Dr. Fernando Guilherme Tenório (Ebape/FGV)

Dr. Fernando Luis Gache (Universidade Técnica Nacional de Buenos Aires, Argentina)

Dr. Fernando Luiz Abrucio (EAESP/FGV)

Prof. Ivo Marcos Theis (Furb)

Dra. Janete Lara de Oliveira (UFMG)

Ph.D. Joan Subirats (Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha)

Dr. Marcelo Fernando Lopez Parra (Instituto de Altos Estudos Nacionais do Equador)

Dr. Maurício Serva (UFSC)

Dr. Carlos Ricardo Rosseto (Univali)

Dr. Roberto Costa Fachin (PUCMG)

Dr. Victor Ramiro Fernández (Universidade Nacional do Litoral – Santa Fé, Argentina)

COMITÊ EDITORIAL

Dr. David Basso

Dra. Enise Barth Teixeira

Dr. Jorge Oneide Sausen

Dra. Sandra Beatriz Fernandes

Dr. Sérgio Luís Allebrandt

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO	11
<i>David Basso – Dilson Trennepohl</i>	
PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL.....	25
<i>Carlos Águedo Paiva – Allan Lemos Rocha – Gustavo Thomas</i>	
A COMPETITIVIDADE ESTRUTURAL DA AGROINDÚSTRIA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL	41
<i>Carlos Águedo Paiva – Allan Lemos Rocha – Gustavo Thomas</i>	
CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DA REGIÃO CELEIRO DO RIO GRANDE DO SUL.....	75
<i>Carlos Águedo Paiva – Allan Lemos Rocha – Gustavo Thomas</i>	
CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO.....	107
<i>Daniel Rubens Cenci – Daniel Claudy da Silveira – Jussiano Pacheco – Romualdo Kohler</i>	

VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO, VALOR AGREGADO E RENDA GERADA NO APL CELEIRO	149
--	-----

José Valdemir Muenchen – David Basso

CAPACIDADE INSTALADA, PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DA ESTRUTURA PRODUTIVA DO APL CELEIRO	191
---	-----

*José Valdemir Muenchen – Jussiano Pacheco
– Guilherme Gadonski de Lima*

MAPEAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA E DE VALOR DO APL CELEIRO.....	215
--	-----

*José Valdemir Muenchen – Daniel Claudy da Silveira
– Emerson Juliano Lucca*

DINÂMICA E PERSPECTIVAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO PARA O APL CELEIRO	239
--	-----

*Dilson Trennepohl – Emerson Juliano Lucca
– Guilherme Gadonski de Lima*

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS AGENTES DO APL CELEIRO	267
--	-----

Nelson Jose Thesing – Jorge Thiesen

COOPERAÇÃO ENTRE OS AGENTES E GOVERNANÇA DO APL CELEIRO.....	293
---	-----

Nelson Jose Thesing – Romualdo Kohler

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O APL CELEIRO	313
--	-----

Dilson Trennepohl – Daniel Rubens Cenci

AGENDA DE AÇÕES, RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O APL CELEIRO.....	331
---	-----

Dilson Trennepohl

APRESENTAÇÃO

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

O APL Celeiro – 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 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 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 participam no processo de elaboração do Plano. A participação dos atores locais contribui no fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva com um Plano em que empresas, entidades e 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 prioritizadas 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.

Os organizadores

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO

David Basso¹
Dilson Trennepohl²

O planejamento estratégico, desenvolvido no âmbito institucional, consiste em um processo gerencial que visa a estabelecer a melhor relação possível entre a organização e seu ambiente. Neste sentido, o planejamento estratégico abrange a definição da missão e dos objetivos institucionais, partindo de uma análise ampla do ambiente interno e externo da organização. Desenvolve-se numa perspectiva de longo prazo, partindo de uma abordagem global que envolve a empresa como um todo integrado de recur-

¹ Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. davidbasso@unijui.edu.br

² Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. dilson@unijui.edu.br

tos, capacidades e potencialidades. Neste tipo de planejamento os administradores tomam decisões baseadas muito mais em julgamentos e escolhas do que em dados técnicos.

O planejamento é um processo de análise da realidade e do posicionamento estratégico central na gestão de organizações públicas e privadas que vem sendo aprimorado a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporânea aumentam a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender ações e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridos.

A política de apoio ao desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul remonta aos anos 90, sendo precursora da ação dirigida aos Arranjos em âmbito nacional pelo governo federal. Em 1999, o governo do Estado, por intermédio de sua Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai), criou o Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção. Assim, iniciou e foi formalizada uma política voltada para o desenvolvimento regional com base nos APLs no Estado. Os diferentes governos gaúchos deram seguimento no apoio às aglomerações produtivas, com ênfases e nomenclaturas diversas (Tatsch et al., 2011).

As características da indústria gaúcha, especialmente no que se refere à concentração regional de cadeias produtivas e à existência de uma rede de instituições de ensino, de pesquisa e de apoio às organizações, potencializou a estratégia de promoção do desenvolvimento regional pelo incremento de Arranjos Produtivos Locais (APLs), articulados em processo de estruturação, dinamizando a matriz produtiva existente, fomentando novos investimentos estratégicos e apoiando a organização de atividades associativas (Castilhos, 2002).

O Programa de Fortalecimento das Cadeias dos Arranjos Produtivos Locais é um dos eixos fundamentais da política de desenvolvimento do Estado para elevar a competitividade das empresas, incentivar a Economia da Cooperação, atenuar desequilíbrios regionais, ambientais e sociais e contribuir para o desenvolvimento sustentável e harmônico do Rio Grande do Sul (Mucke, 2012).

Ainda segundo Mucke (2012), a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação institucionaliza objetivos comuns a diversos programas, buscando sinergias e eficiência, definindo instrumentos comuns e, com isso, permite que a execução de ações e instrumentos de política pública fortaleça a cooperação institucional e a capacidade de geração endógena de fatores dinâmicos do desenvolvimento local.

A finalidade da adoção do planejamento estratégico é a busca de um sentido de direção futura, por meio do maior aprofundamento de suas realidades específicas, mediante o conhecimento de fatores externos não controláveis e de fatores internos controláveis. O homem é um ser político por natureza e nenhuma atividade humana deve ser desenvolvida sem considerar as suas implicações políticas ou seu impacto sobre a sociedade. Existe uma íntima relação entre técnica e política no planejamento, destacando que a oposição atribuída entre eles resulta da falta de entendimento mútuo entre os diferentes participantes no processo decisório e na suposição de que as duas partes sejam incompatíveis. Para que um sistema de planejamento consiga envolver simultaneamente as dimensões técnica e política, é necessário que o mesmo seja construído em bases democráticas, evitando os excessos de tecnocracia, totalitarismo e instabilidade política, características frequentes de países em desenvolvimento.

As dificuldades com as quais as sociedades se defrontam nos seus processos de desenvolvimento colocam aos planejadores um papel político fundamental. Eles terão de apontar para uma transformação concreta da realidade, na construção de uma sociedade com oportunidades amplas para os cidadãos. A tecnologia cresce rapidamente impondo mudanças nos hábitos sociais de forma não planejada, e gerando problemas sociais e ambientais

não esperados. Sendo assim, do ponto de vista ético e político, é importante que os planejadores coloquem a sustentabilidade do desenvolvimento em suas pautas de discurso e prática de planejamento.

Demo (1993) discorre sobre o perigo da manifestação da propensão tecnocrática no poder do técnico e acrescenta que a tendência tecnocrática está ligada à falsa dicotomia entre teoria e prática e entre trabalho manual e trabalho intelectual. O planejamento, segundo Demo (1993), deve estar investido de qualidade política, enfatizando os seus conteúdos antes de considerar os métodos. Gross (1982) complementa destacando a necessidade do desenvolvimento de um estilo humanista de aprendizagem por meio do planejamento, e uma teoria deste envolvendo um amplo conhecimento da sociedade, para, somente assim, escapar ao domínio do planejamento tecnocrático.

Bustelo (1982), por sua vez, destaca no planejamento o conceito de viabilidade política que somente pode ser alcançada por meio da negociação franca entre os diversos participantes do sistema tomado como unidade a ser planejada. Ao apresentar as bases para o planejamento e políticas sociais, o autor destaca conceitos como a flexibilidade, a participação, a democracia, a viabilidade política, a negociação, os processos não lineares e a progressividade na distribuição, que devem ser utilizados e repetidos até a exaustão.

Se o planejamento estratégico é esse processo pelo qual uma organização se mobiliza para construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente atual e futuro, então deve começar pela identificação do sujeito que está realizando o seu planejamento. Qual é a natureza da organização em foco? Trata-se de uma pessoa, de uma família, de uma empresa pública ou privada, de um órgão público ou de entidades organizativas de tais agentes? Compreender claramente a natureza da entidade que pretende fazer seu planejamento é o primeiro passo (Bustelo, 1982).

A Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist/UFRJ) define Arranjos Produtivos Locais (APLs) como aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino, pesquisa e outras. A ideia-chave é a de que a aglomeração espacial de empresas em torno de uma atividade produtiva, com divisão e especialização do trabalho entre elas, produz ganhos de competitividade às empresas por meio da eficiência coletiva, derivada da conjunção entre as economias externas e as de cooperação entre os agentes locais (Lastres; Cassiolato, 2005).

Segundo Lastres e Cassiolato (2005), economias de aglomeração são definidas como o conjunto de externalidades positivas que surge pela concentração espacial de empresas vinculadas a uma mesma cadeia produtiva, incluindo, dentre outros: amplo contingente de mão de obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; presença e atração de fornecedores especializados; disseminação de conhecimentos, habilidades e informações por meio de contatos interpessoais, interações frequentes entre empresas, mobilidade da força de trabalho entre as empresas, operações em rede, novos negócios, universidades, centros de pesquisa e demais instituições locais, devido à proximidade geográfica entre os participantes do aglomerado; criação de um ambiente favorável ao surgimento de inovações, ao desenvolvimento tecnológico e à melhora da dinâmica econômica de empresas e da região como um todo; maior viabilidade para a instalação de instituições que ofertem serviços específicos à atividade produtiva local nos campos do ensino, treinamento e capacitação, da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, da propaganda e marketing, da metrologia e certificação; maior viabilidade para a realização de investimentos em infraestrutura. Destaca-se igualmente a existência de fatores geradores de externalidades positivas específicos ao território, envolvendo não somente recursos naturais, mas especialmente as relações estabelecidas entre os atores, gerando confiança que se traduz na redução de custos de transação, transmissão de conhecimentos tácitos e em aumento da cooperação.

No que diz respeito aos ganhos inerentes à cooperação, as relações de Governança local que se instituem no APL podem aumentar a eficiência coletiva e a competitividade das empresas por meio de ações como, por exemplo: compras, vendas, exportações, distribuição e promoção comercial em conjunto; cooperativas de crédito, fundos e sociedades garantidoras de crédito; cursos de capacitação gerencial e formação profissional; contratação de serviços especializados; estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo; utilização em conjunto de máquinas e equipamentos; marcas, certificados de origem e publicidade de uso coletivo; desenvolvimento/adoção de tecnologias da informação e softwares de uso coletivo; compartilhamento de inteligência financeira, contábil e de controle; investimentos conjuntos para superar problemas de infraestrutura.

Estas relações de Governança local são resultado da frequente interação entre os atores, que criam uma cultura e relações de liderança locais, e que produzem regras informais que regulam, delimitam, controlam e sancionam a cooperação entre empresas e destas com as demais instituições. As relações de Governança estabelecem como são tomadas as decisões e como é desencadeada a ação ante os desafios comuns enfrentados pelo APL. Essas relações tendem a organizar e a tornar mais eficientes a especialização do trabalho e as ações de cooperação entre os agentes, além de diminuir a competição predatória, aumentando a eficiência de cada empresa e coletiva do Arranjo. Muitas das vantagens que as empresas de grande porte obtêm por produzirem em larga escala, podem ser alcançadas por outras de micro e pequeno portes quando localizadas em grande número e em proximidade geográfica, sem que haja perda de flexibilidade, graças à conjunção das economias de aglomeração com as de cooperação (Becattini, 1991).

O argumento fundamental da RedeSist é que, apesar de relevante, a análise da empresa individual é insuficiente para captar processos complexos. Segundo Lastres e Cassiolato (2005), a criação de capacitações deve ser uma preocupação permanente e entendida sistematicamente. Como as organizações estão enraizadas em territórios particulares, o importante é analisar o conjunto de agentes que se relacionam e dependem um dos outros, bem

como seus específicos contextos econômico e sociopolítico, visando a captar a forma e a intensidade das interações, não só as que se estabelecem entre as empresas ou entre as diversas unidades de cada uma delas, mas também as que são estabelecidas entre as empresas e outras organizações de ensino e pesquisa, promoção, financiamento, etc.

As ligações de interdependência, interação e cooperação, no entanto, “não são captadas pelas estatísticas disponíveis, que geralmente focalizam especialmente organizações e municípios” (Lastres; Cassiolato, 2005, p. 12). Por conta disso, a observação direta da realidade torna-se um procedimento metodológico fundamental tanto para conhecer e explicar quanto para propor ações voltadas ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais.

O objetivo de se identificar a contextualização e caracterização do APL é o de formar um ponto de partida e diagnosticar a situação atual para poder identificar o que pode ou deve ser mudado. Para tanto, torna-se necessário recuperar o processo histórico de constituição do APL na região, incluindo a identificação dos atores, as formas como eles interagem e cooperam entre si, e as relações de Governança entre os atores e o próprio Arranjo. Adicionalmente, é importante mapear os diversos aspectos relacionados à infraestrutura, políticas públicas, ações do poder público (municipal, estadual e federal), bem como dados das empresas e do mercado de trabalho.

No tocante ao aspecto estratégico deve-se levar em conta a necessidade da utilização de um referencial que seja capaz de se coadunar com a dimensão participativa do plano. O marco referencial sugerido para nortear a visão estratégica na formulação dos Planos de Desenvolvimento é o Planejamento Estratégico Situacional – PES –, desenvolvido pelo chileno Carlos Matus, caracterizado como um método do tipo sistêmico e contínuo, buscando perceber a realidade de forma situacional, ampla, dinâmica e profunda. Para Matus (1996), o ator está inserido em uma realidade concreta na qual existem outros atores sociais, inclusive oponentes, que também planejam. Assim, no enfoque situacional, o planejamento é realizado por

atores que têm interesses específicos, explicações diferentes da realidade, e cada perspectiva estará marcada, condicionada e limitada pela inserção particular de cada ator.

A perspectiva proposta por Matus (1996) converge com o posicionamento metodológico assumido pela equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro – RS (APL Celeiro), que se fundamenta em alguns princípios como os destacados a seguir.

Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento deve ser visto como um processo evolutivo, mas, ao mesmo tempo, aberto e, por consequência, de difícil previsibilidade. Para explicar de forma mais coerente possível uma realidade ou situação concreta de desenvolvimento, precisa-se, portanto, compreendê-la, e o caminho mais adequado para isso é a aproximação, a observação, o contato direto (Basso; Muenchen, 2006; Silva Neto, 2007; Silva Neto; Basso, 2010; Basso, 2012). Aproximar-se progressivamente do objeto real de estudo para compreendê-lo em maior profundidade requer um procedimento adequado de pesquisa, contemplando os seguintes princípios metodológicos:

- efetuar análises a partir dos fenômenos mais gerais para os particulares, por meio de uma abordagem sistêmica em vários níveis;
- analisar cada nível da realidade especificamente, efetuando uma síntese dos níveis de análise mais abrangentes, antes de passar aos mais específicos;
- priorizar a explicação em detrimento da descrição, privilegiando o enfoque histórico;
- estar atento à heterogeneidade da realidade, evitando interpretações por demais generalizantes, que dificultam a elucidação de processos de diferenciação (Silva Neto, 2007).

Isto significa que o estudo ou pesquisa deve se concentrar inicialmente nos aspectos mais gerais da realidade a ser estudada, somente passando a aspectos mais específicos após uma síntese que permita formular quais são as variáveis mais pertinentes a serem analisadas, ou questões mais importantes a serem respondidas no nível imediatamente inferior. Tal síntese é efetuada pela organização e análise da coerência das informações obtidas, sendo retidas apenas aquelas consideradas imprescindíveis para explicar a realidade observada e não unicamente para descrevê-la, no âmbito de abrangência em questão.

Para compreender a situação estudada e ter boas condições de explicá-la, o pesquisador deve privilegiar o contato direto com a realidade. A partir, principalmente, de observações e falas com interlocutores pré-selecionados, deve-se analisar cada nível ou etapa de estudo, separada e progressivamente, procurando responder apenas as questões que parecem ser as mais pertinentes para cada etapa. No momento em que as principais questões relativas àquele nível foram respondidas de forma satisfatória, realiza-se uma síntese que permita identificar questões relevantes para orientar a análise a ser efetuada no nível posterior. Concentrando-se nas informações com maior poder explicativo, pode-se progressivamente formular um esclarecimento sobre o objeto de estudo no nível de detalhe desejado de forma eficiente e rigorosa (Silva Neto, 2007).

Cada objeto de estudo ou faceta de uma realidade que se queira investigar envolve níveis ou etapas de estudo particulares e, por consequência, procedimentos específicos. Para atender aos princípios metodológicos anunciados anteriormente, contudo, pode-se dividir qualquer análise de situação de desenvolvimento em pelo menos três grandes níveis ou etapas de estudo (Basso, 2012).

O primeiro nível ou etapa contempla uma caracterização do processo de desenvolvimento ou evolução da região onde se localiza a situação ou objeto que está sendo investigado. O segundo envolve a definição de tipologias de atores ou agentes econômicos, sociais e políticos, dependendo do foco de cada investigação, decorrentes dos processos de diferenciação

identificados na análise histórica feita na etapa anterior. Se a investigação abrange empresas, ramos ou setores de produção, esta etapa inclui também uma caracterização técnica e econômica dos sistemas produtivos com a finalidade de observar a sua capacidade de reprodução social ou sustentabilidade ao longo do tempo. O terceiro nível ou etapa contempla a definição de linhas estratégicas de desenvolvimento visando a melhorar as condições de reprodução social tanto do ponto de vista dos distintos tipos de atores ou agentes socioeconômicos caracterizados na etapa anterior, quanto do ponto de vista dos interesses da sociedade local.

A elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para um APL tem por objetivo criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida pelas empresas, pelas instituições não governamentais locais, pelas comunidades e pelos poderes públicos municipais, estadual e federal, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico local 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 ser realizado, tanto pelos atores locais quanto por meio do apoio das diferentes esferas de governo, para que as metas possam ser atingidas. Visa a 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.

A construção do Plano de Desenvolvimento do APL Celeiro, por consequência, procurou seguir uma metodologia com enfoque participativo e estratégico, considerando-se a efetiva participação dos atores locais como um fator importante para o fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva presentes no APL. Por conta disso, o processo de elaboração do Plano constitui-se um espaço para a participação, mobilização e conjugação de esforços dos agentes locais, representantes das empresas, das organizações e da comunidade, para estabelecer uma visão quanto ao rumo a ser tomado pelo desenvolvimento e ao conjunto de ações a realizar para atingi-lo. Dessa forma, tanto a metodologia quanto o processo de elaboração do

Plano de Desenvolvimento incluem a realização de contatos específicos com empresas e entidades, de estudo dos registros sobre a caminhada já feita e de seminários para discussões conjuntas com os atores locais que fazem parte do APL, em diferentes fases de sua construção.

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Celeiro seguiu uma metodologia que considerou e valorizou reflexões e discussões já realizadas pelos atores do Arranjo ao longo de sua trajetória, além da experiência acumulada pela equipe técnica na realização do Plano de Desenvolvimento do APL Pós-colheita Panambi-Condor (Basso, Trennepohl, 2012). O processo de construção do Plano foi desdobrado em três etapas principais: uma etapa de diagnóstico, uma etapa de análise e identificação de temas relevantes e uma etapa de construção de estratégias e agenda de ações.

No caso específico do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, a etapa de diagnóstico da realidade envolveu a coleta e sistematização de informações obtidas junto aos atores do APL, especialmente de sua Governança, bem como a pesquisa de informações secundárias e a montagem de um banco de dados. Além dos contatos com a Governança do APL, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes de todas as cooperativas do setor lácteo participantes do APL e de representantes de algumas agroindústrias familiares de outros segmentos produtivos, também integrados ao APL Celeiro. O contato direto com as cooperativas e agroindústrias familiares privilegiou o conhecimento da história e realidade presente de cada empresa e, principalmente, o levantamento de informações para o cálculo do Valor Bruto da Produção, do Valor Agregado e da Renda de cada estabelecimento individual.

O esforço principal foi direcionado à análise das informações coletadas e elaboração de um diagnóstico atualizado e sintonizado com a leitura e interpretação da realidade, feita a partir de observações diretas e de contatos com atores do APL. A observação da realidade e a construção de estratégias ou planos de desenvolvimento podem ser vistos em diferentes perspectivas. Numa delas, a observação da realidade é condicionada ao sentido das estratégias a serem construídas a partir de um conceito preestabelecido sobre o

processo de desenvolvimento. Na segunda perspectiva ocorre o contrário: a construção de estratégias fica condicionada à observação e compreensão da realidade e ao que os atores pretendem fazer de suas vidas. Neste caso o conceito de desenvolvimento não necessariamente está dado *a priori*, presumindo-se a possibilidade de escolhas entre caminhos alternativos (Reis, 2008).

A equipe responsável pelo presente estudo orientou-se pelos pressupostos da segunda alternativa, procurando, mesmo que limitados pelo tempo, compreender a realidade do APL para, a partir desta compreensão, pensar as estratégias e as ações que deveriam constar do Plano de Desenvolvimento. Em todas as etapas do estudo as sínteses foram sendo elaboradas a partir de discussões sistemáticas feitas no âmbito do grupo, envolvendo o conjunto dos pesquisadores e os técnicos de apoio.

Além das discussões e sistematizações realizadas pela equipe técnica, todas as etapas da elaboração do Plano de Desenvolvimento, incluindo a proposta metodológica, o diagnóstico e a escolha das estratégias e ações, foram discutidas com os atores envolvidos e validadas junto a Governança do APL (Agel, Emater, Amuceleiro, Corede Celeiro, Unijuí, Instituto Federal Farroupilha-Santo Augusto, Uergs-Três Passos, Coordenadoria Regional de Educação de Três Passos) e junto aos técnicos da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Investimento (Agdi) da Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro (APL Celeiro) resultou nos textos apresentados na sequência e que abordam as seguintes temáticas: Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Celeiro; Produção Agropecuária e Desenvolvimento Territorial; A Competitividade Estrutural da Agroindústria do Leite no Rio Grande do Sul; Características Socioeconômicas da Região Celeiro do Rio Grande do Sul; Caracterização Geral do Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro; Mapeamento da Cadeia Produtiva e de Valor do APL Celeiro; Valor Bruto da Produção, Valor Agregado e Renda Gerada no APL Celeiro; Capacidade Instalada, Produtividade e Qualidade da Estrutura Produtiva do APL Celeiro; Dinâmica e Perspectivas de Mercado e Comer-

cialização para o APL Celeiro; Formação e Capacitação dos Agentes do APL Celeiro; Cooperação entre os Agentes e Governança do APL Celeiro; Estratégias de Desenvolvimento para o APL Celeiro; e Agenda de Ações, Resultados Esperados e Indicadores de Desempenho para o APL Celeiro.

Reafirmamos, por fim, que a indicação de estratégias e da agenda de ações, constantes ao final do documento, subordinou-se ao resultado do diagnóstico envolvendo uma análise do contexto relacionado ao APL Celeiro e a análise das características e especificidades do APL Celeiro.

Referências

BASSO, D.; MUENCHEN, J. V. Contribuição de diferentes tipos de empresas industriais para o desenvolvimento local: o caso do município de Ijuí/RS. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 4, n. 7, p. 95-125, jan./jun 2006.

BASSO, D. Fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos para a análise de processos reais de desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *O desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 101-137.

BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012-2022*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. 208 p. (Coleção gestão e desenvolvimento).

BECATTINI, G. Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives. *International Studies of Management and Organization*, vol. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.

BUSTELO, E. Planejamento e política social: a dialética do possível. In: BROMLEY, R.; BUSTELO, E. (Org.). *Política x técnica no planejamento: perspectivas críticas*. São Paulo: Brasiliense; Unicef, 1982.

CASTILHOS, C. C. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, C. C. (Coord.). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE; Sedai, 2002.

DEMO, P. *Participação é conquista*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1993.

GROSS, B. O planejamento numa era de revolução social. In: BROMLEY, R.; BUSTELO, E. (Org.). *Política x técnica no planejamento: perspectivas críticas*. São Paulo: Brasiliense; Unicef, 1982.

LASTRES, H.; CASSIOLATO, J. E. Prefácio. In: LASTRES, M. M. H.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Org.). *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ; Contraponto, 2005. p. 9-13.

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

MUCKE, N. Apresentação pela Agdi. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012-2022*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 9-10.

REIS, M. C. dos. O debate desenvolvimentista e as representações do desenvolvimento local. In: SECRETO, M. V.; CARNEIRO, M. J.; BRUNO, R. (Org.). *O campo em debate: terra, homens, lutas*. Rio de Janeiro: Mauad X; Scerpédica; Edur, 2008. p. 175-197.

SILVA NETO, B. Análise-diagnóstico de sistemas agrários: uma interpretação baseada na teoria da complexidade e no realismo crítico. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 5, n. 9, p. 33-58, 2007.

SILVA NETO, B.; BASSO, D. A ciência e o desenvolvimento sustentável: para além do positivismo e da pós-modernidade. *Ambiente & Sociedade*, Campinas, vol. XIII, n. 2, p. 315-329, jul./dez. 2010.

TATSCH, A. L. et al. Política para APLS no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 31, número especial, p. 703-740, jun. 2011.

PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Carlos Águedo Paiva¹

Allan Lemos Rocha²

Gustavo Thomas³

São poucos os economistas e leigos que apostam nas atividades agropecuárias enquanto promotoras do desenvolvimento. O senso comum amplamente disseminado é de que a especialização agropecuária não é só um indicador de “atraso”, mas uma de suas causas; e a ampla difusão desta perspectiva não é gratuita. A despeito de radicalmente equivocada, esta leitura toma por base uma dimensão da divisão territorial do trabalho que é real, facilmente perceptível e virtualmente universal. Senão vejamos.

¹ Doutor em Economia pela Unicamp. Pesquisador economista da Fundação de Economia e Estatística (FEE) e Coordenador Adjunto do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faccat. carlosanpaiva@gmail.com

² Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

³ Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

Como regra geral, países, regiões e localidades economicamente desenvolvidos contam com sistemas urbanos complexos, os quais se voltam primordialmente a atividades industriais e de serviços. Além disso, os polos urbanos dos territórios economicamente desenvolvidos ocupam uma porção pequena do território (usualmente inferior a 10% do mesmo), mas são responsáveis pela maior parte (usualmente mais de 90%) do valor agregado, do emprego e da renda disponível dos cidadãos. E este desequilíbrio entre área e produto é apenas uma das expressões da maior produtividade das atividades urbanas (industriais e de serviços) em comparação às rurais (leia-se agropecuária). A produtividade do trabalho – medida pela relação “valor agregado/número de trabalhadores” – também tende a ser mais elevada nas atividades urbanas (excetuados os serviços informais), assim como a produtividade do capital – medida pela relação “valor agregado/valor do capital fixo”.⁴ Por fim, as cidades concentram praticamente todas as organizações responsáveis pelo trabalho de Pesquisa e Desenvolvimento que está na base do progresso técnico e, por consequência, de crescimento da produtividade, da riqueza e da renda per capita dos territórios. Como seria possível sequer questionar a prevalência das atividades urbanas (industriais e de serviços) sobre as atividades rurais (agropecuárias e extrativas) na promoção do desenvolvimento econômico?

A despeito de parecer evidente e, no limite, inquestionável, esta leitura está associada a um grave equívoco que a compromete por inteiro: a pretensão de que as atividades rurais e urbanas são reciprocamente independentes. Uma analogia pode ser útil. Afirmar que as atividades urbanas

⁴ Como a indústria e os serviços urbanos sofisticados (assistência médico-hospitalar, por exemplo) são intensivos em capital, o diferencial entre a produtividade deste fator de produção nas atividades urbanas e rurais é menor do que o diferencial corrente na produtividade do trabalho. Não obstante, como o padrão competitivo das atividades urbanas é mais imperfeito (dadas as economias de escala e os diferenciais de qualidade e localização) do que o das atividades rurais, a margem e a taxa de lucro das atividades agropecuárias tendem a ser menores, o que deprime o Valor Agregado e, por extensão, a produtividade do capital no campo.

apresentam uma capacidade propulsiva superior às rurais porque elas geram maior valor agregado em termos absolutos e por unidade de dispêndio com meios de produção, é o mesmo que pretender que os andares superiores de um edifício sejam mais importantes do que os inferiores porque o valor agregado por metro quadrado é maior (vale dizer: o metro quadrado é mais caro). A questão relevante não é se a qualidade de vida do morador da cobertura é melhor ou pior do que a do zelador que ocupa um quarto sem janelas no subsolo, junto à garagem. O que importa entender de fato é: 1) sem os alicerces do subsolo, a cobertura sequer poderia existir, enquanto o contrário não é verdadeiro; 2) a qualidade de vida do zelador não é determinada pela existência do subsolo, mas pela forma como a sociedade distribuiu os domicílios no prédio. Em suma, a hierarquização das áreas de um edifício pelo critério de “conforto” (ou do rendimento de seus habitantes) não pode ser confundida com a hierarquização por suas funções no plano da engenharia e da segurança das instalações.

A analogia pode parecer forçada, mas ela é muito mais pertinente do que poderia parecer num primeiro momento. Alguns exemplos extraídos diretamente da relação entre agropecuária, atividades urbanas e desenvolvimento regional podem ajudar na compreensão do ponto.

A cidade de Santa Cruz do Sul localiza-se na depressão central gaúcha e é o principal polo urbano da região fomicultora do Estado. Se tomarmos a estrutura produtiva do município de Santa Cruz do Sul como um todo, temos a impressão de que a agropecuária cumpre um papel insignificante na geração de Renda. No ano de 2010, o Produto Interno Bruto (PIB) de Santa Cruz do Sul foi de aproximadamente R\$ 4 bilhões de reais. A contribuição da agropecuária não chegou a 3% deste valor, enquanto a indústria respondia por 47% e os serviços pela metade do PIB total. A expressão relativa da produção rural parece ser tão pequena que lideranças políticas e intelectuais do município que combatem a cultura do tabaco (pelo uso

intensivo de agrotóxicos⁵ e pelas consequências perversas do tabagismo para a saúde pública) argumentam que o impacto econômico da erradicação desta cultura seria mínimo para o município.

Ledo engano. Santa Cruz do Sul não conta com uma indústria diversificada. Na realidade, a quase totalidade do Valor Agregado industrial do município advém do beneficiamento do tabaco produzido não apenas no município, mas em todos os do entorno. Esta matéria-prima é selecionada, classificada, desidratada, prensada e enviada para processamento final nas mais diversas plantas produtoras de cigarros ao redor do mundo. Além disso, tendo em vista que o tabaco é uma cultura exigente em termos de mão de obra e seu cultivo envolve a maior parte do ano, o rendimento médio do fumicultor – seja *per capita*, seja por área cultivada – é significativamente superior ao rendimento proporcionado por outras culturas em área similar. Estes rendimentos, somados aos dos trabalhadores da indústria de beneficiamento de tabaco, movimentam uma parcela muito importante do comércio local, dos serviços (educação, saúde, serviços públicos, etc.) e da produção artesanal e industrial voltada ao mercado interno (padarias e confeitarias, restaurantes, mobiliário e vestuário sob encomenda, etc.). Os rendimen-

⁵ O termo “intensivo” é ambíguo, comportando duas acepções opostas. Na acepção tradicional (e, para muitos, a única rigorosa), um sistema de produção no qual uma grande extensão de terra é mobilizada produtivamente por um pequeno número de trabalhadores, é um sistema no qual a terra é usada *extensivamente* e o trabalho é mobilizado *intensivamente*. Subjacente a esta acepção se encontra a perspectiva (de inflexão neoclássica) de que todo e qualquer bem ou serviço pode ser produzido a partir das combinações mais distintas de fatores. A acepção mais difundida, contudo, é aquela que caracteriza a “intensidade” pela relação entre os dois fatores. Neste caso, os cultivos intensivos em terra seriam aqueles em que a área por trabalhador é elevada. Os cultivos intensivos em trabalho seriam aqueles em que a área por trabalhador é relativamente menor. Neste texto adotamos a segunda acepção, mas não apenas por ela ter se tornado francamente hegemônica na literatura contemporânea (em especial, na literatura de divulgação). Nossa preferência por esta acepção se alicerça no fato de que – em consonância com a Economia Política Clássica – ela toma a estrutura distributiva (relação excedente/salário) como um parâmetro, de sorte que o foco da análise pode ser dirigido para os condicionantes técnicos (e seus desdobramentos distributivos, no longo prazo) de distintas opções de especialização produtiva. Assim, quando dizemos que a fumicultura é intensiva em agrotóxicos queremos significar que esta cultura utiliza um volume maior de agrotóxicos por área e/ou por trabalhador do que outras culturas agropecuárias.

tos conquistados nestas atividades geram novas demandas que ampliam (“multiplicam”, no sentido keynesiano) a demanda original oriunda dos fumicultores rurais e industriais.

Em suma, sem a produção de tabaco na agropecuária de Santa Cruz do Sul e dos municípios do entorno, as fumageiras abandonariam a cidade e, com elas, o valor da produção industrial se tornaria insignificante. Sem a renda da fumicultura (ou de outro produto rural igualmente rentável e adequado ao módulo rural regional) e sem a renda do operariado ligado às fumageiras, o comércio da cidade minguaria, assim como a demanda de serviços médico-hospitalares e educacionais. A depressão da renda tributária obrigaria a prefeitura a demitir trabalhadores e/ou a piorar os serviços públicos. O sistema todo entraria em colapso, pois o tabaco é, para Santa Cruz do Sul, o que os alicerces são para o edifício do nosso exemplo anterior: a condição *sine qua non* da existência de todos os demais andares, inclusive a cobertura. As atividades urbanas de Santa Cruz do Sul são totalmente dependentes dos alicerces agrícolas. Toda a economia de Santa Cruz do Sul se desdobra da agricultura do tabaco.⁶

Não apenas as cidades que industrializam as matérias-primas produzidas no entorno têm sua dinâmica determinada pela economia rural. Mesmo polos urbanos voltados integralmente ao fornecimento de serviços podem ter sua dinâmica econômica atrelada e subordinada à dinâmica da produção agropecuária regional. Este é o caso de Santa Maria, cidade que é *mui* justamente considerada a segunda capital dos gaúchos, a capital do interior. Efetivamente, seu perfil produtivo e a excelência dos serviços de educação, segurança pública, médico-hospitalares, jurídicos, financeiros, gastronômicos

⁶ Daí não se segue qualquer defesa da fumicultura. A única consequência legítima é o reconhecimento de que é preciso identificar outra cultura agropecuária consistente com as características edafoclimáticas e fundiárias da região polarizada por Santa Cruz do Sul e que permita uma agregação de valor industrial no território similar ou superior ao tabaco. Ou a supressão da fumicultura conduzirá a uma crise na região pelo menos tão grave quanto a que abalou a Metade Sul ao fim do ciclo do charque.

e culturais nos permitem caracterizá-la como um polo “desenraizado”, um polo voltado à oferta de serviços especificamente urbanos, sem vínculos produtivos diretos expressivos com as atividades rurais do entorno.

Se, no entanto, os vínculos diretos são mínimos, os indiretos mais do que compensam. Afinal, mais até do que a agricultura e a indústria (que podem produzir para estocar), os serviços são plenamente submetidos ao princípio da demanda efetiva: serviços médicos, jurídicos e financeiros são “clientes-específicos” e não podem ser oferecidos sem uma demanda prévia. E quem demanda os serviços de Santa Maria? Em primeiro lugar, os próprios domiciliados. Estes, porém, ao gastarem parte de seus rendimentos na própria cidade, apenas repõem uma parcela dos custos salariais das empresas e organizações locais que os contrataram. Tem de haver outra fonte de demanda que cubra a diferença entre os custos diretos com pessoal e as receitas das prestadoras de serviços locais. Esta segunda (mas, na verdade, prévia, anterior, primeira) fonte de demanda é a renda das famílias domiciliadas nos municípios do entorno que se utilizam do sistema de ensino e saúde de Santa Maria. A renda destas famílias advém, direta ou indiretamente, da bovinocultura, da orizicultura, da sojicultura e da fumi-cultura.⁷

Da perspectiva do senso comum – que contrapõe o “urbano-moderno-tecnológico” ao “rural-tradicional-natural” – estas relações aparecem como correias que prendem a economia regional ao passado. Esta é,

⁷ Os rendimentos de aposentados e funcionários públicos federais – que se assentam em transferências governamentais líquidas para os municípios – contribuem muito para a sustentação da demanda sobre a rede de serviços da cidade. A tendência, todavia, de longo prazo, é de uma crescente diluição geográfica das transferências governamentais, de modo que esta é uma fonte de demanda que apresenta um potencial limitado de crescimento para a economia local. As atividades econômicas privadas capazes de promover endogenamente a ampliação da economia de serviços de Santa Maria, são as atividades econômicas propulsivas dos municípios do entorno, e todas elas estão vinculadas à agropecuária.

entretanto, apenas outra expressão da incapacidade de compreender as relações de interdependência dinâmicas entre atividades urbanas e rurais e, por extensão, entre produção corrente e inovação. Senão vejamos.

Uma das fronteiras tecnocientíficas mais dinâmicas da atualidade é a engenharia genética e a biotecnologia. Um dos maiores desafios ecológicos, econômicos e éticos da contemporaneidade é o combate à fome de forma sustentável com os recursos disponíveis. A melhoria genética das diversas pecuárias, visando a acelerar a conversão de amido vegetal em proteína animal, é uma área de pesquisa tão complexa quanto promissora nos âmbitos científico, econômico e ecológico, assim como o aproveitamento dos resíduos da pecuária para a produção de energia elétrica e de adubo orgânico por meio da queima de gás metano e sua conversão em gases menos tóxicos e de menor impacto sobre o meio ambiente e o aquecimento global. Igualmente importante e de grande impacto econômico e ambiental é o desenvolvimento de sistemas de conservação de alimentos que minimizem o uso de conservantes e o dispêndio com energia elétrica para a sua refrigeração,⁸ bem como a produção de máquinas e equipamentos capazes de avaliar a qualidade e sanidade de produtos alimentícios (como leite fluído, animais vivos, frutas cítricas, etc.) no momento de sua aquisição junto ao produtor; para não falar das inúmeras fronteiras abertas na medicina veterinária, no

⁸ Vale lembrar que a multinacional sueca Tetra Pak ainda sustenta direitos exclusivos (via patente) de produção e comercialização de seu sistema de embalagem desenvolvido no início dos anos 60 do século 20 para acondicionar bebidas líquidas tratadas com a tecnologia Ultra High Temperature (UHT), desenvolvida pela empresa suíça Ursina. A união dos dois sistemas – em si mesmos bastante simples, a despeito de haverem exigido anos de testes repetitivos com vistas a encontrar o ponto de equilíbrio entre segurança, mínima alteração de sabor e economicidade – levou a que a pequena planta sueca de fabricação de embalagens se tornasse uma das maiores multinacionais do mundo, vendendo mais de 200 milhões de embalagem por dia em quase duas centenas de países. O uso do sistema Tetra Pak ampliou significativamente o mercado para bebidas líquidas (até então) passíveis de adulteração por microrganismos; mas os custos de produção da embalagem, somados ao poder de precificação da empresa monopolista, determinam que o valor pago ao produtor do conteúdo líquido seja, muitas vezes, inferior ao preço do recipiente. O desenvolvimento de alternativas mais baratas e de menor impacto ambiental é um desafio inovativo de potencial econômico e ecológico incomensurável.

desenvolvimento de sementes e fertilizantes, na agricultura de precisão e na produção de máquinas (e equipamentos compatíveis com esta), nos sistemas de irrigação, no aprimoramento de sistemas frigoríficos de armazenagem, no transporte e distribuição, no desenvolvimento de sistemas de financiamento, na comercialização por meio de bolsas e leilões internacionais operados via internet, etc., etc., etc.

Enfim, ao contrário do que pretende o senso comum atomista, a agroindústria não é um “setor tradicional”, pois, antes de mais nada, as agroindústrias não são “setores”, mas cadeias multissetoriais. A principal diferença das cadeias agroindustriais com relação às demais é que elas são particularmente longas e eficientes na promoção de um desenvolvimento territorial solidário e relativamente homogêneo. Afinal, as cadeias agroindustriais incorporam e articulam regiões e produtores distintos. Como regra geral, elas envolvem desde o pequeno agricultor domiciliado no campo até as famílias consumidoras domiciliadas nas grandes metrópoles do país ou do exterior, passando pelas mais diversas plantas industriais produtoras de insumos ou beneficiadoras das matérias-primas, bem como por inúmeros sistemas de serviços e de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) que operam nas fronteiras mais dinâmicas da Ciência e da Tecnologia. A amplitude e a complexidade das cadeias agroindustriais exponenciam sua capacidade propulsiva do desenvolvimento econômico nas mais distintas porções de um determinado território nacional. Ao contrário de polos e arranjos produtivos rigorosamente locais, a agroindústria é sempre regional. Dada a amplitude e diversidade das relações de encadeamento, as cadeias apresentam um potencial inclusivo extraordinário. Ela inclui do agricultor ao consumidor final e envolve, em seus diversos elos, a maior parte dos segmentos industriais, inclusive os que se encontram na fronteira tecnológica.⁹

⁹ A Nova Zelândia é uma nação exemplar no que diz respeito à capacidade propulsora dos sistemas agroindustriais para o desenvolvimento econômico integral. Tal como o Rio Grande do Sul, o território da Nova Zelândia é de aproximadamente 280 mil km², divididos em “duas metades” (sul e norte) com estruturas fundiárias e especializações produtivas distintas. A principal agroindústria do norte é a de produtos lácteos, enquanto o sul é especializado em pecuária de corte e lã. A produção vinícola e o

Se o exposto acima é verdade, o que cabe entender, então, é: como foi possível a disseminação de uma leitura tão equivocada acerca da relação entre produção agropecuária e desenvolvimento econômico de base urbana? A resposta a esta questão é extremamente complexa, envolvendo inúmeros planos.¹⁰ Dentre todos os planos, porém, um é o mais importante: a marcante heterogeneidade das distintas especializações produtivas agropecuárias em promover a diversificação produtiva e a emergência de complexos sistemas urbanos no território produtor das matérias-primas. Algumas cadeias agroindustriais como que se “autoabortam”, pois a demanda que os primeiros elos exercem sobre insumos (a montante) e de beneficiamento e comercialização (a justante) não é suficiente para estimular a emergência de novos e diversificados empreendimentos, seja pela integração de novos elos da cadeia ao território, seja pela emergência de um sistema minimamente diversificado de serviços urbanos, enquanto outras conduzem os territórios a um ciclo virtuoso de crescimento e diversificação produtiva, ao fim do qual os elos originais (agropecuários) perdem expressão de forma crescente, o que acaba por gerar a ilusão de que o desenvolvimento se deu a despeito da especialização agropecuária e não em função desta especialização.

turismo têm expressão similar nas “duas metades”, mas os principais polos urbanos e produtores de equipamentos e P&D para as agroindústrias encontram-se na ilha norte. A grande diferença entre o Rio Grande do Sul e a Nova Zelândia é a renda *per capita* que é quatro vezes maior na pequena nação da Oceania. Tal como veremos mais adiante, esta diferença se assenta, antes de mais nada, na capacidade de os agentes públicos e privados neozelandeses privilegiarem políticas voltadas ao desenvolvimento de seus complexos agroindustriais, desenvolvendo tecnologias próprias e explorando sinergias entre os distintos sistemas produtivos. Os bilhões de dólares que os governos gaúchos destinam à atração de empresas petroquímicas, montadoras de automóveis e de equipamentos microeletrônicos, os governos neozelandeses destinam à inovação e aprofundamento da competitividade de seus complexos agroindustriais e turísticos consolidados e controlados por empresas locais.

¹⁰Dentre os quais se encontram, inclusive, interesses econômicos de grandes grupos empresariais (e dos políticos que os promovem) que se beneficiam de subsídios fiscais e reservas de mercado concedidos pelo poder público. Para justificar a drenagem de recursos fiscais em prol de agentes privados externos, é essencial difundir a subestimação ideológica do potencial de desenvolvimento produtivo e tecnológico das atividades, firmas e organizações produtivas “tradicionalistas” (leia-se: de origem local).

Os fundamentos deste amplo gradiente de desdobramentos possíveis – da estagnação da monocultura à diversificação mais radical – são três: 1) a estrutura fundiária e distributiva da região; 2) as vantagens e desvantagens da integração vertical dos elos a montante e a jusante da cadeia agroindustrial no polo local da região produtora de matérias-primas; e 3) a dinâmica do mercado global da produção agropecuária naquelas atividades em que a região sob análise é especializada. Vamos analisar cada um destes tópicos separadamente.

Estrutura Fundiária, Geração, Distribuição e Apropriação da Renda

Imaginemos um território de ocupação recente e, portanto, de desenvolvimento urbano e industrial ainda incipiente. Nestes territórios – não gratuitamente identificados como “fronteira agrícola” – as primeiras atividades econômicas são a agropecuária e o comércio de insumos para a produção rural e dos produtos que resultam desta. Se o padrão de colonização resultar em um sistema fundiário concentrado nas mãos de poucos, independentemente da cultura agropecuária realizada no território, parcela expressiva da renda rural será canalizada para uma pequena minoria de domiciliados, os quais contarão com recursos suficientes (e meios de transporte eficientes) para driblar as insuficiências que caracterizam os serviços urbanos das periferias deslocando suas demandas para os centros urbanos já consolidados. O problema deste deslocamento é que ele se retroalimenta, cercando o desenvolvimento do comércio rural e, por extensão, de vilas e núcleos “rurbanos” de crescente complexidade.¹¹

¹¹A discrepância entre o tamanho médio dos municípios da “Metade Sul” e “Metade Norte” do Rio Grande do Sul retrata perfeitamente este fenômeno. Esta discrepância poderá ser visualizada logo adiante, quando apresentarmos os mapas temáticos com a distribuição da atividade leiteira dentre os municípios do Rio Grande do Sul.

Além disso, a estrutura fundiária concentrada induz à produção de bens pouco exigentes em mão de obra e muito exigentes em terra, pois, da perspectiva do gestor do negócio, a terra é abundante e o trabalho é relativamente escasso. Ingressar em atividades intensivas de trabalho – como a fruticultura e a pecuária estabulada (avícola, leiteira, suína, etc.) – impõe custos salariais extremamente elevados. Por oposição, a pecuária extensiva, a silvicultura e a produção de grãos (em geral, intensivos em maquinário) impõem uma demanda muito menor e marcadamente sazonal de mão de obra. A opção por culturas pouco exigentes em trabalho se desdobra em uma massa salarial (que, na agricultura capitalista, corresponde à integralidade da renda apropriada pelos trabalhadores) rural diminuta; tão diminuta que não alcança sequer estimular a diversificação das atividades urbanas dos poucos e rarefeitos polos urbanos que chegam a se constituir num tal território.¹²

Por fim, atividades típicas da agricultura capitalista (ou latifundiária tradicional) são culturas em que a geração de receita é concentrada no tempo (na venda do gado, da madeira ou dos grãos), e o volume de recursos obtidos num único período por grandes proprietários estimula o deslocamento da demanda para fora dos (poucos, rarefeitos e subdesenvolvidos) polos urba-

¹²A associação entre grande propriedade e atividades pouco exigentes em mão de obra não é óbvia no plano empírico, em grande parte em função da complexidade e enorme diversidade histórica dos processos de apropriação do solo. Na América escravista esta associação foi amplamente pervertida, pois o escravismo só é rentável quando a extração de excedente se realiza ao longo de todo o ano. Por isto, as culturas “capitalistas escravistas” no Brasil, nos EUA e nas Antilhas foram culturas intensivas em mão de obra: cana, café, tabaco, algodão, cacau, etc. A produção sazonal de grãos e alimentos baratos (inclusive para os negros) era muito menos rentável e bem-adaptada ao clima temperado. O resultado é que as terras das porções temperadas da América – mais adequadas às culturas agrícolas sazonais – foram distribuídas de forma mais democrática. Pequenos agricultores especializaram-se em grãos, enquanto o latifúndio escravista se especializava em atividades da agricultura e da pecuária permanente. A divisão do trabalho rural na América escravista é inconsistente com a divisão economicamente irracional do trabalho em sociedades capitalistas. A divisão original, porém, se enraizou nos territórios. Os complexos agroindustriais guardam muita “memória e inércia”. Justamente por serem cadeias longas e complexas, a reconversão produtiva agroindustrial de um território enfrenta inúmeras resistências. É virtualmente impossível realizar tal movimento sem um sistema de Governança político-econômica regional muito eficiente.

nos regionais. Em especial, a aquisição de bens e serviços de consumo ou de investimento de alto valor são deslocados para os polos urbanos consolidados, cujas vantagens de escala garantem ganhos de preços e qualidade ao comprador. Este deslocamento de demanda é levado ao seu limite superior quando os proprietários e suas famílias (vale dizer, aqueles que se apropriam da quase totalidade da renda rural) tornam-se absenteístas, deslocando seu domicílio para polos urbanos consolidados e deixando a gestão cotidiana para gerentes e capatazes (via de regra, mal) assalariados.

Cadeias Agroindustriais Regionais (diversificantes) X Cadeias Agroindustriais Globais (não diversificantes)

A estrutura distributiva da terra e da renda define o tamanho e a diversidade das atividades reflexas da economia local: as atividades voltadas ao atendimento das demandas de consumo dos agentes domiciliados no território e que gastam sua renda no território. Há, porém, outro conjunto de atividades que pode (ou não) se desdobrar da produção agropecuária e que não se volta ao consumo, mas ao alongamento da cadeia produtiva agropecuária. Afinal, tal como vimos antes, a produção agropecuária sempre envolve elos a montante (no fornecimento de insumos para a produção rural) e a jusante (no processamento e distribuição das matérias-primas rurais) dos elos rurais. Se, no entanto, esta integração é impositiva e universal, o mesmo não se pode dizer do território em que ela se realiza.

Alguns produtos agropecuários perdem valor (ou impõem um custo muito elevado) quando transportados *in natura*, e devem ser beneficiados nas proximidades da produção rural. Este é o caso – por exemplo – da pecuária avícola: o transporte do frango vivo impõe perdas de peso e de qualidade das aves,¹³ e uma instalação de abate ganha economicidade se for articulada

¹³Submetidos ao estresse de viagens por estradas mal-conservadas (rurais ou não) durante as quais se veem obrigados a dividir espaços diminutos com outras aves, muitos animais se tornam belicosos e se machucam em rinhas, enquanto outros tantos adoecem.

a uma instalação de processamento (onde as aves são cortadas, refrigeradas e embaladas e, eventualmente, transformadas em embutidos e derivados de frango).

Há outro conjunto de matérias-primas cujo processamento mais econômico se faz nas proximidades dos centros consumidores, e não nas regiões produtoras. Este é o caso de inúmeros grãos, cujo transporte a granel (após secagem) é muito mais econômico do que o transporte dos seus subprodutos. Quanto maior o número de subprodutos, mais irracional se torna o processamento na origem. A soja, por exemplo, gera óleo, proteína e farelo, e pode ser transformada em leite, queijos, carnes e molhos de diversos sabores, texturas e qualidades. Todos estes subprodutos – sem exceção – apresentam custos de transporte muito superiores aos do transporte do grão seco. Além disso, a transformação do grão nas proximidades do centro produtor agrícola subtrai a liberdade do comprador para dar a destinação mais vantajosa a esta matéria-prima tão plástica que é a soja. Em suma, ao contrário da produção avícola, a sojicultura não estimula o desenvolvimento de estruturas fabris e polos urbanos voltados ao processamento da matéria-prima no território. Enquanto a pecuária avícola estimula, a sojicultura desestimula a agregação de valor industrial a jusante no território.

O caso da soja está longe de ser uma exceção. Inúmeros produtos agropecuários solicitam beneficiamento nas proximidades do centro consumidor. Este é o caso – por exemplo – do tabaco. Um charuto, uma cigarrilha ou um cigarro é “uma folha de fumo cheia de ar”. O tabaco prensado ocupa muito menos espaço (e mobiliza muito menos contêineres, vagões, caminhões, combustível, motoristas, etc.) do que o tabaco transformado em cigarros ou charutos, o que significa que é economicamente irracional concluir o processo de beneficiamento do tabaco nas proximidades dos centros produtores. Este processo deve ser feito nas proximidades dos centros consumidores.

Da mesma forma, os insumos utilizados nas distintas cadeias agropecuárias apresentam economias de localização muito distintas. A produção de grãos é intensiva em maquinário e em equipamentos metalmecânicos, e esta é uma indústria de perfil manufatureiro; vale dizer, é uma indústria de processo

descontínuo, assentada na montagem de peças produzidas independentemente umas das outras. O conserto e a manutenção destes equipamentos na região em que eles são utilizados induz à emergência de firmas aptas a produzir algumas das peças de reposição. A depender do tamanho do mercado local, a produção de peças pode evoluir até a produção integral do equipamento, pois este não é mais do que um conjunto articulado de peças. Em síntese, a agricultura de grãos tende a promover a emergência de firmas fornecedoras de equipamentos no território, integrando a cadeia produtiva a montante.

O mesmo não se pode dizer do tabaco. Este não estimula integração nem a jusante nem a montante, pois a agricultura do tabaco é intensiva em trabalho (por oposição ao maquinário, cuja demanda é limitada) e em insumos químicos. Os insumos químicos são oriundos de indústrias de processo contínuo, que apresentam economias de escala expressivas e operam com matérias-primas cujo transporte é altamente perigoso e custoso. Por isto, as indústrias de fertilizantes, defensivos agrícolas e agrotóxicos tendem a se instalar no entorno de portos articulados a sistemas logísticos multimodais. Ali se instalam grandes plantas que distribuem os insumos químicos para um amplo território.

Por último, as cadeias se diferenciam no que diz respeito às barreiras à entrada nos elos produtivos que se encontram a montante e a jusante do elo agropecuário central. Cadeias nas quais os demais elos apresentam baixa complexidade tecnológica e pequena escala mínima competitiva, são cadeias que tendem a se desenvolver nos territórios com a mobilização de recursos dos próprios territórios. As decisões estratégicas (de inovação e diversificação produtiva das firmas) são gestadas e promovidas no próprio território. As cadeias produtivas originais tendem a gerar inúmeras novas cadeias que extrapolam o agronegócio.

O exemplo mais típico deste padrão dinâmico no Rio Grande do Sul é a serra italiana. O terreno acidentado impôs a agricultura permanente. As raízes culturais e o domínio técnico-produtivo dos imigrantes conduziram à eleição da videira, cujo produto – extremamente frágil e suscetível ao transporte – não podia ser vendido *in natura*, impondo-se o processamento em vinho. A indústria vinícola impõe baixas barreiras à entrada, assim como às

indústrias, dos seus principais insumos: barris de madeira, artefatos de poda e jardinagem, invólucros de garrações, carretas para transporte da matéria-prima e do vinho, etc. Estas atividades se desdobraram nas indústrias da madeira-mobiliário, da cutelaria, de produtos plásticos e de material de transporte, tão expressivas da matriz produtiva serrana contemporânea.¹⁴

Estrutura e Dinâmica de Mercado das *Commodities* e Cadeias Agroindustriais

A rentabilidade de qualquer produto ou cadeia depende da dinâmica passada e futura das funções oferta e demanda de mercado. Se a demanda cresce aceleradamente, é muito provável que possa emergir uma defasagem (mesmo que eventual) entre essa primeira e a oferta global. Neste caso, a rentabilidade dos produtores instalados nos elos “menos dinâmicos” da cadeia tende a ser elevada, o que exponencia a acumulação financeira regional e potencializa os investimentos e o crescimento do mercado local.

Não basta, todavia, observar a dinâmica passada da demanda e da oferta para projetá-la à frente. Este último passo envolve avaliar a capacidade competitiva da região *vis-à-vis* seus competidores atuais e potenciais. Mesmo que a demanda atual esteja crescendo numa velocidade superior à oferta, gerando uma rentabilidade elevada para todos os produtores, o que se precisa avaliar é a posição de um dado território no mercado: ele é o produtor marginal (de maior custo e menor rentabilidade), ele é o produtor mais competitivo ou ele ocupa uma posição intermediária (qual?) entre estes dois extremos?... Sim, pois o produtor marginal, de menor rentabilidade, tenderá a ser expulso quando o mercado se estabilizar. Como uma cadeia produtiva é um complexo de empresas, organizações e interesses que “guardam memória”, a transição de uma especialização produtiva para outra é uma tarefa de longo prazo. Se o

¹⁴A Serra também se beneficiou (contraditoriamente) da baixa rentabilidade da cadeia vinícola regional ao longo de todo o seu primeiro século de existência. Isto afastou inversões forâneas, ao contrário do que ocorreu em Santa Cruz do Sul, onde a indústria fumageira foi inteiramente desnacionalizada.

território de maior custo não planejar e realizar gradativamente a diversificação de sua matriz produtiva, sua economia tenderá a entrar em colapso quando cessarem os crônicos desajustes entre oferta e demanda global.

O Rio Grande do Sul foi pioneiro na cultura de diversos grãos, como o trigo e a soja, por exemplo. A integração produtiva do cerrado brasileiro – com suas vastas planuras e um clima que é capaz de gerar até três safras “de verão” –, no entanto, impôs uma enorme depressão nos custos médios da produção da soja e do milho nacionais, de modo que o Rio Grande do Sul acabou por se tornar o produtor marginal, no Brasil, de maior custo e de menor rentabilidade. Se fôssemos particularmente competitivos nos grãos de inverno, este desequilíbrio poderia ser compensado, mas não é este o caso. O inverno gaúcho é úmido e não podemos concorrer, nem em qualidade, nem em preço, com o trigo do principal sócio do Mercosul, a Argentina.

No caso do tabaco o problema é oposto. A competitividade do Rio Grande do Sul é estrutural nesta *commodity*, mas as perspectivas de demanda de longo prazo não são particularmente alvissareiras.

Evidentemente, a confiança que podemos depositar em projeções sobre o futuro é sempre limitada. O futuro é necessariamente incerto. Isto, porém, não inviabiliza o exercício projetivo por uma razão muito simples: os empresários são obrigados a projetar demandas para definir seus investimentos. As projeções que os empresários fazem tendem à “autorrealização”, pois se um conjunto de investimentos é feito num determinado setor e/ou cadeia, os próprios investimentos geram as economias de escala que alavancam a competitividade do segmento. Basta perseguir os investimentos empresariais para projetar o que os mesmos projetam (e, no limite, impõem!) ao desenvolvimento das cadeias produtivas.

Não parece restar espaço para a dúvida de que, dentre todas as cadeias agroindustriais do Estado, a que recebeu o maior volume de investimento recentemente (malgrado as expectativas frustradas da silvicultura) foi a agroindústria do leite. Por quê? No capítulo a seguir discutiremos sobre a competitividade da cadeia do leite no Rio Grande do Sul.

A COMPETITIVIDADE ESTRUTURAL DA AGROINDÚSTRIA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL

Carlos Águedo Paiva¹

Allan Lemos Rocha²

Gustavo Thomas³

Qualquer território que se especialize em atividades cuja demanda seja cadente e/ou cujas vantagens competitivas locais são efêmeras, está fadado à estagnação econômica. Uma economia regional cresce articulada ao centro (vale dizer: ela é puxada pela demanda que lhe é externa) explorando suas vantagens competitivas estruturais.

Encerramos o capítulo anterior com uma pergunta acerca dos determinantes do conjunto de investimentos na indústria beneficiadora de leite realizado em nosso Estado ao longo da primeira década do século 21. A

¹ Doutor em Economia pela Unicamp. Pesquisador economista da Fundação de Economia e Estatística (FEE) e Coordenador Adjunto do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faccat. carlosanpaiva@gmail.com

² Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

³ Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

resposta a esta pergunta se inicia pela identificação das duas condicionantes da opção territorial de investimento de grandes grupos econômicos (*global players*) que atuam em distintas cadeias agroindustriais: 1) a demanda sobre a produção é crescente?; 2) a competitividade do território eleito para receber os investimentos é estrutural e crescente ou circunstancial e contestável?

A ordem das questões não é aleatória. A questão da demanda vem primeiro justamente por ser uma questão sobre a qual os investidores não têm qualquer ingerência; ao contrário da competitividade do território, que é, em grande parte, *resultado* das decisões privadas de investimento.⁴ O mercado mundial do leite é um mercado muito particular. Por ser um produto essencial à nutrição infantil, gerar inúmeros derivados essenciais à alimentação de adultos e se originar de distintos animais adaptáveis aos mais diversos climas e ecossistemas, a produção de leite é amplamente disseminada em termos internacionais e – malgrado exceções, como a Nova Zelândia – a grande maioria dos países volta sua produção para o mercado interno. Tem-se que o leite – por sua importância e ubiquidade – é um dos produtos agropecuários mais protegidos internacionalmente.⁵ O mercado interno para o leite vem crescendo a taxas expressivas, como se pode ver nos Quadros 1 e 2 reproduzidos a seguir.

O primeiro Quadro apresenta a evolução da quantidade produzida de leite com inspeção federal, estadual ou municipal entre 1997 e 2013.

⁴ Vantagens competitivas estruturais são indissociáveis do “alongamento” a montante e a jusante e qualificação das cadeias produtivas regionais via inovação e progresso técnico derivados do aprendizado tácito (*learning by doing*). A pretensão de que a inovação é o ponto de partida do desenvolvimento não é schumpeteriana, mas convencional. No primeiro capítulo de *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, Schumpeter (1982) esclarece quais são as condições sociais que permitem a emergência de empresários inovadores: experiência de trabalho e chão de fábrica, contradição com a estratificação social dominante e acesso a distintas formas de capital (material, humano e social) que garanta a capacidade de contrair empréstimo (crédito; credere).

⁵ A este respeito veja-se o primeiro capítulo de Comércio Internacional de Lácteos (Leite et al., 2008).

Quadro 1 – Evolução da Quantidade de Leite Produzida com Inspeção no Brasil e em UFs Seleccionadas entre 1997/1998 e 2011/2/13
(Em milhões de litros por ano)

UF	Variável	Média anual 97-98	% da Prod Nacional	Média anual 11-13	% da Prod Nacional	Tx Var Anual
	Brasil	10.782,95	100,00%	22.217,49	100,00%	5,11%
	Minas Gerais	3.005,58	27,87%	5.602,60	25,22%	4,39%
	Rio Grande do Sul	1.264,32	11,73%	3.430,50	15,44%	7,13%
	Paraná	835,67	7,75%	2.606,71	11,73%	8,16%
	São Paulo	1.913,38	17,74%	2.418,69	10,89%	1,63%
	Goiás	1.445,23	13,40%	2.246,81	10,11%	3,09%
	Santa Catarina	320,45	2,97%	2.023,15	9,11%	13,55%
	Seis UFs Selec	8.784,64	81,47%	18.328,44	82,50%	5,20%

Fonte: IBGE, Pesquisa Trimestral do Leite (Tabela 1086 Sidra) <http://www.sidra.ibge.gov.br/>

É notável a taxa de crescimento da oferta anual de leite submetido à inspeção sanitária⁶ entre 1997/1998 e 2011/2013⁷: 5,11% ao ano. Ainda mais notável é o crescimento da oferta anual de Santa Catarina (13,55%), do Paraná (8,16%) e do Rio Grande do Sul (7,13%). Estas elevadas taxas contrastam com o crescimento bem mais discreto da produção anual em Minas Gerais (4,39%), Goiás (3,09%) e São Paulo (1,63%). Como estas seis Unidades da Federação são responsáveis por mais de 80% da oferta nacional de leite inspecionado, a discrepância de taxas divide os Estados produtores em dois grupos: o extremo sul – cuja participação no mercado nacional de leite inspecionado cresce de 22,45% no início da série para 36,28% ao final; e os Estados do Centro-Sudoeste (Minas Gerais, São Paulo e Goiás)

⁶ Tal como veremos adiante, o leite sob inspeção sanitária é produzido com fins especificamente mercantis, o que significa que seu destino principal é o mercado urbano, com o qual estabelece uma relação que é mediada por agentes colaboradores e (que são simultaneamente) competidores. As cadeias sem capital social tendem a sucumbir.

⁷ Neste e nos demais quadros e/ou tabelas com informações sobre produção agropecuária operamos – sempre que possível – com médias bianuais ou trienais. Este procedimento busca controlar o viés imaneente à instabilidade de uma produção altamente dependente das condições climáticas. Evidentemente, este procedimento é inviabilizado quando trabalhamos com informações que não são disponibilizadas todos os anos (como os dados censitários, por exemplo).

– cuja participação cai de 59,2% para 46,22% entre 1997/1998 e 2011/2013. Antes de conhecermos as razões desta diferença – que nos remete à questão das vantagens competitivas estruturais do Rio Grande do Sul – precisamos explorar a consistência entre esta expansão de oferta e a expansão recente e projetada da demanda.

O Quadro 2 tem por base outra pesquisa do IBGE, a Pesquisa Pecuária Municipal (PPM).

Quadro 2 – Evolução Econômica da Produção de Leite no Brasil e em Seis UF's Seleccionadas entre 1997/1999 e 2010/2012⁸

UF	Variável			Qt Prod (1 milhão de litros)			Valor Prod (R\$ 1 milhão)			Preço Lítro		
	1997-1999	2010-2012	Tx Var An	1997-1999	2010-2012	Tx Var An	1997-1999	2010-2012	Tx Var An	1997-1999	2010-2012	Tx Var An
Brasil	18.809,99	31.705,37	4,10%	4.643,61	24.132,03	13,52%	R\$ 0,25	R\$ 0,76	9,04%			
Minas Gerais	5.697,03	8.683,38	3,30%	1.354,01	6.812,95	13,23%	R\$ 0,24	R\$ 0,78	9,61%			
Rio Grande do Sul	1.934,11	3.854,26	5,45%	440,86	2.706,42	14,98%	R\$ 0,23	R\$ 0,70	9,02%			
Paraná	1.643,33	3.793,29	6,65%	374,25	2.818,34	16,80%	R\$ 0,23	R\$ 0,74	9,54%			
São Paulo	1.966,21	1.632,20	-1,42%	496,07	1.352,55	8,02%	R\$ 0,25	R\$ 0,83	9,56%			
Goiás	1.971,32	3.407,37	4,30%	386,68	2.499,95	15,44%	R\$ 0,20	R\$ 0,73	10,67%			
Santa Catarina	876,51	2.543,31	8,54%	174,72	1.859,79	19,95%	R\$ 0,20	R\$ 0,73	10,49%			
Soma Seis Estados	14.088,51	23.913,80	4,15%	3.226,60	18.050,00	14,16%	R\$ 0,23	R\$ 0,75	9,61%			

Fonte: IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal (Tabela 74 SIDRA)
<http://www.sidra.ibge.gov.br/>

Enquanto a Pesquisa Trimestral do Leite tem por fonte os órgãos federais, estaduais e municipais de inspeção, a PPM tem por base um sistema mais amplo (e menos padronizado) de coleta de informações. Os informantes são os mais distintos agentes produtivos e políticos, envolvidos na gestão pública e privada das atividades rurais. É possível que estes dados apresentem algum viés regional: seja em virtude do menor número de informantes por unidade de área, seja em razão de diferenciais na qualificação técnica dos informantes (ou por outras influências). É provável que a acuidade da informação seja maior quanto mais consolidada for a fronteira agrícola e o sistema de representação e assistência rural. De outro lado, a PPM é mais inclusiva: os dados do Sistema de Inspeção dizem respeito

⁸ A este respeito, vide Paiva, 2013a.

ao segmento mais “formalizado” da produção rural de leite. Os dados da PPM são mais amplos e incluem produtores cuja inserção mercantil é pouco expressiva, mas que importam enquanto população rural: aqueles produtores de leite que consomem a maior parte da ordenha e que comercializam (ou trocam entre si, em sistema comunal de “quase escambo”) as sobras da mesma. A PPM joga luz sobre o produtor marginal.

Por isto, a produção da PPM é maior do que a produção da Pesquisa Trimestral do Leite (PTL). De acordo com a PTL, no último triênio produzíamos 22 bilhões de litros ano. De acordo com a PPM – que não conta com dados para 2013 – já no triênio que engloba 2010 (2010/2012) a produção nacional era de 32 trilhões de litros/ano. Também por isto, a taxa de crescimento da quantidade produzida é menor. A discrepância revela que, para além da ampliação da quantidade produzida, está ocorrendo um processo de “formalização” da produção leiteira, representada por um crescimento maior do volume inspecionado (5,11% a.a.) vis-à-vis o volume produzido (4,10% a.a.).

Além disso, a PPM informa a evolução do valor da produção e do preço unitário do leite. Esta é a informação necessária para avaliar como vem evoluindo a relação entre oferta e demanda. Tal como se pode ver no Quadro 2, o valor da produção vem crescendo a taxas muito superiores à quantidade produzida. Em média, o crescimento anual do valor da produção leiteira no Brasil entre os triênios 1997-1999 e 2010-2012 foi de 13,52%. Dado o crescimento de 4,10% na quantidade, conclui-se que os preços vêm se elevando ano a ano a uma taxa média de 9,04%, significativamente acima da inflação média anual do período, que foi de 6,74% a.a.

Os fundamentos desta acelerada expansão da demanda são dois. Em primeiro lugar encontra-se o processo de redistribuição de renda em curso no Brasil, que tem garantido o ingresso de um segmento expressivo da

população ao mercado de consumo de bens de maior elasticidade-renda,⁹ no qual se incluem os produtos lácteos em geral e os derivados de leite em particular (queijos, iogurtes, chocolate ao leite, achocolatados, etc.). Em segundo lugar está o crescimento do mercado mundial de leite, que vem sendo puxado, em especial, pela China e pelo sudeste asiático. A despeito das ousadas e bem-sucedidas políticas asiáticas de ampliação da oferta interna, a China já é um importador líquido importante e vem absorvendo uma percentagem pequena, mas crescente, da produção láctea nacional. A produção brasileira de leite é excepcionalmente competitiva em âmbito global, pois adota a mesma matriz técnica da produção mais competitiva do mundo – a neozelandesa –, que se caracteriza pelos baixos custos com manutenção do rebanho alimentado a pasto.

É bem verdade que o crescimento da oferta tem sido tão acelerado que impõe a questão da consistência de longo prazo entre oferta e demanda. Dadas as barreiras excepcionalmente elevadas ao comércio de lácteos no mundo e a crônica sobrevalorização do Real,¹⁰ cabe perguntar sobre a sustentabilidade desta consistência. Qual o risco de um descolamento entre expansão da oferta e da demanda no futuro próximo?

⁹ A elasticidade-renda estima a relação entre variações da renda e variações na quantidade consumida dos distintos bens. Quando a renda se eleva, o consumidor diminui a aquisição de bens e serviços de qualidade e preço inferior – que apresentam elasticidade-renda negativa – amplia proporcionalmente o consumo de outros – que apresentam elasticidade-renda positiva e próxima da unidade – e amplia mais do que proporcionalmente a demanda por bens de qualidade e preços superiores – bens de elasticidade-renda superior à unidade. Os lácteos são bens de elasticidade-renda relativamente elevada em países – como o Brasil, a China e a Índia – onde o padrão alimentar da base da pirâmide social ainda se encontra aquém do padrão ideal da Organização Mundial da Saúde.

¹⁰ O controle da inflação brasileira, desde 1994, tem se assentado na ancoragem cambial, cuja eficácia é desigual sobre bens e serviços *tradables* e não *tradables*. Para compensar a inflação dos não *tradables*, é preciso impor deflação aos *tradables*, o que implica aprofundar sistematicamente a exposição competitiva da produção agropecuária e industrial nacional. A resiliência (e a competitividade) do agronegócio brasileiro é extraordinária. A indústria de transformação – em especial seus setores mais empregadores – dificilmente, no entanto, resistirá à exposição competitiva à qual vem sendo submetida de forma sistemática nas últimas duas décadas. A performance medíocre da economia brasileira nos últimos anos é a expressão superior desta contradição.

As Vantagens Competitivas Estruturais do Rio Grande do Sul na Produção de Lácteos

Não há como fazer projeções seguras – estatisticamente confiáveis – da demanda futura. É simplesmente impossível projetar, de forma científica, a evolução futura do conjunto de variáveis que afeta a demanda por qualquer produto, envolvendo a taxa de crescimento da economia interna, a evolução distributiva, as políticas públicas de apoio aos distintos setores, as taxas de câmbio e juros nacionais e internacionais, a dinâmica da economia mundial, dentre outros elementos. Não obstante, porém, é necessário se precaver dos (possíveis e prováveis) percalços quando adotamos uma estratégia tão simples quanto segura: investir, em cada território, nos setores que apresentem vantagens competitivas estruturais. O Rio Grande do Sul tem vantagens competitivas estruturais na produção de leite, de modo que, mesmo se o mercado parar de crescer, impondo uma desaceleração do investimento e a expulsão dos concorrentes mais frágeis (de maior custo), a produção gaúcha deve continuar crescendo. O cenário (pouco provável, mas possível) de crise do setor lácteo nacional é aquele em que o Rio Grande do Sul mais ampliaria sua participação na produção nacional.

Para que se entenda isto é importante retornar ao Quadro 2 e observar a evolução do preço do litro do leite no Brasil e nas seis Unidades da Federação selecionadas. Ainda que estes dados estejam defasados e o valor do litro de leite pago ao produtor no Rio Grande do Sul tenha se elevado significativamente nos últimos anos, é notável o fato de que, na média dos anos 2010-2012, o preço do litro do leite pago ao produtor no Rio Grande do Sul foi o mais baixo do país: R\$ 0,70 – em contraste com um valor médio de R\$ 0,76 no Brasil e um valor de R\$ 0,83 em São Paulo. Mais: o Rio Grande do Sul foi o Estado onde o preço do leite pago ao produtor apresentou a menor taxa de crescimento entre o triênio 1997/1999 e 2010/2011: 9,02% a.a.; enquanto o preço subia até 10,67% a.a. em Goiás. Por que temos o “pior” desempenho neste quesito?

A resposta a esta questão é dúplice, mas ela começa por um questionamento: Conseguir vender um produto a um preço menor do que os concorrentes é um índice de sucesso ou de insucesso? Aparentemente, os custos de produção do leite no Rio Grande do Sul são menores do que em outros Estados do Brasil. Será que isto é a expressão de uma vantagem (competitiva) ou de uma desvantagem (econômica)?

Quer nos parecer que a melhor forma de responder a esta questão é comparando a evolução da produção gaúcha de leite com a evolução da produção gaúcha de soja, no mesmo período. O Quadro 3, reproduzido na sequência, resgata, para a soja, as mesmas informações do Quadro 2, disposto anteriormente, para o leite.

Quadro 3 – Evolução Econômica da Produção de Soja no Brasil e em Seis UFs Selecionadas entre 1997/1999 e 2010/2012

UF	Qty Prod (mil toneladas)			Valor Prod (R\$ 1 milhão)			Preço (R\$ por Tonelada)		
	1997-1999	2010-2012	Tx Var An.	1997-1999	2010-2012	Tx Var An.	1997-1999	2010-2012	Tx Var An.
Brasil	29.562,52	69.806,88	6,83%	6.742,66	46.055,96	15,93%	R\$ 228,08	R\$ 659,76	8,51%
Mato Grosso	6.920,65	20.476,54	8,70%	1.347,40	12.302,20	18,55%	R\$ 194,69	R\$ 600,79	9,05%
Paraná	7.217,25	13.495,88	4,93%	1.724,20	9.125,95	13,68%	R\$ 238,90	R\$ 676,20	8,33%
Rio Grande do Sul	5.228,21	9.380,94	4,60%	1.295,93	6.571,59	13,30%	R\$ 247,87	R\$ 700,53	8,32%
Mato Grosso do Sul	2.434,19	5.004,80	5,70%	560,15	3.100,99	14,07%	R\$ 230,12	R\$ 619,60	7,92%
Goiás	3.097,68	7.785,27	7,35%	693,54	5.287,40	16,91%	R\$ 223,89	R\$ 679,16	8,91%
Santa Catarina	478,75	1.316,26	8,09%	111,39	879,82	17,23%	R\$ 232,67	R\$ 668,42	8,46%
Seis UFs Selec	25.376,73	57.459,68	6,49%	5.732,61	37.267,94	15,49%	R\$ 228,02	R\$ 657,45	8,49%

Fonte: FDB: IBGE, Pesquisa Agrícola Municipal (Tabela 1612 – Sidra)
[<http://www.sidra.ibge.gov.br/>](http://www.sidra.ibge.gov.br/)

No confronto dos Quadros 2 e 3 o que chama a atenção é a divergência entre a participação do Rio Grande do Sul nos mercados de soja e leite. Enquanto a participação gaúcha na produção de soja não para de cair (pois a taxa de crescimento da quantidade ofertada pelo Rio Grande do Sul é a mais baixa do país: 4,6% a.a., contra uma média nacional de 6,83% a.a.), a participação do Estado na produção leiteira vem se ampliando de forma sistemática. O resultado é que o valor da produção de leite *ao produtor rural*, que correspondia a um terço do valor da produção da soja nos últimos anos do século 20, corresponde, atualmente, a mais de 40% do valor da produção da soja. Enquanto a soja vem gerando uma receita de aproximadamente

6,5 bilhões de reais nos últimos anos, a receita rural anual de leite está se aproximando rapidamente de 3 bilhões de reais. Como a soja tende a ser comercializada com pouca agregação de valor (ao contrário do leite, que solicita um mínimo de processamento local), a convergência de valores deve ser muito mais significativa quando tomamos por referências as cadeias agroindustriais como um todo.

Ao lado disto, emerge outro contraste significativo: ao contrário do leite, a soja gaúcha é a que apresenta o maior preço nacional, tanto no início (R\$ 247,87) quanto no fim do período (R\$ 700,53). De outro lado, o Estado do Mato Grosso é aquele de menor preço da soja, tanto no início (R\$ 194,69) quanto no fim do período (R\$ 600,79). Estas diferenças de preço dizem respeito, principalmente, ao fato de o crescimento da demanda pela soja nacional ser primordialmente externo. Ao contrário do leite, a maior parte da soja se destina ao mercado exterior e o diferencial de custos de transporte até os portos são parcialmente transferidos para o produtor. Neste momento, a soja gaúcha se encontra mais próxima do Porto de Rio Grande do que a soja do Mato Grosso se encontra dos Portos de Santos, Paranaguá, Rio de Janeiro, Sepetiba ou Belém do Pará, de forma que o sojicultor gaúcho recebe um valor maior por tonelada vendida do que o produtor do *hinterland*. A rentabilidade extraordinária – associada a vantagens de transporte – induz à preservação da especialização produtiva.¹¹ Simultaneamente, no que diz respeito à taxa de crescimento da quantidade ofertada, a expressiva diferença entre Mato Grosso e Rio Grande do Sul está associada à maior rentabilidade do produtor marginal (que acaba de ingressar no mercado) mato-grossense, que apenas traduz as vantagens competitivas estruturais (assentadas tanto nos padrões fundiários quanto nas características edafoclimáticas) do cerrado sobre o planalto gaúcho na produção de grãos.

O produtor gaúcho de leite, ao contrário, recebe um valor inferior à média nacional. Em parte, porque seu principal mercado – o centro do país – é relativamente distante, mas esta não é a questão efetivamente substantiva.

¹¹ Voltaremos a tratar deste ponto importante na seção conclusiva deste texto.

Muito mais importante é o fato de que, tal como o produtor mato-grossense de soja, o produtor gaúcho (e, de forma geral, o produtor sulista) de leite é mais competitivo do que seus concorrentes nacionais. E – tal como se pode observar nos Quadros 1 e 2 – isto vem se manifestando de forma bastante clara na evolução da participação do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná na produção nacional de lácteos. O que fica por entender são as razões da extraordinária competitividade gaúcha.

É preciso compreender, primeiramente, que a produção de leite impõe custos muito elevados à agropecuária especificamente capitalista, estruturada com base no trabalho assalariado, isto na medida em que a ordenha é uma atividade cotidiana, envolvendo a mobilização da mão de obra nos 365 dias do ano.¹² A principal distinção entre agricultura familiar e capitalista se encontra na disponibilidade relativa de terra e trabalho: para a agricultura familiar, a mobilização de trabalhadores é relativamente menos custosa do que a mobilização de trabalho na agricultura capitalista. O custo de oportunidade da ocupação do jovem na atividade rural familiar é o salário líquido – inclusive de custos de transporte e moradia – que ele alcançaria na cidade. Diferentemente, o custo de oportunidade para o empregador capitalista é o salário bruto – inclusive obrigações trabalhistas – do empregado, mais despesas com horas extras e prováveis disputas judiciais ao fim do vínculo em uma atividade rigorosamente cotidiana e tão exigente em termos de horas de trabalho. Como resultado, os custos com trabalho da produção familiar de leite são muito menores do que os custos na produção capitalista. Como esta é uma atividade intensiva em trabalho (por oposição à produção graneleira, intensiva em terra e maquinário), ela é uma atividade particularmente condizente com a disponibilidade relativa de recursos da agricultura familiar.

¹²É possível ajustar esta exigência por meio do controle dos períodos de fertilização e lactação do gado vacum. A ordenha da pecuária leiteira na Nova Zelândia é planejada de forma a garantir um período de redução das atividades para os produtores rurais. Este planejamento, todavia, não é impositivo e envolve custos econômicos evidentes.

Em virtude das peculiaridades da ocupação do território no Brasil, entretanto, a agricultura familiar é particularmente expressiva e disseminada no extremo sul do país, onde se encontram os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Ocorre, contudo, que o leite é apenas um dentre inúmeros outros produtos cujos custos de produção na agricultura familiar são inferiores aos custos da produção capitalista. Isto é igualmente válido para a pecuária estabulada de pequenos e médios animais (em especial aves e suínos) e para a maior parte da agricultura permanente (em especial a fruticultura).

Por determinações que são, em parte, históricas e, em parte, geográficas (edafoclimáticas), os Estados de Santa Catarina e Paraná conquistaram vantagens competitivas estruturais na suinocultura e na avicultura desde logo, porque o sistema alimentar mais eficiente e rentável nestas duas pecuárias se assenta no uso de rações produzidas a partir da combinação de soja e do milho. O Paraná já é suficientemente setentrional para permitir o cultivo dos dois grãos de verão na mesma terra, no mesmo ano: a soja na safra (discretamente antecipada) e o milho na safrinha (que envolve o final do verão e o início do outono). Os custos de produção da ração nos dois Estados localizados ao nosso norte imediato são menores do que os custos no Rio Grande do Sul, que se vê obrigado a importar milho, arcando com custos de transporte maiores. Além disso, toda a especialização produtiva traz consigo vantagens de escala, que se estruturalizam em empresas (com suas marcas, relações comerciais e conhecimentos tácitos), sistemas distributivos e arranjos produtivos e inovativos locais. Este é o caso, em particular, de Santa Catarina, sede de uma das maiores beneficiadora de aves e suínos do mundo e uma das maiores empresas do Brasil.¹³

¹³O que não implica negar o elevado potencial do Estado do Rio Grande do Sul para o desenvolvimento da(s) cadeia(s) agroindustrial(is) estruturada(s) a montante e a jusante destas duas pecuárias. Nossa intenção, aqui, é tão somente identificar as causas que levam os maiores *players* das três cadeias consideradas – leite, aves e suínos – a privilegiarem o RS em seus investimentos na indústria de laticínios, e privilegiarem Santa Catarina e Paraná em seus investimentos na indústria de derivados de aves e suínos.

Tal como já observado anteriormente, por oposição às pecuárias suína e avícola, o sistema de produção de leite de menor custo é o sistema neozelandês, que se baseia primordialmente no pastoreio complementado com alfafa e ração. O sistema de produção a pasto solicita estabelecimentos maiores com o desenvolvimento das pecuárias de pequenos animais, cuja maturação mais rápida é combinada com os sistemas de ração e criação em estábulos. Neste momento, a estrutura fundiária do Rio Grande do Sul é extremamente diversificada e a agricultura familiar encontra-se espalhada por todo o território do Estado, sendo de grande expressão na porção leste da Metade Sul, caracterizada pelo Bioma Pampa (campos nativos).

Se a porção oeste da região pampiana se caracteriza por uma estrutura fundiária mais concentrada (e, por extensão, mais compatível com a bovinocultura de corte), esta diversidade não compromete a competitividade da pecuária leiteira; muito antes, pelo contrário, como veremos na próxima seção, voltada à comparação entre a bovinocultura gaúcha e neozelandesa.

Antes de explorarmos este ponto, contudo, cabe uma última observação acerca dos diferenciais de produtividade entre as distintas bacias leiteiras estaduais. Para tanto, introduzimos o Quadro 4, no qual resgatamos dados brutos do Censo Agropecuário de 2006 com vistas a criar indicadores reveladores dos diferenciais de qualidade do produto e do grau de tecnificação da produção no Brasil e nas seis Unidades da Federação que vimos acompanhando.

O primeiro a observar é o fato de que, enquanto menos de 3% dos estabelecimentos rurais no Brasil contam com resfriadores, esta percentagem sobe para mais de 10% no caso do Rio Grande do Sul. Entre as UFs selecionadas, apenas Santa Catarina apresenta uma percentagem mais elevada: 16,46%. Como, entretanto, Santa Catarina contava com 193.668 estabelecimentos – correspondendo a menos de 44% dos estabelecimentos agropecuários do Rio Grande do Sul no mesmo ano (441.472) – o número total de estabelecimentos com resfriadores no RS (45.699) era 43,4% maior do que o número de estabelecimentos em Santa Catarina (31.874).

Quadro 4 – Resfriadores por Estabelecimento e por volume produzido –
 Comparação entre UFs Seleccionadas

UF	Variável	Num Total de Estab Agrop (unidades)	% dos Estabs c/ Resfriadores de Leite	Num de Estabs Agrop que possuíam Resfriadores de Leite (unidades)	% dos Estabs das UFs c/ Resfriadores no total nacional	Capacidade Resfriadores de Leite nos Estabs (Mil litros)	% da Capacidade dos Resfriadores das UFs no total nacional	Capacidade média dos Resfriadores por Estab (litros)	Quantidade de Leite Vendido no ano (Mil litros)	Quantidade de Leite Vendido ao Dia* (Mil litros)	Capacidade do Resfriamento / Volume Comercializado por dia (330 dias)	% da Produção Nacional Comercializada por UFs
Brasil		5.175.636	2,81%	145.595	100,00%	115.297	100,00%	792	18.777.302	56.901	2,03	100%
Minas Gerais		551.621	4,66%	25.695	17,65%	35.572	30,85%	1.384	5.233.425	15.859	2,24	28%
Rio Grande do Sul		441.472	10,35%	45.699	31,39%	21.743	18,86%	476	2.278.895	6.906	3,15	12%
Paraná		371.063	5,96%	22.109	15,19%	14.057	12,19%	636	1.735.179	5.258	2,67	9%
Santa Catarina		193.668	16,46%	31.874	21,89%	13.124	11,38%	412	1.328.789	4.027	3,26	7%
Goiás		135.692	5,99%	8.128	5,58%	11.805	10,24%	1.452	1.965.826	5.957	1,98	10%
São Paulo		227.622	2,16%	4.917	3,38%	6.414	5,56%	1.304	1.203.439	3.647	1,76	6%
Seis UFs Selec		1.921.138	7,21%	138.422	95,07%	102.715	89,09%	742	13.745.553	41.653	2,47	73%

Fonte dos Dados Brutos: Censo Agropecuário do IBGE – 2006

(*: O volume comercializado diariamente foi calculado pela divisão da produção anual por 330 dias).

Na realidade, de acordo com o Censo Agropecuário de 2006, quase um terço (31,39%) dos resfriadores de leite em estabelecimentos rurais do país estavam sediados no Rio Grande do Sul. É bem verdade que – dada a estrutura familiar da produção leiteira gaúcha – a percentagem de resfriadores não corresponde à percentagem do volume passível de resfriamento. Neste quesito, Minas Gerais ganha proeminência: esta UF, em 2006, contava com 30,85% da capacidade de resfriamento rural, contra 18,86% do Rio Grande do Sul em 2006; isto porque a capacidade média dos resfriadores por estabelecimento em Minas Gerais (1.384 litros) era quase três vezes maior do que a capacidade média de armazenagem dos resfriadores no Rio Grande do Sul (476 litros), o que, mais uma vez, é revelador das diferenças nos padrões fundiários e de organização da produção dos dois Estados. Não gratuitamente, o volume médio dos resfriadores rurais em Goiás (1.452 litros) e São Paulo (1304 litros) apresenta um padrão similar ao de Minas (mais de 1.000 litros), enquanto Santa Catarina (412 litros) se aproxima do padrão gaúcho. O Paraná coloca-se numa posição intermediária, com uma capacidade média de resfriamento pouco superior a 600 litros por estabelecimento.

Mais importante do que as diferenças nas percentagens de estabelecimentos e no volume total de resfriamento por UF, contudo, é a relação entre o volume passível de resfriamento por dia e o volume produzido para comercialização; isto, principalmente, porque quanto maior a capacidade de resfriamento ante a produção diária, menor é o custo de transporte do leite *in natura* até o centro de beneficiamento industrial, na medida em que o recolhimento do leite (e, portanto, os custos de seu deslocamento e transporte) não precisa(m) ser diário(s) naquelas unidades rurais nas quais a capacidade de resfriamento supera a produção de um único dia; tal como se pode observar na penúltima coluna do Quadro 4, supra, de acordo com o Censo Agropecuário de 2006: apenas Rio Grande do Sul e Santa Catarina contavam com uma capacidade de resfriamento total superior a três dias do volume médio diário produzido para venda.¹⁴ Esta é outra expressão da capacidade competitiva superior das duas UF's do extremo sul do Brasil – Santa Catarina e Rio Grande do Sul –; uma expressão que é ainda mais significativa do que o diferencial de preços ao produtor que foi objeto de análise logo após a apresentação do Quadro 2; isto na medida em que a relação entre capacidade de resfriamento e produção diária vai além do “sintoma” (o preço ao

¹⁴A fonte dos dados brutos do Quadro 4 é o Censo Agropecuário de 2006, que resulta da agregação das informações declaradas pelos representantes dos estabelecimentos que responderam ao questionário. O instrumento de coleta, a fonte primária e o ano de referência dos dados do Quadro 4 diferem dos respectivos instrumentos, fontes e anos do Quadro 1 (Pesquisa Trimestral do Leite) e do Quadro 2 (Pesquisa Pecuária Municipal) e não podem ser diretamente confrontados. Não obstante, vale observar que – excetuado São Paulo – o volume de produção declarado com vistas à comercialização (que é igual à produção total líquida da produção para consumo no próprio estabelecimento) no Censo de 2006 corresponde a valores intermediários entre o volume médio dos anos 1997-1999 e do volume médio 2010-2012, de acordo com a Pesquisa Trimestral do Leite. Por fim, cabe destacar que o volume estimado e declarado de produção de leite para venda no Censo Agropecuário é anual. Para obter o volume diário dividimos o volume estimado e declarado ao ano por 330 dias. A divisão por 330 dias nos pareceu mais realista do que a divisão por 365 dias, tendo em vista a existência de períodos de entressafra e/ou férias nos quais a produção ou é descontinuada ou passa por quedas pronunciadas de volume. Voltaremos a este ponto na próxima seção.

produtor), avançando em direção às causas (maior tecnificação do produtor rural e menores custos de transporte impostos às empresas beneficiadoras) da maior produtividade do extremo sul na produção de leite.

Rio Grande do Sul e Nova Zelândia: potencialidades similares e políticas públicas opostas

Tal como já apontamos mais de uma vez, a pecuária leiteira mais competitiva do mundo é a neozelandesa. Esta competitividade foi conquistada a partir da constituição de um amplo e complexo sistema de Governança focado no controle de qualidade e em sistemas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) focalizados na eficácia econômica (por oposição à eficiência tecnológica) das inovações produtivas. Para tanto, o sistema de Governança e inovação da agroindústria leiteira neozelandesa busca explorar ao máximo suas sinergias com outras cadeias produtivas agroindustriais do território, privilegiando investimentos capazes de proporcionar benefícios para distintas pecuárias, de forma a garantir a diluição dos custos por cadeia e a maximizar o benefício líquido para o conjunto da sociedade. Esta estratégia mostrou-se particularmente eficiente para: 1) deprimir (via diluição) os custos da estruturação de um sistema de transporte e logística extremamente eficiente e dos dispendiosos centros de P&D básico nas áreas de zootecnia e engenharia genética; e 2) gerar um eficiente e tecnologicamente sofisticado complexo “mecatrônico” voltado à produção de bens e equipamentos para o manejo, beneficiamento, conservação e transporte dos produtos das distintas pecuárias.

O mais interessante para as perspectivas da bovinocultura gaúcha, no entanto, é que uma das inovações desenvolvidas pelo sistema de P&D neozelandês de maior potencial de alavancagem da rentabilidade conjunta das pecuárias de leite e corte via exploração de sinergias, não se mostrou tão condizente com os padrões de organização da produção do pequeno país da Oceania quanto se mostra com o padrão produtivo gaúcho. Referimo-nos à integração das duas pecuárias por meio da cobertura das vacas de

leite por raças de corte. O problema que este cruzamento busca resolver é bem conhecido das duas pecuárias. A produção de leite é estimulada pela procriação das vacas ordenhadas, mas os bezerros são de pouca valia, seja porque os machos não geram leite, seja porque as fêmeas são produtivas por mais de cinco anos. Se se adota a prática da cobertura e procriação anual, e suposta uma vida útil do plantel de 5 anos, 80% dos bezerros (a totalidade dos machos e 60% das fêmeas) devem ser descartados todos os anos.

O mesmo problema – ainda que com sinais trocados em termos de *gênero* – emerge na pecuária de corte. O macho ganha peso e matura mais rapidamente, mas as fêmeas são essenciais para garantir a reprodução do plantel, de modo que aproximadamente 50% da área dos estabelecimentos voltados à bovinocultura de corte é ocupada por matrizes que só vão alimentar o fluxo de caixa do estabelecimento quando sua capacidade reprodutiva (assim como a massa e o valor da carcaça) estiver em declínio.

O sistema inovativo neozelandês pesquisou durante décadas uma solução para este problema, avaliando a qualidade da carne oriunda de cruzamentos de raça de leite e de corte, e concluiu que o melhor cruzamento possível é o de vacas Holandesas com touros (ou, mais especificamente, com o sêmen de touros) Angus. O macho oriundo desta cruzada desenvolve bom corpo em dois anos e sua carne é particularmente bonita e saborosa. Qual o problema? Como o sistema neozelandês de avaliação e remuneração do produtor de leite se baseia no volume de sólidos (gordura e proteína) presente em um litro de leite, as duas raças mais valorizadas pelos produtores locais são a Jersey e a Kiwi Cross (uma mistura de Holandês e Jersey). Estas duas raças não se mostram particularmente adequadas a cruzamentos voltados à integração da pecuária leiteira com a de corte. A Jersey é uma vaca pequena, que não aceita a cobertura com as melhores raças de corte, caracterizadas pelo tamanho dos animais. A Kiwi Cross – ela mesma uma mistura de raças – não responde tão bem quanto a Holandesa a cruzamentos com raças de corte, tanto no que diz respeito ao tempo de maturação do animal quanto da qualidade de sua carne.

Ao contrário da Nova Zelândia, entretanto, o leite adquirido ao produtor no Brasil é avaliado pelo volume e não por massa sólida. No quesito volume, a raça Holandesa é imbatível e particularmente condizente com as condições edafoclimáticas do Rio Grande do Sul. De outro lado, a bovinocultura de corte do Estado vem privilegiando o Angus de forma crescente. A tecnologia de aproveitamento da sinergia das duas raças existe há quase duas décadas e sua introdução é livre de qualquer custo. Não obstante, desconhecemos qualquer experiência de instituição do sistema de integração das duas pecuárias no Rio Grande do Sul.

E não é gratuito: ao contrário da Nova Zelândia – onde o planejamento do desenvolvimento de suas cadeias agroindustriais é realizado de forma sistêmica e integrada por parte do setor público¹⁵ – o mesmo não acontece no Rio Grande do Sul. No nosso caso, agricultura e indústria ainda são pensadas em separado. Aliás, contamos com duas Secretarias da Agricultura; uma para atender o “agronegócio” (Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio) e outra para atender a agricultura familiar (Secretaria do Desenvolvimento Agrário), o que já implica pretender que a agricultura familiar apresente capacidade distinta – presumivelmente inferior – de desenvolvimento enquanto negócio mercantil e empreendimento rentável.

A Secretaria do Desenvolvimento e Promoção do Investimento é uma terceira, distinta das duas que tratam de assuntos rurais. A ela se subordina a Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial, voltada à promoção de investimentos, com ênfase no setor secundário e, em particular, nos setores de “ponta tecnológica”. Vale dizer: na gestão do desenvolvimento econômico no Rio Grande do Sul, o recorte setorial continua prevalecendo sobre o recorte por cadeias e arranjos produtivos locais e/ou regionais.

¹⁵O coroamento deste processo de Governança pública das cadeias agroindustriais, por oposição à Governança setorial, foi a criação, em 2012, do Ministério da Indústria Primária, que unificou os poderosos Ministérios da Agricultura e da Pesca, a Autoridade da Segurança Alimentar e o conjunto de órgãos vinculados à Regulação da Pesquisa Animal.

Há uma quarta Secretaria de Estado voltada ao Planejamento, que é pensada, essencialmente, como produtora e cogestora (junto a Secretaria da Fazenda) do orçamento público. Também é da responsabilidade (formalmente, equivalente, mas, de fato, secundária) da Secretaria do Planejamento projetar e planejar o desenvolvimento territorial, enfrentando as desigualdades regionais, o que – pretende-se – seria possível de ser feito a partir do apoio de estruturas regionalizadas de Planejamento e dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento ou Coredes, os quais, por sua vez, não têm qualquer ingerência sobre as políticas públicas estaduais para a agricultura e a indústria, nem sobre o planejamento do desenvolvimento territorial do Estado como um todo.

Do nosso ponto de vista, esta divisão do trabalho da gestão da Agricultura Familiar, do Agronegócio, da Indústria e do Desenvolvimento Regional é particularmente problemática na medida em que toda e qualquer agroindústria – por oposição àqueles Arranjos Produtivos Estritamente Locais – se estrutura regionalmente e, em última instância, define a dinâmica econômica passada e futura dos territórios onde se enraíza. No limite, a própria determinação/delimitação das regiões é função da espacialidade objetiva das principais cadeias agroindustriais no interior de um território nacional ou de uma unidade federada.

Como se não bastasse a dispersão da gestão pública do sistema agroindustrial em geral, ainda não contamos com qualquer instituição pública ou de parceria público-privada responsável pela Governança e planejamento da cadeia leiteira em particular.¹⁶ Aliás, não contamos com qualquer diretriz estratégica para o desenvolvimento da cadeia, seja de plano territorial, de mercado-foco ou de qualificação da produção primária ou industrial. Neste quadro, chega a ser surpreendente a boa performance (em relação às demais

¹⁶ É bem verdade que no ano de 2014 foi criado o Instituto Gaúcho do Leite. As controvérsias em torno da gestão e controle desta organização, contudo, ainda não cessaram e não está claro se ela conseguirá se consolidar como instituição reguladora. Ao contrário, por exemplo, da cadeia de lácteos (como o que ocorre na cadeia vitivinícola, que conta com o Ibravin, ou na cadeia orizícola, que conta com o Irga).

Unidades da Federação) da economia gaúcha na produção de leite e derivados, e – pelo contrário – não é surpreendente a grande distância a que ainda nos encontramos de vários indicadores de produção e produtividade no setor de lácteos da Nova Zelândia, a despeito das similaridades de manejo (alimentação a pasto) e de características edafoclimáticas dos territórios.

O Quadro 5 busca sintetizar estas similaridades e diferenças. Tal como se observa no mesmo, a Nova Zelândia produz seis vezes mais leite do que o Rio Grande do Sul, a despeito do país oceânico contar com aproximadamente um vigésimo do número de estabelecimentos do Rio Grande do Sul (11.630 x 205.158), os quais, por sua vez, ocupam um território que equivale a pouco mais de 15% do território ocupado pelos estabelecimentos “leiteiros” no RS.

Quadro 5 – Indicadores Seleccionados da Produção de Leite no Rio Grande do Sul e na Nova Zelândia

Variáveis	RS (Censo Total)	RS (Censo Especializados)	RS (Censo Diversificados)	Nova Zelândia	NZ / RS
Vacas Ordenhadas	982.008	393.767	588.241	3.916.812	3,99
Estabelecimentos	205.158	81.570	123.350	11.630	5,67%
Produção de Leite (1000 L)	2.457.963	1.042.683	1.415.280	15.134.212	6,16
Produtividade por Vaca (L)	2.503,00	2.647,97	2.405,95	3.863,91	1,54
Produção vaca por dia (360)	6,95	7,36	6,68	10,73	1,54
Produção vaca por dia (270)	9,27	9,81	8,91	14,31	1,54
Produtividade por Estab (L)	11.980,83	12.782,68	11.473,69	1.301.308,00	108,62
Vacas por Estab	4,79	4,83	4,77	336,79	70,36
Área Útil / Pastagem (hectares)	9.244.936	X	X	1.412.925	15,28%
Área Med por Estab (hectares)	45,06	X	X	139,00	3,08
Vacas por hectare	0,11	X	X	2,77	26,10
Produção de leite em Litro/ano/hec	265,87	X	X	10.711,26	40,29

Fonte: Elaboração própria a partir de Censos Agropecuários do Brasil e da Nova Zelândia

No cerne desta diferença encontra-se o grau de especialização dos estabelecimentos na Nova Zelândia e no Rio Grande do Sul (e, via de regra, no conjunto do Brasil). No pequeno país da Oceania, os estabelecimentos rurais que produzem leite raramente geram outra mercadoria. Mesmo a complementação alimentar do gado (usual, ainda que de forma marginal) não é, como regra geral, produzida no estabelecimento leiteiro. Na realidade, há todo um conjunto de estabelecimentos rurais que se

voltam essencialmente à produção de feno e cereais para a ração do gado leiteiro e de corte. Assim, os estabelecimentos direcionados exclusivamente à produção de leite apresentam uma produtividade por hectare extraordinariamente elevada. De fato, enquanto os estabelecimentos leiteiros neozelandeses contam com 2,77 vacas por hectare, os estabelecimentos produtores de leite no Rio Grande do Sul contam com 0,11 vacas por hectare.

A produção de leite por animal, então, é surpreendentemente similar no Rio Grande do Sul e na Nova Zelândia. A produção média anual de leite por animal na Nova Zelândia não chegava a 4 mil litros/ano em 2006; apenas 35,22% superior à produtividade média por animal no Rio Grande do Sul, de 2,5 mil litros.

Em suma, a diferença fundamental das duas pecuárias leiteiras encontra-se no padrão de organização e divisão do trabalho no campo. A agricultura familiar gaúcha e brasileira caracteriza-se pela diversificação produtiva, e as políticas públicas, de forma geral, estimulam esta diversidade em detrimento da especialização. O resultado é um índice de aproveitamento de área (0,11 vacas por hectare) que é tão baixo quanto enganoso. Na realidade, a produtividade do solo no Brasil *não* pode ser avaliada por um único produto, pois – malgrado raras e honrosas exceções – mesmo os estabelecimentos classificados como “especializados” no Censo Agropecuário não produzem apenas leite, mas um leque relativamente diversificado de produtos, seja para o mercado, seja para o consumo dos próprios produtores.

De outro lado, se a produtividade da terra encontra-se subestimada (pois teria de levar em consideração o valor da produção do conjunto dos bens oriundos de uma mesma área), a recusa à especialização envolve, sem dúvida, uma perda de produtividade para a cadeia como um todo, principalmente porque a dispersão de atividades deprime o desenvolvimento de competências e amplia o tempo ocioso associado ao deslocamento entre

tarefas marcadas por padrões laborantes muito distintos.¹⁷ Além disso, a dispersão de produtores amplia significativamente os custos com transporte e controle de qualidade da matéria-prima. Na verdade, a excessiva dispersão dos ofertantes virtualmente inviabiliza um controle de qualidade eficiente, com consequências deletérias para a reputação do produto regional no mercado nacional e global, o que, mais uma vez, deprime o Valor Agregado – e, por extensão, a produtividade – da cadeia.

A boa notícia é a surpreendente proximidade da produção de leite por vaca no Rio Grande do Sul e na Nova Zelândia. A base desta similaridade encontra-se, sem sombra de dúvida, no sistema de alimentação a pasto. Este é o sistema de produção de custo mínimo, mas não é o sistema de máxima produtividade por animal.

O gado *vacum* estabulado e alimentado com ração apresenta uma produtividade por animal muito superior. Este é o padrão da produção leiteira europeia e norte-americana. Neste padrão produtivo, porém, os custos sobem mais do que proporcionalmente a produtividade, de modo que o rendimento por unidade de investimento – vale dizer, a produtividade que importa: a produtividade do capital! – é deprimido. Quando isto ocorre, impõe-se uma decisão estratégica no plano das políticas públicas dos países centrais: ou abandona-se o objetivo da plena soberania alimentar, deprimindo a pressão para a sobreutilização dos recursos naturais na Europa e nos EUA, ou há que conceder subsídios aos agricultores para compensar a baixa produtividade derivada da sobre-exploração do solo nacional pelo apego estrito à política de segurança alimentar.

¹⁷ Quer nos parecer que se encontre aí a explicação para a grande dificuldade da adoção, no Rio Grande do Sul, do sistema de pastoreio neozelandês, baseado em Voisan. A despeito da simplicidade do sistema (em especial a partir do desenvolvimento das cercas elétricas móveis), que implica investimentos mínimos ao mesmo tempo em que gera ganhos muito substantivos em termos de geração de massa verde para o gado, o agropecuarista familiar gaúcho resiste em adotar o sistema, pois ele o compromete cotidianamente com a lide do pastoreio, o que é inconsistente com um sistema de produção que privilegia a diversidade em detrimento da especialização e da divisão do trabalho rural.

Os indicadores de produção por animal e por área – as medidas físicas de produtividade – são sempre mais baixos na pecuária leiteira alimentada em relação à pecuária leiteira estabulada. A convergência entre Rio Grande do Sul e Nova Zelândia, no entanto, é menor do que os dados deixam transparecer.

No caso da produtividade por animal, vários elementos levam à sobrestimação dos indicadores para o Rio Grande do Sul quando comparados com os indicadores da Nova Zelândia. O primeiro é a prevalência do gado Holandês entre nós, por oposição ao gado Jersey ou Kiwi que caracteriza a Nova Zelândia. O gado Holandês gera um volume maior, mas seu leite contém relativamente menos sólidos (gordura, proteína e lactose) do que o gado neozelandês. Além disso, o manejo do gado leiteiro na Nova Zelândia é tal que a produção de leite somente é plena em 270 dias do ano, ocorrendo a virtual paralisação da produção durante os dois meses mais frios do inverno. Se levarmos em consideração estas discrepâncias, a diferença de produtividade por vaca cresce significativamente. Acreditamos que a produtividade por vaca deva ser pelo menos duas vezes maior na Nova Zelândia do que no Rio Grande do Sul, o que – insista-se – dada a distância abissal em termos de assistência técnica qualificada e políticas públicas de apoio ao desenvolvimento da cadeia e qualificação e especialização dos produtores rurais, é uma diferença pouco significativa.

O discreto diferencial de produtividade por vaca entre territórios tão díspares, seja no que diz respeito à qualificação (formal e informal) dos trabalhadores nos distintos elos da cadeia leiteira, seja no que se refere às políticas públicas de apoio ao desenvolvimento da mesma, é a expressão do investimento e tecnificação da agricultura familiar associado ao Pronaf-Investimento e à ampla capilaridade do sistema bancário crédito público e cooperativo no Estado. Tal como pudemos observar no Quadro 4 (apresentado e discutido anteriormente), apenas Rio Grande do Sul e Santa Catarina contavam, em 2006, com um potencial de resfriamento superior à

produção de três dias de ordenha.¹⁸ Os desdobramentos desta capacidade de resfriamento sobre a qualidade do produto e os custos de produção são sobejamente conhecidos e se encontram no centro da excepcional competitividade da produção leiteira no Rio Grande do Sul. Com investimentos relativamente pequenos, poderíamos passar a apresentar uma produtividade por vaca similar à neozelandesa. Por que não o fazemos?

Governança e Capital Social: os dois principais gargalos da produção leiteira gaúcha

Nas seções anteriores deste texto procuramos demonstrar que o Rio Grande do Sul apresenta vantagens competitivas estruturais na produção de leite. Exploramos, também, as similaridades fundiárias e edafoclimáticas do Rio Grande do Sul com a Nova Zelândia. Por fim, procuramos demonstrar que contamos com uma combinação de recursos naturais, genética animal (gado Holandês e Angus) e sistema de financiamento (via Pronaf, Bancos Públicos e Cooperativismo de Crédito), o que nos habilitaria a disputar o mercado mundial como maior exportador de lácteos do mundo, o que impõe e empresta centralidade a novas questões: O que nos impede de realizar esta potencialidade? Onde se encontram os gargalos que acicatham a produção com a intenção de demonstrar a produtividade leiteira no Rio Grande do Sul em particular? Qual o gargalo econômico mais “apertado” que circunscreve e define o fluxo de renda e o padrão de crescimento da cadeia? Este, agora, é o objeto desta última seção.

A determinação e hierarquização dos gargalos, entretanto, pressupõe a adequada compreensão das peculiaridades – e, por extensão, dos desafios específicos – da cadeia produtiva sob consideração. Tal como observamos anteriormente, a produção leiteira apresenta algumas especificidades em

¹⁸Note-se que, tanto a capacidade de resfriamento quanto a produção diária, são informações declaradas pelos produtores (ou seus representantes) entrevistados durante o levantamento do Censo Agropecuário 2006/2007.

termos da intensidade do uso dos fatores terra e trabalho que emprestam vantagens competitivas à organização familiar em relação à produção especificamente capitalista. Esta, porém, não é sua única particularidade. Na realidade, o uso intensivo de mão de obra é comum a outras atividades, como a pecuária de pequenos animais (estabulada), a horticultura, a floricultura e a fruticultura. Mais, até, do que ser uma cultura intensiva em mão de obra, o que caracteriza a pecuária leiteira é ser intensiva em transporte.

Afinal, ao contrário de outras culturas intensivas em mão de obra como a fruticultura (que, usualmente, só demanda transporte uma vez no ano), a produção leiteira exige transporte virtualmente cotidiano. A demanda de transporte das demais culturas agropecuárias intensivas em mão de obra – como suinocultura, avicultura, horticultura, etc. – varia de forma aparentemente aleatória entre os dois extremos representados pelo leite e pela fruticultura; isto na medida em que nas demais culturas (ao contrário do leite) é possível (e economicamente racional) “sazonalizar” a maturação da produção, de maneira a maximizar o volume embarcado em cada operação e minimizar os custos de administração, fiscalização e transporte da cadeia agroindustrial.

No caso do leite, a “sazonalização” da produção é rigorosamente impossível, pois a ordenha diária é condição *sine qua non* da sustentação da produção de leite. É bem verdade que o fato da produção ser diuturna não se desdobra em qualquer imposição de coleta diuturna, mas todos os mecanismos de depressão dos custos de transporte impõem a emergência de novos custos. Quanto maior o espaçamento entre as coletas, maiores os custos do produtor rural com energia elétrica e com a manutenção (física e financeira) de equipamentos de refrigeração e de estabilização da qualidade do leite.

Os custos de transporte e de conservação (que inclui a refrigeração, mas não se restringe à mesma) do leite até a entrega do mesmo na indústria beneficiadora, formam uma unidade e devem ser administrados

conjuntamente se se almeja minimizar o custo de produção e maximizar o valor agregado (o excedente) sobre o preço do leite entregue para beneficiamento.

O mais importante para a análise em curso é que estes custos: 1) variam significativamente de produtor para produtor; e 2) são determinados primordialmente pelo padrão de organização e distribuição espacial da bacia leiteira. Resumidamente, cada produtor individual tem um custo distinto, e este custo não é definido pela competência gerencial de cada produtor, mas por sua posição geográfica na bacia. Assim, a diversidade de custos de transporte/armazenamento é determinada pelo fato de estes serem em função da distância (necessariamente heterogênea) entre cada estabelecimento rural e a planta de beneficiamento. A prevalência do padrão organizacional sobre a diversidade se explica pelo fato de que quanto maior o número de produtores numa mesma “linha de coleta”, maior a proximidade entre os estabelecimentos e tanto menores serão os custos de transporte que incidem sobre cada produtor individual.¹⁹

Se os custos de transporte e armazenamento são heterogêneos, entretanto, a rentabilidade de cada estabelecimento deveria variar significativamente, expressando-se no pagamento de preços distintos ao produtor, a depender do custo de coleta que cada um impõe ao sistema. O pagamento de um preço único aos produtores – que é o padrão corrente entre cooperativas – é fruto de uma socialização de ganhos e perdas pelo reconhecimento do caráter necessariamente “sistêmico e coletivo” de uma bacia leiteira.

¹⁹A proximidade entre os produtores é ainda mais importante do que o volume gerado por produtor individual na determinação do custo médio (ou “sistêmico”) de transporte por volume de leite em cada bacia leiteira. Deslocar o caminhão por alguns quilômetros para coletar poucos litros de leite impõe um custo bastante elevado por litro transportado. Se, porém, um tambo de baixo volume (e qualidade mediana ou superior) se localiza no meio do caminho entre dois produtores de volume e qualidade elevados, o custo de transporte do produtor marginal fica próximo de zero, pois o percurso terá de ser feito pelo caminhão independentemente de coletar ou não o leite do estabelecimento menor.

Esta particularidade “técnica” se desdobra em um grave problema político-gerencial. Tal como o demonstrou Bialoskorski (2004), o que caracteriza as cooperativas em geral – à diferença das sociedades anônimas – é que, nem o excedente, nem o capital acumulado da cooperativa, é distribuído proporcionalmente à contribuição econômica de cada produtor. Donde emergem conflitos entre os produtores mais competitivos (que tendem a abandonar a organização cooperativa sempre que se aprofunda seu diferencial de custos com os demais) e os produtores cooperados marginais, cuja hegemonia numérica corresponde, via de regra, à hegemonia política. A solução usual para este descompasso entre produtividade e ganho – que, pelos motivos apontados acima, é rigorosamente estrutural na atividade leiteira! – é a minimização das sobras e sua distribuição imediata (por oposição à acumulação) proporcionalmente ao volume de negócios de cada cooperado no ano contábil. O que, por sua vez, tende a fragilizar financeiramente as cooperativas, muito dependentes de alavancagem. Enfrentar esta fragilidade, só é possível pelo aprofundamento da desigualdade entre contribuição e recebimento, ou pela estruturação de um sistema de governança assentado na transparência e no controle e administração coletivos dos desequilíbrios entre contribuição e recebimento.

O que importa entender é que – mais até do que nas demais atividades rurais, inclusive naquelas mais consistentes com a organização familiar – a rentabilidade do conjunto dos elos rurais da cadeia leiteira (produtores, cooperativas e transportadores) é função precípua da governança e do capital social acumulado no interior da cadeia. Ora, tal como apontamos anteriormente, o Rio Grande do Sul carece de um sistema de governança da cadeia leiteira minimamente articulado. As duas organiza-

ções protagonistas do débil sistema de governança no Estado desde os anos 40 do século passado, a Deal-Corlac²⁰ e a CCGL²¹ foram privatizadas nos anos 90.

A crise da Corlac público-estatal, da primeira CCGL,²² e, posteriormente, da Corlac-Cooperativa, vai se desdobrar na emergência do principal gargalo que acicata o crescimento da agroindústria láctea no Estado: o gargalo da Governança e do planejamento participativo. Este gargalo é tão grave que ele chega a comprometer o protagonismo do Rio Grande do Sul na área, a despeito de suas vantagens competitivas estruturais.

Tal como vimos no Quadro 2 (sem detalhar ou analisar os determinantes) as taxas de crescimento anuais da quantidade produzida e do valor da produção de leite entre 1997/98 e 2010/12 em Santa Catarina (8,54% a.a.

²⁰Criado em 1947, o Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (Deal) com vistas a regular o e a atuar sobre o sistema de distribuição desta mercadoria no RS. Em 1970, a Deal foi transformada em uma empresa de Economia Mista e passou a se denominar Companhia Rio-Grandense de Laticínios e Correlatos (Corlac). Em 1993, a crise financeira do Estado leva à *privatização* da Corlac. Ainda que este processo se dê pela transformação da empresa em uma organização cooperativa e, portanto, sem fins lucrativos, a nova estrutura já nasce financeira e politicamente debilitada, perdendo capacidade regulatória. Sua expressão econômica no interior da cadeia vai diminuir de forma sistemática ao longo das duas décadas subsequentes.

²¹A Cooperativa Central Gaúcha de Leite – CCGL – foi criada em 1976 por iniciativa de Cooperativas Triticolas e Sojícolas do Noroeste do Estado que buscavam alternativas de maior rentabilidade por unidade de área à produção de grãos. Nos anos 90, com o aprofundamento da oligopolização da indústria de lácteos como reflexo dos novos sistemas de conservação (Tetrapak-UHT), o empreendimento vai se tornar objeto de crescente interesse por parte do setor privado. Em 1997, como forma de driblar a crise financeira imposta às cooperativas pelas mudanças no sistema de financiamento da agricultura do final dos anos 80, a CCGL será vendida para a Avipal. Hoje, a marca Elegê encontra-se sob controle acionário da BR Foods.

²²As Cooperativas associadas à CCGL mantiveram a marca (que, agora, significa Cooperativa Central Gaúcha Ltda.) focando as atividades da mesma no segmento logístico. A partir de 2008, passada uma década de afastamento do mercado de lácteos (uma das condições impostas pela Avipal para a aquisição dos equipamentos da primeira CCGL), esta cooperativa voltou a atuar no segmento a partir de nova planta em Cruz Alta (RS).

e 19,95% a.a., respectivamente), e no Paraná (6,65% a.a. e 16,8% a.a., respectivamente) foram superiores às taxas de crescimento anuais da quantidade produzida e do valor da produção de leite no Rio Grande do Sul (5,45% a.a. e 14,98% a.a., respectivamente). Este diferencial de crescimento, associado ao diferencial de preço imaneente à maior proximidade dos estados ao norte imediato do RS no atendimento do mercado do centro do país, vai determinar que, a despeito do Rio Grande do Sul preservar a segunda posição no quesito volume de leite produzido por ano, ao final da primeira década do século XXI o Paraná já ultrapassava o Rio Grande do Sul em termos de valor da produção de leite. *vis-à-vis* o Rio Grande do Sul. Por quê?

Para além dos três determinantes da crescente participação do extremo sul no mercado de lácteos anunciados na segunda seção deste capítulo (estrutura fundiária, características edafoclimáticas e expansão da demanda nacional de lácteos) emerge uma quarta determinação, que diferencia a dinâmica gaúcha da catarinense e paranaense: o protagonismo das Cooperativas Agroindustriais (com ênfase nas cooperativas do sudoeste paranaense, tais como Copavel, Lar e C-Vale) e dos grandes grupos empresariais processadores de proteína animal (com ênfase na Brasil Foods, que se originou da fusão das duas maiores empresas agroindustriais catarinenses, Sadia e Perdígão) no processo de reconversão produtiva rural dos territórios sob sua influência em direção a atividades de maior valor agregado por unidade de área.

A despeito do Rio Grande do Sul ainda ser o segundo Estado em produção inspecionada (15,44%) e apesar de sermos o Estado com o maior potencial competitivo, falta-nos algo que abunda nos dois outros Estados do Sul: governança regional, liderança estratégica e solidariedade público-privada na gestão do desenvolvimento da nossa agroindústria. De sorte que, a despeito do interesse manifesto pelos mais distintos grupos empresariais do Brasil e do mundo pelo segmento lácteo no Rio Grande do Sul, a carência de uma política eficaz de apoio ao setor tem determinado a perda relativa de nossa participação no mercado nacional *vis-à-vis* os Estados do sul situados logo ao nosso norte.

Até certo ponto (e contraditoriamente), nossas carências no plano da governança regional estão associadas ao pioneirismo do Rio Grande do Sul no desenvolvimento de sistemas agroindustriais modernos, articulados a partir de cooperativas de produtores rurais. Como regra geral, os pioneiros aprendem errando, enquanto os seguidores aprendem com os erros dos pioneiros.

O Rio Grande do Sul, contudo, foi pioneiro não apenas no desenvolvimento do cooperativismo agrícola,²³ mas, igualmente bem, na modernização da agricultura (“revolução verde”) associada à mecanização do cultivo e colheita, irrigação (arroz), introdução de adubos e defensivos químicos, assim como de novos produtos e cultivares (com destaque para a soja). Na realidade – como bem observa Benetti (1984) – a modernização da agropecuária brasileira iniciada no final dos anos 50 se realizou por intermédio das cooperativas. De acordo com a autora, ao longo dos anos 60 e 70,

a intervenção do Estado na agricultura ocorre[u] preferencialmente sob a forma de incentivos à produção privada mediante o uso das políticas de crédito, de preços e tributária. Ao mesmo tempo, o Estado concebe as cooperativas como veículos de sua política de incentivos às atividades agrícolas. Dadas as funções e articulações formais com órgãos estatais de desenvolvimento, as cooperativas poderiam, nesse sentido, ser consideradas como “quase agências” públicas de fomento à produção primária (Benetti, 1984, p. 166).

²³Como nos lembram Villwock et al. (2005, p. 11), o cooperativismo rural no Rio Grande do Sul deita suas raízes na experiência missioneira, que não se esgota com a expulsão dos jesuítas do território gaúcho. Posteriormente, a atração de imigrantes açorianos (no século 18), alemães (em meados do século 19) e italianos (no último quartel do século 19 e primeiras décadas do 20) induziu à replicação de experiências (não necessariamente formais) de cooperativismo assentadas, essencialmente, em programas de crédito mútuo e/ou de compras compartilhadas. Algumas destas experiências – como regra geral, as mais bem-sucedidas – estimularam o desenvolvimento de cooperativas de produção. A Cooperativa União Colonial Ltda., fundada em 1912 (e posteriormente denominada Cooperativa Santa Clara Ltda.), é um dos símbolos do cooperativismo gaúcho em função da reconhecida excelência de seus produtos lácteos (Carvalho, 2002, p. 6).

O pioneirismo “casado” do Rio Grande do Sul no desenvolvimento do cooperativismo rural e na modernização da produção agropecuária (nos termos da “Revolução Verde”) induzida por crédito farto e políticas de apoio à acumulação, diversificação e complexificação das estruturas produtivas das cooperativas, porém, vai se resolver na grave crise financeira destas instituições em meados dos anos 80. Este processo não é exclusivo do Rio Grande do Sul, mas ele será exponenciado no Estado em função de um conjunto de circunstâncias, principalmente pelo fato de que a capitalização das cooperativas gaúchas, pela via da ampliação do número de associados (e, por extensão, dos territórios de abrangência das Cooperativas), via-se limitada pelo esgotamento da fronteira agrícola estadual e pela ampla difusão deste padrão de organização dos produtores no Rio Grande do Sul na emergência da nossa “Revolução Verde”.

A importância deste ponto encontra-se no fato de que, por circunstâncias legais, a acumulação das cooperativas enquanto pessoas jurídicas não gera um patrimônio para o sócio proporcionalmente à sua participação nos negócios. Assim, os produtores mais capitalizados de maior produtividade são, usualmente, resistentes à acumulação das sobras, privilegiando sua distribuição imediata entre os sócios. Evidentemente, se a estratégia privilegiada pelos produtores (familiares) mais capitalizados for vitoriosa, a cooperativa só poderá acumular se tomar financiamento externo, o que impõe um risco crescente ao empreendimento.

Sem dúvida, é possível resistir à pressão dos sócios mais capitalizados, conscientizando-os para a importância da sobrevivência da cooperativa para a consecução de seus próprios objetivos de ganho patrimonial no longo prazo. Mas esta conscientização será tão mais difícil quanto mais disseminado for o sistema cooperativista e maior for a concorrência entre cada organização (inclusive organizações estritamente privadas, que focam nos produtores de menor custo e maior qualidade) pela atração de novos fornecedores via diferenciação de preços. E como o sistema cooperativista

gaúcho é um dos mais antigos do país, era também um dos sistemas mais disseminados nos anos 70 e 80 do século passado e um dos quais o grau de concorrência interna era particularmente elevado.

Ao longo do “Milagre”, a alavancagem bancária das cooperativas gaúchas é levada ao paroxismo, o que virtualmente inviabiliza o resgate do sistema na década subsequente, marcada pelos desdobramentos políticos da “Crise do Milagre”.²⁴ Estes desdobramentos vão ter duas expressões centrais: 1) a maior seletividade das políticas redistributivas do Estado, com o crescente privilegiamento dos interesses bancário-financeiros (credores) em detrimento dos interesses produtivos (devedores) em geral e dos interesses produtivos de menor rentabilidade estrutural (como o pequeno e médio agronegócio, organizados em torno das cooperativas agropastoris); e 2) a democratização gradual do espaço político nacional, inaugurada com as eleições diretas para governadores da UFs, que se faz acompanhar de uma crescente delegação formal de responsabilidades políticas e funcionais para os entes federados sem o correspondente repasse de recursos para os mesmos.

Pois bem, os mesmos fatores que determinaram a precocidade do Rio Grande do Sul na ocupação do território (esgotamento da fronteira agrícola) e no desenvolvimento de um sistema cooperativo pioneiro no processo de modernização da agropecuária, estão na raiz da – igualmente “precoce” – crise fiscal do Estado. Na verdade, o Rio Grande do Sul constitui um sistema público estadual já durante a Primeira República, o que tem pesadas consequências no que diz respeito ao equilíbrio fiscal do setor público, pressionado por uma folha de pagamento de funcionários públicos ativos e inativos e de pensionistas que não têm equivalente em nenhuma outra Unidade da Federação.²⁵ Além disso, em função mesmo de uma longa tradição de embates políticos, a redemocratização vai gerar uma consequência tão inesperada quanto perene: desde as primeiras eleições para governador na

²⁴A este respeito, veja-se Benetti, 1985.

²⁵A este respeito, veja-se Paiva, 2013a.

crise da Ditadura Militar (marcadas pela divisão da oposição e pela ausência de segundo turno, que conduziu à eleição de Jair Soares, do extinto PDS) até os dias atuais, nenhum governador foi reeleito ou conseguiu eleger um sucessor do mesmo partido ou da mesma frente partidária.

Esta crônica incapacidade para fazer o sucessor é, do nosso ponto de vista, a expressão mais contundente da crise financeira e fiscal do Estado, que retira eficácia de toda e qualquer política pública, pois todas são implementadas (quando o são!) com recursos insuficientes. Mas o resultado se transforma em um novo problema: nos marcos de um Estado cujo ambiente político sempre foi muito conflituoso, a solução de continuidade dos governos aprofunda a descontinuidade e inconclusão de toda e qualquer política para qualquer setor ou cadeia produtiva. E a cadeia do leite não é uma exceção. Assim, os governos Alceu Collares e Olívio Dutra procuraram apoiar as cooperativas e os pequenos laticínios de capital local, mas sem uma estratégia clara ou unificada de ação. Entre estes dois governos, houve a gestão Brito, pautada na modernização da matriz industrial gaúcha, e que não via a agroindústria do leite como uma prioridade em qualquer sentido. Nas gestões de Germano Rigotto e Yeda Crusius, a política de apoio à cadeia objetivou-se através da atração de uma grande planta da Nestlé (originalmente associada à Cooperativa neo-zelandesa Fonterra) na região noroeste. As vantagens fiscais concedidas a organizações multinacionais geraram reação entre os laticínios regionais, fortalecendo a Associação das Pequenas Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul (APIL) e impulsionando a retomada das operações da CCGL.

Em suma: as vantagens competitivas do Rio Grande do Sul em relação às demais UFs já foi devidamente apreendida por dois dos maiores *players* na cadeia de laticínios do mundo: Nestlé e Fonterra. A bem da verdade, esta percepção é antiga dentre os grupos empresariais internacionais e locais. Na crise do cooperativismo gaúcho dos anos 80, inúmeros equipamentos e linhas de produção foram postas à venda. Nenhum atraiu, todavia, tanto interesse quanto à CCGL, adquirida pela Avipal. E a história de sucesso da Bom Gosto – um empreendimento de Tapejara que se tornou uma das maiores marcas de leite do Brasil – é apenas mais uma dentre as diversas expressões da competitividade do Estado nesta cadeia.

Não obstante, nossos problemas de governança são graves e vem minando de forma crescente o capital social e a confiança que os distintos elos da cadeia têm com relação aos demais. Não gratuitamente, pesquisa realizada pelo Governo do Estado²⁶ e coordenada e editada pela Fundação de Economia e Estatística acerca da acumulação de capital social em distintas cadeias agroindustriais do Estado revelou que a cadeia leiteira é aquela que apresenta os menores níveis de confiança (em relação à qualidade dos bens e serviços recebidos), de conhecimento recíproco (acerca das condições de vida dos agentes que atuam nos distintos elos) e a maior distância entre a distribuição de benefícios percebida atualmente e aquela que seria considerada “justa” pela maioria²⁷.

A criação do Instituto Gaúcho do Leite (IGL) no governo Tarso é – sem dúvida – uma tentativa meritória de construção de um instrumento de regulação e concertação de políticas com abrangência estadual. Infelizmente, porém, a oposição do Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul à proposta governamental do sistema de gestão do Fundo Estadual do Leite pelo IGL deixa dúvidas acerca da capacidade operativa real desta nova organização que se propõe a contribuir para a superação do nosso gargalo maior: falta de projeto, falta de governança, falta de solidariedade, falta de capital social.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições*. 2004. Tese (Doutorado) – USP, Ribeirão Preto, 2004.

BENETTI, M. Elementos para a discussão das relações entre Estado e Cooperativismo. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, 5 (2), 1984. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/469/705>>.

²⁶Em convênio com a Região do Vêneto no interior do Programa de Cooperação da União Européia e América Latina, conhecido como URB-AL-III. A este respeito, veja-se http://www.urb-al3.eu/uploads/documentos/en_gb_ficha_COCAPv1_1.pdf

²⁷Paiva et al, 2013; em especial, os capítulos quarto (voltado à análise da cadeia leiteira) e o quinto (voltado à comparação entre as cadeias agroindustriais selecionadas).

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DA REGIÃO CELEIRO DO RIO GRANDE DO SUL

Carlos Águedo Paiva¹

Allan Lemos Rocha²

Gustavo Thomas³

O Rio Grande do Sul apresenta vantagens competitivas estruturais na produção de lácteos. Estas vantagens estão assentadas em três alicerces: 1) a expressão da agricultura familiar na “Metade Norte” e em determinados territórios da “Metade Sul”; 2) a insularidade, que permite a reprodução virtualmente integral dos padrões produtivos, do banco genético, do *know-how* e dos padrões de administração da produção leiteira mais produtiva do mundo: a neozelandesa; 3) relativa carência de alternativas – e, por extensão, de custo de oportunidade – de maior rentabilidade para o pequeno produtor,

¹ Doutor em Economia pela Unicamp. Pesquisador economista da Fundação de Economia e Estatística (FEE) e Coordenador Adjunto do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faccat. carlosanpaiva@gmail.com

² Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

³ Acadêmico de Estatística da UFRGS e auxiliar de pesquisa do Convênio Parque Tecnológico de Itaipu/ FEE/RS.

dadas as vantagens estruturais de Santa Catarina e Paraná na pecuária intensiva em ração. Esta última “vantagem” parece ser – e, num certo sentido, de fato é – uma desvantagem. Esta desvantagem, no entanto, se desenvolve em vantagem, pois a falta de alternativas se desdobra na tolerância do produtor rural a um preço menor do que nos demais Estados, o que atrai empresas industriais para cá em busca de uma oferta de qualidade com preço menor do que em São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Santa Catarina e Paraná preferem frango e suíno. Logo, “o leite é nosso”. Trata-se de almejá-lo. Ou não.

Se entendermos que a soja – como de resto, virtualmente todos os grãos, com exceção do arroz irrigado – é instável na pequena propriedade e irracional no minifúndio familiar, fica fácil perceber que nos deparamos com a seguinte opção na porção Noroeste da Metade Norte: 1) êxodo rural, concentração fundiária e desindustrialização urbana (pois os chineses querem a soja *in natura* e o setor de máquinas vai se espriar pelo Brasil), ou 2) reconversão produtiva em direção ao leite, agregação de valor ao leite e estruturação de um novo sistema produtivo local – incluindo desde máquinas de ordenha a sistemas de análise e avaliação instantânea da qualidade do produto com base nos lácteos de estrutura e expressão econômica similar à neozelandesa.

Qual o principal limitador competitivo do Rio Grande do Sul? Este limitador deve existir. Afinal, a despeito das vantagens competitivas evidentes do Estado, a produção de Santa Catarina e Paraná vem crescendo a taxas mais elevadas. Por quê? Nosso principal “déficit competitivo” é a Governança.

Avaliar a competitividade da região Celeiro na cadeia envolveria, portanto, três movimentos: 1) calcular a consistência da estrutura fundiária e edafoclimática da região para a produção de leite; 2) estimar o grau de desenvolvimento relativo (comparado às demais Regiões do Rio Grande do Sul) da cadeia do leite no território; e 3) determinar uma estratégia de ação (e, por extensão, uma estratégia de Governança) compatível com as funções que uma entidade como a Associação Gaúcha dos Empreendi-

mentos Lácteos (Agel) – a principal “vantagem competitiva” evidente do Celeiro – poderia assumir. Estes são os pontos que trataremos nas sessões seguintes.

A Estrutura Produtiva de Lácteos da Região Celeiro no Contexto do Rio Grande do Sul

O Corede Celeiro localiza-se no extremo Norte do Estado, próximo ao Vale do Rio Uruguai, em um território marcado por terras mais dobradas e menos propícias à lavoura do que as terras do Planalto propriamente dito e apresenta uma estrutura fundiária marcada pela pequena propriedade, que é mais condizente com a produção leiteira. Não gratuitamente, como se observa no Quadro 1, a região Celeiro apresenta uma participação na produção leiteira do Estado do Rio Grande do Sul (6,64%) significativamente superior à sua participação no valor agregado bruto (VAB) agropecuário (3,00%), na área dos estabelecimentos rurais do Estado (1,83%), no número de estabelecimentos rurais do RS (4,38%) e na participação nas populações total (1,32%) e rural (3,76%). Este descompasso entre participação na produção de leite, VAB agropecuário e população total, é a expressão das vantagens competitivas estruturais associadas à estrutura fundiária e à topografia da região.

Quadro 1 – Estrutura Demográfica, VAB Agropecuário e Produção de Leite nos Coredes no RS

Território	População Total		População Rural		Núm Estab Rurais		Área dos Est Rur		VAB Agropecuário		Produção de Leite	
	Absoluta	% RS	Absoluta	% RS	Num Tot	% RS	Absoluta	% RS	Em RS 1000	% RS	Em 1000 L	% RS
Rio Grande do Sul	10.693.929	100,00%	1.593.638	100,00%	441.472	100,00%	20.326.715	100,00%	19.521.051	100,00%	3.637.823	100,00%
Macro-Noroeste	1.946.510	18,20%	557.059	34,96%	185.702	42,06%	5.299.801	26,07%	7.420.558	38,01%	2.399.573	65,96%
Celeiro	141.482	1,32%	59.963	3,76%	19.335	4,38%	371.329	1,83%	585.137	3,00%	241.541	6,64%
A. Serra Botucaraí	103.979	0,97%	48.190	3,02%	14.173	3,21%	450.950	2,22%	456.686	2,34%	121.394	3,34%
Alto Jacuí	155.264	1,45%	25.171	1,58%	9.179	2,08%	571.231	2,81%	754.802	3,87%	173.133	4,76%
Campanha	216.269	2,02%	46.515	2,92%	9.349	2,12%	1.351.722	6,65%	605.983	3,10%	57.619	1,58%
Campos C. da Serra	98.018	0,92%	21.163	1,33%	6.751	1,53%	767.654	3,78%	585.325	3,00%	38.617	1,06%
Central	391.633	3,66%	65.147	4,09%	18.944	4,29%	1.002.502	4,93%	873.383	4,47%	54.984	1,51%
Centro-Sul	253.461	2,37%	72.189	4,53%	16.042	3,63%	756.709	3,72%	678.565	3,48%	12.504	0,34%
Fronteira Noroeste	203.494	1,90%	65.862	4,13%	24.949	5,65%	398.865	1,96%	722.194	3,70%	341.549	9,39%
Fronteira Oeste	530.150	4,96%	59.018	3,70%	14.058	3,18%	3.636.648	17,89%	1.829.585	9,37%	87.845	2,41%
Hortênsias	126.985	1,19%	24.973	1,57%	4.144	0,94%	424.699	2,09%	228.937	1,17%	29.188	0,80%
Jacuí-Centro	143.340	1,34%	36.972	2,32%	11.075	2,51%	666.485	3,28%	481.343	2,47%	16.790	0,46%
Litoral	296.083	2,77%	41.710	2,62%	9.809	2,22%	332.757	1,64%	359.623	1,84%	8.318	0,23%
M. Alto Uruguai	152.501	1,43%	69.784	4,38%	21.253	4,81%	323.162	1,59%	596.643	3,06%	152.226	4,18%
Metrop. D. Jacuí	2.420.262	22,63%	57.618	3,62%	10.545	2,39%	308.205	1,52%	341.580	1,75%	49.687	1,37%
Missões	248.016	2,32%	72.139	4,53%	25.565	5,79%	1.054.746	5,19%	1.019.528	5,22%	184.986	5,09%
Nordeste	126.872	1,19%	42.677	2,68%	15.877	3,60%	502.330	2,47%	644.023	3,30%	202.360	5,56%
Noroeste Colonial	166.599	1,56%	35.537	2,23%	11.409	2,58%	444.171	2,19%	595.240	3,05%	210.896	5,80%
Norte	221.418	2,07%	62.896	3,95%	21.037	4,77%	521.311	2,56%	722.640	3,70%	223.634	6,15%
Paranhana-E. S.	204.908	1,92%	27.214	1,71%	5.399	1,22%	86.688	0,43%	96.843	0,50%	21.082	0,58%
Produção	349.386	3,27%	46.005	2,89%	13.751	3,11%	546.040	2,69%	968.420	4,96%	408.574	11,23%
Rio da Zárzea	115.113	1,08%	39.713	2,49%	12.894	2,92%	332.747	1,64%	552.120	2,83%	163.800	4,50%
Serra	862.305	8,06%	96.583	6,06%	22.904	5,19%	446.836	2,20%	1.134.747	5,81%	265.308	7,29%
Sul	843.206	7,88%	137.945	8,66%	36.468	8,26%	2.545.896	12,52%	1.497.516	7,67%	141.404	3,89%
Vale do Cai	169.580	1,59%	44.683	2,80%	10.341	2,34%	121.587	0,60%	426.444	2,18%	39.011	1,07%
Vale do Jaguarí	117.250	1,10%	27.007	1,69%	9.964	2,26%	935.424	4,60%	429.909	2,20%	27.602	0,76%
V. R. Sinos	1.290.491	12,07%	27.054	1,70%	2.427	0,55%	46.945	0,23%	80.196	0,41%	8.191	0,23%
V. R. Pardo	418.141	3,91%	154.179	9,67%	38.131	8,64%	1.031.048	5,07%	1.282.547	6,57%	56.621	1,56%
V. Taquari	327.723	3,06%	85.731	5,38%	25.699	5,82%	347.675	1,71%	971.093	4,97%	298.964	8,22%

Fonte dos Dados Brutos: IBGE – Censo Demográfico 2010 (População Total e Rural); IBGE – Censo Agropecuário 2006/2007 (Área e Número de Estabelecimentos Rurais); IBGE – Contas Regionais (VAB Agropecuário Médio 2009-2011); IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (Produção Média de Leite em Mil Litros entre 2009 e 2011).

Tal como se pode observar no quadro 2, o tamanho médio do estabelecimento rural na região Celeiro (19,21 hectares) é inferior ao tamanho médio do estabelecimento da Macrorregião Noroeste (28,54 hectares) e menos da metade do estabelecimento médio do Rio Grande do Sul (46,04 hectares).⁴ De outro lado, é digno de nota que o número médio de habi-

⁴ Vale lembrar que um “estabelecimento rural” não é definido por uma relação de propriedade, mas de gestão. Assim, uma única propriedade rural pode dar origem a inúmeros estabelecimentos, da mesma forma que um único estabelecimento pode ter por base inúmeras propriedades.

tantes por estabelecimento na região Celeiro (3,1 hab./estabelecimento) encontre-se próximo à média estadual (3,61) a despeito da densidade demográfica rural (avaliada pela relação entre população rural e área total dos estabelecimentos agropecuários) do Celeiro (16,15 hab./km²) e supere significativamente a densidade média estadual (7,84 hab./km²), assim como a densidade média da Macrorregião Noroeste (10,51 hab./km²).

Quadro 2 – Estrutura Fundiária, Densidade Demográfica Rural e Estrutura da Produção Leiteira no Rio Grande do Sul e em Regiões Seleccionadas do Estado

Território	Área dos Estabelecimentos Rurais				Pop Rural por		Quociente Locacional do Leite no RS						Preço médio leite (L)	Rank
	Média	% até 10 ha	% até 20 ha	% até 50 ha	Estabel	Área em Km2	litros / área	litros / VABagr	valor / VABagr	litros / pop rur	valor / pop rur			
Rio Grande do Sul	46,04	3,83%	11,45%	25,07%	3,61	7,84	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	RS 0,641	
Macro-Noroeste	28,54	6,39%	20,29%	42,49%	3,00	10,51	2,53	2,56	1,74	1,76	1,89	1,91	RS 0,650	X
Celeiro	19,21	12,03%	33,29%	56,00%	3,10	16,15	3,63	3,70	2,22	2,26	1,76	1,80	RS 0,652	12
A. Serra Botucarái	31,82	6,24%	15,66%	33,87%	3,40	10,69	1,50	1,51	1,43	1,43	1,10	1,11	RS 0,644	13
Alto Jacuí	62,23	1,89%	6,96%	20,40%	2,74	4,41	1,69	1,57	1,23	1,14	3,01	2,79	RS 0,594	21
Campanha	144,58	0,62%	1,91%	7,40%	4,98	3,44	0,24	0,25	0,51	0,53	0,54	0,57	RS 0,668	9
Campos C. da Serra	113,71	0,77%	2,69%	9,59%	3,13	2,76	0,28	0,25	0,35	0,31	0,80	0,70	RS 0,563	25
Central	52,92	2,68%	8,42%	22,64%	3,44	6,50	0,31	0,25	0,34	0,28	0,37	0,30	RS 0,526	27
Centro-Sul	47,17	3,91%	11,13%	24,55%	4,50	9,54	0,09	0,10	0,10	0,10	0,08	0,08	RS 0,680	3
Fronteira Noroeste	15,99	12,99%	42,10%	78,59%	2,64	16,51	4,78	5,06	2,54	2,69	2,27	2,40	RS 0,678	4
Fronteira Oeste	258,69	0,29%	0,86%	3,37%	4,20	1,62	0,13	0,12	0,26	0,24	0,65	0,60	RS 0,591	24
Horiñensias	102,49	1,31%	4,30%	10,23%	6,03	5,88	0,38	0,30	0,68	0,53	0,51	0,39	RS 0,493	28
Jacuí-Centro	60,18	2,68%	6,28%	14,90%	3,34	5,55	0,14	0,12	0,19	0,16	0,20	0,17	RS 0,542	26
Litoral	33,92	6,73%	13,56%	24,78%	4,25	12,53	0,14	0,15	0,12	0,13	0,09	0,09	RS 0,690	2
M. Alto Uruguai	15,21	15,17%	42,05%	69,74%	3,28	21,59	2,63	2,50	1,37	1,30	0,96	0,91	RS 0,608	19
Metrop. D. Jacuí	29,23	6,39%	15,16%	28,34%	5,46	18,69	0,90	0,89	0,78	0,77	0,38	0,37	RS 0,632	16
Missãoes	41,26	4,42%	12,94%	26,82%	2,82	6,84	0,98	1,04	0,97	1,03	1,12	1,19	RS 0,678	5
Nordeste	31,64	4,80%	17,07%	41,06%	2,69	8,50	2,25	2,36	1,69	1,77	2,08	2,18	RS 0,673	7
Noroeste Colonial	38,93	3,53%	12,82%	33,32%	3,11	8,00	2,65	2,45	1,90	1,75	2,60	2,40	RS 0,591	23
Norte	24,78	5,27%	23,81%	60,76%	2,99	12,06	2,40	2,52	1,66	1,75	1,56	1,64	RS 0,675	6
Paranhana-E. S.	16,06	13,19%	36,32%	69,51%	5,04	31,39	1,36	1,34	1,17	1,15	0,34	0,34	RS 0,633	15
Produção	39,71	3,61%	13,57%	32,93%	3,35	8,43	4,18	4,31	2,26	2,34	3,89	4,01	RS 0,661	11
Rio da Várzea	25,81	7,77%	23,39%	43,17%	3,08	11,93	2,75	2,73	1,59	1,58	1,81	1,79	RS 0,636	14
Serra	19,51	9,06%	31,32%	71,68%	4,22	21,61	3,32	3,21	1,25	1,21	1,20	1,16	RS 0,619	18
Sul	69,81	1,91%	6,59%	18,70%	3,78	5,42	0,31	0,30	0,51	0,49	0,45	0,44	RS 0,622	17
Vale do Cai	11,76	22,59%	52,27%	76,11%	4,32	36,75	1,79	1,96	0,49	0,54	0,38	0,42	RS 0,701	1
Vale do Jaguarí	93,88	1,15%	3,96%	12,26%	2,71	2,89	0,16	0,15	0,34	0,32	0,45	0,41	RS 0,593	22
V. R. Sinos	19,34	10,25%	26,88%	48,94%	11,15	57,63	0,97	1,02	0,55	0,58	0,13	0,14	RS 0,673	8
V. R. Pardo	27,04	8,30%	20,99%	39,12%	4,04	14,95	0,31	0,29	0,24	0,22	0,16	0,15	RS 0,606	20
V. Taquari	13,53	17,12%	48,14%	83,36%	3,34	24,66	4,80	4,96	1,65	1,71	1,53	1,58	RS 0,662	10

Fonte dos Dados Brutos: IBGE – Censo Demográfico 2010 (População Rural); IBGE – Censo Agropecuário 2006/2007 (Área dos Estabelecimentos Rurais).

O desdobramento (simultaneamente lógico e empírico) desta peculiar estrutura fundiária e demográfica são os elevados Quocientes Locacionais⁵ da produção leiteira na região Celeiro. Calculamos e apresentamos no Quadro 2 supra seis distintos QLS da produção leiteira nos Coredes gaúchos entre os anos 2009 e 2011 (os últimos para os quais há dados consolidados). Tomemos, por exemplo, os QLS litros/área e valor/área. O Corede Celeiro foi responsável por 6,64% da quantidade produzida e por 6,76% do valor produzido de leite no Rio Grande do Sul entre os anos de 2009 e 2011, mas contava (em 2006, ano de referência do Censo Agropecuário) com apenas 1,83% da área total dos estabelecimentos rurais do Rio Grande do Sul. Vale dizer: *em menos de 2% da área total, o Celeiro produziu quase 7% do leite total do Estado*. Isso significa que a região apresenta um QL de 3,63 (é 3,63 vezes mais especializada) em quantum por área e um QL de 3,70 (é 3,7 vezes mais especializada) em valor por área na produção de leite do que o Rio Grande do Sul tomado como um todo. Apenas três Coredes (dentre 28) apresentam QLS superiores ao Celeiro nos quesitos quantum/área e valor/área: Fronteira Noroeste (QLs de 4,78 e 5,06, respectivamente), Vale do Taquari (QLs de 4,8 e 4,96, respectivamente) e Produção (QLs de 4,18 e 4,31; respectivamente).

Igualmente importante são duas outras dimensões associadas aos demais QLS: 1) tanto os QLS por VAB agropecuário e por População Rural são superiores à unidade, demonstrando que o Celeiro é mais especiali-

⁵ Quociente Locacional (doravante QL) é uma medida de especialização regional baseada na razão entre a participação percentual de uma determinada atividade econômica numa região de referência (um país ou uma Unidade Federativa) e a participação percentual desta mesma atividade econômica numa região ou localidade específica, que é objeto de análise. Em sua forma clássica, o QL é calculado com base na razão entre a percentagem dos trabalhadores ocupados numa dada atividade na localidade sob análise e a percentagem de trabalhadores empregados na mesma atividade na macrorregião de referência. Assim, se a percentagem de trabalhadores ocupados na pecuária leiteira na região Celeiro fosse de 10% enquanto a percentagem de trabalhadores ocupados na mesma atividade em todo o Rio Grande do Sul fosse de 5%, diríamos que o QL do leite no Celeiro equivale a “2” (10%/5%) e que esta região é duas vezes mais especializada que o Rio Grande do Sul na pecuária leiteira. Para uma análise detalhada deste indicador de especialização, veja-se Paiva (2006).

zado em Leite do que o Rio Grande do Sul nos mais distintos critérios; não obstante, 2) os demais QLS giram em torno de “2”, de modo que são significativamente menores do que os QLS por área. Tal discrepância apenas expressa a elevada densidade demográfica rural do Celeiro e a produtividade (avaliada pelo VAB agropecuário rural *per capita*) relativamente baixa do trabalho. Estas características exigem atenção, mas não devem ser tomadas exclusivamente como “fragilidades”. Elas são, antes, peculiaridades que podem ser positivamente exploradas no interior da estratégia de desenvolvimento a ser adotada. Desde logo, o Celeiro dá indícios de apresentar uma disponibilidade relativa de mão de obra superior àquela que caracteriza a maioria das regiões do entorno.⁶ Em vista disso, tal como vimos insistindo, a atividade leiteira é estruturalmente intensiva em mão de obra. Na realidade – ao contrário da soja e, de forma geral, das diversas agriculturas temporárias – a mecanização da pecuária leiteira (ordenha mecânica, refrigeração e monitoramento da qualidade do produto no estabelecimento rural, etc.) não implica poupança absoluta de mão de obra. A principal consequência da tecnificação produtiva é a ampliação, a qualificação e a valorização mercantil do produto, com a conseqüente expansão da renda do produtor familiar. A expansão da renda do produtor é a condição para a solução do problema

⁶ A maior disponibilidade relativa de mão de obra no Celeiro pode ser meramente aparente ou apenas potencial. Este será o caso se os domiciliados no meio rural não contam com as competências técnicas e culturais necessárias ao engajamento em padrões produtivos condizentes com as exigências do mercado urbano contemporâneo. Havendo interesse por parte dos trabalhadores rurais, a superação de eventuais deficiências de formação ocorre mais facilmente com os recursos públicos atualmente disponíveis para a extensão rural. Não obstante, é possível que a comunidade opte por manter padrões tradicionais de cultivo e de reprodução da vida. Uma tal opção pode e deve ser respeitada, *mas é preciso diferenciar o respeito ao tradicionalismo, da indução ao tradicionalismo*. Aqueles produtores rurais que recusam as imposições da divisão mercantil do trabalho, devem estar plenamente conscientes das conseqüências econômicas desta opção: a queda na produtividade do trabalho e a depressão de sua renda e de sua capacidade de consumo. As vantagens associadas a uma produção diversificada e ao consumo de alimentos saudáveis pode até compensar a depressão da renda “aquisitiva”, mas não é possível negar (ou esconder) o *trade-off* entre produtividade e produção diversificada (não especializada, não voltada para o mercado). Quem o faz está enganando o produtor e induzindo-o ao erro.

sucessório: estabelecimentos-propriedades sem sucessor podem ser adquiridos pelos filhos dos produtores que amalharam alguma poupança financeira com a tecnificação não excludente que caracteriza a produção leiteira.⁷

Por fim, o Quadro 2 nos traz uma informação importante: o preço médio do leite no Celeiro entre 2009 e 2011 (que, como vimos, são os últimos anos para os quais contamos com informações consolidadas para todas as variáveis envolvidas na análise) foi discretamente superior ao preço médio do Rio Grande do Sul, sem, contudo, deixar de ser um preço competitivo. Vale dizer: o Celeiro não é um produtor marginal (como o Vale do Caí e o Litoral, que auferiram os preços mais elevados nestes anos, mas cujos QLS médios são inferiores à unidade) e, por conseguinte, não é um produtor “descartável” numa eventualidade de excesso de oferta. Sendo assim, não podemos subestimar a relevância desta conclusão. Se ela for legítima somos levados a concluir que as chances de insucesso (no plano da geração de emprego e renda para os agentes privados e receitas e apoio social para os agentes públicos) de uma política de indução à especialização leiteira no território são virtualmente desprezíveis. A importância e radicalidade desta conclusão é tamanha que exige uma análise mais detalhada a partir da avaliação do potencial econômico da produção leiteira nas demais Regiões do Rio Grande do Sul.

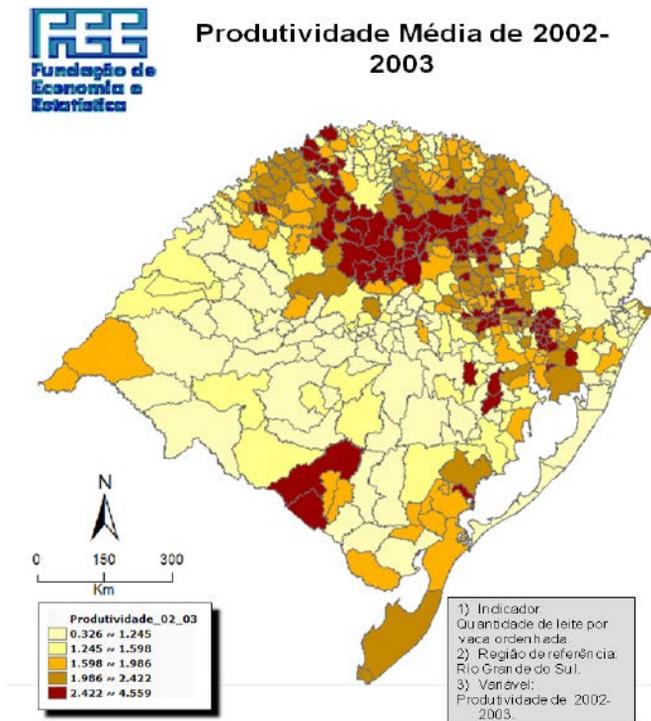
O Leite no Conjunto do Rio Grande do Sul e as Particularidades Competitivas da Região Celeiro

A colonização europeia do território, que hoje corresponde ao Rio Grande do Sul, está associada à pecuária bovina desde seus primórdios jesuítico-missionários no Noroeste e aos esforços portugueses de ocupação econômico-militar da porção oriental do pampa gaúcho. A fragilidade estrutural (que se desdobra em relativa inflexibilidade produtiva) do bioma pampa, a diversidade da estrutura fundiária nas metades sul e norte (que se desdobra

⁷ Esta é, aliás, a história da ocupação das “colônias novas” no Rio Grande do Sul na virada do século 19 para o 20, bem como dos territórios ao norte do Estado, que foram colonizados por gaúchos a partir da década de 30 do século 20.

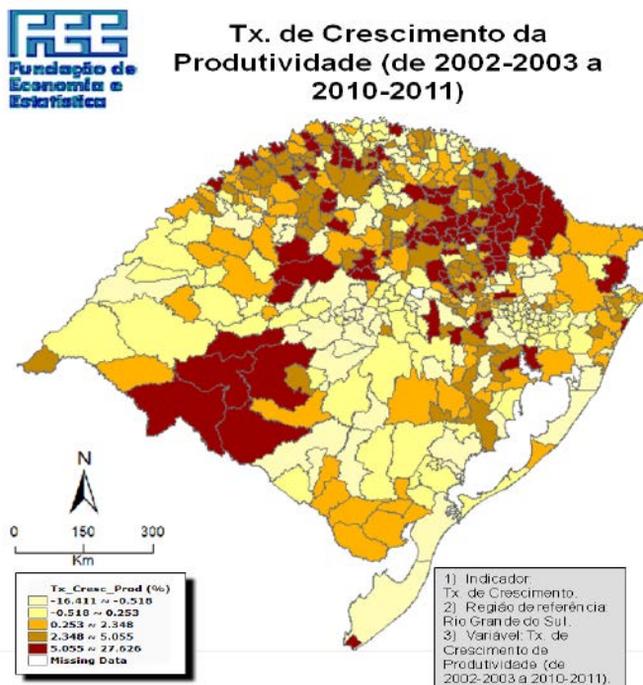
numa divisão funcional do trabalho – ainda que incompleta e inconsciente – entre bovinocultura de corte e leite) e o desenvolvimento de uma longa e complexa cadeia produtiva assentada na utilização do couro vacum como principal insumo primário (a cadeia coureiro-calçadista), gerou um círculo virtuoso de reforço à pecuária bovina. Se, no entanto, a heterogeneidade fundiária compromete a Metade Sul com a especialização relativa na bovinocultura de corte e a Metade Norte com a especialização relativa na bovinocultura de leite, a distribuição regional destas duas pecuárias está longe de ser estável. Tal como se pode observar nos dois mapas (Figuras 1 e 2) a seguir reproduzidos, a distribuição espacial da produtividade do rebanho leiteiro no Estado sofreu alteração significativa ao longo da primeira década do século 21.

Figura 1 – Distribuição espacial da produtividade do rebanho leiteiro no RS – 2002-2003



Fonte: FEE.

Figura 2 – Distribuição espacial da produtividade do rebanho leiteiro no RS – 2010-2011

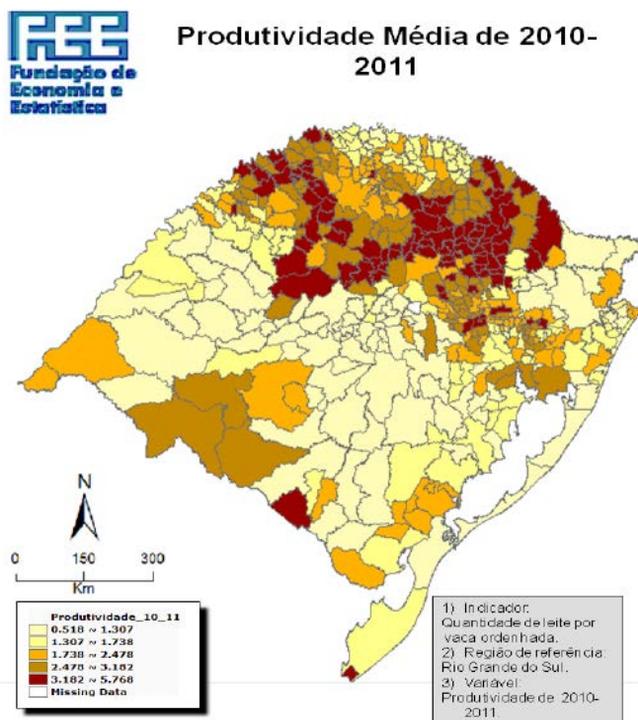


Fonte: FEE.

Ao longo dos últimos dez anos, mais especificamente, ocorreu um deslocamento da bacia leiteira para o norte com a perda relativa de expressão da produção no entorno da Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). Estes deslocamentos parecem haver sido induzidos pela difusão de culturas agrícolas e pecuárias concorrentes (em especial, a fuminicultura e a avicultura), igualmente coerentes com a pequena propriedade. De outro lado, a produtividade (avaliada pelo volume médio diário de leite por vaca ordenhada) foi ampliada em todo o território gaúcho, de modo que o crescimento da expressão relativa da bacia leiteira do Noroeste não se fez acompanhar de perda de expressão absoluta da produção leiteira nas bacias tradicionais, nem pelo aprofundamento da concentração territorial da produ-

ção leiteira. Pelo contrário: diversos municípios situados na Campanha e na Fronteira Oeste do Estado, que participavam de forma muito marginal na oferta de leite ao final do século 20, passaram por uma expressiva expansão da produção e produtividade na primeira década do século 21, como se pode observar na Figura 3.

Figura 3 – Taxa de crescimento da produtividade do rebanho leiteiro no RS no comparativo entre 2002-2003 e 2010-2011



Fonte: FEE.

Efetivamente notável é a discreta expressão da faixa intermediária entre o Norte e o Sul do Estado, nos vales dos Rios Jacuí e dos afluentes da margem esquerda o rio Uruguai articulados a partir do Ibicuí. Esta região – que corresponde aproximadamente à Depressão Central no Rio Grande do Sul – é marcada por solos férteis, pouco acidentados e facilmente irrigáveis,

o que estimula a produção graneleira (arroz e soja), integrada à pecuária nas propriedades maiores e à fumicultura nas propriedades menores. Não obstante – e este é o ponto realmente importante a frisar – não existe qualquer restrição edafoclimática à produção leiteira na zona central do Estado. Pelo contrário: a diversidade fundiária que caracteriza este território de transição, a fertilidade do solo e as crescentes circunscrições legais-sanitárias à produção e consumo de tabaco (de um lado) e as restrições de mercado para o arroz, podem estimular a reconversão produtiva do território e o desenvolvimento de uma nova e altamente competitiva bacia leiteira na região.

Da mesma forma, vem aumentando a produtividade e a produção de leite na Metade Sul, estimuladas: 1) pelas restrições do solo (arenoso ou propenso à arenização em vastas porções do Sudeste, da Campanha e da Fronteira Oeste, e particularmente acidentado e pedregoso no entorno do Escudo Rio-Grandense) à expansão e exploração continuada da agricultura temporária; 2) pelos estímulos de demanda associados ao desenvolvimento da rede de compras e beneficiamento da Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Laticínios, que conta com vários centros de beneficiamento e coleta na Metade Sul (em especial no entorno de Pelotas); e 3) pela democratização (lenta, gradual, restrita, mas continuada) da propriedade da terra na Metade Sul, seja em razão de novos assentamentos do Plano Nacional de Reforma Agrária, seja pela divisão do patrimônio fundiário familiar entre diversos herdeiros, que estimula a conversão dos estabelecimentos menores em atividades produtivas menos intensivas em território e mais exigentes em mão de obra.

O que efetivamente importa entender, contudo, é que a produção leiteira apresenta grande potencial de desenvolvimento em toda a área do Rio Grande do Sul. Esta potencialidade virtualmente universal envolve um risco para aquelas regiões que saíram na frente, mas ainda não consolidaram uma escala de operações e um arranjo produtivo capaz de emprestar vantagens competitivas estruturais ao território.

Nos termos da questão que deu origem a esta subseção, o Corede Celeiro apresenta, sim, vantagens competitivas expressivas na produção leiteira, mas elas não são suficientes para impedir o ingresso – e a eventual consolidação – de qualquer outra região do Estado como fornecedora qualificada de leite. A única maneira de consolidar as vantagens atuais é a estruturação da produção leiteira regional na forma de um Arranjo Produtivo (APL), o que envolve um amplo conjunto de ações voltadas à qualificação da produção de leite, envolvendo tanto o espaço rural quanto urbano da região. Este é o tema da próxima seção.

Esboço de um Programa de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Lácteos na Região Celeiro sob Governança da Agel

Para que se possa avaliar o potencial de desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local na região Celeiro, assentado sobre a produção de lácteos, é preciso, antes de mais nada, clarificar a categoria APL. Afinal, projetar o desenvolvimento de um APL pressupõe a existência de um acordo sobre o significado desta categoria.

Tal como o entendemos, um APL é um aglomerado espacial de pequenos empreendimentos mercantis que opera no interior de uma mesma cadeia e que constitui um sistema de divisão do trabalho baseado num misto de competição e cooperação. A competitividade de cada empreendimento individual é função da competitividade sistêmica, assentada em ganhos externos de escala. Assim, a competitividade de cada um se assenta na existência dos demais, sejam eles fornecedores, representantes, transportadores, formadores de mão de obra, certificadoras, clientes atacadistas, ou concorrentes que atuam no mesmo elo de produção. Afinal, nenhum atacadista que opere com – por exemplo – assessorios para a produção de calçados, enviará uma representação para um município que conta com um único sapateiro. Nenhum atacadista, porém, deixaria de se fazer representar em um município onde trabalham 30 mil sapateiros. Mesmo que cada um

operasse como produtor artesanal independente, há 30 mil demandantes de insumos num tal município, o que sustenta uma rede de varejo e garante espaço para uma (ou mais) representação atacadista.

A cadeia leiteira é uma cadeia caracterizada por esta intensa solidariedade advinda da profunda interdependência de cada produtor. Em um produto tão intensivo em transporte quanto o leite, nenhum pequeno produtor individual alcança produzir o volume necessário com a produtividade precisa para cobrir, isoladamente, os custos do deslocamento de um caminhão-tanque até sua propriedade dia após dia. No leite, apenas as “linhas” são competitivas.

De outro lado, quando há um conjunto de produtores que opera numa mesma vizinhança, constitui-se uma “linha”, que empresta volume à produção e deprime os custos do transporte incidentes sobre cada produtor individual. Esta “linha” impõe a indistinção do produto de cada um: uma vez que a carga é única, o leite também passa a ser um só. A qualidade superior do leite de alguns se confunde e se dilui na qualidade inferior do leite de outros, de modo que, assim como os custos de transporte, a qualidade do produto é objeto de diluição: os esforços de qualificação de uns poucos são ineficazes se a maioria se apega a padrões tradicionais e relativamente desqualificados de produção, de forma que há de haver fidedignidade e solidariedade, ou desaparece a disposição para dividir e suportar conjuntamente os riscos do empreendimento, com seus benefícios e seus eventuais prejuízos.

Este é o segredo do leite. Ele, de fato, pressupõe uma ética do trabalho. Está se lidando com um alimento muito básico, que faz parte (ou deveria fazer e, esperamos, fará cada vez mais) da alimentação de todas as crianças que não se alimentam mais exclusivamente do leite materno. O valor simbólico que se dá a este produto é enorme. Ele é a fonte da vida, o líquido da mãe. É o que todos dão para seus filhos ficarem saudáveis e fortes.

Por isto mesmo, o leite – mesmo *in natura*, não é, rigorosamente, uma *commodity*. Tal como o vinho, o leite tem *terroir*; um *terroir* que não diz respeito ao sabor, mas à integridade dos produtores e à qualidade nutricional

do produto. Um leite realmente puro, oriundo de pequenos produtores que operam de forma solidária, tem um apelo de mercado extraordinário, o que implica dizer que a agregação de valor ao leite não se faz exclusivamente por meio de sua transformação em derivados. Ela pode se dar pela reputação dos produtores de um certo território e pela confiança na qualidade e pureza do leite de uma determinada “origem”.

Aqui se encontra a característica que torna a cadeia leiteira única dentre todas as cadeias agroindustriais: a própria extração do leite – que se realiza no meio rural – é, já, um processo industrial, posto ser um processo de criação de um produto “artificial” que não é encontrado na natureza enquanto tal. Na natureza, o leite só existe no interior de um animal, seja o animal que o produz – a fêmea que pariu – seja o animal que o suga e se alimenta do mesmo – a cria da nutriz. O leite, enquanto um produto externo à mãe e/ou à cria, é um produto do homem; é um produto artificial e, como tal, sua produção pressupõe algum sistema de manutenção/transformação.

Não há como superestimar a importância desta peculiaridade do leite. Ela faz com que sejam borradas as fronteiras entre agropecuária-rural e indústria-de-transformação-urbana. O leite exige alguma transformação – vale dizer: alguma agregação de valor – antes de passar na porteira! Esta agregação de valor especificamente rural “empodera” o produtor. Cada estabelecimento rural especializado na produção de leite é, simultânea e necessariamente, de alguma forma, um estabelecimento “industrial”.

Nas sociedades pré-industriais a transformação que garantia a sustentação do leite, enquanto alimento externo à matriz e a sua cria, era necessariamente “agressiva” e buscava destruir os elementos “vivos” do leite. A forma mais simples de transformação do leite visando a sua estabilização era a exposição do mesmo a altas temperaturas até sua ebulição (“fervura”). A simplicidade deste procedimento no plano técnico, porém, escondia uma complexidade no plano nutricional: a fervura não era necessária para a eliminação dos lactobacilos responsáveis pela transformação do leite em coalho. Com a pasteurização, alcançamos o mesmo resultado com uma agressão muito menor à estrutura original e nutritiva do leite (ele mesmo, um

produto “vivo”). Posteriormente, com o desenvolvimento de sistemas de refrigeração, foi possível obter a conservação do produto original com um nível de agressão-transformação ainda menor.

Por oposição, na economia pré-industrial (camponesa) a fervura correspondia apenas à primeira transformação. Ela não emprestava suficiente estabilidade ao leite para permitir seu armazenamento para além de alguns poucos dias. Passado este período, o leite “coalhava”, o que induziu o desenvolvimento de subprodutos do coalho caracterizados por uma maior estabilidade relativa. O queijo é a forma superior deste aproveitamento e há muitas vantagens em sua utilização como alimento, mas também há prejuízos, pois a produção de queijo envolve um subproduto usualmente pouco aproveitado na culinária camponesa, porque tem a forma e o sabor de “água suja”: o soro do leite. Não obstante, este subproduto de sabor e aparência pouco apetitosa carrega consigo grande parte da proteína do leite, tão expressiva que se tornou o principal substrato dos suplementos alimentares hiperproteicos consumidos, na atualidade, por uma juventude obcecada pelo corpo e por todos os que temem a terceira idade (em especial pelo seu impacto no mercado de trabalho) e que lutam para manter a aparência mais saudável e jovial possível.

O que importa entender é que, se a “desnutrilização” do leite era impositiva para a economia camponesa pré-industrial, ela já não se faz mais necessária na economia moderna. Graças ao desenvolvimento de coleta mecânica (que minimiza o contágio) e de sistemas de refrigeração (que deprimem a reprodução e a ação dos agentes patogênicos) do leite, este produto “artificial” pode ser armazenado e transportado em sua “pureza original”, sem fervura, sem coalhar e sem qualquer perda nutritiva e proteica. A condição para tanto é que sejam adotados padrões “paraindustriais” de manejo do gado leiteiro e de seu produto já no interior do estabelecimento rural.

Nesta perspectiva, vimos apontando para diversas peculiaridades da produção leiteira: 1) ela é intensiva em transportes e em mão de obra; por isto mesmo, 2) ela é uma atividade mais consistente com a agricultura fami-

liar do que com a agricultura capitalista (assalariada), a despeito de exigir elevadas escalas produtivas regionais com vistas a diluir os custos de transporte de cada produtor individual; assim, 3) ela pressupõe a existência de um coletivo de produtores operando num mesmo território e com padrões técnicos e qualitativos similares; por isso, 4) é uma atividade que solicita um sistema de Governança capaz de impor padrões de trabalho/qualidade (e sanções aos produtores que não os seguem!) de perfil “protoindustrial”; finalmente, 5) é uma atividade agropecuária cujo produto não é uma *commodity*, mas um bem que porta uma forma particular de *terroir*, permitindo a agregação e apropriação de valor pelos produtores rurais organizados em sistemas capazes de proporcionar algum tipo (não necessariamente formal) de “certificação de origem” reconhecida e validada pelos consumidores finais.

Esta quinta “peculiaridade” é uma espécie de compensação ou benefício associado aos elevados custos inerentes às quatro “peculiaridades” anteriores. Em termos de marketing, precificação e rentabilidade, a última característica aventada pode ser interpretada da seguinte forma: o leite que o produtor entrega deve sair da vaca e entrar no resfriador sem qualquer interferência humano-natural, pois o leite é um ser vivo artificialmente trazido ao ambiente externo. Para ele chegar “puro” ao consumidor, não pode ser alterado, o que significa que ele não deve entrar em contato com o ambiente natural e com agentes naturais (como o ser humano). Vale dizer: *não se exige “transformar mais”; pelo contrário, a demanda é que “transforme-se o mínimo possível”.*

Vale observar que esta proposta não envolve mais tecnificação, mas outra tecnificação, e que se opõe às velhas técnicas de manuseio e formação de estoques de leite, por fervura, coalho, queijificação e demais maneiras de adulteração. A nova técnica envolve higiene e consciência. Ao contrário de todas as demais cadeias produtivas baseadas na agropecuária, o elo mais “complexo” da cadeia leiteira é, justamente, o elo rural, e produzir um leite realmente puro no meio rural não é tarefa fácil.

As circunscrições apenas começam com as resistências dos próprios produtores à adoção de práticas de manejo necessárias à efetiva minimização das possibilidades de contágio do produto. As possibilidades de contágio de um produto que é exposto diversas vezes ao ambiente externo (nos inúmeros processos de recolhimento, pois o leite, acondicionado em conjunto, torna-se um só) são muito maiores do que as probabilidades de contágio em cada recolhimento individual e está longe de ser trivial, mas pressupõe conhecimentos de estatística e de biologia que, usualmente, não fazem parte do arsenal técnico e teórico dos produtores rurais ou dos transportadores de leite. Sem que se entenda a racionalidade de práticas rigorosas de higiene, cresce a propensão a burlá-las e, quando há burla, há contaminação. Daí alguém despeja um pouco de formol, até ser descoberto; então o descrédito se impõe, destruindo a “marca da pureza”.

Isso significa que a produção leiteira será tão mais eficaz quanto mais a comunidade pactuar de uma certa “ética do trabalho”, por oposição à “ética do ganho oportunista”; uma ética do trabalho que já se manifesta na disposição para trabalhar *de forma organizada, com padrões de higiene que parecem (mas não são!) absurdos*, (quase) todos os dias do ano. Sem sombra de dúvida, isto não é para qualquer um.

E, rigorosamente, nem precisa ser. Na Nova Zelândia todo o produtor rural de leite conta com pelo menos 30 dias de férias ao ano. Em seu lugar na “lida diária” fica um assalariado “de férias” ou alguém da família, pois este agente não tem de ordenhar no período: na Nova Zelândia a cobertura das matrizes e o “desmame mecânico” é rigorosamente controlado e programado pelos produtores para garantir um período expressivo de descanso do gado e dos trabalhadores.⁸

⁸ A cadeia leiteira continua sendo plenamente rentável e excepcionalmente democrática na distribuição de seus rendimentos entre produtores rurais – organizados na Fonterra, a Mega-Cooperativa do leite, que redistribui parcela não desprezível de seu excedente bruto auferido nas atividades industriais e comerciais aos cooperados rurais – e o complexo industrial (equipamentos, processadores, sistemas de análise, fornecimento de equipamentos e insumos para os mesmos, beneficiamento do leite, etc.) e de serviços (transporte, assistência técnica, pesquisa genética, certificação, marketing, vendas, etc.) a jusante e a montante da produção de leite. De qualquer maneira, no entanto, excetuado o período de férias, todos os demais dias do ano são dias de trabalho.

Na Nova Zelândia a sociedade política se organiza como garantidora da distribuição do benefício da indústria da forma mais equitativa possível, permitindo a inclusão social efetiva dos produtores rurais – que têm um padrão de vida bastante superior à classe média brasileira atual. O agricultor familiar cumpre sua parte em trabalho e produtividade – sem qualquer subsídio – pois o Estado e toda a sociedade vivem do produto (inclusive do excedente) que advém quase que exclusivamente de dois complexos industriais: o leite e o turismo – ele oferece um produto homogêneo, de alta qualidade a preços módicos e competitivos no mercado internacional. A Nova Zelândia pode, apesar de seus salários elevados e preço da terra exorbitante. Nós não podemos. Por quê? Por que nos faltam três requisitos que lá abundam: 1) educação qualificada e qualificadora; 2) ética do trabalho; e 3) solidariedade-civismo. É um povo com uma enorme acumulação dos dois principais capitais não capitalistas (pois sua posse e/ou acesso não dá origem à apropriação de excedente): o capital humano (cultura, educação, qualificação para o trabalho) e o capital social (princípios, respeito a acordos, civilidade, reconhecimento do outro e de seus direitos, etc.).⁹

Qualquer trajetória de organização do conjunto dos produtores de leite de um território tão amplo como a Região Celeiro, entretanto, deve levar em consideração a heterogeneidade estrutural dos produtores rurais.

⁹ Em Marx (1982) estes dois capitais nem são capitais, nem são dois: são duas dimensões e determinações do trabalho necessário, da parcela do produto que é apropriada pelos trabalhadores e que não rende qualquer excedente, de maneira que, em termos marxistas, estes dois patrimônios não são capital, pois a determinação primeira do capital é ser “valor que se valoriza”. Ambos, porém, são capital na acepção neoclássica desta categoria, mas ambas as leituras são legítimas nos seus termos. Não há contradição em admitir os duas caracterizações, pois elas apenas dão o mesmo nome para “categorias” (na realidade variáveis) muito distintas. Capital para os neoclássicos é tudo o que contribui para a produção e que não é nem natureza, nem a ação irrefletida, instintiva, laborantemente alienada do homem. Capital para os neoclássicos é todo o social, e o não capital é a pura natureza. Seja lá o que seja isto. Neste sentido – um tanto tolo, mas compreensível – há, sim, uma acumulação social de conhecimentos (que se corporifica no conhecimento de todos os trabalhadores e que os ortodoxos chamam de capital humano) e uma acumulação de civismo e universalização ética (que os ortodoxos chamam de capital social).

Esta heterogeneidade impõe uma limitação: é impossível solidarizar a ação de todos no interior de uma mesma e única organização produtiva, seja ela empresarial-capitalista, cooperada ou “outros” (como as organizações que se definem negativamente: não governamentais, não lucrativas, etc.). Num território heterogêneo, as solidariedades se manifestam e articulam preferencialmente aqueles que se percebem como iguais e próximos.

Daí não se segue que cada uma das (usualmente diversas) organizações locais deva atuar como entidade concorrente. Pelo contrário, a única forma de garantir a competitividade sistêmica de um Arranjo Produtivo Local é mediante a sobreposição de laços de fidelidade cívica e concorrência mercantil. Nenhum agente é cego às necessidades do outro. Cada um vê no outro um membro da mesma classe social, com os mesmos direitos e deveres com relação a todos. O oportunismo não viceja, pois o mercado é uma “grande família”. Há – é verdade – os primos mais ricos e os mais pobres, mas ninguém é miserável, e todos são proprietários. Todos se respeitam e honram seus compromissos recíprocos. Esta é a diferença crucial com relação às formas especificamente capitalistas de organização do mercado.

De outro lado, este sistema conta com as vantagens da ordem mercantil; em especial com sua capacidade de adaptação, flexibilidade e inovação. Ao contrário do planejamento central socialista, que é engessado e lento justamente porque é tão plurirracional que tende à irracionalidade (pois cada agente tem um interesse distinto e todas as decisões estratégicas levam em consideração os interesses de todos), os Arranjos Produtivos Locais são ainda mais unirracionalistas que os mercados capitalistas, porque a igualdade formal e real dos agentes circunscreve a discricionariedade da ação público-estatal em defesa da sobrevivência daquelas empresas que “são grandes demais para falir sem impor grande impacto social”. Estas empresas simplesmente não existem, de modo que os Arranjos Produtivos enfrentam suas crises de acordo com os modelos neoclássicos: em desequilíbrio o sistema tende a encontrar com relativa rapidez um novo equilíbrio tal que a eficiência alocativa individual e coletiva (dentre as alternativas conhecidas pelos jogadores) é um máximo absoluto ou relativo. E isto não

é pouco: significa que as crises nestes setores tendem a ser enfrentadas a partir de ajustes que minimizam o custo social e a desestruturação econômico-produtiva.¹⁰

O que se precisa entender, então, são as particularidades de um APL de base agroindustrial no qual o núcleo da agregação de valor encontra-se situado no campo, no ambiente rural. Esta é uma forma muito particular de Arranjo Produtivo que se organiza em torno de uma organização produtiva muito peculiar – as cooperativas – cuja essência e contradições dinâmicas devem ser bem entendidas.

Evidentemente, não podemos tratar de um tema desta complexidade no interior deste trabalho devotado à análise da cadeia leiteira no RS e no Corede Ceileiro. Aos interessados em aprofundar este debate recomendamos fortemente a leitura da Tese de Livre Docência de Sigismundo Bialoskorski Neto (2004), intitulada “Economia das Organizações Cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições”, mas não podemos deixar de, pelo menos, apresentar aquela que é o principal desafio da organização cooperativa e que tende a ser levada ao paroxismo no caso das cooperativas agropecuárias assentadas na produção e beneficiamento de leite.

Ao contrário das sociedades anônimas, o patrimônio das sociedades cooperativas não se encontra associado de forma clara a qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos. Muitos autores, por isto mesmo, definem as cooperativas como “estruturas de propriedade vagamente definidas”.¹¹ O principal

¹⁰Muitos pensam o setor calçadista gaúcho como a demonstração do equívoco da tese da maior resiliência (capacidade de sobrevivência, sustentabilidade social e econômica) dos APLs *vis-à-vis* os sistemas produtivos especificamente capitalistas (assalariamento + taylor-fordismo e/ou automação), mas isto é um equívoco. Se a indústria calçadista do Sinos *não* se organizasse como APL, mas como um oligopólio de poucas grandes empresas com horizonte de investimento global, a desestruturação da indústria teria sido muito mais rápida e de consequências sociais muito mais graves. As empresas mais dinâmicas se redefiniram ao seu nicho de mercado e estratégia de agregação de valor, e outras foram transferidas para centros de menor custo (inclusive a própria China, destino de diversos empresários e trabalhadores gaúchos).

¹¹A este respeito, veja-se Bialoskorski Neto, 2004, p. 40 et seq.

desdobramento desta indefinição relativa é a resistência dos cooperados em apoiar a capitalização das cooperativas via inversão das “sobras” em patrimônio coletivo. De modo geral, os cooperados preferem que as sobras sejam distribuídas diretamente aos produtores, pois esta é a única forma de garantir proporcionalidade entre contribuição produtiva, participação nos negócios e apropriação de benefícios.¹²

O principal desdobramento desta contradição inerente ao sistema cooperativo é a tendência à baixa capitalização destas organizações e sua compulsão à alavancagem (financiamento externo), o que, por sua vez, se desdobra em instabilidade financeira das organizações e elevada dependência das políticas públicas; uma dependência que tende a ser levada ao paroxismo em um sistema produtivo como o leiteiro, no qual a integração do produtor ao agente beneficiador – seja ele a cooperativa, seja ele a empresa privada – é limitada pelas características peculiaridades desta pecuária em que tanto o animal quanto seu alimento é, usualmente, de propriedade exclusiva do produtor rural.

A Estrutura Interna da Produção Leiteira na Região Celeiro: uma Análise por Município

O Quadro 3 apresenta essencialmente as mesmas informações do Quadro 1, com duas diferenças cruciais: 1) os territórios sob análise no Quadro 3 são os municípios da Região Celeiro, ao invés dos Coredes do

¹²Evidentemente, como toda a regra geral, esta comporta exceções. Os produtores mais atuantes na gestão das cooperativas tendem a ser menos resistentes à acumulação do excedente. Quanto maior a hegemonia deste grupo, mais se inclinam a ser a diáspora dos produtores mais empreendedores e individualistas. Estes privilegiam o preço em detrimento dos serviços, e se dispõem a se tornar fornecedores da indústria capitalista na medida em que os produtores rurais menos capitalizados e de maior custo operacional passam a definir o planejamento estratégico e o padrão de acumulação das organizações cooperativas.

RS; 2) as participações da Região Ceileiro e de seus municípios na economia gaúcha estão expressas em permilagem (1:1000; por oposição à percentagem, 1:100).

Quadro 3 – Estrutura Demográfica, VAB Agropecuário e Produção de Leite nos Municípios do Corede Ceileiro no RS

Território	População Rural		Núm Estab Rurais		Área dos Est Rur		VAB Agropecuário		Valor da Produção de Leite		Capacidade de Tanques	
	Absoluta	% RS	Num Tot	% RS	Absoluta	% RS	Em R\$ 1000	% RS	Em R\$ 1000 Ano	% RS	Em 1000 L Dia	% RS
Rio Grande do Sul	1.593.638	1000‰	441.472	1000‰	20.326.715	1000‰	19.521.051	1000‰	2.331.586	1000‰	21.690	1000‰
Ceileiro	59.963	37,62%	19.335	43,79%	371.329	18,26%	585.137	29,97%	157.603	67,59%	1.355	62,47%
Barra do Guarita	1.718	1,078	403	0,913	4.937	0,243	7.910	0,405	1.813	0,778	33	1,521
Bom Progresso	1.182	0,742	432	0,979	6.724	0,331	10.345	0,530	2.633	1,129	29	1,337
Braga	1.420	0,891	696	1,577	11.150	0,549	14.462	0,741	2.032	0,872	51	2,351
Campo Novo	1.350	0,847	332	0,752	16.678	0,820	23.972	1,228	2.022	0,867	13	0,599
Chiapetta	1.574	0,988	612	1,386	36.708	1,806	42.473	2,176	6.787	2,911	15	0,692
Coronel Bicaco	2.680	1,682	971	2,199	35.112	1,727	48.808	2,500	4.165	1,786	23	1,060
Crissiumal	7.960	4,995	2.615	5,923	32.020	1,575	50.299	2,577	21.565	9,249	93	8,898
Derrubadas	2.289	1,436	884	2,002	16.198	0,797	23.275	1,192	6.917	2,967	190	4,149
Esperança do Sul	2.428	1,524	845	1,914	11.085	0,545	18.489	0,947	7.071	3,033	53	2,444
Humaitá	2.008	1,260	690	1,563	11.571	0,569	28.151	1,442	9.015	3,866	90	4,149
Inhacorá	921	0,578	379	0,858	10.252	0,504	11.073	0,567	1.421	0,609	11	0,507
Miraguaí	2.786	1,748	780	1,767	10.498	0,516	19.925	1,021	8.499	3,645	41	1,890
Redentora	7.220	4,531	1.441	3,264	17.438	0,858	22.693	1,162	6.757	2,898	41	1,890
Santo Augusto	2.588	1,624	835	1,891	42.016	2,067	68.646	3,517	14.420	6,185	77	3,550
São Martinho	2.332	1,463	967	2,190	14.969	0,736	34.329	1,759	11.478	4,923	112	5,164
São Valério do Sul	2.137	1,341	398	0,902	9.823	0,483	12.185	0,624	2.035	0,873	30	1,383
Sede Nova	1.430	0,897	516	1,169	10.005	0,492	20.149	1,032	7.015	3,009	62	2,858
Tenente Portela	4.872	3,057	1.483	3,359	21.484	1,057	34.567	1,771	9.302	3,990	116	5,348
Tiradentes do Sul	4.363	2,738	1.669	3,781	19.908	0,979	27.826	1,425	12.260	5,258	92	4,242
Três Passos	4.911	3,082	1.793	4,061	25.023	1,231	44.507	2,280	13.698	5,875	107	4,933
Vista Gaúcha	1.794	1,126	594	1,345	7.730	0,380	21.054	1,079	6.698	2,873	76	3,504

Fonte dos Dados Brutos: IBGE – Censo Demográfico 2010 (População Total e Rural); IBGE – Censo Agropecuário 2006/2007 (Área e Número de Estabelecimentos Rurais); IBGE – Contas Regionais (VAB Agropecuário Médio 2009-2011); IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (Produção Média de Leite em Mil Litros entre 2009 e 2011).

O que se observar no Quadro é a significativa disparidade da expressão relativa da produção leiteira dentre os 21 municípios do Corede Ceileiro. De um lado, emergem municípios – como Miraguaí ou Crissiumal – nos quais a permilagem do valor da produção de leite no Estado é seis vezes maior do que a permilagem na área dos estabelecimentos. De outro, aparecem municípios – como Chiapetta e Coronel Bicaco – onde a participação na produção estadual de leite é similar à participação na área do Estado, de modo que o QL tende à unidade, indicando uma produção voltada primordialmente para o consumo interno. Esta heterogeneidade fica ainda mais

clara no Quadro 4, quando são apresentados os QLs do valor da produção do leite com relação à área dos estabelecimentos e ao VAB agropecuário dos municípios.

Quadro 4 – Estrutura Fundiária, Densidade Demográfica Rural e Estrutura da Produção Leiteira nos Municípios da Região Ceileiro do Rio Grande do Sul

Território	Área dos Estabelecimentos Rurais				Pop Rural por		QL		Quantidade Produzida (1000 L)	Dias de armazenamento	Preço Médio (2009-2011)
	Média	% até 10 ha	% até 20 ha	% até 50 ha	Estabel	Área em Km2	valor / área	valor / VABagr			
Rio Grande do Sul	46,04	3,83%	11,45%	25,07%	3,61	7,84	1,00	1,00	3.637.823	1,67	RS 0,6409
Celeiro	19,21	12,03%	33,29%	56,00%	3,10	16,15	3,70	2,26	241.541	1,57	RS 0,6525
Barra do Guarita	12,25	23,29%	58,33%	86,28%	4,26	34,80	3,20	1,92	2.717	3,40	RS 0,6675
Bom Progresso	15,56	14,45%	38,05%	61,86%	2,74	17,58	3,41	2,13	3.933	2,06	RS 0,6693
Braga	16,02	14,56%	36,09%	62,35%	2,04	12,74	1,59	1,18	3.033	4,71	RS 0,6699
Campo Novo	50,23	3,59%	8,32%	17,93%	4,07	8,09	1,06	0,71	3.000	1,21	RS 0,6740
Chiapetta	59,98	2,17%	11,14%	22,52%	2,57	4,29	1,61	1,34	11.567	0,36	RS 0,5867
Coronel Bicaco	36,16	5,22%	11,50%	23,05%	2,76	7,63	1,03	0,71	6.617	0,97	RS 0,6294
Crissiumal	12,24	21,31%	56,54%	87,05%	3,04	24,86	5,87	3,59	32.333	1,67	RS 0,6670
Derrubadas	18,32	11,18%	34,90%	70,65%	2,59	14,13	3,72	2,49	10.333	2,44	RS 0,6694
Esperança do Sul	13,12	18,18%	57,58%	85,51%	2,87	21,90	5,56	3,20	10.467	1,42	RS 0,6756
Humaitá	16,77	11,77%	41,48%	80,42%	2,91	17,35	6,79	2,68	13.500	1,87	RS 0,6678
Inhacorá	27,05	8,05%	19,73%	36,65%	2,43	8,98	1,21	1,07	2.487	1,24	RS 0,5714
Miraguaí	13,46	17,14%	53,44%	85,53%	3,57	26,54	7,06	3,57	13.430	0,85	RS 0,6328
Redentora	12,10	16,75%	36,66%	58,69%	5,01	41,40	3,38	2,49	10.631	1,08	RS 0,6355
Santo Augusto	50,32	3,71%	9,08%	23,47%	3,10	6,16	2,99	1,76	23.600	0,91	RS 0,6110
São Martinho	15,48	14,52%	40,71%	74,84%	2,41	15,58	6,69	2,80	17.167	1,83	RS 0,6686
São Valério do Sul	24,68	9,75%	24,98%	45,35%	5,37	21,76	1,81	1,40	3.460	2,43	RS 0,5882
Sede Nova	19,39	11,55%	31,17%	57,08%	2,77	14,29	6,11	2,91	10.500	1,65	RS 0,6681
Tenente Portela	14,49	16,53%	46,12%	80,23%	3,29	22,68	3,77	2,25	13.933	2,33	RS 0,6676
Tiradentes do Sul	11,93	23,93%	62,92%	86,73%	2,61	21,92	5,37	3,69	18.333	1,41	RS 0,6687
Três Passos	13,96	18,04%	54,01%	77,76%	2,74	19,63	4,77	2,58	20.500	1,46	RS 0,6682
Vista Gaúcha	13,01	19,06%	54,74%	89,99%	3,02	23,21	7,55	2,66	10.000	2,13	RS 0,6698

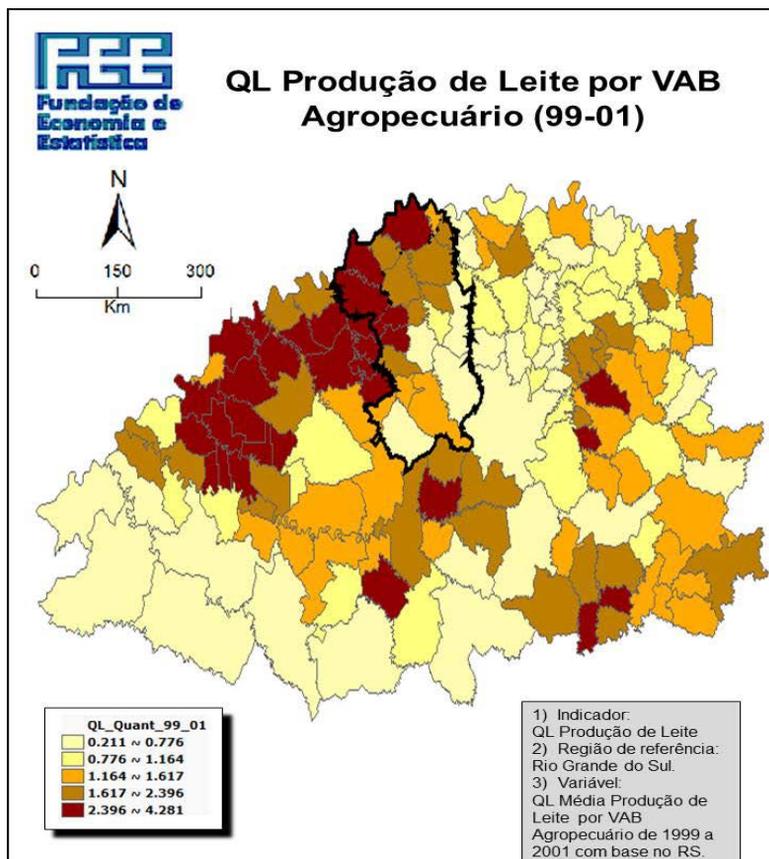
Fonte dos Dados Brutos: IBGE – Censo Demográfico 2010 (População Rural), Censo Agropecuário 2006/2007. (Área dos Estabelecimentos Rurais), Contas Regionais (VAB Agropecuário Médio 2009-2011) e Pesquisa Pecuária Municipal (Quantidade e Valores Médios da Produção de Leite entre 2009 e 2011).

Tal como podemos observar no quadro 4, enquanto os municípios situados mais ao Sul do Coredo – como Campo Novo, Coronel Bicaco, Chiapetta e Inhacorá – apresentam QLs valor/VAB próximos da unidade, os municípios situados a Noroeste – Sede Nova, Humaitá, Crissiumal, etc. – e ao Norte – Tiradentes do Sul, Esperança do Sul, Vista Gaúcha, etc. – apresentam QLs sempre superiores a 3 (vale dizer: apresentam uma especialização na produção leiteira que é, pelo menos, três vezes maior do que a especialização do Rio Grande do Sul como um todo).

Aparentemente, esta distribuição geográfica da produção leiteira regional está associada a duas determinações. Em primeiro lugar, encontra-se a determinação fundiária. Os municípios do Norte-Noroeste do Corede Celeiro apresentam uma estrutura fundiária mais homogênea e caracterizada pela elevada participação dos estabelecimentos com até 50 hectares na área total dos estabelecimentos rurais. Assim é que – dentre os seis municípios que apresentam os mais elevados QLS, apenas em Sede Nova a participação dos estabelecimentos com até 50 hectares é inferior a 80% da área total dos estabelecimentos rurais. A relação entre estrutura fundiária e especialização leiteira é corroborada nos testes estatísticos: a correlação entre QL valor/área e participação percentual dos estabelecimentos até 50 ha é de 0,078 (sig 0,05) e a correlação entre QL valor/VAB e o mesmo indicador fundiário é de 0,809 (sig 0,08).

Para além da determinação fundiária, emerge a influência “temporal-territorial”. Os municípios do Norte-Noroeste estão “engatados” em bacias-linhas leiteiras relativamente tradicionais que se estendem para Leste, em direção ao Corede Fronteira Noroeste (também conhecido como Grande Santa Rosa), por meio de municípios limítrofes, como Horizontina e Três de Maio. Esta conexão geográfica é perceptível nas Figuras 4 e 5, reproduzidas a seguir.

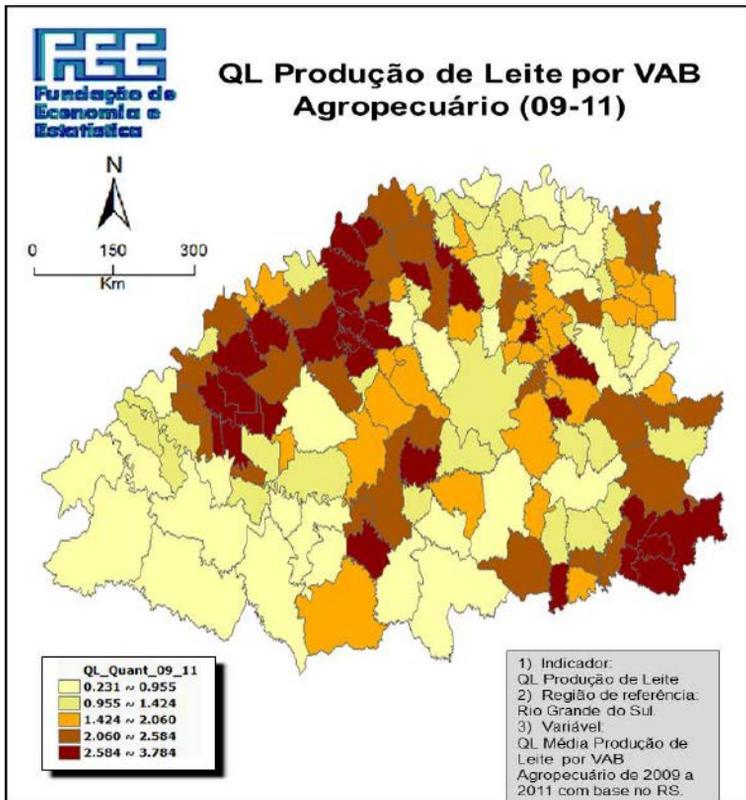
Figura 4 – Quociente Locacional de Produção de Leite por VAB Agropecuário – 2009-2011 – em municípios da Região Celeiro – RS



Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE) – Secretaria de Planejamento do RS.

A Figura 4 retrata a estrutura da bacia leiteira do Noroeste na virada do século 20 para o 21, antes, portanto, da instalação da planta da Nestlé em Palmeira das Missões (município situado a Sudeste do Celeiro). Já a Figura 5 resgata a estrutura da bacia leiteira da mesma região entre 2009 e 2011. É fácil perceber um movimento de espraiamento e integração das bacias leiteiras do Noroeste, com a elevação do QL dos municípios situados no entorno (e, em especial, ao norte) de Palmeira das Missões.

Figura 5 – Quociente Locacional de Produção de Leite por VAB Agropecuário – 2009-2011 – em municípios da Região Celeiro – RS



Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE) – Secretaria de Planejamento do RS.

A conclusão necessária é que, se a porção Sul do Corede Celeiro ainda apresenta um grau significativamente menor de especialização na produção leiteira, esta “falta de tradição” pode ser adequadamente superada ao longo do tempo, uma vez que: 1) a bacia leiteira da Macrorregião Noroeste do Estado encontra-se em expansão e integração de suas porções Leste e Oeste; 2) a estrutura fundiária da porção Sul do Corede Celeiro, a despeito de ser menos homogênea e “democrática” do que a estrutura fundiária da porção Norte-Noroeste, está longe de ser inconsistente com a produção familiar em geral e leiteira em particular.

Conclusão

A região Celeiro apresenta um grau de especialização na produção leiteira que a coloca em vantagem competitiva ante as outras regiões do Estado em disputa para participar ativamente da promissora cadeia de produtos lácteos no Rio Grande do Sul. As peculiaridades da estrutura fundiária, da topografia acidentada, da proximidade com os centros tradicionais (Santa Rosa e Ijuí) e com os novos centros (principalmente Palmeira das Missões) de captação e beneficiamento regionais de leite e, em especial, a presença da Agel no território, exponenciam as vantagens competitivas associadas à especialização pregressa e permitem projetar uma posição de protagonismo para a região na cadeia leiteira estadual. Não obstante, a região (como de resto o conjunto do RS) precisa enfrentar um conjunto não desprezível de obstáculos e desafios até a consolidação como fornecedor competitivo no mercado nacional e internacional.

Na realidade, são tantos os desafios a serem enfrentados – qualificação dos produtores rurais e do leite da Região Celeiro, conquista de marca e reputação regional, agregação de valor à matéria-prima no próprio território, depressão de custos e ampliação da produtividade sistêmica, solidarização dos produtores em torno de organizações cooperativas financeiramente sólidas, etc., etc., etc. – que corremos um sério risco de dispersão de focos e esforços. Diríamos mesmo que o primeiro e mais urgente desafio é a hierarquização dos desafios e, por extensão, a rigorosa priorização das ações. O critério de hierarquização e priorização de ações deve ser a relação entre o benefício esperado da mesma por unidade de custo (acima de tudo em trabalho, inclusive em trabalho político de convencimento e educação) e dispêndio financeiro.

De outro lado, não podemos tomar a hierarquia estratégica de ações como um sistema rígido e impermeável às conjunturas, pois estas redefinem os desafios e as oportunidades. Especificamente, ao longo dos últimos meses a posição do Rio Grande do Sul no mercado nacional de lácteos foi impactada e desafiada pela exposição pública de processos de adulteração

do leite que se tornaram objeto de inquérito policial federal. O volume de material adulterado, a abrangência geográfica e o número de agentes envolvidos e, acima de tudo, a recorrência dos procedimentos ilícitos, vêm impondo a generalização da suspeição sobre a qualidade da produção de lácteos no Rio Grande do Sul. Enfrentar este desafio não é apenas urgente: seu enfrentamento pode dar origem a uma vantagem competitiva perene e de valor crescente no mercado estadual, nacional e internacional de produtos lácteos. A conquista desta vantagem pode ocorrer, com um mínimo de custos e de novos investimentos, por intermédio da mobilização e exploração de ativos competitivos já existentes.

A Agel congrega entidades cooperativas e associações de produtores familiares de leite e conta com uma marca própria – a Dalacto – que ainda não foi consolidada. Isto significa tanto que ela não foi “maculada” pelos recentes escândalos associados à Operação “Leite Compensado” da Polícia Federal, quanto afirmar que ela ainda não se associa a um produto com qualidades particulares (por exemplo: mais ou menos beneficiado, barato ou caro, popular ou elitista, voltado ao consumidor local ou ao consumidor nacional, etc.). Esta indeterminação relativa da marca, entretanto, pode ser mobilizada positivamente neste momento de crise de confiança na qualidade do leite gaúcho pela transformação da Dalacto na “marca da pureza”.

Esta estratégia não só não é como não pode ser pensada como uma estratégia “oportunista”, em que uma marca busca se promover a partir das dúvidas que incidem sobre as demais. Na realidade, ela é uma estratégia de longo alcance, com desdobramentos fundamentais para o sucesso de longo prazo da organização, em especial no que diz respeito à sustentação e aprofundamento da solidariedade dos produtores, na medida em que o compromisso com a pureza, para além de ser uma demanda crescente de mercado, também é um critério facilmente assimilável e aceitável pelos produtores rurais para a diferenciação interna de remuneração e inserção produtiva dos mesmos em virtude da qualidade de seus produtos. Esta diferenciação é rigorosamente necessária para a viabilização econômica dos empreendimentos cooperativos, sob pena de os produtores mais qualifi-

cados privilegiarem o fornecimento às empresas privadas; uma tendência que pode ser minimizada caso a permanência no interior da associação gere o benefício associado aos preços (e ganhos) mais elevados, proporcionados por uma marca própria que é, em si, um atestado de pureza e qualidade.

Vale notar que esta estratégia também carrega duas outras vantagens ao explorar “positivamente” elementos que, numa primeira mirada, pareceriam desvantagens da Agel. Em primeiro lugar, ela permite a agregação de valor à produção local sem a necessidade de novos e pesados investimentos em beneficiamento industrial. A agregação de valor não se dará (pelo menos não agora, nesta fase de consolidação da Agel e do APL Celeiro) pela transformação do leite em queijo, iogurtes ou bebidas lácteas, mas por sua não transformação, pela oferta de um produto puro, que passou por um mínimo de adulteração.

Em segundo lugar, ao promover a diferenciação entre os produtores – pois apenas os mais qualificados no plano do manejo e da higiene poderão ser incorporados à marca – a estratégia viabiliza a exploração de forma positiva de uma “deficiência de origem” do Projeto APL Celeiro: a indeterminação relativa de sua especialização produtiva. A despeito de a Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos ter sido pensada desde o início do programa com o núcleo da Governança do APL Celeiro, o mesmo não foi projetado originalmente – ao contrário do que a literatura consolidada sobre o tema pretende e defende – como um Arranjo nucleado por uma cadeia produtiva exclusiva, mas como um Arranjo de agroindústrias familiares relativamente diversificadas. Sendo assim, esta singularidade de inflexão “heterodoxa” do programa pode ser transformada em uma vantagem competitiva, na medida em que a adoção de políticas voltadas à diferenciação dos produtores – vale dizer: à alocação dos mesmos em distintas atividades e especializações em função de seus distintos potenciais e qualificações – encontra-se no cerne do projeto original.

Observa-se que uma tal política de diferenciação deve estar embasada em análises rigorosas de qualificação atual e potencial e – acima de tudo – em análises de custos associados ao transporte e ao armazenamento capa-

zes de garantir a qualidade do produto final. Em outras palavras: as políticas de diferenciação da inserção produtiva dos distintos agricultores familiares não podem estar embasadas em critérios ideológicos, político-partidários e/ou corporativos, sob pena de implosão do projeto como um todo. Como frisamos reiteradas vezes, a construção de um APL em torno da produção de lácteos é altamente dependente da confiança e da solidariedade coletiva. Qualquer estratégia ou ação política que coloque esta confiança em xeque impõe a perversão e a implosão do Projeto no médio e/ou no longo prazo.

Se os critérios de diferenciação de atividades e construção de linhas de produção têm de ser rigorosamente técnicos, entretanto, será preciso construir e consolidar esta competência técnica com a máxima urgência. Para tanto, parece-nos essencial a construção de uma sólida parceria entre o conjunto das instituições regionais de ensino e pesquisa e os órgãos municipais, estaduais e nacionais de extensão rural e de organizações produtivas em geral (Emater, Agdi, Sebrae, etc.). O conjunto destas entidades, juntamente com as cooperativas e associações de produtores com sede na região, devem constituir o núcleo formal responsável pela Governança do APL sob a liderança da Agel.

Quer nos parecer que esta estratégia minimize os custos de investimento, explore as oportunidades e ativos disponíveis da forma mais econômica e – ao permitir a consolidação de uma estrutura de Governança – consolide as vantagens competitivas da região Ceileiro naquela que é a cadeia agroindustrial com maior potencial de alavancagem do desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul atualmente.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições*. 2004. Tese (Livre Docência) – USP, Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/tese_sigismundo.pdf>.

IBGE – Censo Demográfico 2010.

IBGE – Censo Agropecuário 2006/2007.

IBGE – Contas Regionais – VAB Agropecuário Médio 2009-2011.

IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal – Produção Média de Leite em Mil Litros entre 2009 e 2011.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. 8. ed. São Paulo: Difel, 1982. Livro Primeiro, Volume I.

NORTH, D. Location Theory and Regional Economic Growth. *Journal of Political Economy*, LXIII, June 1955. Versão em português Schwartzmann, J. (Org.). *Economia regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977a.

_____. Agriculture in Regional Economic Growth. *Journal of Farm Economics*, 41(5), December 1959. Versão em português Schwartzmann, J. (Org.). *Economia regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977b.

PAIVA, C. A. Desenvolvimento regional, especialização e suas medidas. *Indicadores Econômicos*, Porto Alegre: FEE, vol. 34, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://revistas.fec.tche.br/index.php/indicadores/issue/view/130>>.

_____. A. Da Oceania ao Cone Sul, da Nova Zelândia ao Rio Grande: desenvolvimento socioeconômico, produtividade sistêmica e a exploração de sinergias em cadeias agroindustriais de exportação”. *Colóquio – Revista de Desenvolvimento Regional – Faccat*, v. 10, n. 1, jan./jul. 2013. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/14>>.

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO

Daniel Rubens Cenci¹
Daniel Claudy da Silveira²
Jussiano Pacheco³
Romualdo Kohler⁴

O Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro (APL Celeiro) se localiza na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e compreende 21 municípios: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga,

¹ Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento. Professor do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais e do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Direitos Humanos da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). danielr@unijui.edu.br

² Mestre em Economia e Desenvolvimento pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Professor da Fundação Educacional Machado de Assis (Fema). daniel.claudy@hotmail.com

³ Economista, técnico administrativo da Agência de Inovação e Tecnologia (Unijuí), funcionário do Laboratório de Economia Aplicada (Unijuí) e aluno de Especialização em Finanças e Mercado de Capitais (Unijuí). jussiano.pacheco@unijui.edu.br

⁴ Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Argentina. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). romualdo@unijui.edu.br

Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, Sede Nova, São Martinho, São Valério do Sul, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha. A Figura 1 apresenta a localização da Região Celeiro no Estado do Rio Grande do Sul e seus 21 municípios.

Os municípios epigrafam em seu estágio de desenvolvimento as particularidades de seu histórico de ocupação, alicerçado na pequena propriedade rural, em um território de relevo fortemente acidentado. Este cenário descortina a oportunidade de legitimação e desenvolvimento de um Arranjo Produtivo que contemple ações conjuntas para articular e viabilizar a atividade econômica característica da agricultura familiar.

Para contribuir na compreensão do estágio atual de desenvolvimento do Arranjo Produtivo, este Capítulo apresenta as características gerais do APL Celeiro, abordando primeiramente aspectos históricos de constituição das cooperativas envolvidas, para, depois, destacar tópicos relevantes à dinâmica produtiva, como a infraestrutura e logística, as fontes de financiamento de custeio e investimento e, por fim, a problemática ambiental.

Figura 1 – Localização da Região Celeiro no Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Elaboração própria com base em referências disponíveis em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Coronel_Bicaco#mediaviewer/Ficheiro:RioGrandedoSul_Municip_CoronelBicaco.svg> e <<http://pmdb-rs.org.br/scripts/coordenadorias.php>>.

Histórico de Composição e Criação das Cooperativas

O cooperativismo agropecuário no Estado do Rio Grande do Sul tem um grande incremento na década de 50 do século 20 e, com o apoio do Poder Público, universalizou interesses, congregando pequenos, médios e grandes produtores. Mais de 60 anos depois da criação das primeiras cooperativas tritícolas, com o modo capitalista de produção estabelecido na agropecuária, a hegemonia dos grandes produtores nas instituições deixa os agricultores familiares com pouca força para influenciar os rumos de suas entidades, obrigando-os a criar outras cooperativas para defender seus interesses.

Aos agricultores familiares da Região Celeiro o leite foi, durante o final dos anos 90 do século 20 e o início desse século, a alternativa produtiva para a geração de renda. Enquanto os médios e grandes produtores apostavam no cultivo de grãos e recebiam todo apoio possível do Arranjo institucional existente na agricultura, aos agricultores familiares restou-lhes o abandono à própria sorte.

As cooperativas tritícolas, que detinham grande parte do mercado do leite, optaram por concentrar suas atividades na cadeia de grãos, reduzindo drasticamente sua participação no setor lácteo. A saída das cooperativas tritícolas do ramo leiteiro foi diferenciada, mas invariavelmente significou a perda de espaço e atenção dedicada aos agricultores familiares. A constituição de grupos, associações e cooperativas para comercialização e/ou industrialização conjunta, foi uma alternativa para sua viabilização enquanto produtores de leite.

A atividade leiteira, no entanto, não é a única que é realizada na Região pelos agricultores familiares. Outros produtos tradicionais, como mandioca, feijão, cana-de-açúcar, erva-mate, trigo e criações diversas, como abelhas, suínos, gado bovino e frangos, são produzidos e servem de matérias-primas para as agroindústrias que buscam abastecer os mercados mais próximos, seja no âmbito varejista existente ou na criação de novos espa-

ços, como feiras livres e os mercados institucionais. Recentemente, graças aos programas de compras governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o *Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)*, aumentou a demanda por produtos elaborados, permitindo o surgimento ou ampliação de agroindústrias que atendam essa necessidade.

Com o passar do tempo, a produção de leite e também as agroindústrias vêm se transformando e se consolidando como atividades estratégicas para a agricultura familiar e para o desenvolvimento regional. Por isso é importante resgatar as referências básicas das cooperativas pertencentes ao Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Ceileiro do Estado do Rio Grande do Sul, alicerçado pela Associação Gaúcha dos Empreendimentos Lácteos (Agel), de modo a resgatar a sua história e o seu papel no desenvolvimento desta região.

A Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (Agel) foi criada, no ano de 2008, com o propósito de congregar, orientar e assistir as cooperativas associadas, instruir e estimular a cooperação entre as empresas no tocante à organização empresarial, prospecção de novos mercados e clientes, ter ganhos de escala na aquisição de produtos, mercadorias e serviços na produção e comercialização de bens e serviços e na publicidade conjunta. Objetiva ainda maior eficácia com o registro de marca e nome comercial, e com a avaliação de questões de natureza ambiental, logística, comercial, administrativa e jurídica.

Neste contexto, a Agel se constitui na entidade central encarregada da Governança do APL Ceileiro, assumindo os desafios da articulação de cooperativas e produtores rurais diferenciados, uma vez que a prática da agropecuária nos distintos municípios se apresenta de forma diversa e com particularidades internas de organização da produção, que só podem ser explicadas em virtude de razões históricas e socioeconômicas, moldadas pelas condições de clima e de relevo, que, na realidade, atuam como elementos que potencializam ou limitam a ação humana.

Desta forma, pode-se caracterizar, em linhas gerais, a Região Celeiro como sendo composta por pequenas propriedades, oriundas de uma colonização realizada pelas mais diversas etnias. Por outro lado, trata-se de uma região de vastos recursos naturais, com potencial para produções agrícolas e animais.

Diante das dificuldades e potencialidades normalmente observadas nos processos de elaboração e efetivação de projetos de desenvolvimento rural local, um APL voltado para a agricultura familiar também deve estar preocupado tanto com a inclusão social quanto com a questão da preservação dos recursos naturais. Nesta direção, este estudo tem como foco procurar caracterizar, estruturar, definir uma estrutura de análise que possa facilitar a produção de consensos, melhorar o processo de coordenação e cooperação, bem como contribuir para gerar entendimentos entre as cooperativas, com vistas à melhoria das condições e da qualidade de vida das famílias rurais que se inserem na região Celeiro.

Um diagnóstico preciso da realidade, portanto, deve incorporar uma exposição das relações sociais que prevalecem na sociedade, assim como da natureza das relações Estado-Sociedade, considerando que as duas não podem ser entendidas separadas uma da outra. É impossível entender as perspectivas das políticas e projetos de desenvolvimento sem conhecer as características das relações sociais, tanto em nível micro como em macro, se e como aqueles níveis articulam-se entre si, e como este grau de articulação emerge historicamente.

A relação com os fornecedores dos insumos e equipamentos necessários para a produção tem se intensificado cada vez mais devido à grande procura por determinados produtos que contemplam a necessidade dos produtores. Desta forma, pode-se dizer que as empresas que fornecem os insumos para os produtores e cooperativas estão buscando alternativas de facilitar a aquisição dos mesmos pelos cooperados. Na visão das cooperativas, o governo deveria atribuir linhas de financiamento mais amplas, as quais possibilitariam a inclusão dos produtores que não disponibilizam de muitos

recursos, de forma que pudessem adquirir os insumos para qualificar sua produção e, assim, dispor de mais renda para saldar suas despesas e investir em inovações.

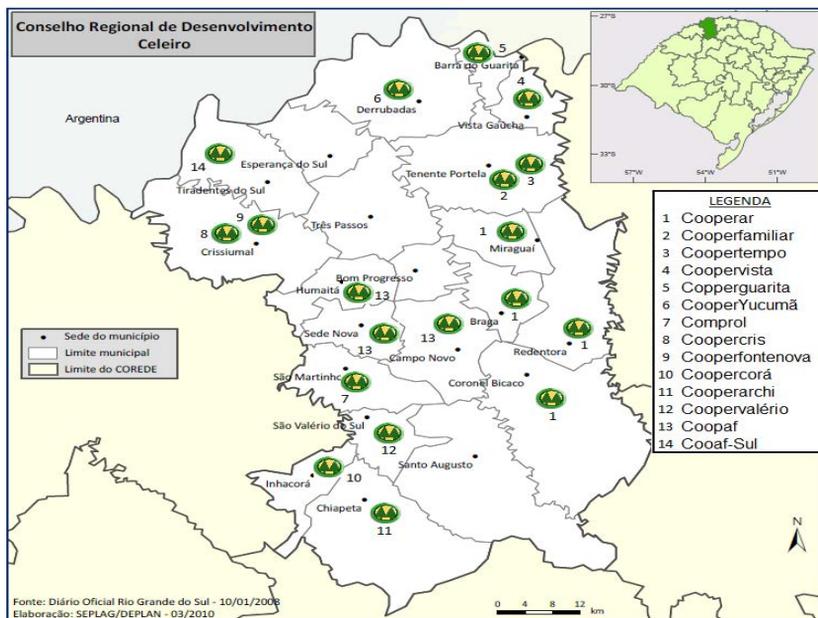
Dentro de uma visão empresarial, percebe-se que a Região estudada já dispõe de um grande volume de produção, observada a presença de várias empresas que atuam no ramo. Esse interesse pode proporcionar benefícios para os associados das cooperativas, pois, no conjunto, conseguem dispor de um grande volume de produção que possibilita a disputa pelas empresas compradoras do leite. Para que as cooperativas consigam coletar um volume elevado de leite, premente se faz enfrentar o problema de coleta junto aos cooperados, pois os transportadores atuais muitas vezes se recusam a buscar o leite em propriedades de difícil acesso, prejudicando os produtores mais distantes.

Na mesma direção, também merecem destaque as contribuições que enfatizam as relações de sinergia entre agentes públicos e privados como essenciais para produzir entendimentos em torno de ações prioritárias para a promoção do desenvolvimento local, entendendo que as condições de desenvolvimento tornam-se mais efetivas quando existe uma maior interação entre os agentes locais e os servidores públicos. Para tanto, é fundamental que se estabeleçam relações de confiança entre os atores envolvidos e que os técnicos possam visualizar no público-alvo de suas ações não apenas sujeitos cujo comportamento tenha de mudar, mas como pessoas a quem eles procuram respeitar e confiar.

Para que a sinergia floresça e qualifique as ações de desenvolvimento, os representantes do Estado, do mercado e da sociedade civil local devem não apenas interagir entre si, mas estarem predispostos a manter e ampliar relacionamentos que consolidem laços de cooperação e solidariedade.

Para melhor compreender o ambiente do APL Celeiro, resta prudente uma breve caracterização das cooperativas integrantes, cuja localização pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Distribuição geográfica das cooperativas da Agricultura Familiar



Fonte: Proposta de criação do APL Celeiro (Associação..., 2012).

A caracterização das cooperativas filiadas à Agel e integrantes do APL Celeiro baseou-se nos relatórios⁵ produzidos por técnicos da Unidade de Cooperativismo da Emater de Ijuí no âmbito do Programa de Extensão Cooperativa – PEC/RS, Convênio Emater-RS e Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR). Também foram utilizadas informações levantadas pela equipe técnica da Unijuí nas visitas feitas às cooperativas na fase de diagnóstico, com vistas à elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL.

⁵ Estes documentos, de uso interno, foram disponibilizados à equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL pela Emater, Regional de Ijuí, com a permissão dos responsáveis de cada uma das cooperativas.

Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares do Reassentamento Nova Conquista de Chiapetta – Cooperarchi

A Cooperarchi está localizada no reassentamento Nova Conquista, interior do município de Chiapetta. O reassentamento surgiu há aproximadamente 15 anos, com a realocação das famílias atingidas pela Usina Hidrelétrica de Itá, localizada no Rio Uruguai na divisa dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Logo após a distribuição dos lotes às famílias, era necessário montar toda a infraestrutura de produção e de habitação.

Como o grupo de famílias já possuía espírito cooperativo, surgiu a ideia de um trabalho conjunto para a construção de suas moradias e galpões bem como a atividade produtiva inicial. Foi criada então, uma associação de produtores, a qual, além da construção das moradias, realizou o primeiro cultivo em mutirão.

No total eram 66 famílias que receberam lotes, das quais 52 continuam no local. Logo após a chegada, em 1999, as famílias começaram a trabalhar principalmente com leite. Com recursos próprios da associação adquiriram vários equipamentos e máquinas, como tratores, ensiladeiras, caminhão, semeadeiras e construíram um posto de resfriamento de leite (capacidade de 40 mil litros/dia) para viabilizar o recolhimento e comercialização de leite dos associados, que sofriam enormes retaliações dos atravessadores.

Por meio de incentivo do governo (Ministério..., 2014) receberam dois caminhões para transportar o leite. Para se adequarem à legislação, surgiu a necessidade da criação da cooperativa, formalizada em 21 de maio de 2012, congregando inicialmente 145 produtores de leite. Com a conquista da cooperativa passam a comercializar o leite e a incrementar o trabalho da agropecuária e farmácia veterinária, ficando para a associação a parte da patrulha agrícola. Resta ainda a dificuldade de definir quais os bens que ficam na associação, quais serão transferidos para a cooperativa e de que forma fazer esse processo legalmente.

Cooperativa de Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda. – Cooper Fonte Nova

Em 11 de dezembro de 2002 os produtores ligados ao Pacto Fonte Nova, em Crissiumal, sentindo a necessidade de partir para uma forma de trabalho mais consistente em termos de cooperação e associativismo, criaram a Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda., ou simplesmente Cooper Fonte Nova, que veio para consolidar o trabalho dos agricultores em forma cooperativada e fortalecer as atividades dos mesmos.

Foram 24 sócios-fundadores que deram início a essa nova organização. A criação da cooperativa proporcionou aos associados um importante auxílio na obtenção de inspeção sanitária, na comercialização de produtos, na aquisição em conjunto de embalagens e na colaboração em projetos, facilitando a chegada dos alimentos junto as escolas, creches, hospitais e restaurantes e uma série de outros benefícios no exercício da ação associativa, de modo a maximizar os resultados na cadeia produtiva dos pequenos empreendimentos rurais.

A ação desenvolvida em Crissiumal pelo Poder Público Municipal, por meio do Pacto Fonte Nova, fez surgir mais de 30 novos empreendimentos agroindustriais, e a integração com o comércio existente no município criou uma rede produtiva de produtos agrícolas, envolvendo as atividades de produção, industrialização e comercialização, no contexto de uma cadeia produtiva. Este evento, que integrou produtores, agregou valor aos produtos e, por consequência, aumentou a renda nas propriedades rurais, sem dúvida estabelecendo um “entorno territorial inovador”, na medida em que esse movimento proporcionou uma nova dinâmica produtiva e melhoria das condições de vida da população do município.

O Programa Cooper Fonte Nova, idealizado pela Cooperativa Fonte Nova, provê a seus associados um ponto de recebimento, classificação e padronização, beneficiando a industrialização, comercialização e produção

de produtos oriundos da agricultura familiar. A cooperativa busca prezar pela assistência e orientação tecnológica diretamente aos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos atuantes no setor, promovendo a difusão da doutrina cooperativista, desenvolvendo outras atividades ou instituindo serviços de interesses dos seus associados.

Neste contexto, a Cooper Fonte Nova auxilia o desenvolvimento social e econômico do município de Crissiumal, seu município sede, pela ascensão econômica e social dos associados, consumidores e colaboradores, a partir da garantia da infraestrutura necessária para a produção de alimentos da agricultura familiar com qualidade, com segurança e com a promoção do cooperativismo e do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Como o objetivo da cooperativa é de viabilizar pequenas famílias produtoras rurais na produção e comercialização de seus produtos, qualificação econômica e social, também procura fazer com que os agricultores se preocupem exclusivamente com a produção, assumindo a burocracia envolvida na compra e na venda dos produtos, como também fazer a interlocução entre o Poder Público e assistência técnica.

A Cooper Fonte Nova, para além de auxiliar as agroindústrias na estruturação e organização da produção, participa diretamente em muitas outras atividades, tais como:

- supervisão local da comercialização e também no processamento de seus produtos, contando com o apoio do Poder Público Municipal e com técnicos especializados pela fiscalização (SIM, Cispoa);
- articulação com canais de publicidade e propaganda dos produtos da cooperativa, com meios de divulgação (rádio, jornais);
- orientação e organização burocrática do agricultor para comercializar seus produtos no comércio local ou regional; orientações fiscais e tributárias;

- fornecimento do código de barras e auxílio na confecção da embalagem;
- participação em projetos como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que é uma das ações do Fome Zero, cujo objetivo é garantir o acesso aos alimentos em quantidade, qualidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional e promover a inclusão social no campo por meio do fortalecimento da agricultura familiar;
- participação de chamadas públicas para merenda escolar organizadas pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que viabiliza no mínimo 30% das aquisições de produtos da agricultura familiar, em parceria com um nutricionista (responsável pela montagem da tabela nutricional);
- disponibilização de estrutura física e técnica para a Incubadora Industrial, quando acontece a inicialização de um empreendimento (agroindústria);
- viabilização da estrutura da Casa do Artesão, que contempla todos os artesãos do município que desejam expor e comercializar seus produtos artesanais;
- promoção e venda de telefones celulares com menor custo e baixa manutenção para associado, como também de serviços de internet móvel;
- organização de convênios com empresas na compra de sementes especializadas para produzir hortaliças em geral;
- organização e operacionalização de excursões em grupos.

A Cooper Fonte Nova conta atualmente com 150 famílias associadas, com uma produção bruta total de aproximadamente R\$ 780.000,00 no ano de 2013.

A economia de escala é refletida nas diversas ações de conjunto: na comercialização dos produtos; na diminuição geral de custos; na aquisição de matéria-prima para produção, como o leite para a bebida láctea, queijo, leite pasteurizado, ou mesmo na aquisição de verduras, legumes, cana-de-açúcar e frutas, de várias famílias produtoras, por parte das agroindústrias de conservas, melado, geleias e sucos; na aquisição de embalagens; na participação em licitações para comercialização; no marketing de seus produtos; nas participações conjuntas em feiras, até mesmo quando dividem o frete para participarem de eventos, como na exposição dos produtos nas feiras ou nas prateleiras dos supermercados; e na orientação técnica, que é disponibilizada a todas as agroindústrias envolvidas no Programa.

Sem dúvidas, estabeleceu-se um novo cenário, tanto econômico, com outras possibilidades de produção, incorporação de novas tecnologias e canais atuais de comercialização e distribuição dos produtos agrícolas, quanto social, com a melhoria das condições de vida das famílias envolvidas, na medida em que proporcionou melhores rendas, que criou condições para fixação das pessoas no campo pela abertura de novos postos de trabalho e ocupação daqueles que anteriormente estavam sem alternativas de emprego. Foi, portanto, uma ideia inovadora que trouxe grandes benefícios para aquele estrato da população do município de Crissiumal, que se encontrava numa situação de estagnação e com poucas alternativas de sobrevivência.

Cooperativa Camponesa de Produção de Alimentos Agroecológicos da Região Celeiro – Cooperar

A fundação da Cooperativa Camponesa de Produção de Alimentos Agroecológicos da Região Celeiro (Cooperar) ocorreu em 2006, pela via Campesina (MST, CUT, Assentamento). Os municípios de abrangência/atuação da cooperativa são Redentora, Miraguai e Coronel Bicaco. A Cooperar tem um local próprio em Redentora onde se localiza a sua sede, assim como um escritório em Coronel Bicaco.

As atividades da cooperativa estão ligadas diretamente à produção/distribuição do leite, a produtos agroindustriais, além de intermediar o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). A produção de leite está concentrada basicamente no município de Redentora.

A Cooperar conta atualmente com 148 sócios, dos quais 15 famílias atuam com agroindústria de panificação, 8 famílias com melado, 48 famílias com leite e, as demais, com hortifrutigranjeiros (PAA e PNAE). A cooperativa opera com uma média de 204.000 litros de leite por mês, limitada pela sua capacidade de coleta e transporte, sendo todo ele vendido para a unidade de Erval Seco (RS), a Cooperativa A1 (Cooper A1).⁶

A Cooperar é responsável pelo recolhimento do leite e recebe em troca o pagamento do frete num valor de R\$ 0,07/litro que é descontado do produtor. O recolhimento é feito com caminhão cedido em comodato pela prefeitura. Já existe articulação para recebimento de um novo caminhão, que permitirá o aumento do volume de leite a ser recolhido pela Cooperativa.

A produção da cooperativa fornece produtos a aproximadamente 300 famílias no PAA e PNAE em Coronel Bicaco e 220 famílias em Redentora. Tal volume de comercialização envolve em torno de R\$ 33.000,00/mês. A Cooperar têm como objetivo viabilizar a comercialização e incentivar a produção de alimentos na agricultura familiar, com a estimativa de um efeito sobre a renda dos associados perto de 30%.

Conforme dados da cooperativa, 100% dos sócios são assistidos tecnicamente pela Emater/RS, Cooper A1, além da própria Cooperativa. No planejamento da Cooperar está ainda a recuperação e melhoramento de

⁶ Além da matriz, que se localiza no município de Palmitos, SC, a Cooper A1 possui unidades de recebimento de leite em 17 municípios de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Várias cooperativas do APL Celeiro, além da Cooperar, entregam o leite recolhido de seus associados à Cooper A1 de Erval Seco. Mais informações sobre a Cooper A1 disponível em: <http://www.coopera1.com.br/rec_menu.php?topicos=unidades>.

estruturas desativadas, com o intuito de que o leite seja um “condutor” de alocação de mão de obra, e a consequente geração de renda na pequena agricultura familiar, para além de ganhos diretos sobre questões de assistência técnica, manejo, sanidade e genética. Segundo suas constatações, na pequena propriedade a produção ainda é rudimentar, sem estatísticas de rendimento por animal que, inclusive, ainda está abaixo do aceitável.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Tiradentes do Sul – Coopaf-Sul

Inicialmente as agroindústrias da cidade de Tiradentes do Sul estavam associadas à Cooperfamiliar, com sede em Tenente Portela, e posteriormente à Cooper Fonte Nova de Crissiumal. Em 8 de setembro de 2010, os agricultores locais decidiram criar a sua própria Cooperativa – a Coopaf-Sul – que é uma cooperativa de pequenos agricultores familiares de Tiradentes do Sul, a qual está associada à Fetraf-Sul e à CUT.

Atualmente são 10 famílias ativas que geram produtos agroindustriais como queijo, bolachas, produtos agroecológicos, cuca, melado, entre outros, que levam para comercializar na Cooperativa, localizada no centro da cidade de Tiradentes do Sul, em espaço cedido pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais deste município.

A Coopaf-Sul conta com um funcionário ativo e mantém suas despesas apropriando-se de 8% sobre o faturamento gerado pela venda de produtos agroindustriais dos seus associados e por eventos realizados pela Cooperativa em parceria com a Emater/RS. Os cargos administrativos, como presidente e vice-presidente da Cooperativa, não são remunerados. A cooperativa não possui nenhum patrimônio em bens móveis ou imóveis.

Para além dos produtos vendidos diretamente ao consumidor final no espaço cedido pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Tiradentes do Sul, a Cooperativa atende ainda o Programa de Merenda Escolar (PNAE) por intermédio da política de incentivo à comercialização destes produtos

na região. No contexto, há uma boa demanda pelos produtos da cooperativa, que se limita pela baixa produção em razão do pequeno número de associados ativos à Coopaf-Sul.

A Cooperativa se mantém pela parceria irrestrita do Sindicato de Trabalhadores Rurais do município de Tiradentes do Sul, que cede o local onde a Coopaf-Sul está instalada, como também paga os custos operacionais da cooperativa, como água, luz e telefone, e com a Cresol, que contribui com o pagamento da mão de obra do funcionário da Cooperativa.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Tenente Portela – Cooperfamiliar

A Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Tenente Portela (Cooperfamiliar) tem sua sede administrativa localizada ao lado da sede do Sindicato dos Trabalhadores Rurais (Sintraf). Foi constituída em 30 de maio de 2001, com o objetivo de incentivar a produção e organizar a comercialização do leite e demais produtos orgânicos de seus cooperados.

O capital social inicial foi formado pelas cotas-partes integralizadas pelos associados. Iniciou com 250 associados – pequenos agricultores vinculados ao Sindicato dos Trabalhadores da Agricultura Familiar de Tenente Portela (Sintraf). Atualmente contabiliza um quadro social em torno de 100 agricultores, sendo 62 associados ativos. Possui um passivo oriundo de dívidas contraídas ao longo de sua existência para as mais variadas finalidades, mas que, aos poucos, vêm sendo pagas.

No ano de 2009 a Cooperfamiliar dá início às atividades do Projeto Petrobrás, atuando na geração de emprego e renda em área indígena, com foco no cultivo de feijão (este projeto é ampliado em 2013, com sua segunda fase). Em 2010 passa a comercializar produtos da agricultura familiar, oriundos do quadro social, para o Programa Nacional da Alimentação Escolar nas Escolas Estaduais e Municipais de Tenente Portela. Em meados de 2012

inicia o Programa de Assistência Técnica prestada pela cooperativa aos associados (Atter). Já em 2013 começa a execução do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA-Fome Zero) no município de Tenente Portela.

Apenas em 2011 a Cooperativa passa a comprar o leite do produtor e repassá-lo às indústrias. Primeiramente chegou a entregar aproximadamente 400.000 litros/mês para a Central de Cooperativas de Leite (CCL), com sede no município de Três Passos, no entanto, com o fechamento da central, seu volume atual de entrega gira em torno de 230.000 litros/mês. Para o pagamento do leite ao produtor, a cooperativa definiu faixas, formando o preço a ser pago de acordo com o volume entregue e a qualidade do leite.

A atividade leiteira responde por mais ou menos 70% das receitas obtidas, o que leva a inferir que sem esta atividade não seria possível a viabilidade econômica da cooperativa. De outra forma, esta intermediação se faz necessária para que os produtores possam auferir maiores ganhos por litro de leite entregue à indústria, dado que a Cooperativa lhes fornece a organização e a estrutura necessárias para tal. Em sua estrutura física, opera atualmente com dois funcionários.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Crissiumal – Coopercris

Fundada em 2008, a partir de ações do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, com o intuito de elevar o preço pago pelas indústrias aos produtores de leite, a Coopercris hoje conta com aproximadamente 744 sócios, quadro composto por pequenos produtores.

Seu papel junto ao produtor é intermediar a venda do leite para as indústrias, com a ressalva de que não é a Cooperativa quem faz a coleta do leite, mas sim os denominados “freteiros”. Estes possuem grande poder de barganha com os produtores, cooperativa e indústrias, pois podem coletar e entregar onde julgarem mais adequado. Além deste entrave, houve um

calote na venda de leite realizada junto a uma indústria, fazendo com que a Cooperativa arcasse com as devidas despesas, eximindo o produtor de qualquer prejuízo.

Estes fatos, que evidenciaram as dificuldades na atividade leiteira, levaram a Cooperativa a buscar novos empreendimentos que lhes fornecessem sustentação e amparo nas crises de mercado da atividade leiteira. Sendo assim, foi construído um supermercado, uma agropecuária e, mais recentemente, iniciada a venda de óleo diesel. Com estas iniciativas foi possível oferecer preços mais atrativos ao leite, em especial àquele entregue pelos produtores que consomem no supermercado da cooperativa.

Na atividade leiteira, a Coopereris chegou a comercializar perto de 1.000.000 litros/mês, todavia o volume se reduziu para os atuais 300.000 litros/mês, o que lhe garante um controle em torno de 30% do mercado desta atividade em Crissiumal.

Este contexto evidencia a importância da atividade leiteira para a Cooperativa, além de gerar um círculo virtuoso, posto que também eleva a renda dos pequenos produtores, expande seus empreendimentos e projeta maior sustentação à cadeia do leite já consolidada, além de fornecer novos e exponenciais ganhos por agregação de valor ao município e região.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Tenente Portela – Coopertenpo

A Cooperativa Agropecuária Portelense (Coopertenpo) tem sua sede administrativa na cidade de Tenente Portela e foi constituída em maio de 2009, com o objetivo de comercializar a produção de leite dos cooperados em conjunto. Conta com 200 associados, sendo 120 ativos, e com uma produção comercializada de 300.000 litros de leite por mês. Para além da atividade de comercialização do leite, atua na distribuição de dejetos de suínos, repasse de grãos e prestação de serviços técnicos aos associados.

A Cooperativa possui um patrimônio imobilizado, com destaque para um caminhão com tanque para distribuição de dejetos de suínos e equipamentos de informática. O capital social inicial foi formado pelas cotas-partes integralizadas pelos associados. Entre as despesas regulares, destaca-se o pagamento de aluguel do espaço da sede administrativa e os contratos de trabalho, com uma auxiliar administrativa e um motorista de caminhão.

O transporte do leite é terceirizado, e a empresa compradora do leite efetua o pagamento do traslado diretamente ao “freteiro”. Para o pagamento do leite a cooperativa definiu faixas: por volume entregue e qualidade do leite. Ela mantém operações somente com associados, garantindo o ato-cooperativo que caracteriza a sociedade cooperativa.

Entre seus registros, destacam-se as dívidas contraídas para aquisição do caminhão, que estão sendo cumpridas pelas amortizações das parcelas contratadas. Também adquiriu um consórcio da “Waltra” para compra de máquinas para prestar serviços aos associados.

Em suma, a atividade leiteira é o objetivo principal da cooperativa, que busca, mediante o volume de leite, conquistar preços mais atrativos junto as indústrias, elevando, então, a capacidade de viabilidade econômica do produtor na atividade leiteira. As demais atividades são apenas um complemento de sua atuação, sendo a cadeia leiteira o seu esteio.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Yucumã – Cooperativa Mista Yucumã Ltda. – Cooperyucumã

A Cooperativa Mista Yucumã – Cooperyucumã – tem sede no município de Derrubadas-RS, e foi constituída em 29 de setembro de 2008. O início das atividades ocorreu em 2007, quando 67 famílias de produtores rurais, localizadas nas linhas Concórdia e Barra Bonita, passaram a comercializar sua produção leiteira conjuntamente, apoiadas pela Emater e Prefeitura. Essa experiência associativa ao longo do tempo foi sendo expandida para outras localidades, dando origem à Cooperativa.

No início, a Cooperativa atuava apenas com leite e toda a produção era vendida para a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que distribui cestas de alimentos para famílias carentes. O volume de leite *in natura* comercializado era da ordem de 90 mil litros ao mês.

Atualmente o empreendimento elevou seu número de associados, diversificou suas atividades e ampliou sua produção de leite. O volume gira em torno de 850 mil litros ao mês com a participação de 500 famílias associadas. Além disso, dispõe de um supermercado, uma agropecuária, um abatedouro de animais e escritório para atender os associados e demais clientes. Possui também assistência técnica própria para prestar atendimento aos produtores de leite em sua propriedade.

A comercialização do leite, via cooperativa, proporcionou um acréscimo ao preço pago ao produtor, oportunizando aos associados da cooperativa um aumento da renda em torno de 35% a 40%.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Inhacorá – Cooperativa Agropecuária de Inhacorá Ltda. – Cooperacorá

A Cooperacorá localiza-se no município de Inhacorá-RS, onde iniciou formalmente suas atividades em 12 de abril de 2006. O surgimento da organização ocorreu em virtude do envolvimento de um grupo de agricultores junto ao poder público municipal, com o objetivo de agregar mais valor à produção de leite.

A Cooperativa possui atualmente 42 famílias associadas, com uma produção média mensal de 26 mil litros de leite e possui caminhão próprio para realizar a coleta nas propriedades. A sede administrativa fica junto a Prefeitura, onde divide espaço com a Emater.

Para a realização das atividades conta com o apoio do Poder Executivo Municipal e Emater, que auxiliam nas atividades administrativas e na assistência técnica aos associados. A organização vem enfrentando grandes dificuldades para sobreviver no mercado, em especial em razão da forte concorrência das indústrias, que atraem os grandes produtores associados com melhores preços. Mesmo assim, o empreendimento tem grande importância para o município, uma vez que possibilita a sobrevivência dos pequenos agricultores na atividade leiteira.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Vista Gaúcha – Cooperativa Mista Vista Gaúcha Ltda. – Coopervista

A Cooperativa Mista Vista Gaúcha Ltda. (Coopervista) foi criada em 29 de novembro de 2007 e localiza-se no município de Vista Gaúcha-RS. A entidade nasceu no contexto das discussões sobre o problema da exploração dos pequenos produtores de leite. No início, a cooperativa possuía 79 associados e comercializava em torno de 70 mil litros por mês. Atualmente o empreendimento conta com 106 associados ativos que entregam aproximadamente 390 mil litros de leite por mês.

A organização não possui sede própria e suas atividades são realizadas em espaço cedido pela Prefeitura junto a Secretaria da Agropecuária e Meio Ambiente. O atendimento é feito por uma funcionária cedida pelo poder público local. O transporte da produção, a coleta e a entrega do leite são realizados por caminhões terceirizados.

O município tem na produção leiteira uma de suas principais atividades econômicas, em que perto de 80% dos produtores existentes trabalham com este produto, no entanto menos de 20% estão associados à Cooperativa. Isso se dá pela grande quantidade de compradores, que busca negociar diretamente com o produtor, oferecendo preços mais atrativos que a própria cooperativa.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Barra Do Guarita – Cooperguarita

A Cooperativa Agrícola Mista Barra do Guarita Ltda. (Cooperguarita) foi criada em 31 de março de 2009, inicialmente com 22 associados, todavia logo chegou aos 40. A entidade foi criada pela articulação entre produtores rurais e o Poder Público Municipal no intuito da regularização de produtos sem nota fiscal e, assim, incentivar a economia local. Não possui sede própria e nem funcionários. Funciona nas dependências da Emater e da Secretaria Municipal de Agropecuária e é atendida por um funcionário da Emater, sem cedência formal.

Atualmente possui 66 associados ativos que entregam em torno de 160 mil litros de leite por mês. A coleta de leite é feita por caminhões terceirizados que a realizam e entregam para as empresas Promilk, Cooper A1 e Archidamini de Iraí. Essas empresas também negociam o leite direto com produtores que não são associados da cooperativa. O pagamento é feito pela empresa compradora, e a cooperativa somente intermedeia a negociação com os associados.

No município a maioria dos agricultores produz menos de 3.000 litros por mês, o que exige que outras empresas busquem a matéria-prima. Isto se dá em razão da logística de acesso aos produtores, a qual impossibilita que somente uma empresa consiga coletar o leite.

A Cooperativa possui uma diretoria que define as estratégias de ação: analisa pedidos de inclusão de novos sócios; fixa preços dando garantia aos associados e atribui faixas de preço por volume de leite. Existe uma grande expectativa em relação ao APL, em especial ao funcionamento da Central de Cooperativas com a planta em Tenente Portela.

Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de São Valério Do Sul – Coopervalério

A Cooperativa Agropecuária e Industrial São Valério do Sul Ltda. (Coopervalério) está localizada no município de São Valério do Sul e conta com um quadro de 90 associados. Foi criada em outubro de 2007, após um

período de articulação entre as comunidades do meio rural e representantes da Secretaria Municipal de Agricultura e Emater, em virtude da aplicação de recursos da política pública denominada RS Rural.

Nos debates surgem algumas contradições que levam alguns produtores a preferirem investimentos em outras atividades, com expectativas de melhores condições de sobrevivência. A soja foi uma das atividades que determinou que produtores se manifestassem no sentido de reivindicar que os recursos também fossem para a aquisição de plantadeiras e corretivos do solo ao invés de somente serem destinados ao armazenamento do leite produzido. Neste contexto, à luz da vontade da maioria dos produtores, foi adquirido um tanque com capacidade de 10 mil litros para armazenar o leite e equipamentos para resfriar o produto.

O resfriador adquirido está atualmente desativado, pois a Cooperativa não conseguiu se enquadrar às normas sanitárias e acabou abandonando a utilização desse tanque, que tem um valor equivalente a R\$ 60.000,00 reais. Pelas circunstâncias, a Cooperativa optou por terceirizar a coleta e transporte direto com o transportador “freteiro”, o qual capta o leite na propriedade cobrando 0,06 centavos por litro. O leite coletado é destinado diretamente à indústria, com a qual a Cooperativa tem contrato de compra da matéria-prima.

A Cooperativa conta com 27 associados produtores de leite, que produzem em média 130 mil litros por ano. Essa produção gera renda para os produtores e viabiliza a Cooperativa com o repasse de valores referentes a 1% da produção.

A Cooperativa tem sua sede administrativa no município de São Valério, nas dependências do prédio da Prefeitura junto com a Secretaria de Desenvolvimento Rural do município. Possui um espaço com um computador, impressora, armário para arquivar documentos e disponibiliza dos serviços de uma estagiária cedida pela Prefeitura, que organiza e faz o controle dos documentos. Os custos da Cooperativa se resumem às despesas do escritório de contabilidade, internet e custos com a emissão de notas.

Infraestrutura e Logística

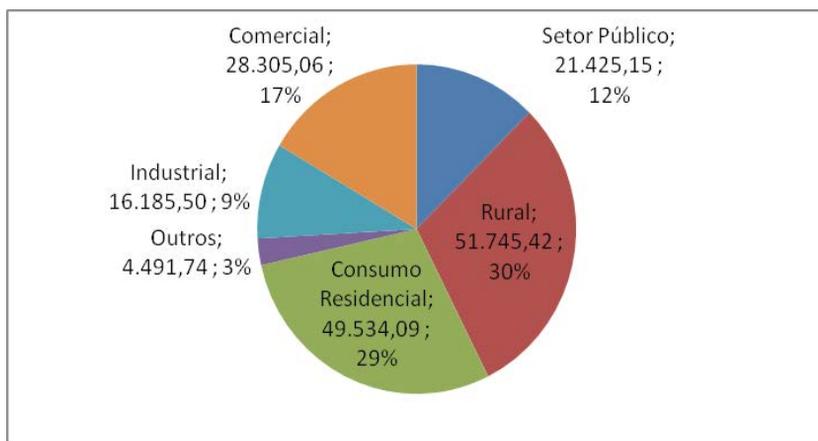
Em relação à infraestrutura e logística, a Região Celeiro possui carências diversas. A localização geográfica em área de fronteira internacional e interestadual e distante dos grandes centros urbanos, contribui para a deficiência das estruturas existentes. As condições naturais, de topografia acidentada, também dificultam a construção de estradas e redes de comunicação ou transmissão de energia.

De outra parte, as características do Arranjo Produtivo Local, centrado na produção da agricultura familiar, resultam em exigências pouco complexas para seu funcionamento básico. Ao contrário de outras cadeias produtivas, as agroindústrias familiares podem funcionar bem com os recursos de infraestrutura e logística básicos para qualquer região. Apesar da pouca complexidade exigida, entretanto, são de fundamental importância as redes de fornecimento de energia elétrica, de comunicação e as estradas para escoamento da produção e obtenção de insumos e serviços para a produção.

Em relação à infraestrutura de energia elétrica, a Região Celeiro é servida pela distribuidora Rio Grande Energia S.A. (RGE), uma das três principais distribuidoras de energia do Estado. Pelo lado da produção, se encontram instaladas nos municípios de Redentora, Campo Novo, Braga e Tiradentes do Sul seis unidades geradoras de energia, sendo a grande maioria Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH), com potencial total de produção de 55,6 MWh, conforme dados da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL (Agência..., 2014).

Quanto à demanda, o Corede Celeiro tem participação pouco significativa em relação ao consumo de energia do Estado, com apenas 0,7% do total consumido, ficando entre os 4 Coredes com menor percentual. Da parcela de energia distribuída na região, 30% é destinada para o Setor Rural, 29% é consumida pelo segmento residencial, sendo o restante dividido respectivamente entre Comércio – 17%, Setor Público – 12%, Indústria – 9%, e outros – 3%, conforme apresentado no gráfico a seguir (Figura 3).

Figura 3 – Participação no consumo de energia elétrica do Corede Celeiro, por setor (2010)



Fonte: Fundação..., 2014.

Mesmo o setor rural sendo o principal demandante, o sistema elétrico atual tornou-se insuficiente para atender as suas necessidades. A baixa capacidade de investimentos ao longo dos anos fez com que o setor opere no limite de sua capacidade, provocando quedas frequentes no fornecimento, principalmente nos horários de picos. Segundo a publicação *Perfil Socioeconômico* (Conselho..., 2012) do Corede Celeiro, essas limitações na rede de geração e transmissão de energia elétrica, principalmente para uso no meio rural, acabam por restringir o desenvolvimento de atividades relacionadas especialmente à bacia leiteira e à produção de suínos, as quais demandam o fornecimento constante de energia.

Os gargalos no setor elétrico tendem a prejudicar o desenvolvimento do APL Celeiro. No caso do produtor de leite, a oferta inadequada de energia compromete o investimento em tecnologias para o progresso da produção, como, por exemplo, a aquisição de ordenhadeiras e de resfriadores. As frequentes quedas de energia aumentam o risco de estes equipamentos serem afetados, além de comprometer a qualidade do produto. Assim, melhorias na distribuição da energia ofertada impactariam positivamente na produtividade e na qualidade da produção leiteira.

Já com relação à infraestrutura de comunicações do Corede Celeiro, também são percebidas significativas carências. A Região possui níveis pouco significativos de acesso às tecnologias de comunicação. Pesquisa publicada pela Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã RS (Seplag), com dados de 2010, mostra que nos itens Domicílios com Celular e Domicílios com Telefone Fixo, o Corede Celeiro se encontra com os níveis mais baixos de acesso (Celular abaixo de 88% e Fixo abaixo de 20%) em relação aos demais Coredes. Uma pequena modificação ocorre no item Domicílios com Computador Ligado à Internet, quando a Região fica no grupo dos Coredes com o terceiro melhor nível (de 20 a 25%) dos quatro apresentados. Além disso, de todos os itens analisados em nenhum deles o Corede Celeiro obteve desempenho igual ou maior que a média estadual.

De outra forma, o desenvolvimento econômico depende, dentre outros fatores, da existência de vias de acesso em boas condições de trafegabilidade e de sua proximidade com os centros econômicos. Na Região Celeiro a circulação entre os municípios e com as demais regiões se dá basicamente por via rodoviária. As suas principais vias de acesso são a BR-468, que liga a região à fronteira brasileira com a Argentina e também permite chegar a outros centros do Estado, e a RSC 472, que liga a Região à fronteira com Santa Catarina, para além do Corede Médio Alto Uruguai.

A Região, no entanto, se encontra isolada, considerando as grandes distâncias dos principais centros urbanos do Estado, como a Região Metropolitana de Porto Alegre e o Porto de Rio Grande, com distâncias de 470 km e 660 km, respectivamente. Além disso, a ligação com a fronteira internacional da Argentina só é possível mediante a travessia do Rio Uruguai por balsa entre Porto Soberbo/RS e El Soberbio/ARG, assim como pelo acesso à Região Oeste de Santa Catarina, localizada entre os municípios de Barra do Guarita/RS e Itapiranga/SC, que tem como principal via para a região Chapecó, distante 200 km.

Em relação à infraestrutura rodoviária interna do Corede, também são identificadas carências. Dentre os 21 municípios pertencentes à região, três ainda se encontram sem acesso asfáltico, que são Braga, Sede Nova e São

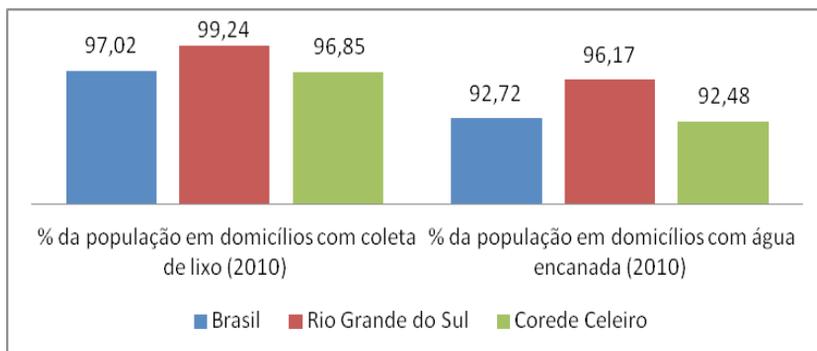
Valério do Sul. Além das rodovias pavimentadas, a Região também enfrenta problemas com as estradas vicinais, de terra, ou melhor, sem pavimentação. As condições geográficas da Região, de topografia acidentada, quando das intempéries climáticas, como, por exemplo, os períodos de fortes chuvas, tornam a situação difícil, com muitos momentos sem condições de tráfego.

De forma geral, a falta de uma adequada logística de transportes compromete os níveis de competitividade da Região em razão da distância dos grandes mercados. No caso das estradas rurais, dada a grande importância econômica que o setor agropecuário possui, a situação atual delas acaba prejudicando a circulação entre as áreas rural e urbana, posto que estas vias se destinam a canalizar a produção do setor primário para centros de armazenagem, consumo, industrialização e comercialização. Essa ausência de integração, tanto interna quanto externa, torna-se um fator limitante para o desenvolvimento da economia local.

Em outra dimensão, necessário se faz um diagnóstico sobre as condições de saneamento básico, dado que os temas abastecimento de água e coleta de lixo são importantes indicadores de condições ambientais e de qualidade de vida da população de uma região. A falta destes serviços constitui um dos mais sérios problemas socioambientais a serem erradicados no Brasil.

Referente às condições de saneamento da Região Celeiro, verifica-se que, quanto ao abastecimento de água, a Região apresentou, em 2010, segundo dados do PNUD, um cenário com 92,48% das pessoas com acesso à água encanada, praticamente acompanhando o desempenho nacional, que foi de 92,72%, todavia um percentual inferior ao verificado no Estado do Rio Grande do Sul, que foi de 96,17%, respectivamente. Os casos mais extremos ocorrem em municípios como Bom Progresso e Coronel Bicaco, que registraram que aproximadamente 20% da sua população não têm acesso à água tratada. A Figura 4 mostra a situação do Corede Celeiro em relação à coleta de lixo e acesso à água encanada, comparativamente às médias estadual e nacional.

Figura 4 – % da população com acesso à coleta de lixo e à água encanada, no Brasil, RS e Corede Celeiro – 2010



Fonte: Atlas, 2013.

Por fim, os dados permitem verificar, pelas estatísticas sobre a coleta de lixo, que a Região Celeiro, com 96,85% das residências atendidas, também praticamente iguala o desempenho nacional, com respectivos 97,02%, porém não consegue alcançar a performance estadual, que atende com serviços de coleta de lixo a 99,24% dos domicílios gaúchos.

Fontes de Financiamento Disponíveis Para Custeio e Investimento

Entre as linhas de financiamento rural disponibilizadas pelo governo federal via Ministério do Desenvolvimento Agrário, voltadas ao atendimento da pequena propriedade, característica do APL Celeiro, pode-se destacar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). O Pronaf se destina a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas.

São beneficiárias do Pronaf as pessoas que compõem as unidades familiares de produção rural e que comprovem seu enquadramento, mediante apresentação da Declaração de Aptidão ao Programa (DAP) em um dos seguintes grupos:⁷

Grupo “A”: agricultores familiares assentados pelo Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) ou beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) que não contrataram operação de investimento sob a égide do Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (Procer) ou que ainda não contrataram o limite de operações ou de valor de crédito de investimento para estruturação no âmbito do Pronaf.

Grupo “B”: beneficiários que possuam renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal, que antecedem à solicitação da DAP, não superior a R\$ 20.000,00 e que não contratem trabalho assalariado permanente.

Grupo “A/C”: agricultores familiares assentados pelo PNRA ou beneficiários do PNCF que: a) tenham contratado a primeira operação no Grupo “A”; b) não tenham contratado financiamento de custeio, exceto no próprio Grupo “A/C”.

Agricultores familiares que: a) explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, comodatário, parceiro, concessionário do PNRA ou permissionário de áreas públicas; b) residam no estabelecimento ou em local próximo, considerando as características geográficas regionais; c) não detenham, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, contíguos ou não, quantificados conforme a legislação em vigor; d) obtenham, no mínimo, 50% da renda bruta familiar da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento; e) tenham o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, utilizando mão de obra de terceiros de acordo com as exigências sazonais da atividade agropecuária, podendo manter empregados permanentes em número menor que o de

⁷ Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>>.

peças da família ocupadas com o empreendimento familiar; f) tenham obtido renda bruta familiar nos últimos 12 meses de produção normal, que antecedem à solicitação da DAP, de até R\$ 360.000,00, considerando neste limite a soma de 100% do Valor Bruto de Produção (VBP), 100% do valor da receita recebida de entidade integradora e das demais rendas provenientes de atividades desenvolvidas no estabelecimento e fora dele, recebida por qualquer componente familiar, excluídos os benefícios sociais e os proventos previdenciários decorrentes de atividades rurais.

Demais beneficiários: são também beneficiários do Pronaf, mediante apresentação de DAP válida, as pessoas que: a) atendam, no que couber, às exigências previstas no tópico 4, acima, e que sejam: pescadores artesanais que se dediquem à pesca artesanal, com fins comerciais, explorando a atividade como autônomos, com meios de produção próprios ou em regime de parceria com outros pescadores igualmente artesanais; aquicultores que se dediquem ao cultivo de organismos que tenham na água seu normal ou mais frequente meio de vida e que explorem área não superior a dois hectares de lâmina d'água ou ocupem até 500m³ de água, quando a exploração se efetivar em tanque-rede; silvicultores que cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; b) se enquadrem nas alíneas anteriores e que sejam: extrativistas que exerçam o extrativismo artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faisca-dores; integrantes de comunidades quilombolas rurais; povos indígenas; demais povos e comunidades tradicionais.

O processo de acesso ao Pronaf se inicia, na prática, na avaliação pela família sobre a necessidade do crédito, seja ele para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários.

Após a decisão do que financiar, a família deve procurar o Sindicato Rural ou a empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), como a Emater, para obtenção da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), que será emitida segundo a renda anual e as atividades exploradas, direcionando o

agricultor para as linhas específicas de crédito a que tem direito. Os agricultores beneficiários da reforma agrária e do crédito fundiário devem procurar o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incrá) ou a Unidade Técnica Estadual (UTE).

O agricultor deve estar com o CPF regularizado e livre de dívidas. As condições de acesso ao Crédito Pronaf, formas de pagamento e taxas de juros correspondentes a cada linha são definidas, anualmente, a cada Plano Safra da Agricultura Familiar.

Os créditos podem destinar-se a: i) custeio: destinam-se a financiar atividades agropecuárias e não agropecuárias, de beneficiamento ou de industrialização da produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf, de acordo com projetos específicos ou propostas de financiamento; ii) investimento: destinam-se a financiar atividades agropecuárias ou não agropecuárias, para instalação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos; e iii) integralização de cotas-partes pelos beneficiários nas cooperativas de produção: destinam-se a financiar a capitalização de cooperativas de produção agropecuárias formadas por beneficiários do Pronaf. Os créditos individuais, independentemente da classificação dos beneficiários a que se destinam, devem objetivar, sempre que possível, o desenvolvimento do estabelecimento rural como um todo.

Os créditos de custeio sujeitam-se às seguintes condições: a) taxa efetiva de juros de 1,5% ao ano para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam valor de até R\$ 10.000,00 por mutuário em cada safra; b) taxa efetiva de juros de 3% ao ano para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam valor acima de R\$ 10.000,00 até R\$ 30.000,00 por mutuário em cada safra; c) taxa efetiva de juros de 3,5% ao ano para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam valor acima de R\$ 30.000,00 até R\$ 100.000,00 por mutuário em cada safra.

Por sua vez, os créditos de investimento devem ser concedidos mediante a apresentação de projeto técnico, o qual poderá ser substituído, a critério da instituição financeira, por proposta simplificada de crédito, desde que as inversões programadas envolvam técnicas simples e bem assimiladas pelos agricultores da região ou se trate de crédito destinado à ampliação dos investimentos já financiados.

Os créditos de investimento se destinam a promover o aumento da produção e da produtividade e a redução dos custos de produção, visando à elevação da renda da família produtora rural.

Os créditos de investimento estão restritos ao financiamento de itens diretamente relacionados à instalação, ampliação ou modernização da estrutura das atividades de produção, de armazenagem, de transporte ou de serviços agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, sendo passível de financiamento, ainda, a aquisição de equipamentos e de programas de informática voltados para a melhoria da gestão dos empreendimentos rurais, de acordo com projetos técnicos específicos.

Os limites, taxas de juros e prazos do crédito de investimento são os seguintes: a) limites de crédito por beneficiário a cada ano agrícola: i) até R\$ 150.000,00; e ii) até R\$ 300.000,00 para atividades de suinocultura, avicultura e fruticultura; b) admite o financiamento de construção, reforma ou ampliação de benfeitorias e instalações permanentes, máquinas, equipamentos, inclusive de irrigação, e implementos agropecuários e estruturas de armazenagem, de uso comum, na forma de crédito coletivo, com limite de até R\$ 750.000,00 por ano agrícola; c) encargos financeiros: i) taxa efetiva de juros de 1% ao ano para operações de até R\$ 10.000,00; ii) taxa efetiva de juros de 2% ao ano para operações com valor superior a R\$ 10.000,00; iii) sempre que o mutuário contratar nova operação de investimento que, somada ao valor contratado no mesmo ano agrícola, ultrapasse o limite de R\$ 10.000,00, o novo financiamento deve ser contratado à taxa efetiva de juros de 2% ao ano.

A Linha de Crédito de Custeio do Beneficiamento, Industrialização de Agroindústrias Familiares e de Comercialização da Agricultura Familiar (Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares) tem como beneficiários: i) agricultores familiares beneficiários do Pronaf; ii) os empreendimentos familiares rurais que apresentem DAP pessoa jurídica válida para a agroindústria familiar; iii) as cooperativas e associações constituídas pelos beneficiários do Pronaf que apresentem DAP pessoa jurídica válida para esta forma de organização.

As finalidades desta Linha de Crédito são: o custeio do beneficiamento e industrialização da produção, inclusive aquisição de embalagens, rótulos, condimentos, conservantes, adoçantes e outros insumos, formação de estoques de insumos, constituição de estoques de matéria-prima, disposição de estoque de produto final e serviços de apoio à comercialização, adiantamentos por conta do preço de produtos entregues para venda, financiamento da armazenagem, conservação de produtos para venda futura em melhores condições de mercado e a aquisição de insumos pela cooperativa de produção de agricultores familiares para fornecimento aos cooperados.

Por outro lado, quanto ao Crédito para Integralização de Cotas-Partes por Beneficiários do Pronaf Cooperativados (Pronaf Cotas-Partes), são beneficiários os agricultores familiares que sejam associados a cooperativas de produção agropecuária que: i) tenham, no mínimo, 60% de seus sócios ativos classificados como beneficiários do Pronaf e que, no mínimo, 55% da produção beneficiada, processada ou comercializada sejam oriundas de associados enquadrados no Pronaf, comprovado pela apresentação de relação escrita com o número da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) de cada associado; ii) tenham patrimônio líquido mínimo de R\$ 25.000,00; iii) tenham não menos que um ano de funcionamento.

As finalidades deste programa são o financiamento da integralização de cotas-partes por beneficiários do Pronaf associados a cooperativas de produção rural e a aplicação pela cooperativa em capital de giro, custeio, investimento ou saneamento financeiro.

Enfim, existem diversos tipos diferentes de financiamentos do Pronaf⁸ que se adequam às distintas realidades e necessidades de cada empreendimento rural, que são descritos a seguir:

Pronaf Custeio

Destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf.

Pronaf Mais Alimentos – Investimento

Direcionado ao financiamento da introdução, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas.

Pronaf Agroindústria

Linha para o financiamento de investimentos, inclusive em infraestrutura, que visam o beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção agropecuária e não agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais e a exploração de turismo rural.

Pronaf Agroecologia

Linha para o financiamento de investimentos dos sistemas de produção agroecológicos ou orgânicos, incluindo-se os custos relativos à efetivação e manutenção do empreendimento.

⁸ Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>>.

Pronaf Eco

Linha para o financiamento de investimentos em técnicas que minimizam o impacto da atividade rural ao meio ambiente, bem como permitam ao agricultor melhor convívio com o bioma em que sua propriedade está inserida.

Pronaf Floresta

Financiamento de investimentos em projetos para sistemas agroflorestais, exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo florestal, recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas.

Pronaf Jovem

Créditos disponíveis voltados para o financiamento de investimentos para atendimento de propostas de crédito apresentadas por jovens agricultores e agricultoras.

Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares

Destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros.

Pronaf Cota-Parte

Financiamento de investimentos para a integralização de cotas-partes dos agricultores familiares filiados a cooperativas de produção ou para aplicação em capital de giro, custeio ou investimento.

Microcrédito Rural

Destinado aos agricultores de mais baixa renda, permite o financiamento das atividades agropecuárias e não agropecuárias, podendo os créditos cobrir qualquer demanda que possa gerar renda para a família atendida. Créditos para agricultores familiares enquadrados no Grupo B e agricultoras integrantes das unidades familiares de produção enquadradas nos Grupos A ou A/C.

Assim, de forma geral, existe disponibilidade de crédito para atendimento das necessidades da pequena propriedade rural, bastando aos agricultores que tiverem necessidade e interesse em acessar qualquer das linhas de financiamento, contatar com suas entidades (sindicato, cooperativa) ou procurar diretamente as agências bancárias mais próximas que operam com o Pronaf. Apesar dessas amplas possibilidades de acesso a crédito por parte dos agricultores, as cooperativas integradas ao APL-Celeiro sofrem com o forte endividamento, acumulado ao longo dos anos de atividade.

Muitas cooperativas, pela falta de negativas fiscais, acabam tendo de procurar acesso a crédito no mercado comum dos bancos comerciais e financeiras, e, não raras vezes, com o financiamento sendo tomado em nome de associados enquanto pessoa física, que assumem o risco da captação de crédito para cobrir resultados negativos das cooperativas. Esta alternativa de obtenção de empréstimos e financiamentos por meio de pessoa física eleva as despesas financeiras, posto que a captação de recursos se dá com uma taxa de juros excessivamente alta.

Neste contexto, problemas de gestão financeira dificultam o acesso ao crédito, apesar da disponibilidade de recursos, o que sinaliza para a premência da qualificação dos recursos humanos na área para superar de vez essas dificuldades.

Sustentabilidade Socioambiental no Âmbito do APL Celeiro

O tema da sustentabilidade é relativamente novo no debate do desenvolvimento. Avançando no sentido mais clássico de desenvolvimento, enquanto aumento do fluxo de renda real com incremento na quantidade

de bens e serviços por unidade de tempo, tornados disponíveis a uma determinada coletividade, a ideia de desenvolvimento sustentável agrega fundamentalmente três dimensões: econômicas, ambientais e sociais. Por opção metodológica, se concentra as atenções nestas três dimensões, ainda que, para alguns autores, haja desdobramentos para o cultural, espacial, entre outros.

A importância de garantir essa compreensão ao desenvolvimento qualifica e atualiza uma visão de desenvolvimento com sustentabilidade, especialmente agregando novos valores, que se justificam pelo próprio conceito de sustentabilidade. Ainda que não seja um conceito fechado, ou pronto, e, tampouco, unânime, os diferentes olhares agregam a importância de que os projetos de desenvolvimento precisam contemplar as dimensões sociais e a consequente diminuição das desigualdades, concomitantemente ao uso das riquezas naturais, sem comprometer as condições ambientais.

Neste sentido, o APL, além de cuidar dos avanços nos processos de produção e distribuição das condições socioeconômicas, coloca como desafio o de não descuidar da dimensão ambiental, de maneira mais específica naquilo que diz respeito às ações propostas.

Por se tratar de uma temática transversal, é importante desenvolver um processo de educação e informação ambiental com os cuidados que a gestão dos projetos deverá representar. Garantir o compromisso dos envolvidos no processo de construção do APL para os cuidados ambientais exige que se perceba a profunda conexão existente entre meio ambiente e qualidade de vida, ou seja, tratar a temática ambiental em conjunto com as demais, valorizando a qualidade de vida dos próprios envolvidos, mas também desenvolvendo a corresponsabilidade com os atores locais, como gestores públicos, investidores privados e o conjunto dos consumidores, que, além dos aspectos legais, cada dia mais passam a demandar produtos limpos.

Mais recentemente, algumas legislações exigem atenção especial. Embora ainda esteja em vias de definição, é de se chamar a atenção para a realização do Cadastro Ambiental Rural (CAR), que deverá ser realizado

em cada propriedade, conforme previsto pelo Novo Código Florestal – Lei 12.651/2012. O CAR demandará mudanças no uso e ocupação dos solos, no reflorestamento e nos cuidados com as Áreas de Preservação Permanente (APPs), aprofundando ainda as exigências no que respeita ao uso da água, entre outros. Tal tema, entretanto, se coloca ainda como desafio para capacitações e orientações, pois, em que pese a existência da referida Lei, o processo para efetivação ainda está por ser deflagrado.

Por outro lado, o tema mais imediato na gestão ambiental da região do APL Celeiro refere-se aos resíduos sólidos, e, segundo a Lei 10.305/2010, cabe aos municípios construir, de forma individual ou coletiva, seu Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, com destinação adequada conforme classificação. Atualmente na Região Celeiro o tema dos resíduos vem sendo administrado pelo Consórcio Intermunicipal de Gestão Multifuncional (Citegem).

Instituído no ano 1997, o Consórcio é público. Foi criado inicialmente com a denominação de Consórcio Intermunicipal de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (Citresu), e no ano de 2010 passou a denominar-se Consórcio Intermunicipal de Gestão Multifuncional (Citegem). O Citegem é integrado por 12 municípios que fazem parte também da Associação dos Municípios da Região Celeiro (Amuceleiro), atendendo uma população aproximada de 83.369 habitantes. O Consórcio tem sua sede no município de Bom Progresso,⁹ no qual também está localizada a área de recebimento e tratamento dos resíduos, porém possui autorização apenas para recebimento de resíduos urbanos.¹⁰

⁹ Os dados referentes ao Citegem podem ser acessados pelo *site* da Prefeitura de Bom Progresso (<www.bomprogresso.rs.gov.br>) e ampliados pelas informações fornecidas em entrevista com a responsável técnica da Central de Tratamento de Resíduos do Citegem.

¹⁰ A Prefeitura de Bom Progresso administra o consórcio Citegem mediante participação financeira dos demais municípios, garantindo a contratação dos trabalhadores e técnicos necessários para a gestão do centro de processamento dos resíduos. A responsável técnica atualmente é a profissional Luma Tejada.

Vale destacar que os resíduos com características industriais não são recolhidos e nem aceitos na central de tratamento do Citegem, inclusive os derivados da produção leiteira.

A gestão dos resíduos sólidos urbanos conta com diferentes etapas e responsabilidades para sua efetivação. A primeira etapa cabe às Prefeituras, com a coleta seletiva e o transporte dos resíduos até a unidade de processamento. Todos os municípios integrantes do Citegem realizam a coleta de forma seletiva, com atendimentos diários, de material reciclável ou orgânico. A quantidade média de resíduos recebidos é de 24 toneladas/dia, com uma geração *per capita* média de resíduos nos municípios atendidos de 0,29 Kg/hab./dia. Esta estatística aponta uma média aproximadamente 50% inferior à média nacional de produção de resíduos *per capita* por dia.

Entre os 12 municípios atendidos, 9 deles também realizam coletas regulares em áreas rurais. Resíduos industriais são recebidos somente se apresentam características urbanas, como restos de alimentos de refeitórios e material de expediente, o mesmo ocorrendo com as agroindústrias.

Os resíduos que caracterizam produção industrial ou de serviço de saúde não são recebidos, assim como as embalagens de agroquímicos. Para os resíduos de agroquímicos, segundo dados do Citegem, aplica-se a Logística Reversa e funciona de maneira satisfatória, havendo a efetiva fiscalização por parte dos municípios consorciados. A periodicidade da coleta varia conforme o município, sendo alguns com recolhimento quinzenal, mensal ou bimestral.

Cabe registrar ainda um conjunto de municípios que faz sua coleta seletiva e deposita seus resíduos junto a uma central administrada por particular, tendo as mesmas características de coleta no espaço local.

Os desafios que se apresentam para seguir avançando na gestão ambiental na Região estão centrados no sentido da ampliação e qualificação da gestão dos resíduos, com a realização de capacitações tanto na área

ambiental propriamente dita quanto na sanitária, tendo presente que o êxito das ações somente será alcançado se o conjunto da sociedade regional estiver comprometido.

Outro aspecto que chama a atenção é a inexistência de profissionais para cuidar da gestão ambiental nos municípios. Apenas os municípios de Tenente Portela e Três Passos contam com profissionais de algumas áreas técnicas para a gestão ambiental, mas ainda assim insuficientes, pois, em algumas áreas, não há profissionais habilitados para as atividades pertinentes. Cabe, portanto, buscar construir aproximações e corresponsabilidades entre gestores municipais, empresas e população em geral, fortalecendo a coesão social da região.

A consolidação das etapas do processo do APL Celeiro e os temas ambientais, especialmente o Cadastro Ambiental Rural (CAR) e a construção do plano de ações, com prioridades para a região, evidenciam a necessidade de adequações que se apresentam também para outras regiões, ou mesmo para propriedades que não estão participando do APL até este momento. Para o APL, porém, estes aspectos assumem um caráter mais relevante, por se tratar de ação de caráter regional, que pode, pelo seu potencial, acelerar a regularização das propriedades rurais nos termos da nova lei 12.651/2012.

A norma federal cuida da regularização das Áreas de Preservação Permanentes (APPs), de Reserva Legal (RL) e de Uso Restrito (UR) mediante recuperação, recomposição, regeneração ou compensação, complementando as normas necessárias à instituição do CAR, o que dará início ao processo de recuperação ambiental rural previsto no Novo Código Florestal.

A regularização dos cadastros é posta pela norma federal como condição para contratar com o Estado ou com os bancos públicos, além de outras repercussões para o proprietário ou possuidor de imóvel não regularizado e que não estiver assumindo, portanto, seu dever legal. Tal tema apresenta-se com importância central para as ações do APL.

O conceito primeiro de sustentabilidade, segundo o qual a noção da expressão é essencialmente dinâmica, relaciona o comportamento pessoal e o modelo de desenvolvimento adotado no presente como condição para o futuro. Nos termos da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a sustentabilidade orienta para o uso adequado do meio ambiente, garantindo que as gerações presentes atendam suas necessidades e usem as riquezas de forma tal que as futuras gerações possam igualmente atender as suas necessidades.

A sustentabilidade tem sido, por um lado, o tema da moda, e, por outro, um debate que gera dúvidas sobre os cuidados e restrições aos modelos de produção, merecendo, portanto, atenção permanente ao longo do projeto.

Conforme afirma Veiga (2005), a inserção da preocupação com a sustentabilidade contribui para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tenha como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente como condição indispensável à sustentabilidade da própria humanidade. O autor refere-se à inevitável necessidade de compatibilizar as atividades humanas, especialmente as produtivas voltadas ao crescimento econômico, com a manutenção de suas bases naturais ecossistêmicas.

O propósito de construir um futuro melhor para a região, com prosperidade e desenvolvimento, requer um cuidado especial com o meio ambiente, com a qualidade dos solos, da água, do ar, enfim, do adequado cuidado no presente para garantir o futuro; um compromisso que poderá identificar a região como um território de desenvolvimento com sustentabilidade, um novo padrão para o século 21, cujo alicerce é a sustentabilidade ambiental, social e econômica, emergindo transversalmente em cada uma das ações propostas.

Por fim, conforme destacado anteriormente, esperar pelo envolvimento e compromisso com a gestão ambiental sustentável requer um trabalho que permita visualizar as vantagens do desenvolvimento sustentável para as pessoas e para o meio ambiente.

Referências

ASSOCIAÇÃO Gaúcha dos Empreendimentos Lácteos. Agel. *Proposta de criação do APL Ceieiro*. 2012. Disponível em: <http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1351170948_Proposta%20Edital%2005-2012%20APL%20Agroindustria%20Familiar%20-%20Regi%C3%A3o%20Ceieiro.pdf>. Acesso em: set. 2013.

AGÊNCIA Nacional de Energia Elétrica. ANEEL. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/energiaassegurada.asp>>. Acesso em: abr. 2014.

ATLAS. *Desenvolvimento humano no Brasil em 2013*. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta>>. Acesso em: maio 2014.

ATLAS. *Situação socioeconômica do Estado do Rio Grande do Sul (Seplag)*. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br/atlas/default.asp>>. Acesso em: maio 2014.

BANCO Central do Brasil. *Bacen*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?PRONAFFAQ>>. Acesso em: abr. 2014.

BRASIL. *Novo Código Florestal: Lei 12.605/2012*. Brasília: Congresso Nacional, 2012.

CONSELHO Regional de Desenvolvimento da Região Ceieiro do Rio Grande do Sul. Corede Ceieiro – (Deplan/Seplag). *Perfil socioeconômico*. Porto Alegre, maio 2012.

DUTRA, José Carlos Nascimento. *A intercooperação como instrumento de desenvolvimento: um caso de cooperativas articuladas em rede*. 2012. Dissertação (Mestrado) – 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1188?show=full>>. Acesso em: nov. 2013.

EMPRESA de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul. Emater-RS/Ascar. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/>>. Acesso em: maio 2014.

FUNDAÇÃO de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul. FEE. Disponível em: <http://feedados.fee.tche.br/consulta/sel_modulo_pesquisa.asp>. Acesso em: abr. 2014.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento Agrário. MDA. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>>. Acesso em: abr. 2014.

PERONI, Neimar Damian. *Redes de cooperação versus custos de transação: um estudo de caso da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (Agel) na Mesorregião Noroeste de Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Dis_neimar_peroni.pdf>. Acesso em: out. 2013.

VEIGA, José Eli. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. São Paulo: Garamond, 2005.

VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO, VALOR AGREGADO E RENDA GERADA NO APL CELEIRO

José Valdemir Muenchen¹

David Basso²

Este capítulo tem por finalidade apresentar um diagnóstico do APL Agroindústria Familiar da Região Ceileiro (APL Ceileiro), tomando por base o cálculo do Valor Agregado e da Renda. Apresentam-se as condições atuais de geração de riqueza (Valor Agregado), indicador que permite avaliar a margem de contribuição das organizações e do APL para o desenvolvimento local, por um lado, bem como o quantum desta riqueza é apropriada localmente pelos agentes locais sob a forma de Renda, indicador que permite avaliar a capacidade de reprodução das empresas e do próprio APL. As informações aqui apresentadas constituem-se de dados primários obtidos a

¹ Mestre em Economia Aplicada pela Esalq/USP. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. valdemir@unijui.edu.br

² Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. davidbasso@unijui.edu.br

partir de um conjunto de visitas às cooperativas e agroindústrias familiares e de entrevistas com os dirigentes das empresas e lideranças de organizações integrantes do APL Celeiro.

O Procedimento Metodológico Utilizado para Compreender o Processo de Desenvolvimento do APL Celeiro

A elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Celeiro orientou-se pela observação e compreensão da realidade. A análise da realidade para a construção de estratégias ou planos de desenvolvimento, no entanto, pode ser feita em diferentes perspectivas (Basso; Trennepohl, 2012). Quando se trata de desenvolvimento envolvendo organizações ou mesmo regiões, é comum que se utilize uma perspectiva de observação da realidade condicionada ao sentido das estratégias a serem construídas a partir de um conceito preestabelecido sobre o processo de desenvolvimento. A perspectiva que orientou a elaboração do Plano do APL Celeiro, ao contrário, condicionou a construção de estratégias e ações à observação e compreensão da realidade, mesmo sem a explicitação de um conceito de desenvolvimento definido *a priori*, assumindo-se a possibilidade de escolha dos atores locais entre caminhos alternativos.

A análise do processo de desenvolvimento do APL Celeiro pode ser amparada teoricamente nas abordagens propostas, dentre outros, por Bridier e Michailof (1987) e Sachs (1986, 1999, 2001, 2003), focadas particularmente em situações e alternativas para países ou regiões subdesenvolvidos. Em vez de copiar modelos de eficiência a partir de experiências de ponta, da melhor prática ou do caminho único, estas abordagens sugerem que o desenvolvimento deve ser observado como um processo, cuja dinâmica passa, antes de tudo, pelo conhecimento das situações objetivas sobre as quais se quer intervir (Basso; Muenchen, 2006).

Analisar a contribuição do APL no processo de desenvolvimento local, portanto, requer conhecer as particularidades dos empreendimentos locais, a dinâmica do seu processo produtivo, a natureza dos seus produtos e serviços, a sua dinâmica organizacional e as suas relações de interdependência internas e externas ao Arranjo, particularmente aqueles envolvidos com a cadeia produtiva de lácteos. Em lugar de partir de modelos “prontos para uso”, para serem copiados ou imitados, Sachs propõe, seguindo seu mestre Michal Kalecki, a observação direta das realidades como procedimento para teorizar sobre situações típicas, procurando tirar destas realidades observadas prescrições de políticas públicas (Sachs, 2001, p. 271).

Segundo Basso, Silva Neto e Stoffel (2005, p. 164), é crescente o número de estudos que buscam entender e explicar as especificidades e a forma como o desenvolvimento ocorre nas diferentes regiões e localidades. Experiências localizadas de desenvolvimento, com destaque para o caso da “Terceira Itália”, tiveram o mérito de, por um lado, evidenciar que a análise do desenvolvimento, centrada unicamente no viés da dinâmica de acumulação capitalista, é insuficiente para apreender a complexidade e a diversidade das situações observadas em vários países ou regiões e, por outro, estimular pesquisadores de várias áreas do conhecimento à busca de fundamentação científica para explicar o processo de desenvolvimento como um fenômeno local ou regional. Segundo os autores, possuir um diagnóstico adequado das atividades produtivas, que permita identificar a capacidade de produção de valor agregado, geração de emprego, o valor médio do investimento exigido para o estabelecimento e a capacidade de reprodução social, constitui-se um instrumento indispensável e poderoso para avaliar a contribuição de diferentes tipos de empresas no processo de desenvolvimento local.

Utilizando-se de conceitos da teoria da complexidade, Silva Neto (2004, 2007) considera o desenvolvimento um processo aberto e evolutivo, o que implica reconhecer que as estruturas sociais emergem fundamentalmente a partir das interações locais entre seus constituintes, cujos caminhos não podem ser previstos, o que descarta a efetividade de um planejamento burocrático e centralizado.

Um dos ensinamentos da complexidade é que tanto os processos que envolvem a sociedade quanto os que abrangem a natureza, não são estáticos e tampouco lineares: caos, incertezas, bifurcações, emergência, irreversibilidade, auto-organização, são noções importantes que a complexidade oferece para compreender e explicar processos reais. Por ser um processo evolutivo, mas aberto, o estudo do desenvolvimento deve se basear em procedimento histórico. A ontologia do realismo crítico sustenta que o melhor procedimento para explicar uma situação é aproximar-se progressivamente da realidade até atingir seus níveis mais profundos, indo além, portanto, do que se vê na aparência. Sendo assim, fica claro que qualquer proposição de estudo e/ou intervenção sobre uma situação de complexidade, como a que envolve o APL Celeiro, sem levar em consideração, de uma maneira precisa, os seus condicionantes ou mecanismos internos, tem uma possibilidade muito reduzida de provocar os efeitos esperados (Radaelli; Silva Neto; Basso, 2012).

Que potencialidades um conhecimento mais aprofundado sobre a situação em estudo poderia revelar, considerando que o futuro é aberto e, por isso, não é possível que se afirme *a priori* o que é melhor para a sustentabilidade do desenvolvimento do APL e da região onde o mesmo está inserido? Em outras palavras, o que revelaria a análise da realidade local que procurasse discernir alternativas, de modo a ampliar as possibilidades de escolha das populações no que diz respeito à sua capacidade de se reproduzir socialmente, mantendo relações adequadas com o ambiente e sociedade locais? Como, enfim, tais análises podem ser realizadas?

A questão do método a ser seguido é fundamental, porque os procedimentos normalmente adotados em pesquisas envolvendo processos reais de desenvolvimento de uma dada região se concentram em levantamentos que procuram dar conta de todas as características possíveis do objeto de estudo, enfatizando-se dados passíveis de serem analisados estatisticamente. Como a análise estatística em geral exige que os dados obtidos sejam agrupados em categorias relativamente homogêneas, tais levantamentos têm de ser “fechados”, isto é, realizados a partir de questões formuladas de

maneira que as respostas fiquem dentro de limites preestabelecidos, tendo os pesquisadores um papel passivo no processo de obtenção dos dados. É por isso que, neste tipo de procedimento, a observação da realidade a ser estudada fica normalmente reduzida a uma “coleta de dados”, definida segundo uma lógica geral preestabelecida, a qual é fortemente condicionada pelos princípios da análise estatística. Tais procedimentos, adaptados a partir de métodos de pesquisa em condições controladas, contrastam, porém, com o caráter evolutivo e aberto das situações de complexidade, cujo estudo exige métodos de pesquisa em condições não controladas (Basso, 2012, p. 119).

De acordo com Radaelli, Silva Neto e Basso (2012), as abordagens da complexidade e do realismo crítico oferecem conceitos e noções importantes para fundamentar princípios norteadores para a condução de pesquisas envolvendo situações abertas e não controladas, tanto no que diz respeito à evolução de processos naturais quanto de processos sociais. Um dos princípios metodológicos que podem garantir rigor científico à pesquisa é o que resulta da noção de “emergência” presente na teoria da complexidade e no realismo crítico. Por este princípio, defende-se a utilização do enfoque sistêmico, considerando que o todo sempre é maior que a soma de suas partes. Isto supõe que se inicie o estudo partindo-se das questões mais gerais até se chegar, de forma progressiva, aos aspectos mais específicos da realidade estudada, sem se descuidar que o que importa realmente é a compreensão satisfatória da totalidade.

Para compreender e explicar o processo de desenvolvimento do APL Celeiro, portanto, a ciência da complexidade propõe uma visão sistêmica, priorizando a concentração mais na totalidade do que nas partes. Segundo Wheatley,

compreendem-se os sistemas como sistemas inteiros dando-se atenção às relações existentes no interior das redes que se formam nestes sistemas”. Considerando os sistemas a partir dessa perspectiva, segundo a autora “entramos numa paisagem inteiramente nova de relações, de fenômenos não redutíveis à simples relação de causa e efeito nem explicados pelo estudo das partes como colaboradores

isolados. Penetramos num território em que se torna absolutamente essencial perceber o constante funcionamento dos processos dinâmicos e, em seguida, observar de que maneira esses processos se materializam como formas e comportamentos visíveis” (2006, p. 32).

As relações, portanto, se constituem no determinante fundamental de todas as coisas. Essa ideia é igualmente destacada por Tôrres (2005, p. 4) ao afirmar que o que dá consistência à matéria são as conexões, ou relacionamentos, entre os seus componentes. De acordo com este autor, a realidade emerge do relacionamento entre o sujeito observador, a observação e o objeto ou fato observado. Nesta perspectiva, o APL Celeiro deve ser visto como um processo, composto de matéria, energia e, principalmente, de relacionamentos. Uma postura correta então, segundo Tôrres, é examinar os relacionamentos de um componente com os demais e com o global constituído por todos eles (2005, p. 5). Como o observador faz parte, afeta e é afetado pela realidade observada, não existem verdades absolutas. Existem diversas respostas certas e, muitas vezes, paradoxais: contraditórias e complementares ao mesmo tempo (Idem, p. 6).

A postura metodológica, neste sentido, deve priorizar a busca de evidências como resposta para questões claramente formuladas em cada um dos diferentes níveis de análise. O procedimento pressupõe alternância entre análises e sínteses; a análise deve procurar evidências que possam dar respostas às questões feitas para aquele nível e a síntese de um nível deve conduzir à formulação de novas questões para serem estudadas no nível de análise inferior.

Outro princípio metodológico que sustenta cientificamente pesquisas sobre situações complexas de desenvolvimento, segundo Radaelli, Silva Neto e Basso (2012), está relacionado ao uso sistemático e rigoroso de inferências abduativas que dependem do conteúdo das premissas, contrariamente às inferências dedutivas e indutivas que se valem da formalidade de leis ou teorias gerais ou da repetição de eventos. A abdução propõe algum tipo de conexão entre o poder explicativo de uma teoria e a sua aproximação com a verdade, sendo as conclusões baseadas em inferências abduativas sustentadas pelo acúmulo e coerência de evidências. A validação do conhecimento, então,

deve acontecer de forma progressiva pelo acúmulo de evidências e não por meio de verificações, testes ou demonstrações. Este princípio recomenda que se privilegie a explicação em detrimento da descrição, e isto deve ser feito pela observação de acontecimentos para evidenciar processos, privilegiando o enfoque histórico e dando atenção à heterogeneidade da realidade, procurando evitar interpretações, por demais generalizantes, que podem dificultar a elucidação de processos de diferenciação.

Em síntese, os estudos baseados na observação de situações concretas de desenvolvimento devem ser realizados a partir de uma rigorosa hierarquização das análises em função da sua abrangência, iniciando-as pelos seus níveis mais amplos. Segundo os princípios metodológicos enunciados anteriormente, o estudo deve inicialmente se concentrar nos aspectos mais gerais da realidade a ser estudada, e somente passar a aspectos mais específicos após uma síntese que permita formular quais são as variáveis mais pertinentes a serem analisadas, ou questões mais importantes a serem respondidas, no nível imediatamente inferior. Tal síntese é efetuada pela organização e análise da coerência das informações obtidas, sendo retidas apenas aquelas consideradas imprescindíveis para explicar, e não apenas descrever, a realidade observada no nível de abrangência em questão. Para assegurar maior efetividade, portanto, as pesquisas de situações complexas, como as que envolvem processo de desenvolvimento do APL Celeiro, devem concentrar-se na busca de conteúdos que possam, de forma progressiva, reunir evidências para explicar coerentemente a realidade estudada. Em função do caráter histórico dos sistemas complexos, o que realmente importa observar são as relações ou práticas sociais (Silva Neto, 2007; Basso, 2012).

Análise do Valor Agregado e da Renda na Cadeia Produtiva do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro

Diferentes agentes participam em cada elo da cadeia produtiva presente no APL Celeiro. Para que se possa compreender a realidade do APL, deve-se explicitar essa diversidade recorrendo-se, para isso, à defi-

nição de uma tipologia dos atores envolvidos. A tipologia é elaborada a partir de informações sobre as especificidades dos processos de produção das firmas, a disponibilidade e uso de fatores de produção, a natureza das relações de trabalho e a racionalidade dos agentes. Um tipo de empresa ou unidade produtiva representa um modelo idealizado que passa a ser utilizado enquanto referência para a determinação da sua capacidade de geração de excedente econômico e da sua reprodução social e, ao mesmo tempo, a base a partir da qual podem ser propostas ações para estimular o desenvolvimento de empresas com características próximas àquele tipo (Basso; Muenchen, 2006).

A capacidade de produção de excedentes dos diferentes tipos de empresas é avaliada a partir de dois indicadores básicos: o Valor Agregado (VA) e a Renda (R). O cálculo econômico para chegar a estes indicadores envolve a identificação do “Valor Bruto da Produção” (VBP), do “Consumo Intermediário” (CI), da “Amortização do Capital Fixo” (D) e da “Repartição do Valor Agregado” (RVA).

O Valor Agregado e a Renda são os indicadores utilizados para analisar o desempenho dos tipos de empresas presentes nas distintas fases da cadeia produtiva do APL em termos de contribuição para a Sociedade (desenvolvimento local) e da reprodução dos empreendimentos individuais ou tipos.

O Valor Agregado (VA) representa a capacidade de uma unidade produtiva para gerar excedente econômico, sendo obtido a partir das seguintes expressões (Basso; Muenchen, 2006, p. 100):

$$VA = VBP - CI - D \quad (1)$$

$$CI = CMP + OD, \quad (2)$$

Onde:

VBP representa o Valor Bruto da Produção; CI o Consumo Intermediário; D as Depreciações relativas à estrutura de produção; CMP o Custo da Matéria-Prima Direta e OD as Outras Despesas Operacionais.

O Valor Agregado é uma medida importante para avaliar a contribuição dos agentes econômicos para o desenvolvimento. Em princípio, quanto maior a capacidade de agregar riqueza (VA), maior a contribuição para o processo de desenvolvimento. É preciso, no entanto, analisar um pouco mais minuciosamente o destino desta riqueza criada, ou seja, de que forma o Valor Agregado (VA) costuma ser repartido entre os agentes que disponibilizaram algum tipo de fator de produção para que a firma tivesse condições de produzir o conjunto de bens e serviços declarados.

O Valor Agregado é empregado para remunerar os proprietários dos fatores de produção que foram utilizados pela firma, sendo normalmente distribuído aos trabalhadores contratados sob a forma de salário, ao Estado sob a forma de impostos federais, estaduais e municipais, aos proprietários de bens imóveis cujo acesso acontece por meio da locação a título de pagamento de aluguel, e aos proprietários de recursos financeiros na forma de juros. Por fim, os proprietários do estabelecimento apropriam-se da Renda (R), constituída da parte do VA que sobra após remunerar os demais proprietários de fatores.

A Renda (R), portanto, representa a parcela da riqueza nova (excedente) gerada pela firma que é apropriada pelo(s) seu(s) proprietário(s) e permite identificar a capacidade de reprodução social dos distintos tipos de unidades de produção, medida em função da remuneração do trabalho dos membros da família, no caso dos tipos de empreendimentos familiares, ou então da remuneração do capital quando envolve tipos de empreendimentos capitalistas.

A Renda pode ser calculada com a utilização da seguinte expressão:

$$R = VA - S - I - A - J, \quad (3)$$

Onde:

R representa a Renda; VA o Valor Agregado; S os Salários, ordenados e comissões sobre as vendas; I os Impostos federais, estaduais e municipais; A os Aluguéis; J os Juros (Basso; Muenchen, 2006, p. 101).

Este procedimento de cálculo permite entender a sistemática de repartição e de apropriação do Valor Agregado gerado no processo produtivo das organizações. Permite também compreender de que forma os diferentes agentes econômicos podem contribuir no desenvolvimento regional.

A Coleta dos Dados

Os dados utilizados para a análise do Valor Agregado e da Renda foram coletados diretamente com as cooperativas e agroindústrias do APL. Como instrumento de coleta de dados foram feitas entrevistas com os dirigentes das organizações nas quais se procurou obter informações que pudessem, por um lado, compreender a história do seu desenvolvimento destacando aspectos sociais, políticos, culturais, econômicos e financeiros e que evidenciassem as diferentes estratégias de consolidação, de crescimento e de articulação com os diferentes agentes sociais. De outra parte, os dados coletados também procuraram, a partir das suas condições objetivas, entender a sua dinâmica socioeconômica e a sua capacidade de contribuir com o desenvolvimento regional com a criação de novas riquezas, considerando o seu Valor Agregado e a sua capacidade de reprodução levando em conta a formação da sua Renda.

Estes dados permitem construir um diagnóstico da situação atual e possibilidades futuras de reprodução de cada uma das organizações bem como de todo o APL. A metodologia permite ainda entender e compreender quais são os principais limites e as potencialidades dos diferentes sistemas de produção adotados pelas organizações que atuam no APL. O entendimento destes limites e das potencialidades permite a definição de estratégias de ação que possam, ao mesmo tempo, identificar o papel e a importância do APL para o desenvolvimento regional e consolidar e fortalecer as organizações e o próprio Arranjo.

Apresentam-se a seguir dados quantitativos relativos à caracterização do APL, do cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda, bem como uma proposta de tipologia. Esta tipologia permitirá a definição de ações coletivas para as organizações que se identificam com cada um dos tipos apresentados.

Caracterização Inicial do APL

Os dados gerados a partir das entrevistas demonstram que o APL Celeiro organiza-se a partir de 12 Cooperativas e de uma Associação de agricultores. Estas organizações envolvem de forma direta 2.235 sócios (famílias de associados). Deste montante, 1.739 famílias têm como atividade principal a produção de leite, 58 famílias se envolvem com a elaboração de produtos agroindustriais e 77 famílias com hortigranjeiros. Estes dados podem ser visualizados no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 – Distribuição de sócios e das principais atividades desenvolvidas no APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, 2013/2014

Organização	Número de sócios			
	Sócios	Produção de Leite	Agroindústrias	Hortigranjeiros
Coopercorá	48	28		
CooperValério	90	27		
Cooperarchi/ARCHI	66	66		
Coopercris	744	744		
Cooperfontenova	135		25	
Coopertenpo	200	120		
Cooperfamiliar	100	62		
Cooperycumã	480	480		
Cooperguarita	77	61		
CooperVista	104	103		
Cooperar	148	48	23	77
Coopaf Sul	43		10	
Total	2235	1739	58	77

Fonte: Dados coletados junto às organizações do APL.

Em relação às agroindústrias, elas fabricam basicamente produtos cuja matéria-prima principal é a farinha, produzindo pães,ucas, bolachas e outros derivados; produtos de origem animal, tais como salames, queijos e

bebidas lácteas, além de melado, mel, dentre outros. No caso dos hortigranjeiros, a sua produção está direcionada ao atendimento das demandas dos programas institucionais de alimentação, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Os dados coletados permitem estimar o número total de pessoas que, a partir das diferentes organizações, participam de alguma forma do APL. Para o cálculo do número total de pessoas considerou-se que, em média, cada família de sócios é composta de quatro componentes. Estes dados podem ser observados no Quadro 2 na sequência.

Quadro 2 – Número médio e total de sócios e de pessoas envolvidas no APL Agroindústria Familiar da Região Ceileiro, 2013/2014

Itens	Sócios	Produção de Leite	Agroindústrias	Hortigranjeiros
Número Médio de Sócios	186	174	19	77
Número de Sócios Totais	2.235	1.739	58	77
Número de Pessoas envolvidas	8.940	6.956	232	308

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL

Como pode ser observado no Quadro 2, cada organização (cooperativa) tem, em média, 174 sócios que se envolvem com a produção de leite. No APL temos 1.739 sócios e 6.956 pessoas (membros das famílias) que, de alguma forma, se envolvem com a produção de leite. Nas agroindústrias temos em média 19 sócios por organização cooperativa, o que equivale a um total de 58 sócios e 232 pessoas ocupadas com a atividade. Já nos hortigranjeiros temos um montante de 77 sócios e 308 pessoas envolvidas. No conjunto do APL Ceileiro temos uma média de 186 sócios por organização, o que representa 2.235 sócios e 8.940 pessoas envolvidas nas atividades operacionais do Arranjo.

Outro dado importante a ser destacado está relacionado à produção de leite, principal atividade do APL. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com as informações das entrevistas, um número médio de 11 vacas e de 15 hectares por

propriedade e, respeitando ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Estes dados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Número de vacas, área e rendimento médio da produção leiteira do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Número de Animais - vacas	11	19.129
Área - hectares	15	26.085
Rendimento por vaca - lt/dia	7,69	
Rendimento por área - lt/ha/dia	4,70	

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

De acordo com os dados do Quadro 3, e considerando as informações anteriores, temos que o APL apresenta uma população de 19.129 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 26.085 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 7,69 litros/dia de leite por animal e 4,70 litros de leite por animal por hectare utilizado.

Os dados das entrevistas apontam para problemas associados à gestão das unidades produtivas, à qualidade da alimentação fornecida aos animais e à genética. O limite apontado está muito mais associado à falta de conhecimento sobre estes aspectos por parte dos agricultores familiares do que dos recursos necessários para a melhoria destes indicadores.

Ainda em relação ao APL, podemos mostrar dados sobre a produção física e o Valor Bruto da Produção do Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas do APL permitem estimar o volume total de leite produzido pelo Arranjo. Estes dados são apresentados no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Produção total, preço médio e valor bruto da produção de leite no APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Total	
Volume anual de produção de leite – em litros	44.131.313	
Preço médio recebido pelas cooperativas – R\$/Litro	R\$	0,86
Valor Bruto da Produção de Leite – em R\$	R\$	37.952.929,18

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Pelos dados do Quadro 4 temos uma produção média anual de 44.131.313 litros de leite comercializados anualmente pelas cooperativas integrantes do APL Celeiro, resultando numa participação de aproximadamente 20% do total produzido de leite na região Celeiro. A relevância do APL não está apenas nesta participação relativa, mas no fato de que parte significativa desta produção somente acontece pelo fato de que muitos dos agricultores envolvidos conseguem fazer seus baixos volumes diários individuais de produção chegarem aos mercados pela intermediação destas cooperativas do Arranjo.

Os dados coletados junto às cooperativas que compõem o APL demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,86 por litro³. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) do APL como um todo de R\$ 37.952.929,18, considerando apenas a atividade Leite⁴. Isto significa que o APL faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

Análise do Valor Agregado e da Renda do APL Celeiro

A análise do Valor Agregado gerado pelas organizações que compõem o APL tem por finalidade demonstrar a contribuição do Arranjo para o processo de desenvolvimento regional em função de sua capacidade de geração de novas riquezas. A Renda, por sua vez, permite analisar a capacidade de reprodução das próprias organizações e, por consequência, do

³ Estes valores variam muito entre as cooperativas e nos diferentes períodos do ano.

⁴ É importante registrar que os volumes físicos e os valores monetários são projetados com base nas informações obtidas nas entrevistas com os responsáveis pelo funcionamento das cooperativas levando em conta condições normais, que são mais comuns de acontecerem, para rendimentos físicos e preços. Não necessariamente, portanto, os valores monetários coincidem com os Demonstrativos de Resultados Econômicos (DRE) que cada cooperativa atingiu no último ano e registrado em documentos fornecidos pela contabilidade.

APL. Esta análise também permite levantar questões sobre a capacidade de apropriação das organizações de parte desta riqueza, gerada como forma de garantir a sua manutenção na atividade produtiva e, se possível, as suas possibilidades de crescimento e de reprodução.

O Quadro 5 apresenta um resumo do cálculo econômico do Valor Agregado (VA) e da Renda (R) considerando o conjunto das atividades das cooperativas e agroindústrias familiares do APL. Para o cálculo foram utilizadas as expressões (1), (2) e (3) conforme definidas anteriormente.

Quadro 5 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para o APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro – 2013/2014

Itens	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	39.081.539,70	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	33.261.910,12	85,11%	
2.1. CI Proporcional - CIP	31.507.094,61	80,62%	
2.2. CI não proporcional - CINP	1.754.815,51	4,49%	
3. Depreciações - d	331.643,12	0,85%	
4. Valor Agregado = VA	5.487.986,46	14,04%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	3.750.256,27	9,60%	68,34%
5.1. Pessoal	2.363.929,67	6,05%	43,07%
5.1.1. Salários e Ordenados	2.063.460,19	5,28%	37,60%
5.1.2. Comissões	300.469,48	0,77%	5,48%
5.2. Impostos	1.202.021,54	3,08%	21,90%
5.3. Aluguéis	41.114,33	0,11%	0,75%
5.4. Juros	143.190,73	0,37%	2,61%
6. Renda = R	1.737.730,20	4,45%	31,66%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL

Os dados do Quadro 5 representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à formação da Renda. Pelos dados temos que, em condições normais, o conjunto das organizações integrantes do APL gera um VBP anual que fica próximo de 39 milhões, considerando as operações envolvendo a comercialização de leite, de produtos da agroindústria familiar e de hortigranjeiros. Os gastos envolvidos na comercialização destas produções (Consumo Intermediário) envolvem especialmente a compra do leite e de produtos processados pelos agricultores familiares associados, além de materiais de consumo, serviços de

terceiros que, igualmente, em grande parte são adquiridos na própria região. Conforme se pode observar no Quadro 5 o Consumo Intermediário representa algo em torno de 85% do VBP total (cerca de 33 milhões de reais).

Desta forma é possível afirmar que, para gerar um montante médio anual próximo de 39 milhões de reais, o APL Celeiro, em seu conjunto, gasta a cada ano em torno de 80% (31 milhões de reais) para a aquisição de produtos de seus associados (leite e produtos da agroindústria familiar).

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado gerado pelo Arranjo Produtivo Local representa um montante anual aproximado de 5,5 milhões de reais. Isto implica afirmar que a atuação do APL na região Celeiro produz uma riqueza líquida anual equivalente a este montante e que representa “apenas” algo em torno de 14% do Valor Bruto da Produção (39 milhões). Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo APL, R\$ 14,00 representam riqueza nova para a região.

Seria uma contribuição pouco significativa do APL para a região se os gastos das cooperativas e agroindústrias (Consumo Intermediário) fossem feitos por aquisições de agentes de fora da região. Não é o que normalmente ocorre, como foi mencionado acima: uma parte muito importante do que representa gasto para as cooperativas e agroindústrias representa receitas para agricultores da região; o que os agricultores gastam para produzir o leite ou os produtos da agroindústria, da mesma forma, representam aquisições em grande parte supridas por comerciantes e prestadores de serviços da própria região. Significa que o Consumo intermediário das cooperativas e agroindústrias familiares do APL contribui para gerar Valor Agregado e Renda para outros agentes da região Celeiro.

Dos 5,5 milhões de reais de Valor Agregado gerado anualmente pelo APL, as cooperativas e agroindústrias familiares apropriam-se, em média, de aproximadamente um terço (1/3) a título de Renda. O restante (68%) é distribuído a outros agentes: pagamento de salários a funcionários (37,6%),

pagamento de comissões (5,5%), impostos federais, estaduais e municipais (21,9%), alugueis a proprietários de fatores (0,7%) e juros a agentes financeiros (2,6%).

A análise destes dados demonstra que as organizações assumem um papel de intermediação dos associados com o mercado regional, viabilizando, desta forma, o acesso a este mercado com a negociação de preços compensadores pagos aos associados. Há que se considerar que este montante de Renda anual (1,7 milhões de reais) apropriado pelas cooperativas e agroindústrias do APL impõe limites e restrições às possibilidades de atuação destas organizações. Além do mais, apresentam alto risco com problemas operacionais, inclusive com a possibilidade de algumas cooperativas não terem condições de manutenção das suas atividades.

Proposta de uma Tipologia para as Organizações do APL Celeiro

Os dados analisados anteriormente referem-se ao conjunto do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro. As enquetes realizadas mostram a existência de diferentes tipos de organizações. Esta diferenciação ocorre principalmente pela existência de atividades variadas e de diversas estratégias de inserção no mercado regional, o que permite identificar quatro tipos de organizações, que passaremos a analisar a partir de agora.

Cooperativas – Tipo 1

Um dos Tipos de organização identificados, denominado de Cooperativas Tipo 1, constitui-se de um conjunto de cooperativas cuja atividade principal é a produção de leite e que, segundo a análise dos dados do cálculo econômico, apresenta alto risco de viabilidade econômica, tendo em vista o baixo valor da sua Renda anual. Está incluído neste Tipo um conjunto de sete cooperativas cujos dados passamos a apresentar a seguir.

Caracterização Inicial das Cooperativas – Tipo 1

Os dados das organizações pertencentes a este Tipo permitem estimar o número total de pessoas que participa, de alguma forma, do APL. Para o cálculo do número total de pessoas deste Tipo, considerou-se que, em média, cada família de sócios é composta de quatro pessoas. Estes dados podem ser observados no Quadro 6 na sequência.

Quadro 6 – Número médio e total de sócios e de pessoas envolvidas nas Cooperativas – Tipo 1 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Sócios	Produção de Leite
Número Médio de Sócios	110	64
Número de Sócios Totais	767	449
Número de Pessoas envolvidas	3.068	1.796

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Como pode ser observado no Quadro 6, em média em cada organização há 110 sócios, dos quais trabalham com a produção de leite 64 famílias. Nas Cooperativas – Tipo 1 temos 767 sócios e, ao todo, 3.068 pessoas (membros das famílias), das quais 1.796 de alguma forma se envolvem com a produção de leite.

Outro dado importante a ser destacado está associado à produção de leite, principal atividade deste Tipo. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 11 vacas e 15 hectares por propriedade e, levando em conta ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Estes dados são apresentados no Quadro 7.

De acordo com os dados do Quadro, e considerando as informações anteriores, temos que este Tipo apresenta uma população de 4.939 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 6.735 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 10,62 litros de leite por animal e por dia, e 6,49 litros de leite por animal por hectare utilizado.

Quadro 7 – Número de vacas, área e rendimento médio da produção leiteira das Cooperativas – Tipo 1 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Número de Animais - vacas	11	4.939
Área - hectares	15	6.735
Rendimento por vaca - lt/dia	10,62	
Rendimento por área - lt/ha/dia	6,49	

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Ainda em relação ao APL podemos trazer dados sobre a produção física e a contribuição para o Valor Bruto da Produção do Tipo para Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas do Tipo permitem estimar o volume total de leite produzido. Estes dados são apresentados no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Produção total, preço médio e valor bruto da produção de leite nas Cooperativas – Tipo 1 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Volume anual de produção de leite - litros	2.247.330	15.731.313
Preço médio - R\$/Lt	R\$ 0,86	
Valor da Produção - Em R\$	R\$ 1.941.154,36	R\$ 13.577.305,03

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Pelos dados do Quadro 8 temos uma produção média anual de 2.247.330 litros de leite por organização e um volume total de 15.731.313 litros de leite por ano pelo Tipo. Os dados coletados junto as cooperativas que compõem este Tipo de organização demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,86 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 1.941.154,36 por organização e um volume anual de R\$ 13.577.305,08 para o Arranjo. Isto significa que este Tipo faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

Análise do Valor Agregado e da Renda das Cooperativas – Tipo 1 – do APL Celeiro

A análise do Valor Agregado e da Renda das organizações que compõem as Cooperativas – Tipo 1 tem por finalidade demonstrar a sua contribuição no processo de desenvolvimento regional por meio de sua capacidade de geração de novas riquezas. Esta análise também permite levantar questões sobre a capacidade de apropriação das organizações de parte desta riqueza gerada como forma de garantir a sua manutenção na atividade produtiva e, se possível, as suas possibilidades de crescimento e de reprodução.

A seguir apresentamos, conforme o Quadro 9, um resumo do cálculo econômico do Valor Agregado (VA) e da Renda (R) para o APL. Para o cálculo foram utilizadas as expressões (1), (2) e (3) como definidas anteriormente.

Os dados do Quadro representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à Renda. Pelos dados temos que, em média, cada uma das organizações tem um VBP anual de R\$ 822.150,19, ou seja, o montante de produtos e serviços produzidos e vendidos durante o ano que implica este valor, representa o valor da produção, considerando o preço de mercado, incluindo, basicamente, a produção leiteira. Deste montante, o consumo intermediário representa 94,87%. O consumo intermediário compõe o montante de matérias-primas e insumos diretos e indiretos que são utilizados no processo produtivo. Os dados das enquetes demonstram que praticamente todo este valor é adquirido no mercado local e, portanto, é um montante de recursos que acaba girando na economia dos municípios no qual o APL atua.

Quadro 9 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para as Cooperativas – Tipo1 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Valor Médio Anual em R\$	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	822.150,19	5.755.051,33	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	779.941,35	5.459.589,43	94,87%	
2.1. CI Proporcional - CIP	665.500,95	4.658.506,67	80,95%	
2.2. CI não proporcional - CINP	114.440,39	801.082,75	13,92%	
3. Depreciações - d	3.013,86	21.097,02	0,37%	
4. Valor Agregado = VA	39.194,98	274.364,88	4,77%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	36.318,34	254.228,38	4,42%	92,66%
5.1. Pessoal	17.532,05	122.724,35	2,13%	44,73%
5.1.1. Salários e Ordenados	16.945,51	118.618,57	2,06%	43,23%
5.1.2. Diárias da diretoria	586,54	4.105,78	0,07%	1,50%
5.2. Impostos	16.885,33	118.197,33	2,05%	43,08%
5.3. Aluguéis	180,00	1.260,00	0,02%	0,46%
5.4. Juros	1.720,96	12.046,70	0,21%	4,39%
6. Renda = R	2.876,64	20.136,50	0,35%	7,34%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Desta forma é possível afirmar que, em média, o Tipo movimentou um valor total anual, sob forma de Consumo Intermediário, de R\$ 779.941,35. Deste montante, cerca de 90% representa o valor do pagamento do leite produzido pelos associados das cooperativas do APL.

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado, ou seja, a riqueza nova gerada a cada ano é, em média, igual a R\$ 39.194,98 por organização e o Tipo contribuiu com um montante anual de R\$ 274.364,88 na formação do Valor Agregado da região. Isto implica afirmar que a atuação do Tipo produz uma riqueza anual equivalente a este montante. O Valor Agregado representa 4,77% do VBP. Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo APL, R\$ 4,77 representam riqueza nova para a região.

Do Valor Bruto da Produção em média, 4,42% é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo. Deste montante, 2,13% é utilizado para o pagamento de pessoal, 2,05% para o pagamento de impostos, 0,02% para o pagamento de aluguéis e 0,21% para o pagamento de juros. Considerando estes valores, a Renda final representa 0,35% do VBP. Em outros termos, cada uma das organizações que compõem o Tipo se apropria, em média, de apenas 0,35% do VBP produzido.

Segundo a expressão (3), a Renda média anual por organização é de R\$ 2.876,64 e o Tipo se apropria de um montante de R\$ 20.136,50 sob forma de Renda, o que representa 7,34% do Valor Agregado. De outra parte, conforme o Quadro 9, temos que 92,66% do Valor Agregado é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo sob a forma de salários, impostos, juros e aluguéis. Destes, o pagamento de pessoal e dos impostos representa os valores mais significativos, chamando a atenção o montante de pessoal, que é de 44,73%, e os impostos, que representam 43,23% do Valor Agregado.

Cooperativas – Tipo 2

O segundo Tipo de organização identificado, denominado de Cooperativas – Tipo 2, constitui-se de uma cooperativa e de uma associação cuja atividade principal é a produção de leite. Neste caso as famílias são sócias tanto da cooperativa quanto da própria associação. São 66 famílias que se articularam inicialmente numa associação e, posteriormente, tendo em vista a sua inserção no mercado comprador de leite, também constituíram uma cooperativa. Além da atividade leiteira, este Tipo também fornece, de forma coletiva, insumos e presta serviços a seus associados. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresentam baixo risco, tendo em vista o valor da sua Renda anual.

Caracterização Inicial das Cooperativas – Tipo 2

A exemplo das análises anteriores, os dados das organizações pertencentes a este Tipo permitem estimar o número total de pessoas que participa de alguma forma do APL. Para o cálculo do número total de pessoas, considerou-se que, em média, cada família de sócios é composta de quatro pessoas. Estes dados podem ser observados no Quadro 10 apresentado a seguir.

Quadro 10 – Número médio e total de sócios e de pessoas envolvidas nas Cooperativas – Tipo 2 – do APL Ceileiro, 2013/2014

Itens	Sócios	Produção de Leite
Número Médio de Sócios	66	66
Número de Sócios Totais	66	66
Número de Pessoas envolvidas	264	264

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Como pode ser observado no Quadro 10, neste Tipo envolvem-se 66 sócios (famílias) com a produção de leite. Nas Cooperativas – Tipo 2 temos 264 pessoas (membros das famílias). Outro dado importante a ser destacado está associado à produção de leite, principal atividade do Tipo. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 25 vacas e de 15 hectares por propriedade e, respeitando ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Estes dados são apresentados no Quadro 11.

De acordo com os dados do Quadro, e considerando as informações anteriores, temos que o Tipo apresenta uma população de 1.650 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 990 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 24,24 litros de leite por animal e por dia, e 33,67 litros de leite por animal por hectare utilizado. Comparativamente aos dados dos demais Tipos e com o próprio APL, temos indicadores de produtividade muito superiores, o que decorre principalmente da gestão eficiente do processo produtivo principalmente nos aspectos relativos à alimentação de qualidade e de sanidade animal e dos investimentos em genética.

Quadro 11 – Número de vacas, área e rendimento médio da produção leiteira das Cooperativas – Tipo 2 – do APL Ceileiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Número de Animais - vacas	25	1.650
Área - hectares	15	990
Rendimento por vaca - lt/dia	24,24	
Rendimento por área - lt/ha/dia	33,67	

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Ainda em relação ao APL, podemos apontar dados sobre a produção física e a contribuição para o Valor Bruto da Produção do Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas do Tipo, permitem estimar o volume total de leite produzido por este Tipo. Estes dados são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Produção total, preço médio e valor bruto da produção de leite nas Cooperativas – Tipo 2 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Volume anual de produção (litros)	6.000.000	12.000.000
Preço médio – R\$/Litro	0,81	
Valor da Produção (em Reais)	4.860.000	9.720.000

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Pelos dados do Quadro 12 temos uma produção média anual de 12.000.000 litros de leite produzidos por ano pelo Tipo. Os dados coletados junto as organizações que compõem o Tipo demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,81 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 9.720.000,00 para o Arranjo. Isto significa que este Tipo faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

Análise do Valor Agregado e da Renda das Cooperativas – Tipo 2 – do APL Celeiro

A análise do Valor Agregado e da Renda das organizações que compõem as Cooperativas – Tipo 2 tem por finalidade demonstrar a contribuição do Tipo no processo de desenvolvimento regional pela sua capacidade de geração de novas riquezas. Esta análise também permite levantar questões sobre a capacidade de apropriação das organizações de

parte desta riqueza gerada como forma de garantir a sua manutenção na atividade produtiva e, se possível, as suas possibilidades de crescimento e de reprodução.

A seguir apresentamos, conforme o Quadro 13, um resumo do cálculo econômico do Valor Agregado (VA) e da Renda (R) para o APL. Para o cálculo foram utilizadas as expressões (1), (2) e (3) conforme definidas anteriormente.

Os dados do Quadro representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à Renda. Pelos dados temos que, em média, um VBP anual de R\$ 5.989.680,00, ou seja, o montante de produtos e serviços produzidos e vendidos durante o ano que implica este valor, representa o valor da produção, considerando o preço de mercado, incluindo basicamente a produção leiteira, prestação de serviços e o fornecimento dos insumos. Deste montante, o consumo intermediário é de 92,98%. O consumo intermediário representa o montante de matérias-primas e insumos diretos e indiretos que são utilizados no processo produtivo. Os dados das enquetes demonstram que praticamente todo este valor é adquirido no mercado local e, portanto, é um montante de recursos que acaba girando na economia dos municípios no qual o APL atua.

Quadro 13 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para as Cooperativas – Tipo 2 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Valor Médio Anual em R\$	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	5.989.680,00	11.979.360,00	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	5.569.390,62	11.138.781,24	92,98%	
2.1. CI Proporcional - CIP	5.516.745,60	11.033.491,20	92,10%	
2.2. CI não proporcional - CINP	52.645,02	105.290,04	0,88%	
3. Depreciações - d	34.152,22	68.304,43	0,57%	
4. Valor Agregado = VA	386.137,16	772.274,33	6,45%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	286.539,06	573.078,12	4,78%	74,21%
5.1. Pessoal	66.498,67	132.997,33	1,11%	17,22%
5.1.1. Salários e Ordenados	66.498,67	132.997,33	1,11%	17,22%
5.1.2. Comissões				
5.2. Impostos	201.051,89	402.103,79	3,36%	52,07%
5.3. Aluguéis				
5.4. Juros	18.988,50	37.977,00	0,32%	4,92%
6. Renda = R	99.598,10	199.196,21	1,66%	25,79%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Desta forma é possível afirmar que este Tipo, em média, movimenta um valor total anual, sob forma de Consumo Intermediário, de R\$ 5.569.390,62. Deste montante, cerca de 80% representa o valor do pagamento do leite produzido pelos associados das cooperativas do APL.

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado, ou seja, a riqueza nova gerada a cada ano é, em média, igual a R\$ 368.137,16 por organização e o Tipo contribui com um montante anual de R\$ 772.274,33 na formação do Valor Agregado da região. Isto implica afirmar que a atuação do Tipo na região Cealro produz uma riqueza anual equivalente a este montante. O Valor Agregado representa 6,45% do VBP. Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo APL, R\$ 6,45 representam riqueza nova para a região.

Do Valor Bruto da Produção em média, 4,71% é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo. Deste montante, 1,11% é utilizado para o pagamento de pessoal, 3,68% para o pagamento de impostos e 0,32% para o pagamento de juros. Levando em conta estes valores, a Renda final representa 1,66% do VBP. Em outros termos, cada uma das organizações que compõem o Tipo se apropria, em média, de apenas 1,66% do VBP produzido.

Segundo a expressão (3), a Renda média anual por organização é de R\$ 99.598,10 e este Tipo se apropria de um montante de R\$ 199.196,21, o que representa 25,79% do Valor Agregado. De outra parte, conforme o Quadro 13, temos que 74,21% do Valor Agregado é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo sob a forma de salários, impostos e juros. Destes, o pagamento de pessoal e dos impostos representa os valores mais significativos, chamando a atenção o montante de pessoal, que é de 17,22% e os impostos, que representam 52,07% do Valor Agregado.

Cooperativas – Tipo 3

Outro Tipo de organização identificado, denominado de Cooperativas – Tipo 3 constitui-se de duas cooperativas que adotam estratégias de diversificação de atividades, nas quais a atividade leiteira é complementada

com a construção de supermercado e agropecuária além da possibilidade de terem abatedouro de animais (gado), dentre outros. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresentam baixo risco, tendo em vista o valor da sua Renda anual.

Caracterização Inicial das Cooperativas – Tipo 3

A exemplo das análises anteriores, os dados das organizações pertencentes a este Tipo também permitem estimar o número total de pessoas que participam de alguma forma do APL. Para o cálculo do número total de pessoas considerou-se que, em média, cada família de sócios é composta de quatro pessoas. Estes dados podem ser observados no Quadro 14 apresentado a seguir.

Quadro 14 – Número médio e total de sócios e de pessoas envolvidas nas Cooperativas – Tipo 3 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Sócios	Produção de Leite
Número Médio de Sócios	612	612
Número de Sócios Totais	1.224	1.224
Número de Pessoas envolvidas	4.896	4.896

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Como pode ser observado no Quadro 14, neste Tipo envolvem-se em média 612 sócios (famílias) com a produção de leite por organização e, portanto, temos um total de 1.224 sócios no Tipo. Assim, nas Cooperativas – Tipo 3 temos 4.896 pessoas (membros das famílias).

Outro dado importante a ser destacado está associado à produção de leite, principal atividade deste Tipo. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 11 vacas e 15 hectares por propriedade e, respeitando ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Estes dados são apresentados no Quadro 15.

De acordo com os dados do Quadro, e considerando as informações anteriores, temos que o Tipo apresenta uma população de 13.464 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 18.360 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 4,06 litros de leite por animal e por dia, e 2,48 litros de leite por animal por hectare utilizado. Comparativamente aos dados dos demais Tipos e com o próprio APL, temos indicadores de produtividade muito baixos, o que decorre, principalmente, da gestão ineficiente do processo produtivo nos aspectos relativos à alimentação de qualidade e de sanidade animal e dos investimentos em genética.

Quadro 15 – Número de vacas, área e rendimento médio da produção leiteira das Cooperativas – Tipo 3 – do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Médio	Total
Número de Animais - vacas	11	13.464
Área - hectares	15	18.360
Rendimento por vaca - lt/dia	4,06	
Rendimento por área - lt/ha/dia	2,48	

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Ainda em relação ao APL podemos apontar dados sobre a produção física e a contribuição para o Valor Bruto da Produção para o Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas do Tipo permitem estimar o volume total de leite produzido pelo Tipo. Estes dados são apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Produção total, preço médio e valor bruto da produção de leite nas Cooperativas – Tipo 3 – do APL Celeiro, 2013/104

Itens	Médio	Total
Volume anual de produção de leite - litros	8.200.000	16.400.000
Preço médio - R\$/Lt	R\$ 0,84	
Valor da Produção - Em R\$	R\$ 7.037.000,00	R\$ 13.694.000,00

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Pelos dados do Quadro 16 temos uma produção média anual de 16.400.000 litros de leite produzidos por ano por este Tipo. Os dados coletados junto as organizações que compõem o Tipo demonstram que o leite

foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,84 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 13.694.000,00 para o Arranjo. Isto quer dizer que este Tipo faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

A análise dos dados dos balanços patrimoniais e dos demonstrativos de resultados relativos ao ano de 2012 aponta para um VBP anual de R\$ 11.737.568,04 para todo o APL. Esta diferença consiste basicamente no desconto dos valores pagos pelas cooperativas aos seus sócios, tendo em vista custos operacionais de funcionamento, tais como o frete, dentre outros. De outra parte, pode-se concluir que este montante constante nos demonstrativos contábeis representa efetivamente o valor da produção pago diretamente aos produtores de leite, sendo este o volume de recursos com o qual os associados financiam as suas atividades operacionais, produzem Valor Agregado e obtêm Renda para a sua reprodução.

Análise do Valor Agregado e da Renda das Cooperativas – Tipo 3 – do APL Celeiro

A análise do Valor Agregado e da Renda das organizações que compõem as Cooperativas – Tipo 3 tem por finalidade demonstrar a sua contribuição no processo de desenvolvimento regional pela sua capacidade de geração de novas riquezas. Esta análise também permite levantar questões sobre a capacidade de apropriação das organizações de parte desta riqueza gerada como forma de garantir a sua manutenção na atividade produtiva e, se possível, as suas possibilidades de crescimento e de reprodução.

A seguir apresentamos, conforme o Quadro 17, um resumo do cálculo econômico do Valor Agregado (VA) e da Renda (R) para o APL. Para o cálculo foram utilizadas as expressões (1), (2) e (3) conforme definidas anteriormente.

Quadro 17 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para as Cooperativas – Tipo 3 do – APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Valor Médio Anual em R\$	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	8.071.107,52	16.142.215,04	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	7.326.066,40	14.652.132,79	90,77%	
2.1. CI Proporcional - CIP	7.182.038,64	14.364.077,27	88,98%	
2.2. CI não proporcional - CINP	144.027,76	288.055,52	1,78%	
3. Depreciações - d	25.597,59	51.195,17	0,32%	
4. Valor Agregado = VA	719.443,54	1.438.887,08	8,91%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	436.125,38	872.250,75	5,40%	60,62%
5.1. Pessoal	196.532,59	393.065,18	2,44%	27,32%
5.1.1. Salários e Ordenados	195.242,59	390.485,18	2,42%	27,14%
5.1.2. Comissões	1.290,00	2.580,00	0,02%	0,18%
5.2. Impostos	173.082,11	346.164,21	2,14%	24,06%
5.3. Aluguéis	19.927,17	39.854,33	0,25%	2,77%
5.4. Juros	46.583,52	93.167,03	0,58%	6,47%
6. Renda = R	283.318,17	566.636,33	3,51%	39,38%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Os dados do Quadro representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à Renda. Pelos dados temos que, em média, cada uma das organizações do Tipo tem um VBP anual de R\$ 8.071.107,52, ou seja, o montante de produtos e serviços produzidos e vendidos durante o ano, que implica este valor, representa o valor da produção, considerando o preço de mercado, incluindo basicamente a produção leiteira. Deste montante, o consumo intermediário representa 90,77%. O consumo intermediário representa o montante de matérias-primas e insumos diretos e indiretos que são utilizados no processo produtivo. Os dados das enquetes demonstram que, praticamente, todo este valor é adquirido no mercado local e, portanto, é um montante de recursos que acaba girando na economia dos municípios no qual o APL atua.

Desta forma, é possível afirmar que as Cooperativas – Tipo 3 movimentam um valor total anual, sob forma de Consumo Intermediário, de R\$ 7.326.066,40. Deste montante, cerca de 90% representa o valor do pagamento do leite produzido pelos associados das cooperativas do APL.

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado, ou seja, a riqueza nova gerada a cada ano é, em média, igual a R\$ 719.443,54 por organização e o Tipo contribui com um montante anual de R\$ 1.438.887,07 na formação do Valor Agregado da região. Isto implica afirmar que a atuação do Tipo

na região Celeiro produz uma riqueza anual equivalente a este montante. O Valor Agregado representa 8,91% do VBP. Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo APL, R\$ 8,91 representam riqueza nova para a região.

Do Valor Bruto da Produção, em média, 5,40% é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo. Deste montante, 2,44% é utilizado para o pagamento de pessoal, 2,14% para o pagamento de impostos, 0,25% para o pagamento de aluguéis e 0,53% para o pagamento de juros. Considerando estes valores, a Renda final representa 3,51% do VBP. Em outros termos, cada uma das organizações que compõem o Tipo se apropria, em média, de apenas 0,81% do VBP produzido.

Segundo a expressão (3), a Renda média anual por organização é de R\$ 283.318,17 e o Tipo se apropria de um montante de R\$ 566.636,33, o que representa 39,98% do Valor Agregado. De outra parte, conforme o Quadro 17, temos que 60,62% do Valor Agregado é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo sob a forma de salários, impostos e juros. Destes, o pagamento de pessoal e dos impostos representa os valores mais significativos, chamando a atenção o montante de pessoal, que é de 27,32% e os impostos, que representam 24,06% do Valor Agregado.

Agroindústrias

O último Tipo de organização identificado, denominado de Agroindústrias, constitui-se de 37 organizações pertencentes a duas cooperativas que desenvolvem atividades de transformação, produzindo basicamente produtos cuja matéria-prima principal é a farinha, tais como pães,ucas, bolachas e outros derivados, produtos de origem animal, tais como salames, queijos e bebidas lácteas, além de melado, mel, dentre outros. Nestas 37 organizações estão envolvidos 58 associados das cooperativas. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresentam baixo risco, tendo em vista as atividades desenvolvidas, a sua inserção no mercado e o valor da sua Renda anual.

Os dados relativos ao cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para este Tipo são apresentados no quadro 18.

Quadro 18 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para as Agroindústrias do APL Celeiro – 2013/2014

Itens	Valor Médio Anual em R\$	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	140.673,33	5.204.913,33	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	54.362,34	2.011.406,66	38,64%	
2.1. CI Proporcional - CIP	39.216,74	1.451.019,46	27,88%	
2.2. CI não proporcional - CINP	15.145,60	560.387,20	10,77%	
3. Depreciações - d	5.163,42	191.046,50	3,67%	
4. Valor Agregado = VA	81.147,57	3.002.460,17	57,69%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	55.424,30	2.050.699,02	39,40%	68,30%
5.1. Pessoal	46.355,21	1.715.142,81	32,95%	57,12%
5.1.1. Salários e Ordenados	38.415,11	1.421.359,11	27,31%	47,34%
5.1.2. Comissões	7.940,10	293.783,70	5,64%	9,78%
5.2. Impostos	9.069,09	335.556,21	6,45%	11,18%
5.3. Aluguéis				
5.4. Juros				
6. Renda = R	25.723,27	951.761,15	18,29%	31,70%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Os dados do Quadro representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à Renda. Pelos dados temos que, em média, cada uma das organizações tem um VBP anual de R\$ 140.673,33, e o VBP anual total para este Tipo é de R\$ 5.204.913,33, ou seja, o montante de produtos e serviços produzidos e vendidos durante o ano, que implica este valor, representa o valor da produção, considerando o preço de mercado, incluindo basicamente produtos agroindustriais. Deste montante, o consumo intermediário é de R\$ 2.011.406,33, ou seja, 93,61% do VBP. O consumo intermediário representa o montante de matérias-primas e insumos diretos e indiretos que são utilizados no processo produtivo. Os dados das enquetes demonstram que praticamente todo este valor é adquirido no mercado local e, portanto, é um montante de recursos que acaba girando na economia dos municípios no qual o APL atua.

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado, ou seja, a riqueza nova gerada a cada ano é, em média, igual a R\$ 81.147,57 por organização e o Tipo contribui com um montante anual de R\$ 3.002.460,17 na formação do Valor Agregado da região. Isto implica afirmar que a sua atuação na região

Celeiro produz uma riqueza anual equivalente a este montante. O Valor Agregado representa 57,69% do VBP. Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo Tipo, R\$ 57,69 representam riqueza nova para a região.

Do Valor Bruto da Produção, em média 39,40% é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo. Deste montante, 32,95% é utilizado para o pagamento de pessoal e 6,45% para o pagamento de impostos. Levando em conta estes valores, a Renda final representa 0,81% do VBP. Em outros termos, cada uma das organizações que compõem o Tipo se apropria, em média, de apenas 18,29% do VBP produzido.

Segundo a expressão (3), a Renda média anual por organização é de R\$ 25.723,27 e este Tipo se apropria de um montante de R\$ 951.761,15 sob forma de Renda, o que representa 18,29% do VBP e 31,70% do Valor Agregado. De outra parte, conforme o Quadro 18, temos que 68,30% do Valor Agregado é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo sob a forma de salários, impostos e juros. Destes, o pagamento de pessoal e dos impostos representa os valores mais significativos, chamando a atenção o montante de pessoal, que é de 38,38% e os impostos, que representam 36,20% do Valor Agregado.

Perspectivas Futuras – Cooperativa – Tipo 4

As reflexões e análises atuais no âmbito do APL dão conta da necessidade da instalação de resfriadores de leite estrategicamente localizados no espaço geográfico no qual o Arranjo atua. Estes resfriadores, ao mesmo tempo em que reposicionam o Arranjo no mercado regional de leite, certamente possibilitarão melhoria na capacidade de geração de nova riqueza sob forma de Valor Agregado bem como da capacidade de reprodução das organizações considerando a sua Renda.

Assim, podemos definir um novo tipo de organização que, no entanto, ainda não existe na prática, denominado de Cooperativa – Tipo 4. Neste Tipo estão incluídas organizações localizadas em Chiapetta, Cris-

siumal, Derrubadas, Vista Gaúcha e Tenente Portela. Nestes municípios, com a participação da Governança do APL, do Setor Público municipal, das organizações de apoio ao APL e de empresários, estão sendo desenvolvidos estudos para a aplicação de investimentos produtivos em resfriadores, indústria de rações, industrial de pré-cozidos e de industrialização de queijo e derivados do leite. Estes investimentos permitirão a ampliação da produção e de processos de transformação por meio da inovação em Valor Agregado.

A seguir, apresentam-se dados relativos ao cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para um investimento em resfriamento de leite que permite identificar o seu impacto no desenvolvimento do Arranjo produtivo bem como na própria região. O Tipo está sendo projetado com um volume de 18.000.000 de litros/ano envolvendo atividades com leite, assistência técnica coletiva e compra coletiva de insumos, com uma estimativa de preços médios anuais de R\$ 1,28/litro.

A projeção prevê um investimento de R\$ 683.120,00 e a contratação de laboratorista, de um técnico (veterinário, químico ou biólogo) e de um profissional para a assistência técnica em meio turno (agrônomo ou veterinário).

Os dados relativos ao cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para este Tipo são apresentados no Quadro 19.

Os dados do Quadro representam valores anuais e percentuais relativos ao Valor Bruto da Produção (VBP), ao Valor Agregado e à Renda. Pelos dados temos um VBP anual de R\$ 23.940.000,00, ou seja, o montante de produtos e serviços produzidos e vendidos durante o ano, que implica este valor, representa o valor da produção, considerando o preço de mercado, incluindo basicamente a produção leiteira, a assistência técnica e a compra coletiva de insumos. Deste montante, o consumo intermediário é de R\$ 21.625.188,00, ou seja, 99,33% do VBP, no qual parte significativa deste montante representa o pagamento de leite aos agricultores. O consumo intermediário representa o montante de matérias-primas e insumos diretos e indiretos que são utilizados no processo produtivo. Os dados das enquetes

demonstram que, praticamente, todo este valor é adquirido no mercado local e, portanto, é um montante de recursos que acaba girando na economia dos municípios no qual o APL atua.

Considerando a expressão (1), o Valor Agregado, ou seja, a riqueza nova gerada a cada ano, este Tipo contribui com um montante anual de R\$ 2.263.976,67 na formação do Valor Agregado da região. Isto implica afirmar que a atuação do Tipo na região Celeiro produz uma riqueza anual equivalente a este montante. O Valor Agregado representa 9,46% do VBP. Isso significa que, para cada R\$ 100,00 produzidos pelo Tipo, R\$ 9,46 representam riqueza nova para a região.

Quadro 19 – Cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda para a Cooperativa – Tipo 4 – Resfriador do APL Celeiro, 2013/2014

Itens	Valor Total Anual em R\$	% sobre o VBP	% sobre o VA
1. Valor Bruto da produção = VBP	23.940.000,00	100,00%	
2. Consumo Intermediário - CI	21.625.188,00	90,33%	
2.1. CI Proporcional - CIP	21.517.452,00	89,88%	
2.2. CI não proporcional - CINP	107.736,00	0,45%	
3. Depreciações - d	50.835,33	0,21%	
4. Valor Agregado = VA	2.263.976,67	9,46%	100,00%
5. Distribuição do Valor Agregado = DVA	1.707.364,80	7,13%	75,41%
5.1. Pessoal	265.826,67	1,11%	11,74%
5.1.1. Salários e Ordenados	265.826,67	1,11%	11,74%
5.1.2. Comissões			
5.2. Impostos	1.409.138,13	5,89%	62,24%
5.3. Aluguéis			
5.4. Juros	32.400,00	0,14%	1,43%
6. Renda = R	556.611,87	2,33%	24,59%

Fonte: Coleta de dados junto às organizações do APL.

Do Valor Bruto da Produção em média, 7,13% é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo. Deste montante, 1,11% é utilizado para o pagamento de pessoal, 5,89% para o pagamento de impostos e 0,14% para o pagamento de juros. Considerando estes valores, a Renda final representa 2,33% do VBP.

Segundo a expressão (3), a Renda média anual do Tipo é de R\$ 556.611,87, o que representa 2,33% do VBP e 24,59% do Valor Agregado. De outra parte, conforme o Quadro 19, temos que 75,41% do Valor Agregado

é distribuído aos agentes que participam do processo produtivo sob a forma de salários, impostos e juros. Destes, o pagamento de pessoal e dos impostos representa os valores mais significativos, chamando a atenção o montante de pessoal, que é de 11,74%, os impostos, que representam 62,24% e os juros, que é 1,46% do Valor Agregado.

Pelos dados do cálculo econômico, a instalação de resfriador produz um aumento significativo no Valor Agregado e na Renda da organização. Isto, se, por um lado, demonstra a melhoria do rendimento econômico, por outro também melhora as suas possibilidades de atuação tendo em vista as atividades de compra coletiva de insumos e da prestação de serviços, além da assistência técnica própria.

Cooperativas, Associações e Agroindústrias: Síntese da Leitura da Realidade

A seguir destacamos alguns pontos que permitem melhor entender a dinâmica de acumulação e de reprodução do APL Celeiro. Estas observações decorrem do diagnóstico da situação atual do Arranjo Produtivo e têm por finalidade levantar questões que deverão ser consideradas para as definições das possíveis estratégias de ação do Plano de Desenvolvimento do APL.

Inicialmente é importante destacar que as cooperativas, associações e agroindústrias são pequenas organizações que atuam na parte marginal do mercado regional do leite e demais produtos – apesar de conseguirem, de forma coletiva, um volume significativo de leite, operam com a agricultura familiar na qual a escala e a produtividade é muito pequena. As ações de mercado estão reduzidas a negociações com compradores locais e na alimentação institucional. Constituem-se em tentativa de manter no mercado a pequena produção – pelo coletivo têm escala e conseguem, pela exploração do trabalho, garantir alguma mais-valia aos associados.

Estas organizações têm sérios problemas de gestão, pois os dirigentes carecem de conhecimento e de técnicas gerenciais adequados. Em boa parte administram as organizações de forma amadora adotando estratégias de viabilização questionáveis do ponto de vista do desenvolvimento. Algumas apresentam alto grau de dependência do setor público local. Em alguns casos, a troca de comando político nas prefeituras põe em risco a manutenção das atividades operacionais destas organizações. Ações de educação e de formação tendem a produzir impactos significativos nas organizações.

As dificuldades de manutenção de cooperativas e de algumas atividades (supermercado, abatedouro, gestão de contas telefônicas, internet, posto de gasolina...) produzem um risco de cair no tradicional – a gestão pela ótica pura da visão empresarial. Estas organizações, antes de tudo, constituem-se em alternativa social e seus resultados deveriam ser cobrados a partir destas questões.

Tendo em vista problemas legais e, principalmente, a inexistência das negativas, algumas buscam recursos financeiros no mercado tradicional privado com pagamento de altas taxas de juros, comprometendo inclusive o patrimônio particular de associados. Há de se considerar o problema da falta das garantias para os financiamentos. A reflexão sobre as diferentes possibilidades de financiamento poderá melhorar a gestão financeira das organizações.

A produção do leite, no âmbito dos associados, apresenta, na maioria dos Tipos, problemas de rendimento físico, que é baixo para os padrões da indústria. De forma coletiva, no entanto, conseguem negociar preços que, se não maiores que os praticados pelo mercado, pelo menos garantem preços iguais. Esta estratégia permite, segundo dados das cooperativas, um aumento médio na Renda dos associados de 35%.

A produção leiteira, além das questões de produtividade física, apresenta também problemas sanitários que afetam a qualidade do produto. Do ponto de vista tecnológico, precisam melhorar a qualidade da alimentação e a genética dos animais. Encaminhando este problema, poderia haver um

incremento significativo na produção e, portanto, na escala, o que, por sua vez, permitiria adotar novas estratégias de inserção e de competição no mercado.

A inovação e os aspectos tecnológicos estão associados à melhoria das condições físicas de produção (alimentação, sanidade e genética) – neste campo pequenas melhorias certamente já impulsionarão a produção total, aumentando a importância das Cooperativas, da Agel e do próprio APL no desenvolvimento regional. Apesar de receberem assistência oficial da Emater, muitas afirmam ser insuficientes, e, muitas vezes com objetivos diferentes e contraditórios às necessidades do APL. Algumas têm ações individuais e tímidas de uma assistência técnica voltada às suas necessidades.

Sobre a Cooperação percebe-se que provavelmente este seja o aspecto mais delicado a ser abordado. Efetivamente, apesar de um bom conhecimento do papel da Agel por parte das cooperativas, estas têm raras ações concretas de cooperação. O que se observa é que existe até certa competição entre elas. Muitas delas questionam a atuação da Agel – deixam entender ser apenas uma ação política e que seu funcionamento perdurará enquanto houver recursos públicos para o financiamento das suas ações. Deixam explícito, no entanto, a importância da Agel enquanto órgão articulador e de fomento às atividades nas organizações e nas possíveis ações de cooperação.

Neste sentido, a Agel poderá se constituir em uma espécie de Agência de Desenvolvimento, assumindo um papel central de articulação, de assessoria e de fomento às ações de cooperação entre associados, cooperativas e mercado.

No âmbito operacional da Agel, a perspectiva que se coloca é a constituição de uma equipe multidisciplinar para fazer andar as questões operacionais, tais como o planejamento, a elaboração de projetos (de investimento, de assistência, de financiamento e de viabilidade), a busca

de recursos, a prospecção dos mercados, a assistência técnica ambiental legal, deixando para a direção da Agel a articulação no âmbito estratégico e político.

A partir destas observações, algumas questões podem orientar a definição das estratégias futuras de ação:

- a) É consenso que o “negócio do leite” na região vai aumentar – Qual será o espaço da pequena produção familiar, das cooperativas e da Agel?
- b) Que ações de formação e de educação podem ser propostas para melhorar a gestão das propriedades, das cooperativas e da própria Agel?
- c) Que aspectos são determinantes para a produção? Que ações de especialização ou de diferenciação podem ser criadas? É viável pensar em processos de transformação que agreguem mais valor à produção? Qual o papel da inovação e da tecnologia nesta realidade?
- d) Que mercados são estrategicamente importantes para o APL? Como se inserir e competir neste mercado?
- e) Como viabilizar a cooperação? Algumas ações coletivas de assistência técnica, de compra de insumos para os associados, do uso de máquinas e equipamentos e de venda coletiva de toda a produção, já acontecem de forma pontual em cooperativas que poderiam ser potencializadas para todo o APL.
- f) Por fim, as reflexões devem considerar que o APL e as Cooperativas, Associações e Agroindústrias se constituem em uma espécie de “alternativa social” que, antes de tudo, são uma forma de viabilizar a produção da agricultura familiar.

Referências

ANTUNES, J. A. V.; PANTALEÃO, L. H.; PELLEGRIN, I. D. *Inovação na cadeia de valor*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, Foz do Iguaçu, PR, 2007.

BASSO, D.; SILVA NETO, B.; STOFFEL, J. Concentração e especialização em setores industriais na Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul. *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 163-174, 2005.

BASSO, D.; MUENCHEN, J. V. Contribuição de diferentes tipos de empresas industriais para o desenvolvimento local: o caso do município de Ijuí/RS. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 4, n. 7, p. 95-125, 2006.

BASSO, D. Fundamentos teóricos e procedimentos metodológicos para a análise de processos reais de desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *O desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 101-137.

BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de Arranjos produtivos locais*: plano de desenvolvimento do APL metalmeccânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012-2022. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

BECATTINI, Giacomo. Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives. In: *Ismo*, vol. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.

BRIDIER, M.; MICHAILOF, S. *Guide Pratique d'Analyse de Projets*: evaluation et choix des projets d'investissements. 4. ed. Paris: Econômica, 1987.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, Helena. O foco em Arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa*: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

DOSI, Giovanni (1984). *Mudança técnica e transformação industrial*: a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores. Tradução Carlos D. Szlak. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

GEIGER, Albert. *Modelo de análise da governança para apoiar a inserção competitiva de aglomerações industriais em cadeias globais de valor*. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFRGS, Porto Alegre, 2011.

HANSEN, Peter. *Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFRGS, Porto Alegre, 2004.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. IDS, UK, 2000.

MATUS, Carlos. *O método PES: entrevista com Matus/Franco Huertas*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996. 139p.

NELSON, Richard (1996). *As fontes do crescimento econômico*. Tradução Adriana Gomes de Freitas. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

RADAELLI, T. M.; SILVA NETO, B.; BASSO, D. Áreas de proteção ambiental como estratégia para o desenvolvimento regional: reflexões teóricas a partir do caso de Ipuauçu-SC. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 8, n. 3, 2012.

SACHS, Ignacy. *Espaço, tempo e estratégias de desenvolvimento*. São Paulo: Ed. Vértice, 1986.

_____. O Estado e os parceiros sociais: negociando um pacto de desenvolvimento. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo; Brasília: Editora Unesp; Enap, 1999. p. 197-217.

_____. A economia política do desenvolvimento segundo Kalecki: crescimento puxado pelo emprego. In: POMERANZ, L.; MIGLIOLI, J.; LIMA, G. T. (Orgs.). *Dinâmica econômica do capitalismo contemporâneo: homenagem a M. Kalecki*. São Paulo: Edusp, 2001. p. 269-288.

_____. *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendimentos de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SCHMITZ, H. Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. *The European Journal of Development Research*, 18(4): 546-571, 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA NETO, B. Complexidade e desenvolvimento. In: *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 2, n. 4, p. 9-32, 2004.

_____. Análise-diagnóstico de sistemas agrários: uma interpretação baseada na teoria da complexidade e no realismo crítico. In: *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, Ed. Unijuí, ano 5, n. 9, p. 33-58, 2007.

TÔRRES, J. J. M. *Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia*. I Ebec – PUC/PR. Curitiba, 2005. Disponível em: <www.julio-torres.ws>.

TRENNEPOHL, D. Projetos de desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *O desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 369-393.

_____. *Avaliação de potencialidades econômicas para o desenvolvimento regional*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

UNIDO. Value Chain Diagnostics for Industrial Development: Building Blocks for a Holistic and Rapid Analytical Tool. *Unido Working Paper*, Vienna, 2009.

WHEATLEY, M. J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAPACIDADE INSTALADA, PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DA ESTRUTURA PRODUTIVA DO APL CELEIRO

José Valdemir Muenchen¹

Jussiano Pacheco²

Guilherme Gadonski de Lima³

Do ponto de vista conceitual, qualidade é a adequação ao uso; é a conformidade às exigências. Esta é a definição técnica estabelecida pela *International Standardization Organization* (ISO), situado na Suíça e responsável pelas normas de qualidade em diversos setores no mundo inteiro.

¹ Mestre em Economia Aplicada pela Esalq/USP. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. valdemir@unijui.edu.br

² Economista, técnico administrativo da Agência de Inovação e Tecnologia (Unijuí), funcionário do Laboratório de Economia Aplicada (Unijuí) e aluno de Especialização em Finanças e Mercado de Capitais da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). jussiano.pacheco@unijui.edu.br.

³ Graduando em Ciências Econômicas pela Unijuí; bolsista PET-Economia. guilherme.gadonski@unijui.edu.br

O termo qualidade pode e deve representar questões que vão além das definições da ISO. Qualidade está associada ao processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. Isto implica que todos os processos de uma determinada atividade são importantes; se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o produto final terá qualidade. Qualidade é um conjunto de características contidas num processo, produto e/ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas dos clientes.

A produtividade, por sua vez, está associada ao rendimento físico e/ou econômico dos diferentes fatores de produção utilizados nas atividades e nos seus processos produtivos. Está associada ao ambiente de trabalho, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas. De certa forma, depende dos investimentos na formação básica e na qualificação profissional dos recursos humanos envolvidos nos diferentes processos.

Disso resulta que a qualidade e produtividade, fatores-chave para a competitividade, sempre foram preocupações para setores produtivos, em maior ou menor escala, em diferentes setores empresariais. O que se percebe na verdade é que a qualidade e a produtividade estão relacionadas e influenciam a atividade produtiva das empresas. Uma adequada gestão da qualidade e da produtividade, que tem decisiva contribuição para alavancar a competitividade, passou a ser determinante para a sobrevivência das empresas no ambiente de grande competição hoje vivenciado.

A qualidade e a produtividade dependem fundamentalmente de duas variáveis: a) da qualificação, em termos de conhecimento e habilidade dos recursos humanos e; b) da infraestrutura da empresa em termos de construções físicas, de máquinas e equipamentos, de instrumentos de trabalho, de recursos financeiros e de créditos e incentivos públicos. Há de se considerar que a produção de bens e de serviços requer, antes de tudo, a adequação da estrutura e dos processos produtivos em conformidade com as normas e técnicas para que as atividades sejam desenvolvidas com racionalidade no uso dos recursos e os resultados físicos e econômicos sejam eficazes.

Isto explica porque a produtividade leva ao desenvolvimento por intermédio do crescimento industrial, visto que o esforço físico, com sua devida remuneração, melhora o bem-estar de todos no sistema, que cresce com a participação de todos os seus agentes.

Segundo Sousa (2005, p. 39), o crescimento que uma empresa ou uma indústria consegue tem algumas limitações que são importantes; por exemplo, as pequenas empresas lutam contra a burocracia estatal para obter créditos subsidiados, ou até mesmo financiamento pessoal para conseguir dar alguns passos na sua sobrevivência; já as grandes não têm esse problema, mas incorrem em alguns outros, talvez mais difíceis, isto é, a competição direta daqueles que concorrem de igual para igual e até mesmo recorrendo à sabotagem para conseguir melhores fatias do mercado que, às vezes, não são tão prósperas assim.

A qualidade e a produtividade dependem fundamentalmente da utilização de diferentes processos produtivos e tecnológicos. A introdução de inovações nos diferentes processos industriais permite, ao mesmo tempo, ampliar as possibilidades de combinação de insumos bem como da produção de bens e serviços com efeitos na qualidade e na produtividade empresarial. Segundo Kon (1999, p. 121),

...a introdução de novas tecnologias por parte de produtores públicos ou privados implica uma escolha entre diferentes possibilidades tecnológicas, que repercutirão na absorção de maior ou menor quantidade do fator trabalho, de diferentes níveis de qualificação, o que determinará a estruturação das ocupações de forma adaptada aos processos escolhidos.

Kon (1999, p. 122) ainda afirma que

...o desenvolvimento tecnológico implica mudanças na capacidade produtiva das economias e na participação dos diferentes fatores de produção. Assim, estes conhecimentos técnicos atualizados possibilitam a formação de novos capitais, modificação na organização das empresas e habilitação dos recursos humanos da sociedade.

Ganhos na competitividade geram vantagens na perspectiva do crescimento das empresas, ou seja, no seu lucro. A inovação passa a ser um elemento essencial para o alcance das metas desejadas, e a inovação pelo desenvolvimento tecnológico é o ingrediente fundamental para o desenvolvimento de novos produtos ou para tornar os já existentes mais adequados à demanda de seus atuais e futuros clientes e consumidores. Em um mercado cada vez mais seletivo, dinâmico e altamente exigente, a inovação é requisito a ser alcançado. Isso diz respeito à sobrevivência de uma empresa no mundo dos negócios. Segundo Porter (1986, p. 22),

a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente competitivo sendo que este, por sua vez, é função da estrutura industrial na qual a empresa compete. A indústria é, portanto, a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida.

Neste caso, cabe ressaltar a existência das condições objetivas para a inovação, que são o conhecimento, explicitado pela existência de recursos humanos qualificados, a disponibilidade aos recursos financeiros necessários para o desenvolvimento tecnológico e a posterior incorporação aos produtos, processos ou serviços.

Situação Atual e Perspectivas do APL Celeiro

Estudar, compreender e entender as estratégias do APL Agroindústria Familiar em relação a sua inserção e competitividade no mercado passa, necessariamente, pelo estudo da capacidade instalada e da dinâmica de sua utilização e qualificação dos processos no interior das organizações que compõem o Arranjo Produtivo Local.

A análise leva em conta a infraestrutura, considerando os aspectos físicos, financeiros e administrativos que, de certa forma, se constituem em ponto de partida e determinam, em boa parte, a capacidade de competição e de crescimento das empresas. De outra parte, a análise considera também o ambiente de inovação e a capacidade de incorporação das tecnologias

disponíveis. Nesta perspectiva, é importante atentar para a efetiva disponibilidade de recursos para fazer frente, principalmente, às necessidades de financiamento dos investimentos e da qualificação dos recursos humanos em termos de conhecimentos e habilidades. Por fim, a análise procura ainda entender e compreender as diferentes estratégias de inserção e de competição no mercado.

A análise dos dados do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro permite identificar quatro tipos diferentes de organizações, ou seja, Agroindústrias que cultivam produtos destinados prioritariamente aos programas institucionais de alimentação, o PAA e o PNAE e vendem algum excedente no mercado local e regional, dois tipos de cooperativas que trabalham basicamente com o leite e mais um tipo de cooperativa que trabalha com leite e outros produtos no ramo empresarial, quais sejam:

Organizações Agroindustriais Familiares

Este tipo de organização, denominado de Agroindústria, constitui-se de 37 organizações pertencentes a duas cooperativas que desenvolvem atividades de transformação, produzindo basicamente produtos cuja matéria-prima principal é a farinha, tais como pães,ucas, bolachas e outros derivados, produtos de origem animal, como salames, queijos e bebidas lácteas, além de melado, mel, dentre outros. Aqui está incluído ainda um grupo de sócios que produz hortifrutigranjeiros que são destinados aos programas institucionais de alimentação (PAA e PNAE) bem como a pequenas feiras de produtores. Nestas 37 organizações estão envolvidos 58 associados das cooperativas. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, elas apresentam baixo risco, tendo em vista as atividades desenvolvidas, a sua inserção no mercado e o valor da sua Renda anual.

A análise das informações obtidas permite afirmar que a produção nestas cooperativas ocorre de forma artesanal, e são utilizados equipamentos tradicionais. Fornos elétricos, fogões de cozinha e geladeiras que, ao mesmo tempo servem para a família, também são usados no fabrico dos

produtos. Os processos de produção têm por base um conjunto de receitas caseiras e os produtos confeccionados constituem-se em produtos tradicionais, sem qualquer procedimento de especialização ou de diferenciação. As matérias-primas são, em sua maioria, produzidas nas próprias propriedades ou adquiridas no mercado local. Alguns casos relatam a busca de matérias-primas no mercado regional.

Estas organizações têm capacidade limitada de investimentos em infraestrutura, em inovação e tecnologia. Por outro lado, têm baixa capacidade de investimento em pesquisa, formação, treinamento e em gestão, constituindo-se em organizações que, do ponto de vista tecnológico, estão defasadas e sem certificação.

Apesar de os produtos serem considerados de boa qualidade, a produtividade do trabalho é inferior. Isto decorre da baixa escala de produção e da necessidade de adequação e modernização tecnológica das agroindústrias, possibilitando ganhos de competitividade e de elevação de Renda. Os dados do cálculo econômico apontam para um Valor Agregado anual total de R\$ 3.002.460,17. Isso significa que estas organizações contribuem com o desenvolvimento regional num montante anual igual ao valor agregado. De outra parte, estas mesmas organizações se apropriam de um montante anual de R\$ 951.761,15 sob forma de Renda. Os dados mostram ainda um Valor Agregado anual de R\$ 81.147,57 e uma Renda anual de R\$ 25.723,27 por agroindústria familiar. Este nível de Valor Agregado e de Renda, apesar de ser importante para a manutenção das atividades nas agroindústrias, permitindo-lhes certa segurança econômica e financeira, ainda é muito baixo para permitir investimentos em tecnologias, em novos processos produtivos e em novos mercados.

O desenvolvimento deste tipo de organização do APL Agroindústria Familiar da região Celeiro depende também de vários outros fatores, tais como acesso a crédito, fornecimento de energia elétrica de qualidade, da logística em relação ao transporte, principalmente em termos de estradas, e

a meios de comunicação, os quais necessitarão ser articulados com o poder público e suas concessionárias para melhor disponibilidade de tais serviços, muitas vezes deficitários.

Essas empresas não adotam o planejamento estratégico como referência de gestão e de processo de tomadas de decisão; são concorrentes entre si e apresentam baixo grau de competitividade no mercado em que atuam. Nestas empresas é possível perceber sérios problemas de gestão.

Organizações Cooperativas

A análise dos dados do APL Agroindústria Familiar permite diferenciar as organizações cooperativas que participam do Arranjo Produtivo Local em três diferentes tipos. Esta diferenciação decorre pelas estratégias de inserção e de competição adotadas pelas organizações bem como pela estrutura física e atividades desenvolvidas. A seguir apresentamos dados sobre a qualidade e produtividade de cada um destes tipos identificados.⁴

Cooperativa – Tipo 1

Este Tipo de organização que chamamos de Cooperativa – Tipo 1, constitui-se de um conjunto de cooperativas cuja atividade principal é a produção de leite e, segundo a análise dos dados do cálculo econômico, apresentam alto risco de viabilidade econômica, tendo em vista o baixo valor da sua Renda anual. Está incluído neste Tipo um conjunto de sete cooperativas.

⁴ Algumas das informações que constam a seguir também aparecem no capítulo anterior (Valor Bruto da Produção, Valor Agregado e Renda Gerada no APL Celeiro). São reproduzidas aqui para contextualizar a discussão sobre qualidade e produtividade para os diferentes tipos de cooperativas do APL Celeiro.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, a maioria destas organizações tem um montante de investimento baixo, tendo em vista que a estrutura se resume a pequenos espaços físicos nos quais acontece o processo de gestão das organizações. Em termos médios, cada uma das cooperativas deste Tipo de organização tem um investimento de R\$ 69.413,13. Se considerarmos todas as cooperativas, tem-se um valor total investido igual a R\$ 624.718,13.

A sua estratégia de inserção e de competição no mercado resume-se ao processo de intermediação entre os sócios produtores de leite e o mercado consumidor do leite *in natura*. Neste processo, a negociação de preços pagos aos produtores tem sido uma ação estratégica importante que permite a manutenção de um aumento no nível de Renda dos sócios. Do ponto de vista da logística, algumas cooperativas adotam a estratégia de terceirizar o transporte de leite, e outras, com o apoio do poder público municipal, recebem veículos em comodato e se responsabilizam pelo transporte do produto até a indústria processadora.

De acordo com o cálculo econômico, em termos médios, em cada organização tem-se 110 sócios e trabalham com a produção de leite 64 famílias. Assim, este Tipo de organização tem 767 sócios e, ao todo, 3.068 pessoas (membros das famílias), dos quais 1.796 de alguma forma se envolvem com a produção de leite. Outro dado importante a ser destacado está associado à produção de leite, principal atividade deste Tipo de cooperativa. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 11 vacas e 15 hectares por propriedade, e levando em conta ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. De acordo com os dados e respeitando as informações anteriores, temos que este Tipo apresenta uma população de 4.939 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 6.735 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 10,62 litros de leite por animal por dia e 6,49 litros de leite por animal por hectare utilizado.

Ainda em relação ao APL, podemos apontar dados sobre a produção física e a contribuição para o Valor Bruto da Produção deste Tipo para o Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e o número total de vacas deste Tipo, permitem estimar o volume total de leite produzido. Pelos dados, temos uma produção média anual de 2.247.330 litros de leite por organização e um volume total de 15.731.313 litros de leite produzidos por ano por este Tipo de cooperativa. Os dados demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,86 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 1.941.154,36 por organização e um volume anual de R\$ 13.577.305,08 para o Arranjo. Isto significa que este Tipo faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

Os dados do cálculo econômico indicam um Valor Agregado anual total de R\$ 274.364,88. Isso quer dizer que estas organizações contribuem com o desenvolvimento regional num montante anual igual ao valor agregado. De outra parte, estas mesmas organizações se apropriam de um montante anual de R\$ 20.136,50 sob forma de Renda. Os dados mostram ainda um Valor Agregado anual de R\$ 39.194,98 e uma Renda anual de R\$ 2.876,64 por organização. Estes níveis de Valor Agregado e de Renda, apesar de serem positivos, põem em risco a manutenção das atividades operacionais nas cooperativas, bem como não permitem investimentos em tecnologias, em novos processos produtivos e em novos mercados.

Cooperativa – Tipo 2

Este Tipo de organização, denominado de Cooperativa – Tipo 2, constitui-se de uma cooperativa e de uma associação cuja atividade principal é a produção de leite. Neste caso, as famílias são sócias tanto da cooperativa como da própria associação. São 66 famílias que se articularam inicialmente numa associação e, posteriormente, tendo em vista a sua inserção no mercado comprador de leite, também constituíram uma cooperativa. Além

da atividade leiteira, este Tipo de cooperativa também fornece, de forma coletiva, insumos e presta serviços a seus associados. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresenta baixo risco, tendo em vista o valor da sua Renda anual.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, este Tipo de organização tem um montante de investimento, em termos de estrutura física e de veículos, adequada para o desenvolvimento de suas atividades. O investimento representa um valor total igual a R\$ 483.600,00, distribuído em estrutura física, veículos para o transporte de leite, máquinas para a prestação de serviços aos sócios e armazéns para a estocagem de produtos e insumos.

A sua estratégia de inserção e de competição no mercado passa pelo processo de negociação de preços do valor do leite pago aos sócios, pelo mercado consumidor do leite *in natura*, pela compra coletiva de insumos e matérias-primas necessários ao processo produtivo e pela prestação de serviços e assistência técnica aos produtores de leite. Estas ações têm sido estratégias importantes que permitem a manutenção e o aumento no nível de Renda dos sócios. Em relação à logística, com o apoio do poder público municipal, também receberam veículos em comodato e se responsabilizaram pelo recolhimento e transporte do produto até a indústria processadora.

De acordo com o cálculo econômico, neste Tipo de organização trabalham 66 sócios e um total de 264 pessoas (membros das famílias), e todos se envolvem com a produção de leite. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 25 vacas e 15 hectares por propriedade, e levando em conta ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Conforme estes dados, o presente Tipo apresenta uma população de 1.650 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 990 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 24,24 litros de leite por animal e por dia, e 33,67 litros de leite por animal por hectare utilizado. Comparando os dados dos demais Tipos de organização e

com o próprio APL, temos indicadores de produtividade muito superiores, o que decorre, principalmente, da gestão eficiente do processo produtivo nos aspectos relativos à alimentação de qualidade, de sanidade animal e dos investimentos em genética.

Ainda em relação ao APL, podemos apontar dados sobre a produção física e a contribuição para o Valor Bruto da Produção deste Tipo para o Arranjo. Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas deste Tipo de empresa, permitem estimar o volume total de leite produzido. Pelos dados, temos uma produção anual de 12.000.000 de litros de leite por ano por este Tipo de cooperativa. Os dados demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,81 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 9.720.000,00. Isto significa que este Tipo faz circular na região um montante significativo de recursos financeiros que, pelo efeito multiplicador, também alavancam o crescimento e o desenvolvimento regional.

Os dados do cálculo econômico apontam para um Valor Agregado anual total de R\$ 772.274,33. Isso quer dizer que estas organizações contribuem com o desenvolvimento regional num montante anual igual ao valor agregado. De outra parte, estas mesmas organizações se apropriam de um montante anual de R\$ 199.196,21 sob forma de Renda. Como o Tipo é representado por duas organizações, os dados mostram ainda um Valor Agregado anual de R\$ 386.137,13 e uma Renda anual de R\$99.598,10 por organização. Estes níveis de Valor Agregado e de Renda permitem certa segurança operacional e investimentos na atividade produtiva, com melhorias em termos tecnológicos bem como na qualidade e produtividade.

Cooperativa – Tipo 3

Outro Tipo de organização identificado, denominado de Cooperativa – Tipo 3, constitui-se de duas cooperativas que adotam estratégias de diversificação de atividades, nas quais a leiteira é complementada com a construção de supermercado e agropecuária além da possibilidade de terem

abatedouro de animais (gado), dentre outros. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresentam baixo risco, tendo em vista o valor da sua Renda anual.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, este Tipo de organização tem um montante de investimento, em termos de estrutura física e de veículos, adequada para o desenvolvimento de suas atividades. O investimento representa um valor total igual a R\$ 221.714,79 por organização, distribuídos em estrutura física e veículos para o transporte de leite.

A sua estratégia de inserção e de competição no mercado passa pelo processo de diversificação de atividades. A atividade leiteira, no entanto, é uma ação estratégica e complementada com atividades empresarias, tais como supermercado, agropecuária e abatedouro de gado bovino. Na atividade leiteira assumem a negociação do valor do leite pago aos sócios com o mercado consumidor do leite *in natura*. Estas ações têm sido estratégias importantes que permitem a manutenção e o aumento no nível de Renda dos sócios. Do ponto de vista da logística, com o apoio do poder público municipal, receberam veículos em comodato e se responsabilizaram pelo recolhimento e transporte do produto até a indústria processadora.

De acordo com o cálculo econômico, neste Tipo de organização estão implicados 1.224 sócios e um total de 4.896 pessoas (membros das famílias) e todos se envolvem com a produção de leite. Considerando os dados relativos ao número de sócios (famílias) nas organizações e, de acordo com os dados das entrevistas, um número médio de 11 vacas e de 15 hectares por propriedade e, levando em conta ainda um período de lactação de 300 dias por ano, podemos obter dados sobre a produtividade da atividade leiteira. Referente aos dados, este Tipo apresenta uma população de 13.464 vacas para a produção de leite. Esta atividade é desenvolvida numa área de 18.360 hectares. Estes dados demonstram um rendimento médio de 4,06 litros de leite por animal e por dia, e 2,48 litros de leite por animal por hectare utilizado. Comparando os dados dos demais Tipos com o próprio APL, temos indicadores de produtividade muito inferiores, o que decorre, principal-

mente, da gestão ineficiente do processo produtivo nos aspectos relativos à alimentação de qualidade, de sanidade animal e dos investimentos em genética.

Os dados relativos à produtividade por vaca e do número total de vacas do Tipo, permitem estimar o volume total de leite produzido. Pelos dados temos uma produção anual de 16.400.000 de litros de leite por ano por este Tipo de cooperativa. Os dados demonstram que o leite foi comercializado em 2013 a um preço médio de R\$ 0,84 por litro. Isto permite estimar um Valor Bruto da Produção anual (VBP) para o APL de R\$ 13.694.000,00.

Os dados do cálculo econômico apontam para um Valor Agregado anual total de R\$ 1.438.887,08. Isso significa que estas organizações contribuem com o desenvolvimento regional num montante anual igual ao valor agregado. De outra parte, estas mesmas organizações se apropriam de um montante anual de R\$ 566.363,33 sob forma de Renda. Como o Tipo é representado por duas organizações, os dados mostram ainda um Valor Agregado anual de R\$ 719.443,54 e uma Renda anual de R\$ 283.318,17 por organização. Estes níveis de Valor Agregado e de Renda permitem segurança operacional e investimentos na atividade produtiva, com melhorias em termos tecnológicos, bem como na qualidade e produtividade.

Os índices citados permitem apresentar dados relativos à produção total, produtividade e rendimento médio do APL Agroindústria Familiar da Região Ceileiro. Segundo os dados, o Arranjo Produtivo Local tem atualmente 2.235 famílias sócias. Do número total de sócios, 1.739 famílias têm como atividade principal a produção de leite *in natura*, 58 famílias têm pequenas agroindústrias e 77 famílias produzem prioritariamente hortifrutigranjeiros. De outra parte, em termos de população, o APL abrange 8.940 pessoas (membros das famílias), das quais 6.956 estão envolvidas com a atividade leiteira, 232 pessoas na atividade agroindustrial e 308 pessoas ocupam-se com a produção de hortifrutigranjeiros.

Em relação à produção física do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, a atividade leiteira é a mais importante, com 44.131.313 litros por ano, o que representa uma média de 4.413.131 litro por ano por organização. Esta produção anual indica 25.377,40 litros de leite por ano e por sócio, com um rendimento diário médio de 70,49 litros. Os dados coletados demonstram que a cooperativa com a maior produção anual produz 12.000.000 litros, enquanto a menor produção é de 312.000 litros por ano. Considerando os dados destas cooperativas, temos rendimentos médios significativamente diferentes, ou seja, na cooperativa com a maior produção anual temos 181.818,18 litros por sócio por ano, o que representa uma produção média de 505,05 litros por dia por sócio. Já na cooperativa com a menor produção anual, temos uma média por sócio de 11.142,85 litros, o que representa uma produção média diária de 30,95 litros.

Considerando o valor da produção física do Arranjo Produtivo, os dados mostram um Valor Bruto da Produção anual de R\$ 39.081.539,10, incluindo o valor da produção leiteira, das agroindústrias e dos hortifruti-granjeiros. Neste caso, o Valor Bruto da Produção (VBP) média anual por organização é de R\$ 3.755.902,76. Assim, a organização com o maior VBP anual apresenta um montante de R\$ 9.720.000,00, o que representa um VBP anual médio por sócio de R\$ 147.272,72 por família. Isto significa uma produção diária de R\$ 409,09. Já a organização com o menor VBP anual tem um montante de vendas igual a R\$ 249.600,00, o que representa um VBP anual por sócio de R\$ 8.914,28 por família e uma produção diária de R\$ 24,76.

A análise do Valor Agregado pelo APL permite inferir sobre a sua contribuição ao desenvolvimento regional. De acordo com o cálculo econômico, a atividade operacional das organizações que participam do Arranjo produtivo cria um montante de riqueza anual nova no valor de R\$ 5.487.986,46. Este montante de riqueza nova, gerada pelo APL, é distribuído aos agentes que, de alguma forma, participaram do desenvolvimento regional, sob a forma de salários, impostos, juros e aluguéis. O montante do Valor Agregado não distribuído é apropriado pelo APL, e permite a sua

reprodução socioeconômica. Os dados demonstram que a Renda do Arranjo é igual a R\$ 1.737.730,20 por ano. Esta Renda permitirá a manutenção das atividades operacionais de cada uma das organizações e, em diferentes níveis, os investimentos em tecnologia e inovação necessários para a consolidação e expansão do APL. É importante destacar que, em termos médios, cada organização produz um Valor Agregado anual de R\$ 306.480,81 e uma Renda média anual de R\$ 91.426,45. De outra parte, cada um dos sócios das organizações produz um Valor Agregado médio anual de R\$ 2.455,47 e uma Renda média anual de R\$ 777,50.

Os dados supra demonstram níveis de produtividade muito diferentes entre as organizações do APL, o que pode ser observado, também, entre os diferentes Tipos de cooperativas identificados a partir do cálculo econômico do Valor Agregado e da Renda. Esta diferenciação ocorre, principalmente, pelas diversas estratégias adotadas pelas direções das cooperativas e pela sua capacidade de reprodução socioeconômica. Outro aspecto importante diz respeito à introdução de inovações e de tecnologias apropriadas para a produção no âmbito dos associados das cooperativas.

Sobre estes aspectos cabem algumas considerações que podem, de alguma forma, permitir um melhor entendimento das variáveis determinantes da produtividade das atividades desenvolvidas e também aspectos associados à qualidade dos produtos.

Inicialmente é importante destacar que as cooperativas, associações e agroindústrias são pequenas organizações que atuam na parte marginal do mercado regional do leite e demais produtos – apesar de conseguirem, de forma coletiva, um volume significativo de leite, operam com a agricultura familiar na qual a escala e a produtividade são muito pequenas. As ações de mercado estão reduzidas a negociações com compradores locais e regionais e na alimentação institucional. Constituem-se em tentativa de manter no mercado a pequena produção – no coletivo têm escala e garantem, pela exploração do trabalho, alguma mais-valia aos associados. De forma coletiva, no entanto, conseguem negociar preços que, se não maiores que os prati-

cados pelo mercado, pelo menos garantem preços iguais. Esta estratégia permite, segundo dados das cooperativas, um aumento médio na Renda dos associados de 35%.

Do ponto de vista da produção leiteira os dados mostram que boa parte dos sócios, em termos de tecnologia, tem sistemas simples de ordenha mecânica e resfriadores a granel, o que lhes possibilita um trabalho menos penoso no que respeita ao processo de produção do leite.

Nos Tipos de cooperativas 1 e 2, a produção do leite, no âmbito dos associados, mostra problemas de rendimento físico que é considerado baixo para os padrões da indústria. Além de questões de produtividade física, apresentam também problemas sanitários que afetam a qualidade do produto. Quanto à tecnologia, precisam melhorar a qualidade da alimentação e a genética dos animais. Encaminhando este problema poderia haver um incremento significativo na produção e, portanto, na escala, o que, por sua vez, permitiria adotar novas estratégias de inserção e de competição no mercado.

Estes Tipos também trazem sérios problemas de gestão tanto no âmbito dos associados como das próprias organizações. Faltam formação e conhecimentos adequados para viabilizar processos decisórios eficientes e eficazes. Percebe-se também, em alguns casos, alto grau de dependência do setor público local. Ações de educação e de formação tendem a produzir impactos significativos nas organizações e na própria produção dos associados.

Este problema, associado à produtividade e à gestão, não ocorre nas Cooperativa – Tipo 2. Neste Tipo a alta produtividade é a resposta às ações de cooperação e de qualificação da produção instituídas pela Associação e pela Cooperativa formadas pelos associados. A Associação e a Cooperativa foram constituídas como forma de viabilizar a produção de assentados, oriundos de construção de usinas hidrelétricas. Desde a sua constituição, as ações desenvolvidas foram todas de forma coletiva e a atividade principal é a produção de leite. Neste sentido, é importante

destacar a preocupação com a qualidade da alimentação fornecida aos animais, com a compra coletiva de insumos e matérias-primas, com o uso coletivo de máquinas e de equipamentos com prestação de serviço relativo ao preparo do solo e plantio de pastagens, com a sanidade e genética dos animais e com a venda coletiva da produção. De outra parte, as organizações deste Tipo se preocuparam com a infraestrutura necessária para dar conta destas ações coletivas e, do ponto de vista tecnológico, apresentam boas condições de produção.

Há de se considerar que, preocupados com a escala, com a produtividade e com a qualidade da produção leiteira, este Tipo de organização tomou a decisão de investir num resfriador de leite que lhes permitirá adotar estratégias ainda mais competitivas em relação à inserção e competição no mercado regional. Já foi feito o investimento e existe autorização legal, ambiental e sanitária para o funcionamento de um posto de resfriamento, com capacidade de resfriar 70.000 litros diários de leite.

Em relação à qualidade do leite produzido pelo APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, é importante destacar que os dados apontam para a produção de um produto de boa qualidade. Existem relatos de uma preferência pelo leite produzido na região, tendo em vista a sua composição nutricional ser de qualidade superior, o que seria causado, principalmente, pelo tipo de alimentação fornecido aos animais.

A análise da situação atual permite concluir que a inovação e os aspectos tecnológicos estão associados à melhoria das condições físicas de produção (alimentação, sanidade e genética) – neste campo pequenas melhorias certamente já impulsionarão a produção total, aumentando a importância das Cooperativas, da Agel e do próprio APL no desenvolvimento regional. Apesar de receberem assistência oficial da Emater, muitas afirmam ser insuficiente, muitas vezes com objetivos diferentes e contraditórios às necessidades do APL. Algumas têm ações individuais e tímidas de uma assistência técnica voltada as suas necessidades.

Possíveis Estratégias e Ações

As possíveis estratégias e ações para o APL Agroindústria Familiar Região Cealero passam por um processo que se inicia com os aspectos relacionados à forma e aos instrumentos de gestão das organizações. Estão incluídos nesta preocupação aspectos de gestão técnica dos processos produtivos internos das pequenas propriedades e das cooperativas e dos instrumentos de controle dos aspectos financeiros, tais como fluxo de caixa e custos e estratégias de formação dos seus preços de venda.

Na perspectiva operacional é importante atentar para aspectos relacionados aos insumos, às matérias-primas e aos bens intermediários. Neste caso é necessário observar a sua disponibilidade, seus preços, a qualidade e os prazos de entrega, pois se constituem em componentes estratégicos da produção. Os dados do APL revelam grandes disparidades entre as empresas, principalmente em relação à forma de acesso, aos custos e à existência de incentivos públicos.

Ainda do ponto de vista operacional, há de se considerar as questões associadas aos processos e às iniciativas em termos da inovação e da tecnologia. Boa parte das empresas do APL dispõe de parques e limitados recursos para investir em inovação e tecnologia, exigindo, assim criatividade na alocação destes recursos escassos. Neste caso, a inovação é elemento fundamental para a produtividade e a qualidade dos produtos oferecidos pelas organizações e limita a sua competitividade. Como linha de ação, propõe-se ao APL fomentar o empreendedorismo e a inovação em termos de processos, produtos e serviços, como forma de melhorar a qualidade e a produtividade.

Potencializar a capacidade instalada e entender a dinâmica da sua utilização e seus efeitos sobre a produtividade e qualidade, requer o emprego de recursos humanos treinados e qualificados. Os dados do diagnóstico apontam para sérios limites em relação a estes recursos. Observa-se a falta sistemática de mão de obra qualificada para dar conta das demandas das empresas do APL. De outra parte, e não em raros casos, os agentes

do mercado, e responsáveis pela operação diária dos produtos cultivados no âmbito do Arranjo, também mostram certa dificuldade no manuseio da tecnologia incorporada aos produtos. Considera-se ainda, como já referido, que um número significativo de organizações tem dificuldades em relação aos aspectos administrativos.

Também como linha de ação, propõe-se ao APL estimular a formação e o treinamento de recursos humanos com enfoque nos aspectos teóricos, técnicos, humanísticos e da sustentabilidade. Esta formação pode acontecer em três dimensões diferentes: a) formação dos agentes das organizações: fomentar a formação de dirigentes com conhecimentos, técnicas e instrumentos de gestão empresarial; b) treinamento dos agentes das organizações: promover o treinamento dos colaboradores nos diferentes processos como forma de melhorar a qualidade e a produtividade dos processos, produtos e serviços no âmbito dos consumidores; c) formação dos agentes do mercado – proporcionar a formação e o treinamento em duas dimensões: i) a socialização aos potenciais demandantes das novas técnicas e produtos disponíveis; ii) o treinamento dos “operadores da infraestrutura” para o uso eficiente, eficaz e racional dos processos e produtos oferecidos pelo APL.

Finalmente devem-se considerar ainda as diferentes possibilidades de ganhos advindos da integração e da cooperação entre as cooperativas. A cooperação e a integração entre as empresas constituem-se elemento principal para a constituição e consolidação do APL. Os ganhos deste processo, que se iniciam com o planejamento estratégico e a programação operacional e se consolidam a partir de contratos (formais ou informais) de parceria e de fidelização, podem efetivamente reposicionar o APL no mercado, permitindo o surgimento de economias de escala e de escopo no âmbito das empresas do APL.

A esse respeito, pode-se apontar como alternativa a identificação de grupos de organizações (Tipos) com características comuns e que tenham interesse em desenvolver ações de integração e de cooperação. A tipologia de empresas pode ser definida a partir da análise-diagnóstico de sistemas de produção, que pode se constituir em referência para a definição das possí-

veis estratégias de integração e cooperação. Como ação ao APL, propõe-se a fomentação da constituição de uma central de negócios/projetos com o objetivo de articular a integração e a cooperação entre as empresas do APL, com ações de prospecção, análises e encaminhamentos relativos à gestão administrativa, de matérias-primas, de recursos financeiros, de financiamentos e de investimentos, de projetos e de novos mercados, dentre outros.

Como estratégias de ação relacionadas à melhoria de qualidade e produtividade no âmbito do APL Celeiro recomendam-se:

a) Formação e Capacitação Técnica, Gerencial e Política

Uma leitura atenta da 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, têm 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 têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

b) Qualificação da Produção Agropecuária

Ao longo do diagnóstico realizado foram apontados inúmeros aspectos limitadores da competitividade dos agentes do APL no mercado. Embora muitos desses limitadores estejam relacionados às condições naturais de solo ou topografia, com a estrutura fundiária predominante na região ou com a

distância até os principais centros consumidores, todos 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 efetivada pelo APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro, a realização de um conjunto de ações no sentido de qualificar a produção realizada pelos Agricultores Familiares da Região. A estratégia implica realização de amplo debate em cada um dos municípios da região, envolvendo os agricultores e os 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.

c) *Qualificação dos Sistemas de Processamento da Produção*

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 à 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.

d) 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. O alcance e o impacto das ações do APL, entretanto, ainda são limitados, em comparação com as necessidades da região e com as potencialidades que ele representa.

As expectativas em relação às possibilidades de alcançar resultados positivos por intermédio do APL estão presentes na população da região. A experiência precisa, no entanto, 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.

Este conjunto de ações propostas no APL tem por finalidade melhorar a dinâmica de utilização da capacidade instalada, aumentando a produtividade técnica e econômica e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no Arranjo. De outra parte espera-se, também, como resultado, especialmente a partir de ações de integração e cooperação, melhorar a competitividade das empresas, permitindo boas condições de acumulação e de crescimento empresarial.

Referências

ARIAS, Adrián de León. Patrones de Crecimiento Regional y su Impacto en la Productividad Mexicana. *Revista El Mercado de Valores*, Guadalajara, Jalisco, México, Universidad de Guadalajara, Instituto de Estudios Económicos y Regionales, v. 60, n. 10, p. 35-44, oct. 2000.

BORTOLAIA, L. A.; MUENCHEN, J. V. Análise do processo de desenvolvimento de novas tecnologias e adoção de inovações nas empresas do APL. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL Metalme-cânico Pós Colheita Panambi e Condor 2012 -2022*. 1. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 73-88. V. 1.

FERNANDEZ, Eduardo Dante. *Economía y organización industrial*. Formosa, AR. EDUNAF – Editora de la Universidad Nacional de Formosa 2005.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

KON, Anita. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MUENCHEN, J. V.; BASSO, D. Capacidade instalada e dinâmica de sua utilização e qualificação. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL Metalme-cânico Pós Colheita Panambi e Condor 2012 -2022*. 1. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 165-184. V. 1.

NARDINI, B. *O BNDES e o desenvolvimento industrial brasileiro: o passado e as perspectivas futuras em política industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Planef; Ocde, 1990.

PENROSE, Edith Tittton. *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Madrid: Aguillar, 1962.

PORTER, Michael E. *Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SOUSA, Luiz Gonzaga de. *Economia industrial*. Eumed.net. 2005. Disponível em: <www.eumed.net/libros/2005/lgs-ci/>.

MAPEAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA E DE VALOR DO APL CELEIRO

José Valdemir Muenchen¹
Daniel Claudy da Silveira²
Emerson Juliano Lucca³

A dinâmica do processo de produção tem demonstrado cada vez mais a necessidade de considerar diferentes elos entre os agentes e organizações que, de alguma forma, participam da produção da riqueza regional. Isto ocorre pela dinamização das possibilidades de combinação de atividades e da complexificação dos processos produtivos.

Assim, a produção de valor pelas organizações cada vez mais deve considerar as relações de produção que são estabelecidas com o ambiente externo. Estas relações de produção podem ser entendidas como cadeias

¹ Mestre em Economia Aplicada pela Esalq/USP. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. valdemir@unijui.edu.br

² Mestre em Economia e Desenvolvimento pelo PPGE&D/UFSM. Doutorando em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/Unisc. daniel.claudy@hotmail.com

³ Economista, mestre em Desenvolvimento, analista técnico responsável pelo Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí. Professor da Faculdade América Latina (FAL) e da Fundação Educacional Machado de Assis (Fema). lucca.emerson@gmail.com

produtivas que são formadas por elementos de diferentes setores econômicos, e que estabelecem relações comerciais, de compra e de venda, as quais agregam valor ao processo e aos produtos e serviços produzidos. Esta cadeia, articulada de forma sequencial, envolve toda a atividade de produção e de comercialização. A cadeia produtiva pode ser entendida como “uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico” (Silva; Batalha, 2001, p. 6).

Este processo permite observar como os elementos participam da formação da cadeia de valor. Segundo Porter (1989, p. 31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Para ele (p. 33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores...”. Conforme Silva e Kopittke (2002), a cadeia de valor permite que a empresa conheça como se estrutura o processo de formação do valor do bem ou serviço; como se agrega valor no processo e como isso é percebido pelo cliente final; quais são as suas relações de mercado com outros agentes econômicos e quais seriam os fatores que alterariam o custo ao longo da cadeia. Porter (1989) classifica as atividades de valor nessas classes: atividades primárias e atividades de apoio, e a relação de interdependência entre as atividades é chamada de elo e associa as atividades de valor.

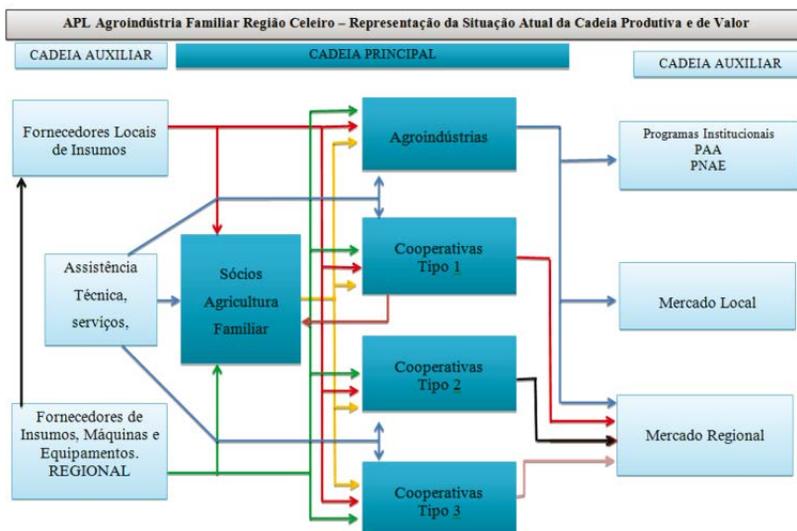
A cadeia produtiva e de valor decorre de um conjunto de processos inter-relacionados e articulados originários dos elos de ligação. Uma cadeia de valor, por sua vez, refere-se a toda sequência de atividades envolvidas desde o projeto, a produção e a distribuição de um determinado bem. O objetivo é identificar como o valor é transferido entre os vários atores e como as empresas locais, pela incorporação de melhorias em seus processos, podem capturar mais valor para os seus negócios. No caso do APL Agroindústria Familiar Região Ceilero, a cadeia se forma a partir de três processos (Araújo, 2007):

Processos que se dão a montante: constitui-se em cadeia auxiliar e é formada principalmente por fornecedores locais de insumos, matérias-primas básicas e fornecedores regionais que, além de fornecer insumos, disponibilizam também máquinas e equipamentos aos fornecedores locais, à agricultura familiar (sócios) e às organizações que compõem o APL. A montante tem-se também atividades como serviços agropecuários, assistência técnica, pesquisas, entre outras.

Produção em âmbito agroindustrial/cooperativa: constitui-se na cadeia principal e é formada pelas agroindústrias, por três diferentes tipos de cooperativas e seus respectivos sócios – agricultores familiares. Forma o elo central da cadeia produtiva e de valor em torno do qual se aglutinam duas cadeias auxiliares – a de fornecedores de matérias-primas, insumos, máquinas e equipamentos, e as instituições que, de alguma forma, apoiam o desenvolvimento do APL e o mercado. Aqui ocorre a produção de produtos agroindustriais e de leite.

Processos que se dão a jusante: também são constituídos em cadeia auxiliar e abrangem todos os agentes envolvidos nas atividades que ocorrem após a produção agroindustrial. Assim, além da chamada indústria a jusante, representada pelas agroindústrias transformadoras da matéria-prima agropecuária, fazem parte desses processos o mercado da alimentação institucional (PAA e PNAE) e os canais de comercialização, intermediários, freteiros, distribuidores, atacadistas, supermercados e consumidores.

O esquema a seguir apresenta a cadeia produtiva e de valor do APL Agroindústria Familiar Região Celeiro.



A análise da cadeia produtiva e de valor do APL demonstra que ocorrem várias interações entre os elos que compõem a cadeia produtiva, que podem ser definidas como fases intermediárias que formam mercados dentro da própria cadeia. Para (Silva; Batalha, 2001), existem pelo menos quatro tipos de mercados dentro de uma cadeia agroindustrial, cada um deles com distintas características e formando diferentes estruturas. São eles: “mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais, mercado entre produtores rurais e agroindústria, mercado entre agroindústria e distribuidores e, finalmente, mercado entre distribuidores e consumidores finais” (Silva; Batalha, 2001, p. 31), além de um quinto mercado formado com os distribuidores do atacado e varejo.

Nos processos que se dão a montante, considerados uma cadeia auxiliar, estão incluídos três tipos de agentes principais:

Organizações Locais

São fornecedoras de insumos e de matérias-primas básicas à agricultura familiar e para as agroindústrias e cooperativas. Inclui-se aqui o fornecimento de adubos, defensivos, sementes, produtos veterinários, materiais

de expedientes, material de construção, entre outros. Estas organizações se caracterizam por pequenas empresas, porém concentram um volume significativo de recursos financeiros e têm papel importante no processo de desenvolvimento local, pelo volume de empregos, pelo pagamento de salários destinados à população local, pela geração de impostos, pagamento de juros e aluguéis. Estas organizações atuam apenas como intermediárias e não têm capacidade de inovação e de desenvolvimento de tecnologias em termos de novos produtos, processo e/ou mercados.

Organizações Regionais

São os fornecedores de matérias-primas e insumos básicos. Estas organizações também são as responsáveis pelo fornecimento de máquinas, equipamentos e veículos para a pequena agricultura familiar, agroindústrias e cooperativas e de alguns insumos adquiridos em maior escala pelas organizações da cadeia principal. Apesar de boa parte do valor gerado por estas organizações não permanecer no APL, tem um papel importante na disponibilização de produtos e processos associados à inovação e ao desenvolvimento tecnológico do APL, e permite melhorias na qualidade e na produtividade das atividades e das ações desenvolvidas, sendo também importantes no processo de desenvolvimento regional.

Organizações de Apoio e Suporte

Integrantes da cadeia auxiliar a montante, estas organizações são as responsáveis pela prestação de serviços agropecuários e agroindustriais, pela assistência técnica para os pequenos agricultores familiares e para as agroindústrias e as cooperativas. As ações desenvolvidas por estas organizações incluem atividades de formação e educação e de cooperação, e o desenvolvimento da capacidade gerencial e de melhoria do processo produtivo pela introdução de novos processos inovativos e tecnológicos. São fundamentais estratégias para a harmonia e a funcionalidade do APL, e suas ações

permitted, on one hand, to consolidate the Arranjo and, on the other, to increase its competitiveness in the market by expanding its capacity to create value and contributing, in a decisive way, to regional development. Part of these organizations are municipalities, Ascar/Emater, universities, Ifet, technical schools, research centers, among others.

The auxiliary chain upstream is important for the provision of all the necessary components to the different productive processes developed in the interior of the Arranjo Produtivo. This part of the chain interrelates in such a way that it constitutes the base on which all the activities of the Arranjo develop.

Production in the agroindustrial/cooperative, or the main chain of the APL, is formed by three different types of organizations that interrelate in the distinct processes and in the various activities developed. These are the main links of the chain that give life to the Arranjo, existing a relationship of dependence between the organizations in the measure in which the small farmers who relate to the chain upstream are responsible for the products destined to the different processes of transformation and aggregation of value that occur in the interior of the agroindustries and cooperatives, from which these farmers are the partners and some responsible for the process of management and strategic and operational decision.

A Pequena Agricultura Familiar

In the scope of small family agriculture, with the use of inputs and raw materials provided by the auxiliary chain upstream, the generation of products employed by agroindustries and cooperatives. This production, despite possessing a relative technological update, has difficulty in presenting economies of scale that result from a low physical productivity of the productive factors and of the area of the properties. There are still problems associated with management and the decision-making process,

tendo em vista o baixo nível de formação e de educação. Do ponto de vista da cooperação, as ações que acontecem são isoladas e não se constituem em ação efetiva que produz melhorias na cadeia produtiva e de valor.

De acordo com Lima (2009), no município de Crissiumal foram identificados oito diferentes tipos de pequenas propriedades familiares, nas quais o sistema de produção tem o leite como atividade central. O estudo identificou também oito distintos tipos de pequenas propriedades familiares cujo sistema de produção tem por base emergentes Agroindústrias. Esta situação certamente pode ser generalizada para todo o Arranjo Produtivo Local.

Segundo Lima (2009), em termos médios o Valor Agregado Bruto nos sistemas de produção, que tem por base a produção leiteira, é de R\$ 1.681,25 por hectare. Se considerarmos uma área média de 15 hectares por propriedade, teremos um Valor Agregado Bruto total anual de R\$ 25.218,75 por propriedade. Segundo os dados do APL, temos em torno de 1.739 propriedades sócias do Arranjo, o que permite estimar o Valor Agregado Total destes sistemas de produção, ou seja, as propriedades nas quais a produção leiteira está na base do processo, produzem, no seu conjunto, Valor Agregado total de R\$ 48.855.406,25 por ano.

O estudo de Lima (2009) mostra que o Valor Agregado representa, em termos médios, algo em torno de 50% do Valor Bruto da Produção. Se utilizarmos este critério pode-se estimar o Valor Bruto da Produção (VBP) dos Agricultores Familiares que participam da cadeia principal do APL. Assim, o VBP anual total dos 1.739 pequenos agricultores e sócios das cooperativas realiza uma produção física que, em valores monetários, representa R\$ 97.710.812,50, contribuindo com a cadeia produtiva e de valor de forma significativa. Deste Valor Bruto da Produção, conforme o cálculo econômico, um montante de 30,76%, ou seja, R\$ 30.056.075,14, representa o valor de leite produzido nestas pequenas propriedades familiares do APL. O restante diz respeito ao valor produzido por outras atividades, tais como suínos e grãos, dentre outros, pertencentes aos diferentes sistemas de produção adotados em cada uma das propriedades. Utilizando

este critério, podemos determinar o Valor Agregado pela atividade leiteira nestas propriedades, ou seja, a atividade leiteira produz uma riqueza nova anual, sob forma de Valor Agregado, de R\$ 15.027.922,96. A análise de toda a cadeia principal demonstra que é nas propriedades dos pequenos agricultores que circula o maior valor e onde temos a maior capacidade de criação de novas riquezas decorrentes da cadeia produtiva e dos diferentes sistemas de produção adotados.

A Agroindústria Familiar

As 37 agroindústrias familiares do APL estão organizadas em torno de duas cooperativas e dedicam-se a atividades de transformação gerando produtos derivados da farinha (pães, cucas, bolachas), produtos de origem animal (salames, queijos, bebidas lácteas, mel) e derivados da cana-de-açúcar (melado, rapaduras), dentre outros. Aqui está incluído ainda um grupo de sócios que produz hortifrutigranjeiros que são destinados aos programas institucionais de alimentação (PAA e PNAE), bem como às pequenas feiras de produtores. Nestas 37 organizações estão envolvidos 58 associados das cooperativas. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, elas apresentam baixo risco, tendo em vista as atividades desenvolvidas, a sua inserção no mercado e o valor da sua renda anual.

De acordo com o cálculo econômico, o Valor Bruto da Produção (VBP) destas organizações representa uma produção física total para o APL, que, em termos monetários, é igual a R\$ 5.204.913,33 e um Valor Agregado de R\$ 3.002.460,17. Este valor representa, por um lado, a capacidade de produção destas organizações e, por outro, sua condição para a criação de novas riquezas para a região, que são, de alguma maneira, apropriadas pelos agentes regionais sob a forma de salários, impostos, juros, aluguéis, bem como a formação da renda das agroindústrias familiares.

A análise dos elos da cadeia demonstra que os processos de transformação são importantes na complementação do valor no âmbito das pequenas propriedades. Dentro da cadeia principal, as agroindústrias se relacionam com os pequenos agricultores que lhes fornecem as principais matérias-primas, acontecendo o processo de transformação.

A montante, as relações se estabelecem com os fornecedores de matérias-primas, insumos e máquinas, equipamentos, e com as instituições de apoio e suporte. A jusante os elos se relacionam com o mercado consumidor dos seus produtos. Dentre estes destacam-se os programas de alimentação institucional (PAA e PNAE) e o mercado local e regional. O mercado local e regional é composto por feiras de produtores e pontos de vendas em supermercados e armazéns. Os produtos oferecidos têm apresentado competitividade tanto em termos de preços quanto de qualidade de produtos artesanais, no entanto a escala limita os ganhos em termos de produtividade e rentabilidade.⁴

Cooperativas – Tipo 1

Este tipo de organização, pertencente à cadeia principal do APL, constitui-se de um conjunto de cooperativas cuja atividade principal é a produção de leite e, segundo a análise dos dados do cálculo econômico, apresentam alto risco de viabilidade econômica, tendo em vista o baixo valor da sua Renda anual. Está incluído neste tipo um conjunto de sete cooperativas. Estas cooperativas apenas intermedeiam a comercialização do leite produzido pelos pequenos agricultores familiares no mercado regional.

⁴ Algumas das informações que constam a seguir também aparecem no capítulo anterior (Capacidade Instalada, Produtividade e Qualidade da Estrutura Produtiva do APL Celeiro). São reproduzidas aqui para contextualizar a discussão sobre as interações entre os vários elos da cadeia produtiva do APL Celeiro.

Pelo fato de somente intermediarem a produção e, em muitos casos, inclusive assumirem a responsabilidade pelo pagamento do leite aos agricultores, qualquer questão que possa ocorrer em relação ao mercado, tais como atrasos de pagamentos por parte dos compradores, recusa de carga de leite por problemas sanitários e/ou de qualidade, tende a produzir efeitos negativos na sustentabilidade financeira e econômica das cooperativas deste tipo.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, a maioria destas organizações tem um montante de investimento baixo, tendo em vista que a estrutura se resume a pequenos espaços físicos nos quais acontece o processo de gestão das organizações.

De acordo com o cálculo econômico, o Valor Bruto da Produção (VBP) destas organizações representa uma produção física total para o APL que, em termos monetários, é igual a R\$ 7.555.051,33 e um Valor Agregado total anual de R\$ 274.364,88. Este valor representa, por um lado, a capacidade de produção destas organizações e, por outro, a condição para a criação de novas riquezas para a região, que são, de algum modo, distribuídas aos proprietários dos processos produtivos e ao Estado sob a forma de impostos.

Dentro da cadeia principal estas organizações se relacionam com os pequenos agricultores responsáveis pelo fornecimento do leite *in natura*, o que representa um valor bruto total da produção anual dos sócios de aproximadamente R\$ 4.658.506,67.

A montante, as relações com os fornecedores locais e regionais lhes permite o acesso a materiais de expediente para o funcionamento dos espaços destinados à gestão das cooperativas e de alguns insumos associados aos processos operacionais, tais como combustíveis e matéria de manutenção de veículos, com o estabelecimento de elos com as instituições de apoio e suporte. Aqui se destaca a assistência técnica da Emater e a cedência, para algumas cooperativas, de veículos em comodato pelas Prefeituras para o transporte de leite do produtor até os mercados local e regional.

Cooperativas – Tipo 2

Este tipo de organização, pertencente à cadeia principal do APL, constitui-se de uma cooperativa e de uma associação que adotam uma ação de especialização da produção de leite. Neste caso, as famílias são sócias tanto da cooperativa como da própria associação. São 66 famílias que se articularam inicialmente numa associação e, posteriormente, tendo em vista a sua inserção no mercado comprador de leite, também constituíram uma cooperativa. Além da atividade leiteira, este tipo de cooperativa também fornece, de forma coletiva, insumos e presta serviços a seus associados. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresenta baixo risco, tendo em vista o valor da sua renda anual.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, este tipo de organização tem um montante de investimento, em termos de estrutura física e de veículos, adequada para o desenvolvimento de suas atividades, distribuído em estrutura física, veículos para o transporte de leite, máquinas para a prestação de serviços aos sócios e armazéns para a estocagem de produtos e insumos.

De acordo com o cálculo econômico, o Valor Bruto da Produção (VBP) destas organizações representa uma produção física total para o APL que, em termos monetários, é igual a R\$ 11.979.360,00 e um Valor Agregado total anual de R\$ 772.274,33. Dentro da cadeia principal, estas organizações se relacionam com os sócios, responsáveis pelo fornecimento do leite *in natura*, o que representa um valor bruto total da produção anual dos sócios de aproximadamente R\$ 5.459.589,43.

As ações que se desenvolvem dentro do próprio elo da cadeia principal com seus sócios, se constituem num elemento diferencial do APL, que influi de maneira decisiva na cadeia de produção e de valor deste tipo de organização e poderá se constituir como estratégia de ação futura para todo o Arranjo. Este tipo de cooperativa, com uma ação de cooperação sistemática e constante, realiza a compra coletiva, junto aos fornecedores, de todas as matérias-primas e insumos necessários ao processo de produção

de leite dos seus associados. Esta ação produz efeitos sobre a qualidade e a produtividade e, portanto, sobre o valor no âmbito da pequena produção familiar. Estes fornecedores, participantes da cadeia auxiliar a montante, também fornecem os insumos e matérias-primas para o funcionamento das organizações deste tipo de cooperativa. Nesta cooperativa a estratégia de relacionamento a montante está centrada na cooperação, na assistência técnica e na compra e venda coletiva de insumos, matérias-primas e leite. Parte da assistência técnica é assumida pelas cooperativas, no entanto existem relações de parceria, de formação, de cooperação e de educação com as instituições de apoio e de suporte.

Cooperativas – Tipo 3

Também integrante da cadeia principal do APL, este tipo de organização constitui-se de duas cooperativas que adotam estratégias de diversificação de atividades, nas quais a leiteira é complementada com a construção de supermercado e agropecuária além da possibilidade de terem abatedouro de animais (gado), dentre outros. A produção é fornecida por 612 famílias que se articulam em torno das duas cooperativas. Segundo a análise dos dados e o cálculo econômico, apresentam baixo risco, tendo em vista o valor da sua renda anual.

Em relação à capacidade instalada em termos de infraestrutura e de tecnologia, este tipo de organização tem um montante de investimento, em termos de estrutura física e de veículos, inclusive para o transporte de leite, adequado para o desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com o cálculo econômico, o Valor Bruto da Produção (VBP) destas organizações representa uma produção física total para o APL que, em termos monetários, é igual a R\$ 16.142.215,04 e um Valor Agregado total anual de R\$ 1.438.887,08. Dentro da cadeia principal, estas organizações se relacionam com os sócios, responsáveis pelo fornecimento do leite *in natura*, o que representa um valor bruto total da produção anual dos sócios de aproximadamente R\$ 14.364.077,27. Além disto, as cooperativas

ainda disponibilizam aos seus associados produtos de consumo familiar nos supermercados, bem como insumos, defensivos e medicamentos, dentre outros, nas agropecuárias. Ainda oferecem serviços de abate de animais para o fornecimento de carne na alimentação institucional.

A montante, as relações com os fornecedores locais e regionais lhes permite o acesso a materiais de expediente para o funcionamento dos espaços destinados à gestão das cooperativas e de insumos associados aos processos operacionais, tais como combustíveis e matéria de manutenção de veículos, e para o suprimento dos supermercados e agropecuárias e o estabelecimento de elos com as instituições de apoio e suporte.

A análise da cadeia produtiva e de valor destes três tipos de cooperativas demonstra um Valor Bruto da Produção total e anual de R\$ 33.876.626,37. Este é o valor correspondente ao volume de leite por elas comercializado no mercado regional. Deste montante, o Valor Agregado total anual é de R\$ 2.485.524,29, o que representa a riqueza anual nova gerada para a região pelas ações desenvolvidas pelas cooperativas cuja atividade principal é o leite.

Este volume de leite comercializado permite a adoção de estratégias de relacionamento com os elos a jusante da cadeia principal. Estas organizações, apesar de não apresentarem ações sistemáticas de cooperação, de forma individual têm conseguido negociar preços que, se não são maiores que os praticados pelas empresas compradoras do leite em relação aos produtores locais, são, pelo menos, iguais, permitindo uma remuneração satisfatória aos pequenos agricultores.

A jusante, a cadeia principal se relaciona basicamente com o mercado regional, onde está instalado um conjunto de empresas compradoras do leite produzido no âmbito das cooperativas. Este mercado regional é constituído pelas seguintes empresas compradoras: BRF, Nestlé, Cooperal, Santa Mônica, Coopermil, Tirol, Mondaf e Archidamini. Estas empresas, instaladas na região, resfriam e depois encaminham o leite para a sua industrialização, que ocorre em outras regiões.

Os dados de toda a cadeia produtiva e de valor demonstram que a produção leiteira dos pequenos agricultores familiares, sócios das organizações, tem um valor da produção anual equivalente a R\$ 30.056.075,14 e um valor agregado anual de R\$ 15.027.922,96. Como este volume de leite é comercializado por intermédio das cooperativas, estas adicionam ao valor bruto da produção um montante anual de R\$ 3.820.551,23 e um valor agregado anual de R\$ 2.485.524,29. Já as agroindústrias familiares produzem um valor da produção anual de R\$ 5.204.313,33 e um valor agregado de R\$ 3.002.460,17. Estes dados permitem apontar para a cadeia produtiva principal um valor da produção anual de R\$ 39.080.939,70 e um valor agregado anual de R\$ 20.515.907,42, demonstrando a sua importância para a geração de valor e riqueza para a sua região de atuação.

A análise desenvolvida no capítulo anterior sobre qualidade e produtividade do APL Agroindústria Familiar da Região Cealeiro traz elementos importantes que afetam a cadeia produtiva e de valor. Por isso são reproduzidas aqui para reforçar a discussão sobre a cadeia produtiva do APL.

As cooperativas, associações e agroindústrias são pequenas organizações que atuam na parte marginal do mercado regional do leite, e demais produtos – apesar de conseguirem de forma coletiva um volume significativo de leite operam com a agricultura familiar na qual a escala e a produtividade são muito pequenas. As ações de mercado estão reduzidas a negociações com compradores locais e regionais e na alimentação institucional. Constituem-se em tentativa de manter no mercado a pequena produção – pelo coletivo têm escala e garantem, pela exploração do trabalho, alguma mais-valia aos associados. De forma coletiva, no entanto, conseguem negociar preços que, se não maiores que os praticados pelo mercado, pelo menos garantem preços iguais. Esta estratégia permite, segundo dados das cooperativas, um aumento médio na renda dos associados de 35%.

Do ponto de vista da produção leiteira os dados mostram que boa parte dos sócios, em termos de tecnologia, tem sistemas simples de ordenha mecânica e resfriadores a granel, o que lhes possibilita um trabalho menos penoso no que respeita ao processo de produção do leite.

Nos tipos de cooperativas 1 e 2, a produção do leite, no âmbito dos associados, mostra problemas de rendimento físico que é considerado baixo para os padrões da indústria. Além dos problemas de produtividade física apresentam também problemas sanitários que afetam a qualidade do produto. Quanto à tecnologia, precisam melhorar a qualidade da alimentação e a genética dos animais. Encaminhando este problema poderia haver um incremento significativo na produção e, portanto, na escala, o que, por sua vez, permitiria adotar novas estratégias de inserção e de competição no mercado.

Estes tipos também trazem sérios problemas de gestão tanto no âmbito dos associados como das próprias organizações. Faltam formação e conhecimentos adequados para viabilizar processos decisórios eficientes e eficazes. Percebe-se também, em alguns casos, alto grau de dependência do setor público local. Ações de Educação e de Formação tendem a produzir impactos significativos nas organizações e na própria produção dos associados.

Este problema, associado à produtividade e à gestão, não ocorre nas organizações do tipo cooperativa 2. Neste tipo, a alta produtividade é a resposta às ações de cooperação e de qualificação da produção instituídos pela Associação e pela Cooperativa formadas pelos associados. A Associação e a Cooperativa foram constituídas como forma de viabilizar a produção de assentados, oriundos de construção de usinas hidrelétricas. Desde a sua constituição, as ações desenvolvidas foram todas de forma coletiva e a atividade principal é a produção de leite. Neste sentido, é importante destacar a preocupação com a qualidade da alimentação fornecida aos animais, a compra coletiva de insumos e matérias-primas, o uso coletivo de máquinas e de equipamentos com prestação de serviço relativo ao preparo do solo e plantio de pastagens, com a sanidade e genética dos animais e na venda coletiva da produção. De outra parte, as organizações deste tipo se preocupam com a infraestrutura necessária para dar conta destas ações coletivas e, do ponto de vista tecnológico, apresentam boas condições de produção.

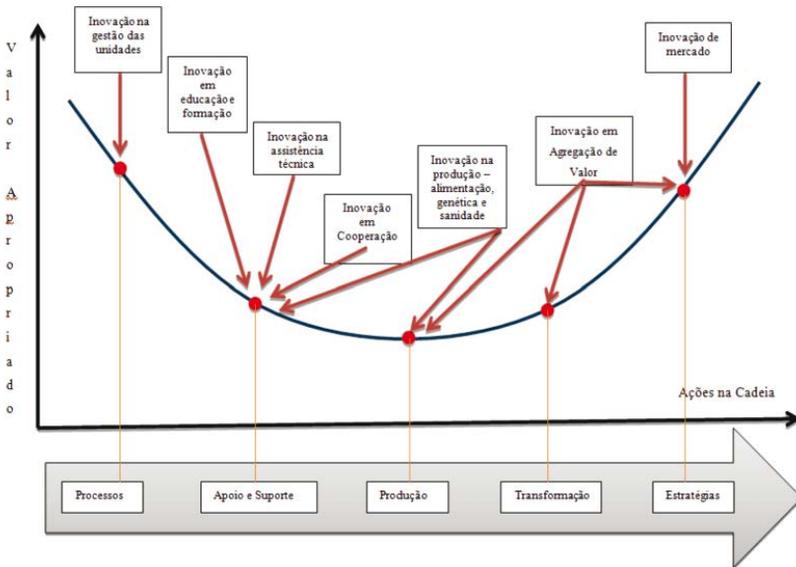
Há de se considerar que, preocupados com a escala, com a produtividade e com a qualidade da produção leiteira, este tipo de organização tomou a decisão de investir num resfriador de leite que lhes permitirá adotar estratégias ainda mais competitivas em relação à inserção e competição no mercado regional. Já foi feito o investimento e existe autorização legal, ambiental e sanitária para o funcionamento de um posto de resfriamento, com capacidade de resfriar 70.000 litros diários de leite.

Em relação à qualidade do leite produzido pelo APL Agroindústria Familiar da Região Cealeiro, é importante destacar que os dados apontam para a produção de um resultado de boa qualidade. Existem relatos de uma preferência pelo leite produzido na região, tendo em vista a sua composição nutricional ser de qualidade superior, o que seria causado, principalmente, pelo tipo de alimentação fornecido aos animais.

A análise da situação atual permite concluir que a inovação e os aspectos tecnológicos estão associados à melhoria das condições físicas de produção (alimentação, sanidade e genética) – neste campo pequenas melhorias certamente já impulsionarão a produção total, aumentando a importância das Cooperativas, da Agel e do próprio APL no desenvolvimento regional. Apesar de receberem assistência oficial da Emater, muitas afirmam ser insuficiente, muitas vezes com objetivos diferentes e contraditórios às necessidades do APL. Algumas têm ações individuais e tímidas de uma assistência técnica voltada as suas necessidades.

Os dados da cadeia produtiva permitem verificar a forma como se constitui a cadeia de valor. A representação da cadeia de valor está apresentada no esquema a seguir:

Cadeia de Valor do APL Agroindústria Familiar da Região Ceileiro



No esquema anterior, no eixo vertical, temos a apropriação de valor no âmbito da cadeia, e no eixo horizontal as ações potencializadoras da cadeia de valor do APL Agroindústria Familiar. As ações representam a possibilidade de constantemente adicionar valor à cadeia de produção.

Os dados do APL demonstram a necessidade de melhorias nos processos decisórios tanto dos pequenos agricultores familiares quanto das próprias cooperativas. Neste caso, a gestão das organizações deveria considerar a eficiência e a eficácia dos processos produtivos de decisão. Nesta questão, as Instituições de Apoio e Suporte têm papel fundamental na melhoria dos processos gerenciais. Estas Instituições deverão desenvolver ações constantes e sistemáticas de educação e de formação, de assistência técnica e de cooperação. Tais ações poderão reposicionar as organizações no ambiente local de tal forma que a melhoria das suas condições de reprodução permita a consolidação do APL enquanto agente central do desenvolvimento regional.

Passo seguinte será a melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. A questão central está na inovação da produção em termos de melhoria na alimentação, na genética e na sanidade dos animais. A ação no âmbito da produção representa a possibilidade de um aumento significativo com pequenos investimentos nestas inovações. Aqui as instituições de apoio e suporte também assumem papel importante principalmente na transferência de novas tecnologias desenvolvidas no âmbito da pesquisa e da assistência técnica.

A partir do aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços decorrentes da inovação na produção, criam-se as condições para a execução de processos de transformação com significativa agregação de valor. O cálculo econômico demonstra que os investimentos em resfriadores e o reposicionamento no mercado regional, têm a capacidade de multiplicar por cinco o valor agregado das cooperativas. Neste sentido, ações efetivas já estão em estudo e efetivação. Em Chiapetta já está pronto e prestes a entrar em operação um resfriador com capacidade para 70.000 litros diários de leite, e com a expectativa de investimento em fábrica de rações. Em Tenente Portela há articulações avançadas com diversos agentes para voltar a colocar em funcionamento estrutura física de resfriamento e de transformação de leite, com a produção de leite longa vida, queijos e iogurte, entre outros. Em Crissiumal há articulações para a instalação, em 2015, de uma indústria de pré-cozidos, e está sendo previsto inicialmente o processamento de mandioca. Em Vista Gaúcha, com apoio do setor público, tem projeto para o investimento em resfriador e uma unidade de processamento e transformação de leite. Em Derrubadas também há negociações da cooperativa, com o apoio do setor público, para a montagem de resfriador de leite. Em Três Passos já existe investimento em transformação de leite e, neste momento, está em fase final de ampliação, potencializando a produção de queijos e outros derivados do leite.

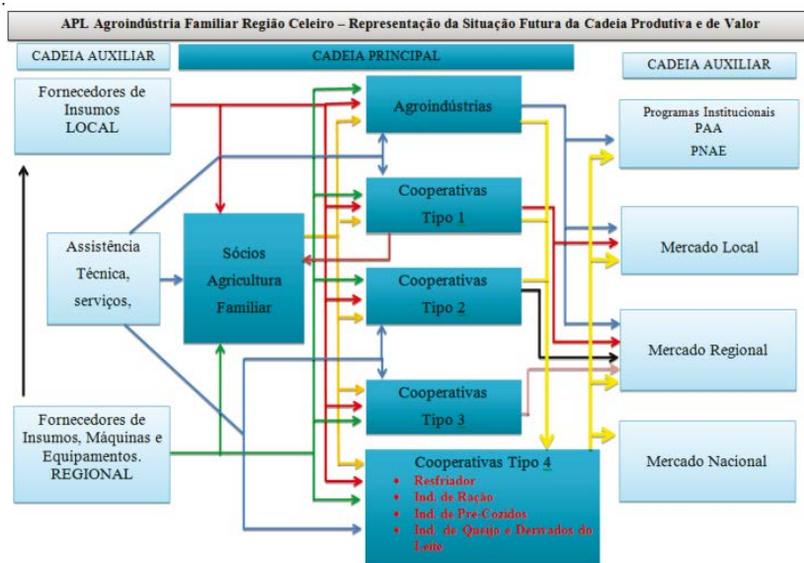
Todas estas ações permitirão o reposicionamento do APL com a adoção de inovações em relação ao mercado. Neste sentido, o uso de estratégias de inserção e de competição no mercado, inclusive nacional, poderá auxiliar na consolidação das ações e no nível de reprodução do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro.

Cooperativas – Tipo 4: Perspectivas Futuras

A representação da perspectiva futura da Cadeia de Valor do APL Agroindústria Familiar Região Celeiro, com a introdução dos investimentos estratégicos na produção e transformação pela Inovação em Agregação de Valor e Inovação no Mercado, pode ser visualizada no esquema apresentado na sequência.

A representação demonstra as novas relações que se estabelecem, tanto a montante quanto a jusante, na cadeia de valor do APL. É importante destacar que o processo de produção e de transformação representado pelas novas possibilidades permitirá ao APL atingir novos mercados no âmbito nacional, com a probabilidade de adotar diferentes estratégias de inserção e de competição organizacional.

A perspectiva futura com a cadeia auxiliar a montante, em princípio, não deve apresentar alterações significativas com a introdução das unidades de produção e de transformação a partir da lógica da Inovação em Agregação de Valor e da Comercialização. Deve produzir, no entanto, alterações significativas nas relações internas da cadeia principal e da cadeia auxiliar a montante. A cooperativa tipo 4, com a efetiva participação da Agel e ações de cooperação, permitirá a agregação de valor aos produtos cultivados pelos pequenos agricultores familiares e pelas demais organizações que participam do APL, e concederá o acesso a novos mercados na cadeia auxiliar a jusante ampliando, significativamente, o emprego e a renda no Arranjo.



Como pode ser visualizado no esquema supra, as organizações cooperativas tipo 4 passarão a assumir papel central e estratégico no desenvolvimento do APL e da própria Região Ceileiro, na medida em que se apresentam como alternativa de aumento na produção, com efeitos imediatos na produtividade e na qualidade dos produtos. Estes investimentos se constituem em alternativas viáveis para agregar valor à produção dos pequenos agricultores familiares e às demais organizações do APL por meio de processos de transformação da produção. De outra parte, estes investimentos também permitirão o acesso ao mercado nacional, permitindo, assim, a adoção de novas estratégias de reprodução das organizações e do próprio Arranjo produtivo.

Possíveis Estratégias e Ações

As possíveis estratégias e ações para a cadeia produtiva do APL Agroindústria Familiar da Região Ceileiro estão associadas a atividades de ampliação do número de pequenos agricultores e de organizações no

Arranjo, de qualificação dos sistemas de processamento da produção, de articulações no sentido de um reposicionamento estratégico no mercado consumidor e dos processos e canais de comercialização, principalmente com a articulação de parcerias e de cooperação. As seguintes ações podem ser instituídas:

a) 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 às cooperativas existentes e, especialmente, é necessário criar alternativas para cobrir espaços em que não existem tais entidades. Há 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 e de organizações 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.

b) Qualificação dos Sistemas de Processamento da Produção

Esta estratégia foi igualmente apresentada no capítulo anterior, que tratou sobre produtividade e qualidade da estrutura produtiva do Arranjo. Ela está sendo reapresentada aqui pela importância que tem para melhorar a performance da cadeia produtiva nos ambientes interno e externo do APL Celeiro, atualmente muito focada na coleta do leite de agricultores associados e no seu repasse a outras empresas captadoras de leite.

O aumento do volume e da qualidade da produção agroindustrial 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 à 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.

c) 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 às entidades criadas recentemente 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, possibilita participar de experiências bem-sucedidas e gerar novas competências para o futuro.

Referências

- ARAÚJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BORTOLAIA, L. A.; MUENCHEN, J. V. Análise do processo de desenvolvimento de novas tecnologias e adoção de inovações nas empresas do APL. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós Colheita Panambi e Condor 2012 -2022*. 1. ed. Ijuí: Ed Unijuí, 2012. p. 73-88. V. 1.
- SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing & agribusiness- repensando conceitos e metodologias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38. , 2000, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SOBER, 2000. 1 CD-ROM
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais*. Costa Rica: IICA, 1994. 62p.
- LIMA, Arlindo J. P. de (Coord.). *Situação agrária e estratégias de desenvolvimento da agricultura do município de Crissiumal – RS – BR*. Relatório de Estudo. Ijuí: Deag; Unijuí, 2009.
- MARTINS, L. M. *Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2000.
- MUENCHEN, J. V.; BASSO, D. Capacidade instalada e dinâmica de sua utilização e qualificação. In: BASSO, D.; TRENNEPOHL, D. (Org.). *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: o plano de desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós Colheita Panambi e Condor 2012 -2022*. 1. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 165-184. V. 1.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SILVA, C. L.; KOPITTKÉ, B. H. Simulações e cenários a partir da cadeia de valor: uma aplicação na indústria de celulose. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 43-59, jan./abr. 2002.

DINÂMICA E PERSPECTIVAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO PARA O APL CELEIRO

Dilson Trennepohl¹

Emerson Juliano Lucca²

Guilherme Gadonski de Lima³

A produção do APL Celeiro é bastante diversificada e as características de mercado e comercialização são distintas para os diferentes produtos e para cada agente que compõe o Arranjo. Além de uma longa relação de produtos hortifrutigranjeiros, grãos, cereais e ovos, dentre outros, que são comercializados praticamente sem beneficiamentos agroindustriais, existem os derivados de carne, derivados de leite, derivados de frutas, derivados de cana-de-açúcar, bem como, produtos de panificação. A maior parte desta

¹ Doutor em Desenvolvimento Regional pela Unisc. Integra o corpo docente permanente do curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. dilson@unijui.edu.br

² Economista, mestre em Desenvolvimento, analista técnico responsável pelo Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí. Professor da Faculdade América Latina (FAL) e da Fundação Educacional Machado de Assis (Fema). lucca.emerson@gmail.com

³ Estudante do curso de Ciências Econômicas da Unijuí. Bolsista PET/Unijuí. guilherme@gmail.com

produção é vendida aos consumidores dos próprios municípios na região Celeiro, em feiras específicas ou em estabelecimentos do comércio varejista. Recentemente surgiram como mercado potencial as compras públicas para atender necessidades institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), ambos do governo federal. Há também a realidade da produção leiteira, cuja expressão econômica de valor agregado é predominante no APL, comercializada como matéria-prima para ser processada por plantas industriais situadas além das fronteiras regionais. São, portanto, dinâmicas de mercado complexas, com distintas perspectivas de evolução, que precisam ser estudadas em suas especificidades.

Perspectivas de Mercado dos Produtos das Agroindústrias Familiares

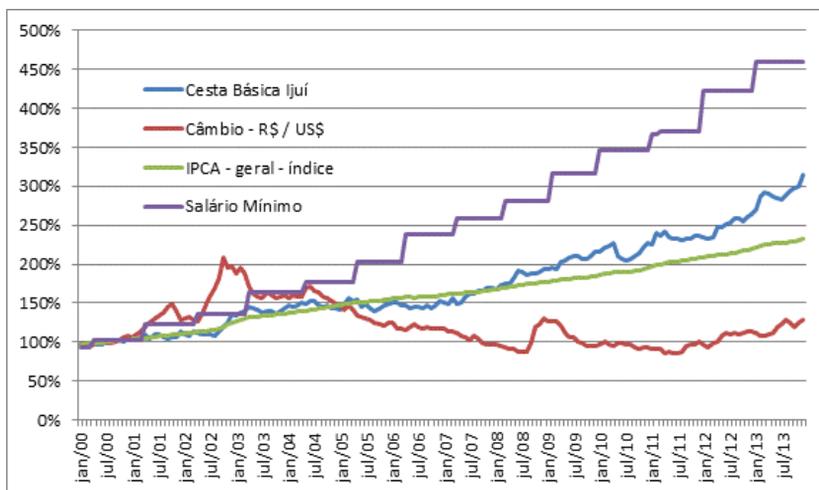
Como resultado de políticas públicas de incentivo dos governos federal e estadual, foram criadas na região Celeiro muitas agroindústrias familiares, o que caracteriza um determinado grau de empreendedorismo por parte dos agricultores. Muitas destas agroindústrias ainda não estão completamente formalizadas; carecem de condições efetivas para garantir a qualidade de sua produção e obter a certificação necessária para acessar os mercados mais exigentes e atrativos. Os sistemas de inspeção existentes na região e acessíveis às agroindústrias limitam-se ao âmbito municipal, impossibilitando a venda dos produtos para outros municípios e inviabilizando a formação de uma rede de comércio e distribuição para outros espaços de consumo.

Os programas governamentais de compras institucionais como o PNAE e PAA são identificados pelos agentes do APL Celeiro como demanda de grande potencial. Ainda existem, entretanto, muitas dificuldades operacionais para viabilizar o atendimento das demandas constantes dos editais públicos, cujas regras de qualidade, certificação e regularidade são pouco flexíveis e, muitas vezes, fora do alcance dos produtores indivi-

duais. Já existem experiências exitosas de cooperação entre agroindústrias e cooperativas de agricultores familiares para conjugar esforços e alcançar os requisitos dos editais. Há, também, alguns problemas de defasagem nos preços pagos aos fornecedores destes programas que não acompanharam a evolução do mercado.

O elemento positivo é o comportamento ascendente dos preços alcançados pela maioria dos produtos oriundos das agroindústrias familiares nos últimos anos. Tomando por base os preços praticados em mercados e supermercados que atendem à população da região, constata-se, no Gráfico 1, que os índices de aumento superaram os índices de inflação oficial do país.

Gráfico 1 – Evolução dos preços da Cesta Básica de Ijuí, da Taxa de Câmbio, da Inflação Oficial (IPCA) e do Valor do Salário Mínimo Nacional – média ano 2000 = Índice 100



Fonte: Ipeadata & Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí, 2014.

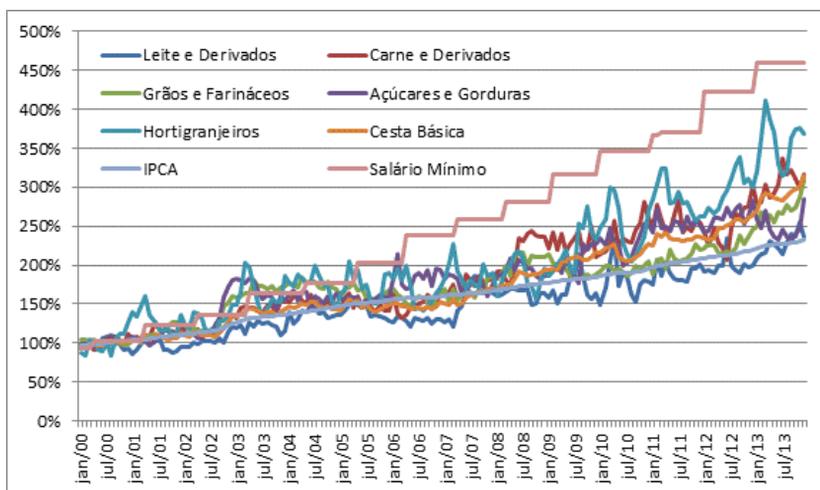
O levantamento de preços realizado pela Unijuí acontece há mais de 30 anos por meio da pesquisa mensal em diversos mercados do município e seus dados servem de referência ao comportamento dos preços pagos pelos consumidores na região de abrangência da universidade. Mensalmente o

Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí publica o Boletim da Cesta Básica, contendo os preços de cada um dos itens que a compõem e os cálculos de sua variação mensal e acumulada, bem como do custo total.

A evolução dos preços observada no período de 2000 a 2013 mostra um índice de crescimento superior ao de inflação oficial (IPCA), especialmente a partir de 2008. Quando comparado a outros indicadores econômicos, o custo total da cesta básica supera largamente a evolução da taxa de câmbio, embora não atinja os níveis de correção do salário mínimo.

A cesta básica é composta por distintos grupos de produtos, cuja evolução apresentou características específicas. Dentre os produtos originários da agricultura familiar, o destaque de crescimento dos preços, conforme o Gráfico 2, foi apresentado pelos hortigranjeiros, seguidos pelas carnes e derivados, ambos superiores ao índice geral.

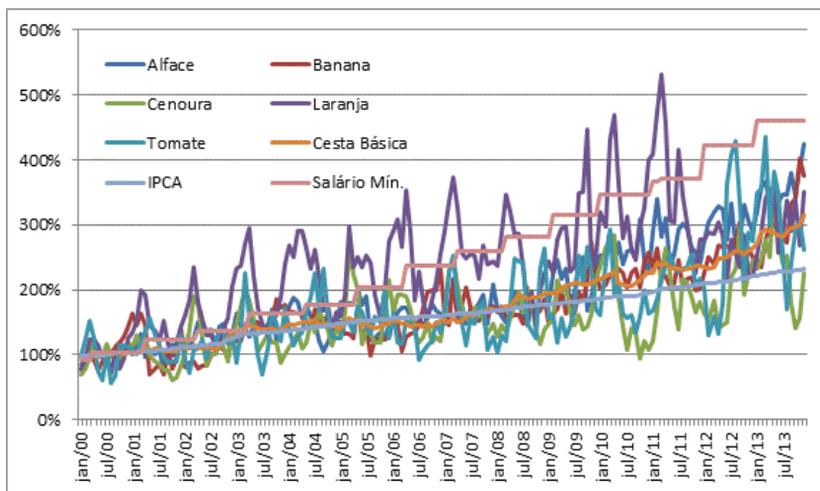
Gráfico 2 – Evolução dos preços dos principais grupos da Cesta Básica de Ijuí, da Inflação Oficial (IPCA) e do Valor do Salário Mínimo Nacional – média ano 2000 = Índice 100



Fonte: Ipeadata & Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí. 2014.

Com grandes oscilações ao longo do período, observa-se, no Gráfico 3, que os preços da maioria dos produtos hortigranjeiros evoluíram em ritmo superior à inflação oficial e ao custo total da cesta básica. Mesmo assim, permaneceram em patamares inferiores à correção do salário mínimo.

Gráfico 3 – Evolução dos preços de alguns hortigranjeiros da Cesta Básica de Ijuí, da Inflação Oficial (IPCA) e do Valor do Salário Mínimo Nacional – média ano 2000 = 100



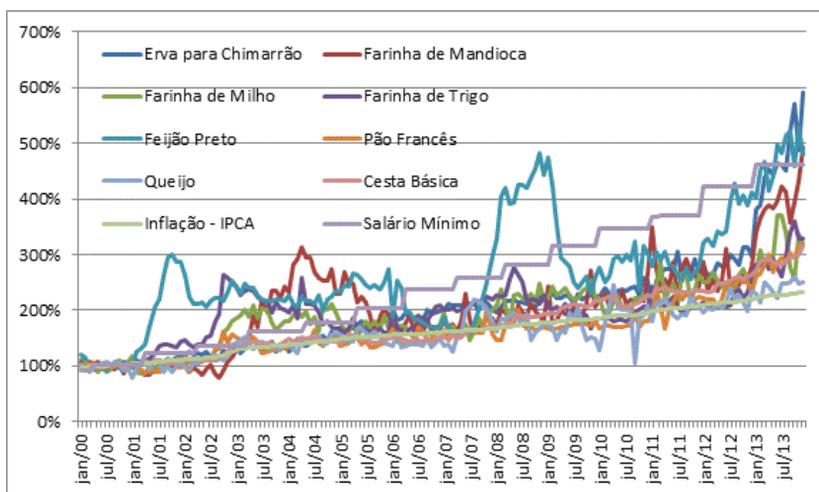
Fonte: Ipeadata & Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí. 2014

Já os preços da erva para chimarrão, a farinha de mandioca e o aipim descascado, segundo o Gráfico 4, mostraram índices de crescimento muito elevados, especialmente no período mais recente. Também o feijão preto, as farinhas de milho e trigo apresentaram preços em forte elevação, com impacto nos produtos da panificação ofertados por diversas agroindústrias familiares da região ceileiro.

Embora estes preços não sejam diretamente oriundos da comercialização feita pelas agroindústrias familiares, eles fornecem indicadores indiretos sobre o comportamento desse mercado. O processo de inclusão social, distribuição de renda e aumento da capacidade de compra de amplas camadas da população, em curso no Brasil nos últimos anos, vem impulsionando a demanda por

produtos alimentares tradicionais ou alternativos. Trata-se de um movimento que gera e potencializa oportunidades de produção e comercialização de uma variedade de produtos oriundos deste segmento da economia, que se organiza para atender à demanda e viabilizar o seu desenvolvimento.

Gráfico 4 – Evolução dos preços de alguns produtos da Cesta Básica de Ijuí, da Inflação Oficial (IPCA) e do Valor do Salário Mínimo Nacional – média ano 2000 = 100



Fonte: Ipeadata & Laboratório de Economia Aplicada da Unijuí. 2014.

O acesso aos mercados mais interessantes, exigentes e rentáveis, entretanto, ainda apresenta obstáculos a serem superados. A principal dificuldade está relacionada aos sistemas de inspeção e certificação de qualidade para consolidar a credibilidade de produtos e marcas da agricultura familiar. Já existem esforços sendo realizados em vários âmbitos no sentido de superar tais obstáculos.

Perspectivas de Mercado do Leite

O leite, incluindo seus derivados, é um produto largamente utilizado na alimentação humana. São grandes os volumes mundiais produzidos e consumidos anualmente, mas em condições muito heterogêneas. Países ou

regiões em que a produção é altamente desenvolvida e o consumo generalizado entre a população, contrastam com regiões e países em que a produção é pouco expressiva e o consumo *per capita* muito aquém das recomendações de alimentação e saúde básicas. Tais características configuram um quadro bastante específico e permitem visualizar algumas perspectivas para o mercado.

De acordo com os dados da Food Agriculture Organization (FAO), a produção mundial de leite alcança 650 milhões de toneladas anuais, das quais 84% são de leite de vaca. O volume global de produção cresceu a uma taxa anual de 3,5% nas últimas duas décadas. Tomando os dados sobre a produção mundial de leite de vaca, é possível observar uma grande concentração do volume na Europa e na América, porém com crescimento vigoroso durante a última década na Ásia, África e Oceania. Tais dados indicam claramente um movimento de expansão da produção e, possivelmente, do consumo de produtos lácteos em países de menor tradição e uma estabilização dos volumes totais em países com elevados patamares.

Considerando que somente aproximadamente 6% do volume total produzido no mundo circulam no comércio internacional, o comportamento do consumo e da produção de leite parece estar sendo definido por circunstâncias do mercado interno dos diversos países. As condições de mercado interno dos diversos países são muito diferenciadas, combinando elementos da estrutura produtiva, dos níveis de renda da população, dos hábitos de consumo e das políticas públicas, especialmente dos elevados subsídios à atividade existentes em alguns países.

Neste sentido, podem ser identificados três conjuntos de países que representam situações específicas de produção e consumo semelhantes:

A) O primeiro grupo é constituído por países com altos patamares de produção e consumo, compreendendo os Estados Unidos e o Canadá, na América, a União Europeia e a Oceania, com a Austrália e a Nova Zelândia. Nestes países o consumo *per capita* já alcançou, há mais de uma década, níveis superiores a 250 Kg/pessoa/ano (considerando todos os derivados em

equivalente ao leite fluido) e a produção possui uma estrutura altamente desenvolvida tecnologicamente. Juntos, representam perto de 40% dos volumes mundiais de produção e consumo, constituindo-se em referência de preços e padrões de qualidade para os demais países.

O consumo de produtos lácteos nestes países é determinado pelos hábitos alimentares incorporados na cultura da população e sustentados pelos elevados níveis de renda e por recursos canalizados pelos programas governamentais. Trata-se de um padrão de consumo sofisticado que inclui na dieta alimentar, além de volumes significativos de leite fluido, uma variedade de produtos derivados do leite (queijos, cremes, iogurtes, etc.) e compostos alimentares que contêm leite dentre seus ingredientes. A tendência observada nos últimos anos aponta para uma leve redução no consumo total dos derivados menos nobres e mais baratos e o crescimento dos derivados mais sofisticados e mais caros, o que pode estar indicando um nível de saturação da capacidade de consumo nestes mercados.

A produção leiteira tem sido historicamente muito importante para a economia destes países, alcançando níveis elevados de sofisticação de sua estrutura produtiva, de seus mecanismos de comercialização e, especialmente, das políticas oficiais de apoio e proteção dos produtores. O volume de subsídios destinados a viabilizar a produção de leite nestes países é muito elevado, e este aspecto tem sido objeto de fortes críticas e acirrados debates no âmbito da Organização Mundial do Comércio – OMC.

B) No segundo conjunto estão os países com níveis intermediários de produção e consumo, compreendendo grande parte da América Latina, como Argentina, Brasil, México, Uruguai e Chile, e parte do Leste Europeu, como Rússia, Ucrânia e Polônia, dentre outros. Nestes países o consumo *per capita* situa-se em torno de 150 Kg/pessoa/ano (considerando todos os derivados em equivalente ao leite fluido) e a estrutura produtiva é bastante heterogênea, convivendo unidades que já incorporaram tecnologias de ponta e unidades de produção com métodos tradicionais.

São países que têm demonstrado um potencial de crescimento significativo de sua produção, para fazer frente ao crescimento do consumo interno e para atender à demanda do mercado internacional. Na maior parte deles existe disponibilidade de fatores de produção e condições naturais favoráveis ao desenvolvimento da produção leiteira, além de avanços tecnológicos disponibilizados pela pesquisa e em rápida difusão entre os produtores.

C) O terceiro grupo é composto por países com baixos níveis de produção e consumo de leite, compreendendo a África, a Ásia e parte da América Latina. Nestes países o nível de consumo *per capita* é inferior a 100 Kg/pessoa/ano (considerando todos os derivados em equivalente ao leite fluido), muitas vezes inferior a 50 Kg/pessoa/ano (aproximadamente 15% do registrado nos países do primeiro grupo) e a estrutura produtiva é incipiente ou tradicional-conservadora, como no caso da Índia.

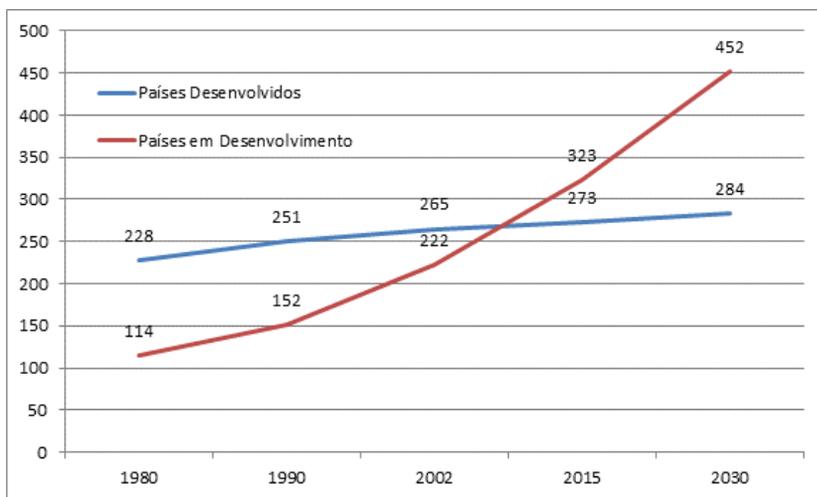
Nestes países está ocorrendo uma expansão muito significativa do volume consumido, impulsionada pelos processos de aumento de renda da população, de abertura econômica e de incorporação dos padrões de consumo do chamado primeiro mundo. O contingente populacional destes países representa mais de 70% da população mundial, e um pequeno aumento no consumo *per capita* desta população significa volumes absolutos muito grandes.

Apesar da grande heterogeneidade de situações entre os países, as dificuldades para expandir a produção leiteira local, no ritmo de crescimento do consumo, são muitas, relacionadas à falta de experiência na atividade ou à adversidade dos recursos naturais. Assim, estes países surgem como prováveis compradores de leite no mercado internacional em volumes crescentes.

Considerando tais circunstâncias, a FAO apresentou uma projeção da evolução do consumo de leite e seus derivados para o período de 1980 a 2030, conforme mostra o Gráfico 5, que aponta para uma lenta expansão do

consumo nos países desenvolvidos e um crescimento acelerado do consumo nos países em desenvolvimento, caracterizando uma inversão radical do grau de importância no mercado entre os dois blocos.

Gráfico 5 – Distribuição do consumo total de leite no mundo
– milhões de toneladas



Fonte: Food..., 2014.

Em decorrência destas características, as projeções de comércio internacional indicam para um aumento significativo dos volumes importados e exportados pelos diversos países. Tais circunstâncias já repercutiram nos preços dos laticínios no mercado mundial com fortes elevações nos principais mercados, especialmente a partir de 2007, conforme demonstram os dados do Usda (United..., 2014).

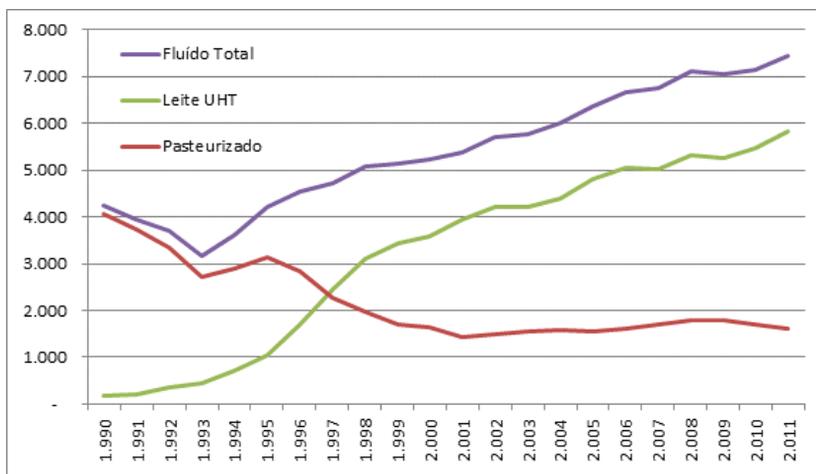
Os preços do leite apresentaram oscilações semelhantes às demais *commodities* agropecuárias, com forte elevação na fase pré-crise internacional e queda correspondente diante da crise. Os problemas climáticos que provocaram queda de produção na Austrália e na Nova Zelândia anteciparam o movimento de aumento nos preços do leite no mercado internacional, e o retorno à normalidade contribuiu para a reversão das cotações.

O Brasil, integrante do grupo intermediário, está respondendo positivamente ao seu desafio histórico de ampliar a produção para atender às necessidades nutricionais de seu povo especialmente nos períodos em que tais necessidades se constituem em crescimento da demanda pelo produto. Além disso, pretende participar do mercado internacional de leite não mais como importador, e sim como exportador de diversos derivados, disputando fatias de um mercado em expansão.

A produção brasileira de leite ainda tem muitos aspectos para melhorar. Alguns deles são a sanidade do rebanho, a qualidade do leite produzido, a produtividade animal e por área, a alimentação (principalmente do período de seca) e a administração da produção. No Brasil, existe tecnologia disponível para que a produção seja comparável aos padrões internacionais.

A demanda interna tem crescido sistematicamente e as mudanças na distribuição de renda que ocorreram após a consolidação do Plano Real, assim como os diversos programas sociais (fome zero, bolsa família, merenda escolar, etc.), podem contribuir para ampliar o consumo de produtos lácteos no país. No Gráfico 6 observou-se que o volume de vendas de leite fluido, especialmente de leite longa vida, cresceu bastante nas últimas décadas e a mesma tendência pode ser verificada em outros derivados do leite.

Gráfico 6 – Volume de vendas de leite fluído no Brasil – milhões de litros



Fonte: Associação..., 2014 .

Promover o atendimento ao crescente consumo doméstico de leite e ocupar faixas crescentes do mercado mundial, portanto, é um desafio gigantesco para a pecuária leiteira no Brasil e constitui boas perspectivas de mercado para sustentar a remuneração ao produtor e possibilitar maiores investimentos em toda a cadeia produtiva do leite.

Evolução dos Preços dos Produtos Lácteos no Mercado Internacional

A maior parte da produção de leite destina-se ao consumo do mercado interno nos respectivos países produtores. Historicamente, a produção surge e se expande para atender o consumo da população local ou regional. Em tais circunstâncias, o comércio internacional representa menos de 10% do volume total produzido e consumido no mundo ou do valor correspondente.

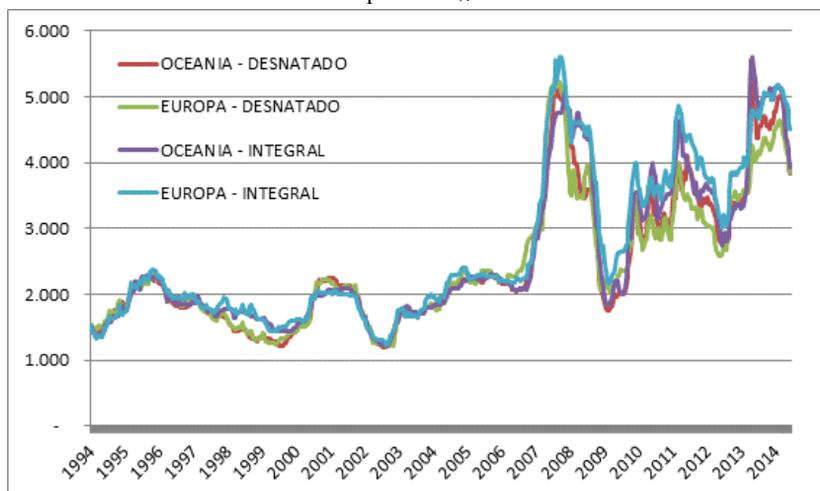
Mesmo assim, o comportamento dos preços no mercado internacional tem se tornado referência para a atividade na maioria dos países. Para os exportadores representam o potencial de remuneração pelos derivados produzidos e determinam os parâmetros de pagamento pela matéria-prima utilizada na sua elaboração. Já para os importadores representam o custo de obtenção dos produtos lácteos e delimitam as condições de atendimento da demanda e de substituição das importações pela produção interna.

No caso dos produtos lácteos (leite em pó, queijo, manteiga, etc.), duas praças têm sido referência importante para os preços internacionais. As exportações da Europa Ocidental e da Oceania alcançaram este reconhecimento pelo volume comercializado, pela regularidade das operações e pelo número de operadores (importadores e exportadores).

No Gráfico 7 estão apresentados os dados sobre a evolução dos preços destes dois derivados nos dois continentes, entre 1994 e 2013. Pode-se observar que, apesar de diferenças pontuais em diversos momentos, a evolução das quatro linhas possui comportamentos muito semelhantes e representa, em seu conjunto, o movimento mais geral dos produtos lácteos

no mercado mundial. Assim, sua análise poderá gerar elementos explicativos para o comportamento dos preços de outros derivados em outras praças de comercialização, inclusive dos preços do leite pagos aos produtores rurais.

Gráfico 7 – Preços de exportação do leite em pó na Oceania e na Europa – US\$/Tonelada



Fonte: United..., 2014.

Historicamente situados em patamares próximos aos US\$ 2.000 por tonelada, os preços do leite em pó subiram vertiginosamente em 2007, retornando aos níveis anteriores em 2009 e oscilando freneticamente nos anos seguintes. Na essência, esse aumento dos preços internacionais ocorreu em razão da produção global de leite que não acompanhou o ritmo da forte demanda mundial, impulsionada, principalmente, pela Rússia, países da Ásia e países exportadores de petróleo da África, América Latina e Caribe.

Entre alguns problemas que causam a menor oferta mundial em 2007, estão as sucessivas secas na Austrália, que limitaram suas exportações de lácteos, as tarifas de exportação da Argentina e uma suspensão de seis meses das exportações de leite em pó na Índia, que eliminou a presença deste país nos mercados mundiais.

Além disso, os altos preços dos grãos usados nas rações também reduziram a lucratividade em muitos setores intensivos de produção. Outro fator significativo na época foram as reformas políticas da União Europeia – UE –, que resultaram em uma drástica redução nos estoques públicos de produtos lácteos, especialmente leite em pó, e o corte nos subsídios de exportação, tanto em termos de valor quanto de quantidades.

O limite dos preços dependia bastante da efetiva proteção que era oferecida por várias barreiras de acesso a mercados de importantes países produtores/consumidores. Os valores internacionais dos lácteos aumentaram tanto que o preço internacional era muito próximo dos níveis prevalentes dos EUA e da UE, permitindo que eles exportassem sem necessitar de subsídios.

A expansão dos produtos lácteos foi estimulada pelos maiores preços do leite e ganhos na produtividade em certos países em desenvolvimento, bem como em países exportadores emergentes, onde os produtores tinham se beneficiado do aumento nos preços internacionais.

A Ásia, com fraca tradição em lácteos, era um dos maiores importadores, mas também daqueles que registram a mais rápida expansão na produção. A demanda doméstica cresceu rapidamente nestes países, muitas vezes ultrapassando a produção. Como resultado disso, o objetivo das importações de leite em pó era de reconstituição para suplementar a oferta de leite. Na China, a demanda e a oferta domésticas cresceram mais de 20% entre os anos de 2006 e 2007.

O Canadá, apesar de o país ser bastante isolado dos mercados mundiais de manteiga e queijos, era o maior ou o segundo maior exportador de leite em pó desnatado e o principal exportador de componentes lácteos com alto valor, como proteínas do soro do leite em 2007. À medida que sua ligação com os mercados mundiais foi aumentando, os ganhos contínuos nos preços internacionais posicionaram os EUA como um fornecedor grande e competitivo de uma ampla gama de produtos lácteos.

As reformas políticas na União Europeia mudaram as economias de sua produção de leite, reduzindo os incentivos para produzir e estimulando o consumo doméstico. Os estoques de produtos lácteos foram sendo progressivamente reduzidos. Como resultado disso, os subsídios de exportação também diminuíram a zero para alguns lácteos. Reduziram-se as participações da UE nos mercados dos principais produtos lácteos no comércio internacional. O bloco perdeu, então, sua posição global como maior exportador de produtos lácteos em termos de volume, em favor da Nova Zelândia. Apesar de produzir somente 4% da produção mundial, a Oceania tornou-se a maior região exportadora de produtos lácteos.

Ocorreu um grande aumento nos preços de leite em pó no mercado internacional a partir de 2006/2007 em decorrência de diversos fatores: (i) pelo lado da oferta, redução dos excedentes exportáveis, com diminuição da produção na Austrália (seca) e Argentina (inundações, seca e direcionamento da produção para o abastecimento interno); modesto aumento de produção na Nova Zelândia (pouca disponibilidade de animais e problemas climáticos); cotas de produção na União Europeia, que enfrenta problemas climáticos e de sanidade animal, além de crescimento generalizado de custos de produção com o aumento das rações; (ii) pelo lado da demanda, contínuo aumento desta nos países asiáticos, produtores de petróleo e nos países incorporados recentemente à União Europeia, impulsionada pelo crescimento econômico e escalada dos preços do petróleo. Mudanças nas políticas agrícolas e a desvalorização do dólar ante as principais moedas, agregaram-se como fatores de aumento dos preços internacionais (Companhia..., 2008).

A forte demanda de importação, especialmente na Ásia, junto com a redução nas ofertas, está por trás do aumento nos preços dos lácteos que começaram em 2010. As respostas de produção nos países exportadores têm sido modestas, em meio a condições desfavoráveis de clima, menores rebanhos em alguns países e políticas que limitam a produção, como na União Europeia (UE).

O comércio mundial de produtos lácteos mostrou crescimento em 2011, aumentando o volume em 5% (equivalentes a 48,3 milhões de toneladas) impulsionados por maiores compras de países asiáticos, particularmente China, Indonésia, Coreia, Filipinas, Cingapura e Tailândia. As importações do Egito também cresceram substancialmente. As maiores exportações tiveram origem na Argentina, Bielorrússia, Nova Zelândia e Ucrânia para cobrir a expansão no comércio.

Os preços dos produtos lácteos, no entanto, começaram a cair a partir do segundo semestre de 2011. Em 2012, os preços permanecem em declínio devido às boas safras no hemisfério sul e à boa perspectiva no hemisfério norte, aumento das quantidades exportadas e valorização do dólar perante as principais moedas.

Na Europa, a produção de leite permaneceu sem grandes mudanças em 2013 – em 156 milhões de toneladas. Após um lento começo de ano em virtude do clima excepcionalmente frio e úmido, a produção se recuperou. De acordo com dados do Censo de 2013 da UE, o número de bovinos leiteiros cresceu pela primeira vez em muitos anos. Os produtores da UE se beneficiaram do aumento nos preços do leite e de uma queda nos custos dos alimentos concentrados. A produção de leite na Rússia caiu um pouco em 2013, à medida que sua oferta de alimentos animais foi limitada durante a primeira parte do ano, afetando a lucratividade e levando à contração do rebanho leiteiro. Na vizinha Ucrânia, a produção cresceu, assistida por incentivos do governo que promoveram a eficiência em âmbito de fazenda e o uso de tecnologias modernas.

Na Oceania, os preços altos e sustentados dos **produtos lácteos** no mercado internacional e os níveis associados de lucratividade, têm estimulado o setor leiteiro. Tanto Austrália quanto Nova Zelândia, entretanto, tiveram um clima quente e seco prolongado no começo de 2013, levando a uma queda na produção de leite. Na Nova Zelândia, até janeiro, a produção para a estação de 2012/2013 ficou 6% à frente da produção da estação anterior, que foi um recorde, mas caiu em seguida, terminando 1,3% menor – em 19,5 milhões de toneladas. As chuvas abundantes em abril ajudaram

as pastagens a se recuperar. Depois disso, a nova estação começou bem e, em setembro, estava 6% acima da produção de 2012/2013. Na Austrália, a estação de 2012/2013 foi 3% menor – para 9,2 milhões de toneladas – afetada pelos menores preços do leite, condições climáticas desfavoráveis, altos custos e ofertas limitadas dos alimentos animais. Para a estação atual, embora os preços do leite tenham melhorado, o clima frio, na maior parte do país, limitou a produção. Dessa forma, a produção de 2013/2014 deverá permanecer sem mudanças com relação à estação anterior.

Não somente, portanto, as oscilações se intensificaram nos últimos anos, mas os volumes comercializados no mercado internacional cresceram significativamente e apontam para o ingresso de novos agentes no futuro próximo. O patamar elevado dos preços em Dólar, cujo impacto no mercado interno do Brasil foi amenizado pela valorização cambial do Real, representa uma oportunidade efetiva de participação deste mercado para a pecuária leiteira brasileira.

Evolução dos Preços dos Derivados no Mercado Brasileiro

A estrutura do mercado de produtos lácteos no Brasil é bastante complexa em virtude do elevado número de agentes econômicos que atua no sistema e da multiplicidade de canais de comercialização. A abertura da economia, liberação de preços e o plano de estabilização, com a criação do Plano Real em 1994, trouxeram modificações importantes para toda a cadeia agroindustrial do leite, aumentando os investimentos no setor, ampliando o mercado consumidor e viabilizando o crescimento da produção.

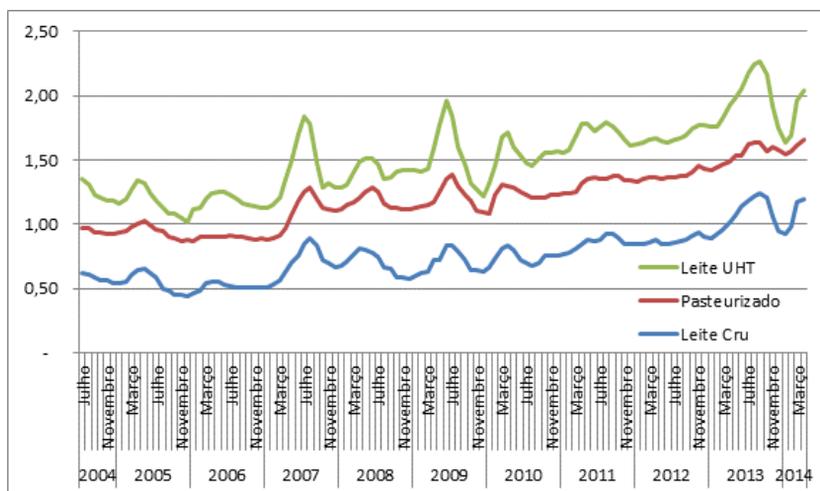
Com as mudanças do início da década de 90 do século 20, intensificou o interesse de grandes empresas internacionais em investir nesse segmento de mercado. Muitos laticínios nacionais foram incorporados por essas empresas, provocando uma concentração da indústria.

A demanda por leite e derivados pode ser incrementada por diversos fatores, entre eles o aumento da população, crescimento de renda, redução de preços relativos de produtos concorrentes ou substitutos e mudanças nos hábitos alimentares. Na realidade, a demanda é alterada por vários fatores que podem ocorrer simultaneamente.

O comportamento dos preços pode ser um indicador importante sobre as perspectivas de mercado para os produtos lácteos. Por isso, interessa analisar a evolução dos preços dos derivados no mercado brasileiro utilizando dados do Centro de Estudos em Economia Aplicada (Cepea).

Os preços do leite fluido mantiveram-se sem muitas oscilações até 2007, quando ocorreram alterações no mercado externo, com uma forte ampliação da demanda pelos produtos lácteos. As oscilações dos preços internacionais refletem-se no mercado interno gerando picos de alta e situações de recuo mais intensas nos produtos processados (derivados) do que na matéria-prima. Apesar dessas oscilações, os preços do leite fluído – cru, pasteurizado e UHT, conformam uma linha tendencial de elevação ao longo do período, conforme mostram os dados do Gráfico 8.

Gráfico 8 – Preço do leite fluído – cru, pasteurizado e esterilizado no Brasil – 2004/2014



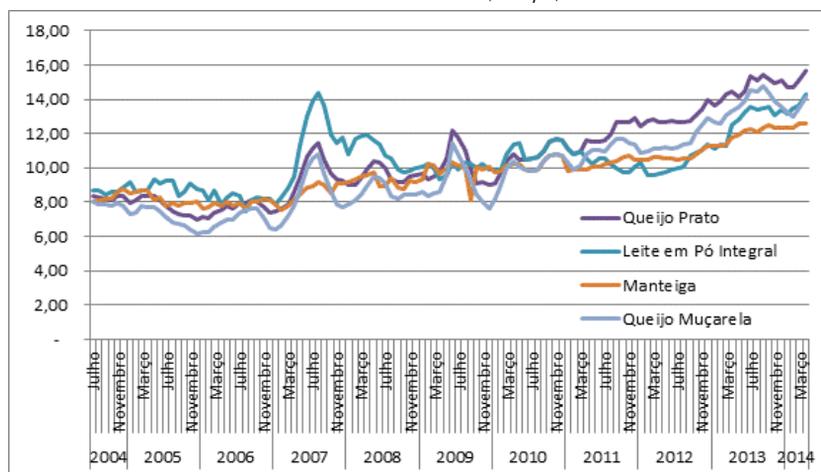
Fonte: Centro..., 2014.

Preço do leite cru é o valor recebido pela empresa que coleta o produto nas propriedades rurais, faz a refrigeração e encaminha para as indústrias de processamento. O Gráfico 9 mostra a evolução dos preços do leite cru no Brasil, como média dos preços praticados nos principais Estados produtores. O preço do leite cru integral nos diversos Estados apresenta oscilações derivadas das influências do mercado externo. O Rio Grande do Sul é o Estado que detém o menor preço, enquanto São Paulo apresenta o preço mais elevado, especialmente, pelo fato de estar mais próximo do mercado consumidor.

Leite pasteurizado é o fluido elaborado a partir do leite cru, isto é, passou por um processo cujo princípio é primeiramente aquecê-lo a uma temperatura perto dos 70°C durante um determinado tempo, e submetido, em seguida e bruscamente, a um resfriamento em temperatura de 2° a 5°C. Este leite é comercializado em saquinhos e precisa ser mantido sob refrigeração.

Já o leite esterilizado UHT é submetido a uma elevada temperatura (130°C a 150°C) durante o tempo aproximado de 2 a 4 segundos, num processo térmico de fluxo contínuo. Após o tempo definido, é imediatamente resfriado a uma temperatura inferior a 32°C e envasado em embalagens hermeticamente fechadas e esterilizadas, conhecido como leite de caixinha.

Gráfico 9 – Série de preços médios dos derivados lácteos no atacado brasileiro- 2004/ 2014

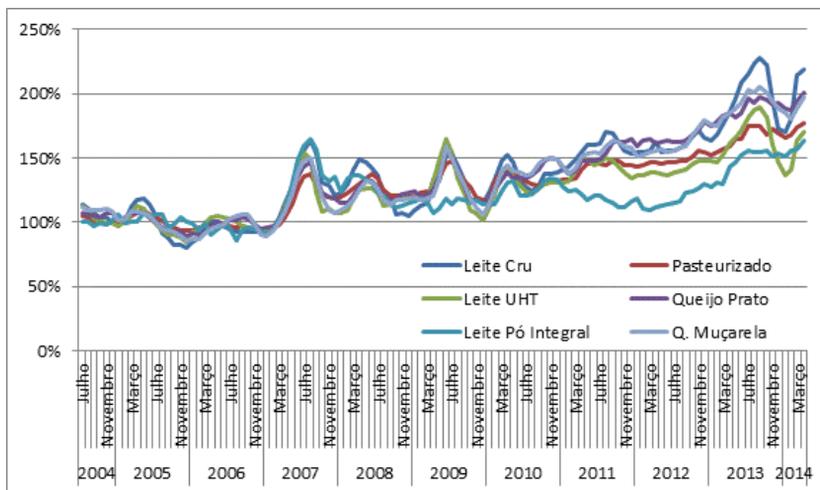


Fonte: Centro..., 2014.

O Gráfico 9 mostra a evolução dos preços dos principais derivados lácteos no mercado atacadista do Brasil. Percebe-se, novamente, o impacto das oscilações internacionais no período 2007 a 2009, especialmente em relação ao leite em pó e ao queijo prato. No conjunto os preços evoluem positivamente.

Os dados referentes aos preços médios dos derivados no atacado, conforme o Gráfico 10, mostram que houve grandes oscilações a partir de 2007, principalmente no leite em pó, em razão de fatores do mercado internacional. O preço do derivado que mais aumentou nos últimos anos foi o do queijo prato, seguido pelo queijo muçarela, leite em pó e manteiga.

Gráfico 10 – Índice de evolução dos preços de derivados lácteos no Brasil – 2004/2014



Fonte: Centro..., 2014.

O queijo prato, um dos queijos mais populares do Brasil, foi introduzido na década de 20 do século 20 em Minas Gerais por imigrantes dinamarqueses. O preço do queijo prato apresentou oscilações com picos e quedas entre 2007 e 2009, em razão do mercado externo. A partir de 2010

o preço do queijo prato manteve-se em elevação em todos os Estados, com destaque para o Rio Grande do Sul, conseqüentemente na média nacional.

O leite em pó é uma forma moderna de consumo de leite que, por ser desidratado, tem sua longevidade estendida. Para extrair a água, que compõe aproximadamente 87% do volume do leite cru, as fábricas fazem-no evaporar num processo lento, que mantém as proteínas do produto. O preço do leite em pó teve uma grande oscilação em 2007 pela falta de oferta do produto no mercado internacional. Em fevereiro de 2009 o Rio Grande do Sul teve um forte aumento no preço do leite em pó, chegando a R\$ 13,11, seguido por uma forte queda em abril, para R\$ 9,49. Nota-se que os preços do leite em pó durante 2011 e 2012 se mantêm sem muitas oscilações, apresentando forte aumento nos preços em todos os Estados a partir de 2013.

Manteiga é o nome dado de forma exclusiva ao alimento obtido do leite de vaca; se for de outro animal o nome correto é *manteiga de* mais o nome do animal de origem. É produzida onde há atividade pecuária, e as suas origens são antiquíssimas, datando seguramente da Pré-História. A manteiga é composta por aproximadamente 80% de gordura, sendo o restante água e resíduos de lactose (o açúcar do leite) e um tipo de gordura. Segundo o Gráfico 9, a manteiga foi o único derivado não afetado significativamente em seu preço pela falta de leite no mundo em 2007. Em 2009 ocorreu uma oscilação mais forte, mas no restante do período os preços se mantiveram estáveis, com leve ascensão.

A mozzarella, muçarela ou mozarela é uma variedade de queijo de origem italiana muito utilizada na culinária mundial, e produzida a partir do leite de vaca. Geralmente fabricado com leite cru, a sua técnica de preparo é diferenciada, o que acarreta em variações em sua composição e impede sua padronização no país. No Brasil, este queijo é largamente utilizado pelos consumidores. As oscilações do queijo muçarela são muito semelhantes a do queijo prato por serem da mesma família. Segundo os dados do Gráfico,

teve grandes instabilidades entre os anos de 2007 e 2009, com maior estabilidade e crescimento no período posterior. Os preços atuais estão entre os mais altos já praticados no país.

Segundo dados da Conab, com o aumento das quantidades exportadas os preços dos derivados praticados internamente passam a depender crescentemente dos preços internacionais bem como da evolução da produção interna e do poder aquisitivo dos consumidores. As elevações de preços dos derivados lácteos no Brasil em 2007, são reflexos dos aumentos dos preços da matéria-prima, dos preços internacionais, da demanda interna firme e do poder de mercado do segmento de varejo.

Um dos motivos para estes reajustes nos preços pode ter origem na demanda. O consumo de leite aumenta sempre que as famílias de baixa renda têm ganho em seu poder de compra. A política de reajuste do salário mínimo acima da inflação colaborou para o crescimento da renda real desta população, conseqüentemente contribuindo para o aquecimento da demanda do leite.

Os preços dos derivados lácteos, principalmente do leite UHT e do leite em pó integral, são influenciados tanto pelos preços pagos ao produtor quanto pelos preços internacionais, principalmente daqueles produtos com maior participação no mercado externo, no caso o leite em pó, que sofre grande influência.

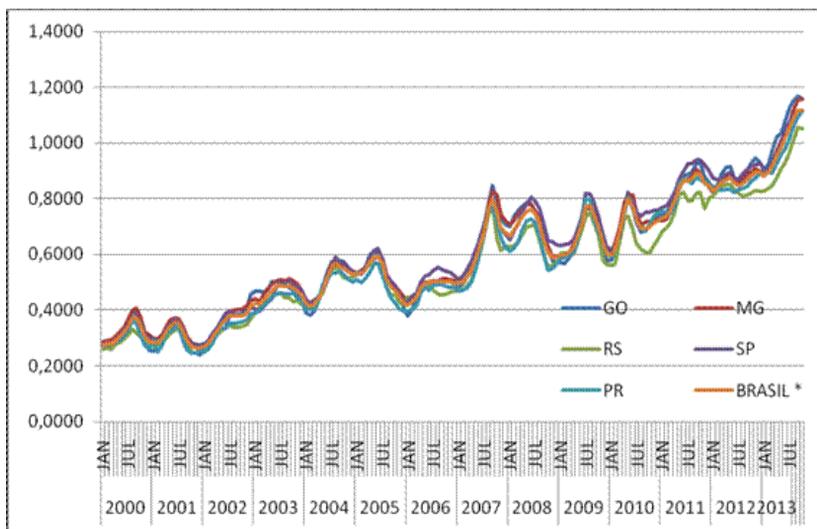
Evolução dos Preços Pagos aos Produtores de Leite

A evolução dos preços é importante para viabilizar a atividade leiteira, fomentar sua expansão e garantir rentabilidade. Conseqüentemente, dando um entendimento significativo de como os preços pagos ao produtor evoluíram com o decorrer do tempo, foram utilizados dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) com o objetivo de estudar a evolução dos preços da atividade leiteira de 2000 a 2013.

A proximidade entre os preços recebidos por produtores brasileiros e norte-americanos pode ser atribuída a dois fatores, isto é, nos Estados Unidos houve forte retração dos valores, em razão do aumento de 4,34% no volume ofertado em 2006, comparado ao mesmo período de 2005, segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (Usda). No Brasil, pode-se citar a contínua valorização do Real ante a moeda americana, de 28% referente a agosto de 2004 e de 8,5% em relação a agosto de 2005 (Centro..., 2014.)

A valorização cambial prejudica a atividade leiteira nacional, pois os produtos brasileiros exportados perdem a competitividade no exterior, resultando em aumento dos estoques nacionais, especialmente no período de safra brasileira, consequentemente prejudicando os preços pagos ao produtor rural (Centro..., 2014.). O Gráfico a seguir mostra a série histórica de preços nominais pagos aos produtores rurais em diversos Estados.

Gráfico 11 – Preços médios do leite pagos aos produtores (R\$/Litro) (2000-2013)



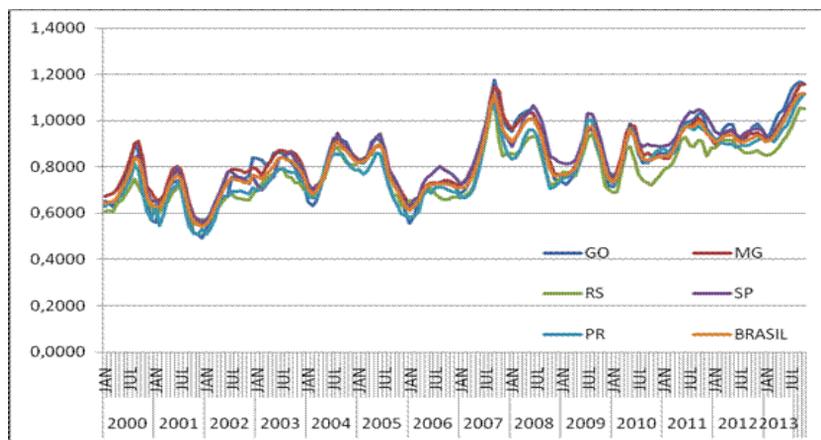
Fonte: Centro..., 2014.

O Gráfico 11 apresenta uma série histórica do preço do leite pago ao produtor observando-se oscilações que nem sempre ocorreram em virtude dos volumes de oferta de leite no mercado. Nos anos de 2007 e 2008, por exemplo, os aumentos de preço do leite ao produtor se deram muito pelo acirramento da concorrência entre as grandes indústrias, em busca de garantir matéria-prima para suas novas plantas, que aumentaram em capacidade de processamento em razão de construções, aquisições, ampliações e reformas de indústrias.

Na evolução dos preços pagos ao produtor rural houve um grande progresso, pois no ano de 2000 o preço pago ao produtor era de 0,27 R\$/Litro e hoje estamos em torno de 1,05 R\$/Litro. Os preços nominais pagos ao produtor aumentaram disparadamente em janeiro de 2006 por fatores que envolveram o mercado internacional, como a falta de produto.

Dos Estados brasileiros, o Rio Grande do Sul é o que apresenta o preço mais baixo do país, pois, em termos de logística, o Rio Grande do Sul está mais longe do mercado consumidor. O Estado de São Paulo é o que detém o preço mais alto pago ao produtor brasileiro, seguido de Minas Gerais. Os mesmos, no entanto, estão no centro do mercado consumidor e, com isso, conseguem barganhar um preço melhor.

Gráfico 12 – Preço médio do leite pago ao produtor (R\$/Litro) deflacionado (set./13, IPCA)

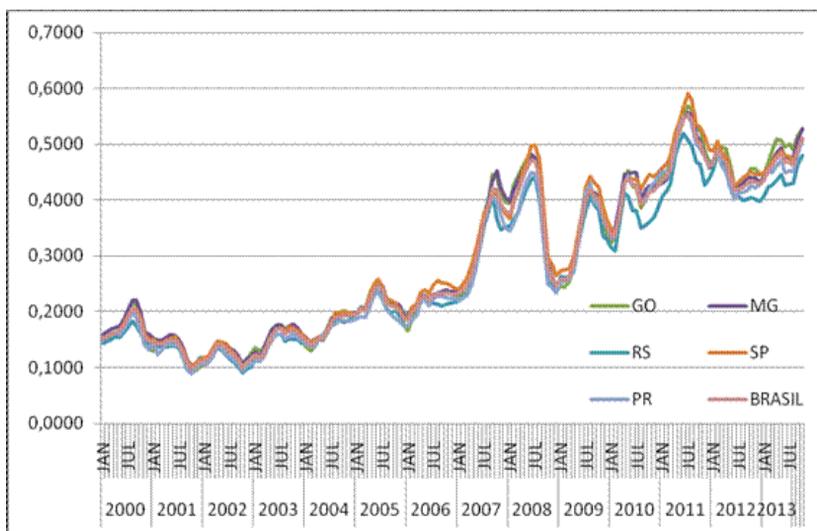


Fonte: Centro..., 2014.

O Gráfico supra mostra o preço pago ao produtor deflacionado, ou seja, descontando o IPCA. Relacionando sua série histórica de que no ano de 2000 o preço pago era em torno de 0,60 R\$/Litro, em 2013 alcançou 1,15 R\$/Litro. Entre os Estados com menor preço encontra-se o Rio Grande do Sul e com o mais alto preço o Estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais. Em 2007, a alta generalizada de todos os derivados de leite levou a um forte descolamento dos preços pagos aos produtores em ritmo muito mais forte que a inflação.

Outro motivo para os reajustes nos preços pode ter origem na demanda do mercado interno. O consumo de leite aumentou com os processos de inclusão social e expansão do poder de compra das famílias de baixa renda no Brasil. A política de reajuste do salário mínimo e a geração de mais empregos melhor remunerados colaboraram para o crescimento da renda da população, contribuindo para o aquecimento da demanda do leite.

Gráfico 13 – Série de preços médios do leite pagos ao produtor rural (US\$/Litro)



Fonte: Centro..., 2014.

O Gráfico 13 mostra a evolução dos preços pagos ao produtor rural em relação ao dólar. Nota-se, primeiramente, em 2007, a falta do produto no mercado internacional. Em comparação com 2008, entretanto, houve redução substancial em relação ao dólar (US\$). A mesma pode ser explicada pela: i) redução dos preços dos insumos; ii) desvalorização da moeda norte-americana; iii) ganho de eficiência nos sistemas de produção; e iv) corte de custos, a curto prazo, em razão da crise econômica. Tais fatores possibilitaram, após a recuperação dos preços mundiais de lácteos em agosto de 2009, certa estabilidade econômica para os produtores de leite.

Pelo perfil das curvas, é perceptível que 2011 foi um ano de maior alta. Comparando com os preços nominais, 2011 a 2012 foram os anos em que os preços tiveram uma maior estabilidade, e, a partir de 2013, começaram a ter um forte aumento e passaram de aproximadamente R\$ 0,80 por litro para cerca de R\$ 1,15 por litro, impulsionado pela grande demanda pelo produto.

Os preços pagos aos produtores de leite no Brasil evoluíram positivamente nos últimos anos e contribuíram para melhorar a rentabilidade da cadeia produtiva. Embora seja difícil prever a manutenção dos atuais níveis de preços no mercado internacional, é possível considerar a hipótese de evolução da taxa de câmbio na perspectiva de aumento dos preços de paridade praticados no mercado interno.

Considerações Finais

Os dados apresentados e analisados neste texto permitiram apontar uma série de constatações relevantes sobre as condições atuais e as perspectivas de mercado. O contexto socioeconômico geral tem sido amplamente favorável à comercialização dos produtos da Agroindústria Familiar. Processos de crescimento econômico nos países emergentes (especialmente os asiáticos), de inclusão social e distribuição de renda para amplas camadas

da população brasileira, têm contribuído para gerar expansão significativa da demanda por produtos alimentares com reflexos positivos nos preços e na rentabilidade da produção agroindustrial.

De outra parte, as condições específicas do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro representam um conjunto de dificuldades a ser superado para acessar ao mercado e aproveitar as potencialidades que o mesmo representa. A distância dos grandes centros consumidores, a falta de infraestrutura de transporte e comunicação, a carência dos sistemas de inspeção e certificação da qualidade dos produtos, a fragilidade da organização econômica dos agentes, dentre outros, são desafios a serem vencidos por ações de marketing e pressão política para garantir o acesso aos canais de comercialização.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE LEITE. *Leite Brasil*. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br/estatisticas.htm>>. Acesso em: mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE LEITE LONGA VIDA. Estatísticas. ABLV. Disponível em: <<http://www.ablv.org.br/listcontentint.aspx?id=460>>. Acesso em: abr. 2014.

BARROS, G. S. C. et al. Sistema agroindustrial do leite no Brasil. Embrapa. *Informação Tecnológica*, Embrapa, p. 42-43, 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. *Projeções do agronegócio mundial e Brasil 2012/13 a 2022/23*. Brasília: Mapa; AGE, 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica/projecoes-do-agronegocio>>. Acesso em: maio 2014.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. BRDE. *Produção de leite e derivados no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: BRDE, 1988. 18p.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. Cepea/Esalq/USP. *Indicadores de Preços*. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/leite/?page=160> Acesso em junho de 2014.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Conab. *Preços agropecuários e custos de produção*. 2008. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 18 abr. 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. *Conjuntura pecuária*. Disponível em: <http://www.cna.org.br>. Acesso em: 19 abr. 2014.

FOOD AGRICULTURE ORGANIZATION. FAO. *Faostat*. Disponível em: <https://www.fao.org.br/publicacoes.asp>. Acesso em: jan. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Pesquisa pecuária municipal*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 abr. 2014a.

_____. IBGE. *Banco de dados agregados*. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: mar. 2014b.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. IPEA. Banco de Dados. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/>. Acesso em: fev. 2013.

PAIVA, C. A. *Como identificar e mobilizar o potencial de desenvolvimento endógeno de uma região?* Porto Alegre: FEE, 2004. 140 p. Tab. (Documentos FEE, n. 59).

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA ALIMENTAÇÃO ANIMAL. *Estatísticas*. Disponível em: <http://www.sindirações.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2013.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Usda. *Foreign Agricultural Service*. Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/>. Acesso em: abr. 2013.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Usda. *Dairy Market News – International Reports*. Disponível em: <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0>. Acesso em: maio 2014.

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS AGENTES DO APL-CELEIRO

Nelson Jose Thesing¹
Jorge Thiesen²

Ao mapear o ambiente das ofertas, na área da formação e capacitação profissional na região Celeiro, faz-se necessário verificar o processo de desenvolvimento da região e ao mesmo tempo, construir um plano que viabilize a sustentabilidade empresarial em várias dimensões, o que exige a participação qualificada de cada um dos integrantes do Arranjo Produtivo Local – APL – Celeiro. Esta caminhada poderá oportunizar e empoderar³ a força de trabalho da região, organizada em associações, cooperativas. Esse processo desafia todos os integrantes e dirigentes do APL que é constituído

¹ Professor do curso de Administração do Dacec/Unijuí e pró-reitor – Câmpus Panambi. Doutor em Integração Regional pela UFPel. Experiência na área administrativa, com ênfase em Associativismo/Cooperativismo e Desenvolvimento Regional. nelson.thesing@unijui.edu.br

² Pró-reitor- Câmpus de Panambi. Experiência na área administrativa. Graduação em Tecnologia em Gestão Rural – Unijuí thiesen@unijui.edu.br

³ A expressão empoderamento tem sua origem na língua inglesa *empowerment* e não se apresenta uma tradução pontual para a língua portuguesa. Entre as várias interpretações que essa ideia encontrou na língua portuguesa, por meio das teorias de administração de empresa, o vocábulo, em geral, refere-se a aspectos sociais que contêm a noção de um grupo que tem poder na atualidade, mas nem sempre o teve.

por uma estrutura produtiva alicerçada na agroindústria familiar, de forma mais específica na cadeia produtiva do leite –, contemplando os agricultores familiares organizados, tendo seu cerne de organização na gestão da Governança.

A qualificação profissional, nas últimas décadas, está no centro das reflexões no mundo produtivo, constituindo-se em um insumo extremamente desafiador no campo da investigação para boa parte das ciências no mundo acadêmico. Da mesma forma, este tema está presente nas políticas públicas e nas organizações empresariais diante das mudanças no ambiente de trabalho. A complexidade do debate sobre a formação e qualificação profissional, portanto, é uma discussão que incorpora os mais variados conceitos e práticas, apresentando avanços e limitações ante o fenômeno.

Ao mapear ou identificar as ofertas, no entanto, esse olhar necessita ser alimentado por uma metodologia que tem sua centralidade no ambiente democrático e que contemple a presença de todos os participantes do APL Celeiro, para que possam ter certo controle sobre o seu futuro mediante uma gestão social efetivada na Governança e na gestão das propriedades rurais.

Gestão Social

Encontramos nos pressupostos teóricos já apresentados por Tenório em 2004, em uma primeira instância, a verificação dos conceitos de gestão social e de gestão estratégica. No entender do autor, o conceito de gestão estratégica significa uma presença marcante da razão instrumental, na qual os objetivos individuais ou organizacionais são colocados acima dos objetivos coletivos. Por outro lado, a gestão social é participativa e dialógica, oposta da gestão estratégica, que é monológica e tecnoburocrática.

Desta forma, iremos focar o trabalho no conceito de gestão social para poder contribuir na análise e reflexão do APL Celeiro.

Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Essa síntese não tem caráter prescritivo, em outras palavras, pode haver gestão social para além dela. O intuito aqui é a delimitação do campo não para “cercar o que tem dentro” e sim para criar fronteira para serem mudadas com o decorrer das pesquisas e da própria prática na área (Cançado; Tenório; Pereira, 2011, p. 697).

O planejamento das ações, constituídas com a presença de todos os atores que formam o APL Celeiro, apresenta, na Governança, um espaço privilegiado para a formação e qualificação profissional. Poderá a Governança oportunizar e viabilizar as sinergias que fortalecem o desenvolvimento da região, constituindo-se em um ambiente de cooperação e propício para o estabelecimento da gestão social. Essa gestão deverá ter como objetivo central a emancipação dos agricultores em um ambiente dialógico na esfera pública – essa entendida como uma questão a ser enfrentada e não o público enquanto Estado – e, para tal, a atividade profissional poderá ser constituída por uma equipe multidisciplinar para a formação e qualificação profissional.

Ambientes da Competência e do Profissionalismo

Estudar os campos da competência e do profissionalismo na área das ofertas na região do APL Celeiro, desperta conotações múltiplas ao identificar as palavras muito presentes no discurso oficial – competência e profissionalismo – oscilando, algumas vezes, entre campos antagônicos.

A competência passou a ser associada à qualificação profissional nos últimos anos. No entender de Manfredi (1998), a qualificação tem uma matriz distinta da competência. A qualificação está associada ao repertório teórico das Ciências Sociais, ao passo que a competência está historicamente ancorada nos conceitos de capacidade e construtos herdados das Ciências Humanas – da psicologia, da educação e da linguística.

Assim, estão presentes no conceito de competência não só as aptidões profissionais das práticas empresariais e comerciais, no entender de Ropé e Tanguy (1997), mas o próprio ambiente empresarial deixa de ser apenas um local de produção de bens ou de serviços, materiais e culturais, e passa a ser um espaço de aprendizagem, ficando, então, mais próximo das escolas. Para as autoras, “a escola progressivamente aproximou-se do mundo das empresas por meio de cooperações de todos os tipos, e também por revisões de maneira de pensar conteúdos de ensino, organizar os modos de transmissão dos saberes e de avaliá-los” (p. 18).

É possível aceitar que a competência apresenta, por um lado, o reconhecimento, como um saber fazer, como a capacidade de mobilização de recursos com discernimento, e, por outro, a competência estabelece uma associação direta com o mundo da competição e da concorrência predatória, concentrando-se na dimensão técnica. Semelhante, a qualificação profissional convive, por um lado, com a ideia de um saber técnico, de um fazer tecnicamente bem-realizado e, por outro, a falta de ética.

Portanto, uma pessoa com competência⁴ é capaz de mobilizar recursos, sabe realizar, tem desejo, vontade para executar o projeto; porém quem busca apenas bens materiais submete-se à contingência para a mera competição – se alguém ganhar, alguém, necessariamente, tem de perder.

Assim, apontamos o conhecimento, como um bem especial, que podemos ofertá-lo, trocá-lo, mas, mesmo assim, continuará presente enquanto ingrediente que compõe a ideia mais generosa de profissionalismo, juntamente com a competência e o compromisso público, que se qualificam como elementos imprescindíveis no exercício da Governabilidade da Gestão Social do APL Celcero.

⁴ Etimologicamente, a palavra competência deriva de *com+petere*, ou de pedir junto com os outros, buscar junto com os outros, desejar ou projetar junto com os outros.

O conhecimento desenvolve um ambiente público de autorregulação, no qual o associativismo poderá desempenhar um papel fundamental. A autorregulação poderá ser uma contrapartida para um efetivo compromisso público, em que os agricultores e todos os agentes em seu entorno poderão estabelecer uma distinção fundamental entre a atuação de um profissional e o mero ocupante, de qualquer natureza, por mais digna que seja esta função. A existência de princípios reguladores, na Governança do APL Celeiro, deverá ser de natureza ética. Tais princípios deveriam ser regulados por um Estatuto Social e um Regulamento Interno, credenciando o ambiente para a efetivação da competência e do profissionalismo.

Ambientes de Cooperação e Troca de Experiências

O APL Celeiro poderá estabelecer um processo de cooperação e troca de experiências mediante a instituição da gestão social alimentada pela Governança, com vínculos democratizadores nas relações; um resgate da cidadania em um processo comunicativo, sendo necessário um olhar para o conceito de racionalidade comunicativa de Habermas (1987). Essa caminhada poderá proporcionar ganhos de conhecimento para a agricultura familiar. Se os agentes desta caminhada obtiverem as informações necessárias para exercer a atividade leiteira, terão uma maior produtividade, uma melhor qualidade do leite e seu produto será mais valorizado no mercado, quando terão maior lucratividade.

A construção da estrutura de Governança do APL Celeiro poderá fortalecer a gestão social, que é participativa em sua constituição, e desenvolver o espírito comunitário e de cooperação entre os atores envolvidos para discutirem seus projetos e definirem seus objetivos comuns.

Assim, a Governança pode desenvolver espaços propositivos e dialógicos no planejamento das ofertas, de forma permanente (não só no processo de diagnósticaçã), para as tomadas de decisão de longo prazo.

Um novo ambiente, portanto, poderá ser organizado na região Celeiro, pois, no entender de Tenório (2007), a organização e definição da Governança passam pela conquista da cidadania, ou seja, o papel dos cidadãos – individuais ou organizados de forma associativa – no processo político, partindo da identificação dos problemas, da formulação de hipóteses, da efetivação das propostas e da avaliação dos resultados.

Assim, esse novo ambiente no APL Celeiro desenha um novo perfil profissional que teve início na década de 90 do século 20, no entender de Druck (2001), ao buscar a qualificação em várias organizações. Para tanto, é indispensável, nesta caminhada, a presença do governo, tanto local, estadual quanto nacional, sindicatos, Sistema “S”, Universidade, Escolas, Associação Comercial e Industrial, Conselho Regional de Desenvolvimento, organizações e entidades de toda natureza, passando a ter em sua pauta a qualificação profissional mediante a organização de uma equipe multidisciplinar para desenvolver a agricultura familiar na região Celeiro.

A qualificação profissional, que permite desenvolver um cidadão mais criativo e participante na agricultura, encontra eco em Wanderlei (1999, p. 25), que expõe que a família rural, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. É extremamente importante destacar que este caráter familiar não é um mero detalhe superficial, mas, sim, pela estrutura produtiva, deve associar família-produção-trabalho.

Desse modo, “é principalmente em torno da dinâmica reunida nas categorias terra, trabalho e família que os agricultores familiares organizam seus valores, expectativas e representações da vida social” (Stropasolas, 2006, p. 132).

Ainda merecem registro as diversas etnias que formam a cultura regional no APL Celeiro, aliadas à tradição dos colonizadores europeus que se instalaram na região e desenvolveram a agricultura familiar, e, de

certa forma, cultivam em boa parte os costumes e tradições de sua origem europeia, mas poderão auxiliar na efetivação da cooperação e troca de experiências para a manutenção da agricultura familiar.

Ambientes da Assistência Técnica e da Gestão da Propriedade

A assistência técnica, prestada em boa parte na agricultura familiar, tem contribuído para a permanência dos agricultores e de seus familiares no campo, mas também semeou algumas ideias equivocadas – o agricultor competente é aquele que cuida bem das tarefas exercidas na sua propriedade – de que outra atividade desenvolvida em trabalhos agropecuários significaria perda de tempo para o mesmo.

Essa orientação prestada pela assistência técnica efetiva uma prática de instrumentalização que identifica e caracteriza as atividades agrícolas executadas pelos agricultores e seus familiares, com atribuições diferentes às tarefas operacionais de campo e funções administrativas da propriedade. O estudo realizado por Pavarina, Cella e Peres (2003) analisou atividades administrativas (planejamento, organização, direção e controle) e atividades estratégicas e operacionais (finanças, comercialização, recursos humanos e produção) de 132 agricultores da Cooperativa Triticola Mista Alto Jacuí (Cotrijal) no Rio Grande do Sul, e encontrou diferenças significativas nas manifestações entre agricultores e técnicos no que diz respeito ao desempenho das atividades administrativas. A investigação identifica a falta de sintonia entre técnicos e agricultores no que diz respeito à importância e à operacionalização de atividades ligadas à organização e ao planejamento.

A diferenciação das práticas do dia a dia, desenvolvidas pelos técnicos e pelos próprios agricultores, na maioria das vezes se restringe a oferecer informações tecnológicas, até porque os agricultores estão exigindo constantemente respostas a suas perguntas de cunho técnico. Essa cultura, motivada pela orientação técnica está presente ao longo dos anos. Esse processo aponta uma necessidade de rever a orientação, não só para as questões técni-

cas, mas sim, refletir a realidade vivenciada na propriedade, na cooperativa/associação, na construção e reconstrução das relações humanas, quando a gestão da propriedade e no empreendimento coletivo, seja na cooperativa ou na associação.

Temos presente que em toda prática, como em todo processo educativo de formação e qualificação profissional, um novo paradigma não substitui o outro no todo. Existe um processo altamente complexo e doloroso nessa passagem, na qual um conceito e uma prática se articulam a outro. Além do mais, esse processo de aprendizagem, ao construir novas práticas e novos saberes, não elimina por completo os saberes tecnológicos e as práticas agrícolas incorporados ao longo da história.

Uma nova prática, portanto, pode ser planejada na interação do profissional tecnológico e do agricultor e de seus familiares na região Celeiro, minimizando a matriz instrumental, ao refletir o sentido e o significado de uma nova prática orientada para a efetivação de resultados econômicos no processo produtivo na agricultura familiar. Operacionalmente, por ora encontramos elementos que sustentam o projeto da agricultura familiar, no entanto identificamos sérios riscos, sendo aconselhado, de forma urgente, trabalhar a gestão administrativa nos empreendimentos que integram o APL Celeiro, ultrapassando a fronteira da assistência técnica e executando um planejamento, uma organização, uma direção e um controle em todo o complexo agropecuário da região para a manutenção da agricultura familiar.

Instituições que Atuam na Qualificação Profissional

Os municípios que integram o APL Celeiro apresentam, entre outros desafios, o processo de formação e qualificação profissional. Essa demanda merece toda a atenção das organizações associativas, SESCOOP, COREDE, EMATER, SENAR, SENAI, UNIJUÍ, IFF, UERGS, AMUCELEIRO, CETREB-ETEC, SINDI-LOJAS, COOPERATIVAS, o poder público local, estadual, nacional, em conjunto com representantes das instituições de ensino da região.

Destacamos a iniciativa pioneira promovida pela organização das cooperativas em parceria com a Emater na execução do programa Ater Territorial, quando as mesmas selecionaram os agricultores que apresentavam maiores deficiências na produção e encaminharam para a Assistência Técnica.

O atual ambiente de formação e qualificação profissional, que alimenta o debate para o desenvolvimento da agricultura familiar, já estava presente em Druck (2001), na década de 90, ao estudar várias organizações. Por isso é importante um olhar urgente e mais exigente no campo da qualificação profissional e no estabelecimento das competências para além das habilidades dos profissionais em intervir, em saber fazer, alicerçados em referências e interferências que possam potencializar a agricultora familiar, visando à permanência e manutenção dos agricultores para a conquista de uma melhor qualidade de vida.

As novas competências são apontadas em virtude do novo modelo de produção na agricultura familiar, o que exige a capacidade de: pensar, decidir, inovar, fabricar, consertar, administrar a produção e a família. O profissional da agricultura familiar é, ao mesmo tempo, o agente da administração, da produção, que realiza o planejamento, a execução, o controle e a avaliação de sua produção.

APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro

O Arranjo Produtivo Local da Região Celeiro tem seu apoio pioneiro no Programa de Desigualdades Regionais do governo do Estado por meio do Edital de Seleção de Novos APLs (5/2012), ao ser enquadrado no Programa de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais pelo governo Estadual, pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (Agdi), em 2011-2012. O Programa foi estruturado, institucionalizado, e teve fonte de recursos no ProRedes Bird. O Programa é constituído por dois Projetos: Projeto APLs e Projeto de Extensão Produtiva e Inovação. Merece atenção especial nesta caminhada a Associação Gaúcha dos Empreen-

dimentos Lácteos (Agel), que é a organização gestora provisória do APL Celeiro. A Agel foi fundada em 2008 por 17 cooperativas que procuravam congregar, orientar, assistir, instruir e estimular a cooperação entre as empresas associadas, para buscar a eficiência na aquisição de produtos, mercadorias e serviços, auxílio na produção e comercialização de bens e serviços, publicidade conjunta, registro de marca e nome comercial, avaliação de questões de natureza ambiental, logística comercial, administrativa e jurídica.

Território da Cidadania Noroeste Colonial (TC-Norc)

A atenção especial nesta área de oferta se concentra na gestão social do Programa dos Territórios, uma vez que estes possuem como objetivo principal reduzir as desigualdades sociais e regionais. Este programa foi criado em 2008 pelo governo federal por intermédio do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), e instituiu o Programa Territórios da Cidadania (PTC).

O Programa apresenta uma perspectiva de desenvolver a solidariedade e a cooperação entre os diversos atores e articular as iniciativas públicas e privadas, as políticas sociais e produtivas e os instrumentos locais. Assim, se apresenta para o desenvolvimento territorial tendo na gestão social a busca da eficiência por meio da participação dos atores envolvidos, com a democratização da informação e, principalmente, com o estabelecimento de parcerias na região do APL Celeiro.

Prefeituras

As administrações municipais, ao longo dos anos, estimularam o espírito empreendedor e de inovação tecnológica ao buscarem parceria com a Unijuí, IFF, Uergs, Sebrae, Emater, Senac, Senai, Senar, Sescoop, ACI, 21^a CRE, Cooperativas, governo estadual e nacional, para criarem ações e atividades voltadas para a manutenção da agricultura familiar. As administrações, porém, nem sempre acompanham o grau e a necessidade das demandas oriundas da agricultura familiar, por isso é indispensável sua participação ativa e permanente da gestão da Governança do APL Celeiro para oportunizarem, cada vez mais, um ambiente de competências na agricultura familiar.

Associações Comerciais e Industriais – ACIs

Ao verificar o ambiente empresarial na região Celeiro, que é constituída de 21 municípios, identificamos que 14 deles possuem ACI ativa e 07 não têm uma Associação Comercial e Industrial em pleno funcionamento.

As ACIs buscam a qualificação profissional em um número expressivo, seja dos empresários, colaboradores, líderes empresariais e comunitários, mediante treinamentos, cursos, palestras e ações de qualificação profissional. Registramos que em muitos eventos as organizações empresariais contam com a parceria do Sesc, Senac, Sindilojas, Sebrae, Unijuí, Dale Carnegie, PGQP, CRC/RS, CRA/RS, entre outras atividades, como o Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC). A opção por esse banco de dados auxilia na segurança da pesquisa de crédito de pessoa física, que informa registro de cheques, crédito e alerta a protestos em cartório de pessoa física e jurídica.

As Associações Comerciais e Industriais estabelecem vários convênios de cooperação, com diversas organizações públicas e privadas, para o desenvolvimento de projetos na área da qualificação profissional, objetivando o desenvolvimento da comunidade local. Ainda, registramos que as Associações Comerciais e Industriais contam com uma infraestrutura de apoio para a realização de Seminários, Eventos Científicos e Técnicos, enfim, um espaço privilegiado para a qualificação profissional, o que poderia auxiliar na efetivação da gestão na Governança do APL Celeiro, fazendo com que as Associações Comerciais e Industriais possam, cada vez mais, contribuir na produção da agricultura familiar.

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai

O Senai trabalha em parceria com as empresas do setor industrial. Além da qualificação profissional, busca o desenvolvimento de projetos para novos produtos e processos agroindustriais e oferece formação profissional para os jovens e para os trabalhadores, tendo presente as demandas das

empresas, ou atua de acordo com as políticas públicas. As demandas na região Celeiro são realizadas em parceria com as prefeituras e indústrias. Opera também, por vezes, em um município fora da região Celeiro, em cidades com grandes avanços na área industrial e agroindustrial. Lembramos que em muito o Senai poderá ajudar no processo de agroindustrialização da agricultura familiar.

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) Campus Três Passos

A Unijuí tem um Campus na região Celeiro, em Três Passos, onde oferece os cursos de Direito e Administração no regime presencial e uma gama de cursos no regime EaD. É possível acessar técnicos e professores das mais diversas áreas, como também laboratórios e pesquisadores para atividades de formação e qualificação profissional.

Conta atualmente com um Polo de Inovação Tecnológica – Uniroleos – com espaço de 2,5 hectares e uma área construída de 510 m², um Laboratório de Análise de Essências e Óleos Orgânicos, uma Usina de Extração de Óleos e Essências, equipamentos de transformação de plantas medicinais e chás, além de técnicos, professores e pesquisadores nas áreas Agrônômicas, Veterinárias e da Saúde.

A Unijuí – Câmpus Três Passos –, além de oferecer um ambiente para formação e qualificação dos estudantes que residem no município, tem atraído acadêmicos de diversos outros municípios de seu entorno. Por consequência, muitos estudantes acabaram inserindo-se em empresas locais pela sua visão estratégica, aliada a uma sólida formação teórica e prática, o que qualifica o desempenho do egresso da Instituição.

A gestão social e estratégica da Unijuí – Câmpus Três Passos – segue os princípios básicos da Reitoria: processo de formação coletiva, que demanda uma educação inovadora, empreendedora e continuada para com o quadro de colaboradores, educadores, acadêmicos, empresários, trabalha-

dores, tanto do campo quanto da cidade. Esse processo educacional tem presente o novo cenário do ensino superior nacional e internacional, que apresenta maiores exigências no Ensino, Pesquisa e Extensão, demandadas pelo processo de produção que é cada vez mais flexível, inovador e competitivo em âmbito local, regional e internacional, o que aponta a necessidade de diversos acordos de cooperação com universidades e instituições de pesquisa de outros países, como Espanha, Alemanha, França, Portugal, entre outros, o que oportuniza ambientes férteis em inovações científicas e tecnológicas para acelerar o processo de formação e qualificação profissional. Enfim, a Unijuí certamente poderá auxiliar no processo de formação e qualificação profissional na agricultura familiar.

Instituto Federal Farroupilha – IFF – Campus Santo Augusto

O IFF tem uma extensão na região Celeiro, mais precisamente no município de Santo Augusto, porém está estabelecendo parcerias com diversas prefeituras, oferecendo cursos técnicos em outras áreas na região.

Na área do agronegócio, as oportunidades baseiam-se em ofertas de cursos de média ou longa duração. Um exemplo é o Técnico em Agronegócio, bem como o Técnico em Agropecuária, nível de Ensino Médio e profissionalizante com duração de 3 anos – presencial. Ainda, são ofertados os cursos do Pronatec, executados pelo IFF. Essas ações educativas necessitam um olhar mais criterioso para com as comunidades rurais, oportunizando modalidades presenciais e a distância, com uma pedagogia que facilite a presença dos agricultores em períodos em que possam se ausentar de suas atividades profissionais. Registramos a importância da presença dos profissionais vinculados ao IFF na gestão da Governabilidade do APL Celeiro, uma vez que possuem competências estabelecidas, que podem significativamente contribuir no processo de formação e qualificação profissional da agricultura familiar na região.

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Uergs – Campus Três Passos

A Uergs está localizada na cidade de Três Passos, com atuação em toda a região Celeiro, tendo cursos de Graduação em Bacharelado de Gestão Ambiental, Tecnologia em Agroindústria, Tecnologia em Gestão Ambiental e um curso de Pós-Graduação em Segurança Alimentar e Agroecologia. Está prevista a instalação, em 2015, do curso de Graduação em Agronomia, com a especificidade em agricultura orgânica/agroecológica. Registramos a importância da presença dos profissionais vinculados a essa Universidade na gestão da Governabilidade do APL Celeiro, uma vez que possuem competências estabelecidas que podem apoiar a caminhada no processo de formação e qualificação profissional da agricultura familiar na região.

Centro de Formação de Agricultores de Bom Progresso – Cetreb – e Escola Técnica Estadual Celeiro – Etec

O Cetreb localiza-se na Etec, situada em Bom Progresso, e recebe alunos de toda a região Celeiro, tendo como atribuição a qualificação dos agricultores na produção agrícola e agroindustrial. A Escola Técnica tem oportunizado um ambiente para o Ensino Médio e o pós-médio em técnicas agropecuárias, capacitando jovens para atuarem na área rural. Conta com uma boa infraestrutura, constituída por agroindústria de derivados em cana-de-açúcar e de embutidos. Também foi contemplada com a construção de um Centro de Treinamento para os agricultores que, atualmente, é administrado e usado pela Emater, portanto um espaço especial para auxiliar na formação e qualificação profissional. É um ambiente extremamente importante para planejar e executar ações na agricultura familiar. Enfim, é um potencial existente que deverá ser objeto de estudo para a Governança do APL Celeiro.

Emater

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) está presente em todos os municípios da região Celeiro e atende agricultores por meio da extensão rural atrelada aos programas que a ela foram delegados ou àqueles que derivam de convênios e acordos preestabelecidos na esfera do governo do Estado. Não é facultado ao técnico da unidade municipal o poder de decisão de qual programa apoiar ou não. Também cabe ressaltar que o número de técnicos de cada escritório é limitado e estes são tomados por atividades e demandas de programas oficiais que abreviam a sua capacidade de trabalho a campo, ou seja, a assistência técnica é um dos grandes gargalos enfrentados pelos produtores.

Cooperativas

O movimento cooperativista concentra seus esforços em 13 ramos: *Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Saúde, Produção, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer*. A cooperativa busca o desenvolvimento do quadro de associados e das comunidades onde está inserida, bem como de seus colaboradores, prima pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos e se destaca por sua responsabilidade socioambiental.

Os agricultores buscam alternativas para a viabilização de seus empreendimentos na constituição de grupos e cooperativas para comercialização e/ou agroindustrialização conjunta. Destacamos a atividade leiteira, porém não é a única realizada na região. Diversos produtos são cultivados: mandioca, feijão, cana-de-açúcar, erva-mate, trigo. Ainda merecem destaque: abelhas, suínos, bovinos, frangos, que são produzidos e servem de matérias-primas para as agroindústrias.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP

Programa Aprendiz Cooperativo, desenvolvido pelo sistema da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (Ocergs), oferece, em conjunto com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB),

o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, quando qualifica jovens para a função de Assistente Administrativo de Cooperativas, além de oportunizar a formação e qualificação profissional para os colaboradores nos 13 ramos do Cooperativismo. Assim, as cooperativas da região Celeiro, filiadas à Ocergs, poderão acessar recursos para a formação e qualificação profissional.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Senar

É uma instituição que tem por objetivo a formação profissional e a promoção social do homem do campo para que possa melhorar os seus resultados do trabalho e, com isso, aumentar sua renda e sua condição social.

O Senar desenvolve a formação profissional rural por intermédio de treinamentos, cursos, seminários e outras ações atendendo à demanda em diversas regiões do Rio Grande do Sul, por meio dos sindicatos de trabalhadores rurais que atuam como entidades concentradoras, isto é, parceiros conveniados com o Senar-RS, atendendo todos os municípios do Estado. É, portanto, uma instituição que poderá contribuir em muito para o desenvolvimento da agricultura familiar na região Celeiro.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Entre as inúmeras iniciativas, o Sebrae tem grande importância para a comunidade local pelo seu trabalho de parceria e apoio às empresas, na organização de eventos, no desenvolvimento e adoção de novas tecnologias, e na formação profissional, especialmente em organizações coletivas, como é o caso da Governança do APL Celeiro. Com isso, o Sebrae visa a tornar as organizações mais competitivas no plano nacional e internacional.

Sindicatos dos Trabalhadores Rurais

Percebe-se que os trabalhadores rurais na região Celeiro aceitam o conceito de educação rural para identificar a cultura e o trabalho no ambiente rural, associando-se, assim, às experiências históricas de educação rural que foram desenvolvidas na Europa, como a Pedagogia da Alternância.

Constamos, porém, ante o processo de formação profissional na agricultura familiar, que existem divergências entre esses sujeitos coletivos que vêm construindo, na prática, um projeto pedagógico baseado na Pedagogia da Alternância como método. Os sujeitos coletivos encontram dificuldades entre tempo-escola e tempo-comunidade.

A Pedagogia da Alternância exige uma formação específica para os educadores que não tem sido considerada nas licenciaturas pelas universidades. Por isso, as entidades e organizações que vêm adotando esse método optam pela contratação de monitores que, de modo geral, são agrônomos/veterinários ou técnicos agrícolas.

A maior dificuldade dos Sindicatos é perante o tema “educação rural/do campo”. A Pedagogia da Alternância é uma área de estudo polissêmica, por que guarda elementos comuns que se concretizam de diferentes formas: conforme os sujeitos que as assumem, as regiões onde acontecem as experiências, as condições que permitem ou limitam e até impedem a sua realização e as concepções teóricas que alicerçam suas práticas, orientadas pelo Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), Movimento de Mulheres Camponesas (MMC), Comissão Pastoral da Terra (CPT), entre outros movimentos.

Ao verificarmos, portanto, os documentos, as observações e as análises efetuadas, consideraram as contradições peculiares em uma sociedade de classes, apostamos no potencial e acreditamos que a Pedagogia da Alternância, instituída pelos agricultores, possui um papel de transformação social para inventar uma nova sociedade rural, que é tarefa de todos os que vivem e trabalham na e pela agricultura familiar.

Ainda merece registro a presença dos agricultores familiares de vários municípios da região Celeiro no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). É uma oportunidade de aumentar a renda para os mesmos, potencializar a produção regional, estimular a criação de agroindústrias e a organização social.

Entre os pontos discutidos pela organização sindical, na agricultura familiar estão os temas relacionados às políticas públicas para a juventude, a sucessão das propriedades, a contrapartida do governo do Estado nos projetos de habitação rural, Crédito Fundiário, Programa Troca-Troca de Sementes de Milho, Biodiesel, recursos para a produção de alimentos e para a energia elétrica, o conflito de terras entre indígenas e rurais, bem como a luta pela terra.

Sindilojas

É o Sindicato do Comércio Varejista que está presente em 14 municípios: Barra do Guarita, Braga, Bom Progresso, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Miraguai, Redentora, Sede Nova, Tiradentes do Sul, Tenente Portela, Três Passos e Vista Gaúcha na Região Ceileiro do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A entidade participa ativamente de todas as ações locais e regionais que, de alguma maneira, possam alterar ou influenciar no desenvolvimento do comércio e da agricultura. É, portanto, mais um ambiente que o APL Ceileiro poderá planejar para subsidiar a agricultura familiar.

AmuCeileiro

Associação dos municípios da Região Ceileiro do Rio Grande do Sul, fundada em 20 de março de 1970, com sede no município de Três Passos. Tem por finalidade associar, integrar e representar judicial e extrajudicialmente os municípios da região na formulação de diretrizes para descentralização político-administrativa, fortalecendo a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios integrantes.

A AmuCeileiro é constituída de 21 municípios: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguai, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha.

A AmuCeleiro firmou convênio com a Escola de Gestão Pública da Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (Famurs), entre outros convênios, para oferecer cursos aos servidores dos municípios na própria região Celeiro. O objetivo da Associação é a criação de ações conjuntas na agropecuária da região. Por isso, a Governança do APL Celeiro deverá estar atenta para que seja priorizada cada vez mais a agricultura familiar. Por fim, a AmuCeleiro poderá ser um campo fértil para buscar alternativas para as famílias rurais.

Conselho Regional de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – Corede

O Conselho Regional de Desenvolvimento foi criado pela Constituição Estadual – artigos 166 a 170, Lei 10.283 em 17/10/94 – e pelo Decreto 35.764 de 28/12/94.

Os objetivos do Corede são: formular e executar estratégias regionais, consolidando-as em planos estratégicos de desenvolvimento regional; avançar a participação social e cidadã, combinando múltiplas formas de democracia direta com representação pública; constituir-se em instância de regionalização das estratégias e das ações do Executivo, Legislativo e Judiciário do Rio Grande do Sul, conforme estabelece a Constituição do Estado; avançar na construção de espaços públicos de controle social dos mercados e dos mais diversos aparelhos do Estado; conquistar e estimular a crescente participação social e cidadã na definição dos rumos do processo de desenvolvimento gaúcho; intensificar o processo de construção de uma organização social pró-desenvolvimento regional; difundir a filosofia e a prática cooperativa de se pensar e fazer o desenvolvimento regional em parceria.

A criação do Conselho Regional de Desenvolvimento na região Celeiro foi efetivada pelo movimento dos prefeitos da AmuCeleiro em 2008. O Corede e os Conselhos Municipais de Desenvolvimento (Comu-

des), portanto, têm a função de coordenar a discussão orçamentária nos municípios, em Audiências Públicas, na escolha das prioridades, quando a Governança do APL Celeiro poderá conquistar verbas para a formação e capacitação profissional na agricultura familiar.

Coordenadoria Regional de Educação – 21ª CRE

A 21ª Coordenadoria Regional de Educação, localizada em Três Passos, tem, entre outros desafios, a Formação Continuada de Educadores e Educadoras das Escolas do Campo e também mantém uma cooperação com o Movimento dos Pequenos Agricultores para trabalhar a atual situação da agricultura familiar, acessando configurações que permitem contextualizar melhor a atual conjuntura social e econômica para mais bem planejar o futuro do setor na região.

A 21ª CRE conta com o apoio do Programa Interinstitucional de Formação Continuada dos Trabalhadores em Educação da Região Macromissoneira – Noroeste do Rio Grande do Sul. O documento que instituiu o Programa foi assinado pelo governador do Estado, Tarso Genro, o Secretário de Estado da Educação, Jose Clovis de Azevedo e titulares ou representantes das Instituições de Ensino Superior (IES): Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Instituto Federal Farroupilha (IFF), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões (URI), Universidade de Cruz Alta (Unicruz), Instituto de Educação Superior de Santo Ângelo (Iesa) e Sociedade Educacional Três de Maio (Setrem). A instituição do Programa resulta do trabalho conjunto das Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) de Cruz Alta (9ª), Santo Ângelo (14ª), Santa Rosa (17ª), Três Passos (21ª), São Luiz Gonzaga (32ª) e Ijuí (36ª).

A 21ª CRE, em Três Passos, portanto, passa a ser um ambiente especial para a agricultura familiar na região Celeiro e poderá ser um espaço importante para a Governança do APL Celeiro.

Programas Governamentais

Os programas governamentais que podem ser acessados pelo APL Celeiro são: Pronaf, Pronat, Mais Alimentos, Seaf, PAA, Suasa, Ater, Merenda Escolar, Leite Gaúcho, Programa Sabor Gaúcho, Programa Gaúcho do Cooperativismo Rural (Recoop RS, Fundo de Aval, Extensão Cooperativa, Acompanhamento da Gestão, Reformulação do Fundopem, Troca, operação, apoio a geração/distribuição de energia limpa), Troca-troca de sementes, RS Mais Igual, Territórios da Cidadania.

Diretrizes no Processo de Formação e Qualificação Profissional

A região Celeiro tem sua economia baseada na atividade primária, que articula os agricultores no Arranjo Produtivo Local e produz desta forma, uma “sinergia” entre os diversos atores, que é a base para uma “animação do APL”, ou seja, de uma dinâmica social e econômica local. Essa dinâmica é que permitirá a união dos atores em torno de uma verdadeira estratégia de desenvolvimento local, desafiada no processo de qualificação profissional tanto para os agricultores e seus familiares quanto para os empreendedores urbanos. Essa demanda ocorre, em boa parte, em razão das constantes mudanças tecnológicas e de novos processos produtivos, acompanhadas pela alta competitividade agroindustrial.

O processo de formação pode contemplar os agricultores ao produzir instrumentos de gestão e ao estabelecer competência para melhorar a qualidade e produtividade dos processos, produtos e serviços.

Para tanto, aconselhamos um processo de Educação Continuada para:

- oportunizar conhecimentos científicos e tecnológicos à prática profissional, permitindo uma formação ampla e integral aos agricultores e seus familiares;

- buscar a requalificação profissional para acompanhar as tendências tecnológicas do mundo do trabalho;
- executar competências tecnológicas para efetivar um desenvolvimento regional sustentável;
- oportunizar uma formação humanística, integrada à formação técnica;
- despertar a capacidade propositiva e a busca de novos conhecimentos;
- desenvolver conhecimentos para realizar a manutenção preventiva e corretiva nas agroindústrias;
- incentivar a pesquisa, inovação, desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços;
- desenvolver um ambiente para coordenar, motivar, orientar empreendimentos locais e regionais, com capacidade técnica, espírito de cooperação e inovação;
- viabilizar o desenvolvimento de princípios éticos: convivência democrática, espírito inovador e empreendedor;

Sugere-se igualmente uma estrutura operacional para efetivar a nova matriz administrativa no APL Celeiro para:

- organizar uma equipe multidisciplinar para a realização de cursos de qualificação profissional e estabelecer competências na agricultura familiar e no processo agroindustrial.
- estudar a viabilidade da formação de Centros de Inovação Tecnológica na cadeia produtiva do leite.

Considerações Finais

As experiências no campo da formação e qualificação profissional são muito ricas na região do APL Celeiro. A história das organizações e instituições com certeza é rica aprendizagem e faz parte da cultura da região. Podemos afirmar que as práticas e reflexões sobre as mesmas se transformam em

verdadeiras “escola para a vida” para uma boa parte dos integrantes do APL. Falhas e erros não invalidam o significado dessa honrosa experiência. Assim, ao verificar a qualificação profissional, aconselhamos investigar outros fatores presentes nesse conceito, como os aspectos políticos e sociais, e não apenas os conhecimentos e habilidades técnicas indispensáveis à execução de uma tarefa.

Da mesma forma, o conceito de competência não só indica as aptidões profissionais nas práticas, mas mostra o próprio ambiente organizacional como um espaço de aprendizagem, ficando, então, mais próximo do desenvolvimento sustentável. Esse entendimento se fundamenta na nova concepção de ciência na qual os princípios da solidariedade e da dignidade humana substituem os do produtivismo e do tão somente cálculo racional e instrumental.

Algumas condições, portanto, parecem imprescindíveis para que se possa construir um desenvolvimento baseado na sustentabilidade humana. É possível apontar o fortalecimento da capacidade científica mediante consolidação da pesquisa: universidades, institutos, escolas, organizações, valorizando as ciências sociais no desenvolvimento de tecnologias da sustentabilidade, tomando-as como técnicas sociais que promovem a interação entre a ciência e as práticas organizacionais pelo processo de educação crítica e reflexiva, colocando-se no campo da busca permanente de uma melhor qualidade de vida.

Os integrantes do APL Celeiro esperam profissionais com espírito de cooperação e inovação. Assim, em um processo de reestruturação produtiva dentro das organizações familiares, o Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) é utilizado por diversos educadores para desenvolver um novo perfil profissional. Esse novo ambiente aponta para a necessidade de estabelecer novos espaços de aprendizagem e de crescimento/desenvolvimento em um processo de formação e qualificação, que busca resultados sustentáveis na atividade agrícola e agroindustrial.

Essas mudanças são indispensáveis para o atual processo de produção na agricultura familiar para ampliar as transformações e para subverter o antigo modelo de trabalho, que era de olhar somente o trabalho operativo, apenas a base da técnica mecânica para a busca das inovações que apresentam as novas formas de organizar o trabalho, o que implica um aprendizado de conteúdos e de habilidades cognitivas, quando se exige mais o pensar do que o fazer.

Um cenário onde o pensar apresenta desafios no campo da aprendizagem, associados à ideia de inovação tecnológica, impõe ao APL Celeiro e suas organizações uma nova política para os talentos humanos, objetivando a promoção e a aquisição do conhecimento para a realização das atividades agrícolas para fortalecer a gestão social na Governança, nas propriedades e nas atividades agroindustriais.

Diante dos fatos observados e informações pesquisadas no APL Celeiro, acreditamos que as pesquisas nesse campo ainda necessitam de maiores investigações, dando continuidade a esse e outros trabalhos já desenvolvidos. Consideramos, entretanto, que este estudo pode contribuir com informações e teorias não somente para os agricultores/técnicos e profissionais que atuam no planejamento e organização do APL Celeiro, mas também para os acadêmicos e pesquisadores da área. Todos devem, portanto, atentar para o uso do processo de formação e qualificação profissional no desenvolvimento das competências como ferramentas indispensáveis nas práticas agrícolas e agroindustriais, para edificar uma melhor qualidade de vida na região.

Referências

- ARAUJO, M. J. *Fundamentos de agronegócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, 2011.

DRUCK, Maria da Graça. Qualificação, empregabilidade e competência: mitos versus realidade. In: GOMES, Álvaro (Org.). *O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.

HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madri: Taurus, 1987.

MANFREDI, Maria Silvia. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas, SP: Unicamp, v. 19, n. 64, set., 1998.

PAVARINA, P. R. J. P.; CELLA, D.; PERES, F. C. A percepção das atividades administrativas: produtores rurais e profissionais da assistência técnica. CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. *Anais...* Juiz de Fora, jul. 2003.

PLOEG, J. D. Van Der. *Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

STROPASOLAS. *O mundo rural no horizonte dos jovens*. Florianópolis: Editora UFSC, 2006.

TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2013.

_____. *Cidadania e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

_____. *Um espectro ronda o terceiro setor; o espectro do mercado: ensaios de gestão social*. 2. ed. rev. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2004.

WANDERLEI, M. N. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Org.). *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. 2. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

COOPERAÇÃO ENTRE OS AGENTES E GOVERNANÇA DO APL CELEIRO

Nelson Jose Thesing¹
Romualdo Kohler²

O trabalho objetiva a ampliação da capacidade de cooperação tanto no processo tecnológico quanto na formação cidadã na área da Governança participativa no mundo do trabalho agrícola, onde os interessados na solução de seus problemas compartilham desafios, apresentam seus pontos de vista e, conjuntamente, procuram encontrar alternativas que visem o bem comum, de forma associativa, em busca do desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) Celeiro.

¹ Professor do curso de Administração do Dacec/Unijuí e pró-reitor – Câmpus Panambi. Doutor em Integração Regional pela Ufpel. Experiência na área administrativa, com ênfase em Associativismo/Cooperativismo e Desenvolvimento Regional. nelson.thesing@unijui.edu.br

² Professor do curso de Economia do Dacec/Unijuí – Economista com Graduação em Administração de Empresas, Ciências Jurídicas e Sociais e Ciências Econômicas, Mestrado em Desenvolvimento Regional (Unisc) e Doutorado em Administração pela Universidad Nacional de Misiones (UNaM) – Misiones/Argentina. romualdo@unijui.edu.br

Isso significa investigar e refletir a cooperação para realizar ações que contribuam para um ambiente de coesão social, principalmente na agricultura familiar. No mínimo, isso proporciona um exercício mais do que instigante e que desafia várias áreas do conhecimento, uma vez que a marca no mundo contemporâneo é o individualismo e o egoísmo, a falta de comprometimento e a ausência de solidariedade.

Trata-se, igualmente, o APL Celeiro, na sua instância de Governança, como uma organização local, na qual se faz necessário verificar o papel do Estado. Na sociedade brasileira, nos anos 90 do século 20, ampliam-se as pesquisas e estudos sobre as novas formas de ação do Estado e sua relação com a sociedade civil, especialmente nas esferas micro, no âmbito das relações e decisões. Esse movimento é dado pela nova visão que se busca ter do Estado, uma vez que sua ausência total não é mais considerada como solução dos problemas (Evans, 1993). Esta mudança do papel do Estado, na sociedade capitalista, apresenta-se por meio de políticas públicas que cristalizam duas ideias: a primeira de que o Estado sozinho é incapaz de garantir bem-estar à sociedade; a segunda, a participação dos beneficiários, que, em nosso estudo, são os protagonistas da agricultura familiar. Esse movimento pela participação e descentralização nas/das políticas públicas é crescente, mediante a presença da organização dos agricultores ao pressionar o Estado, ao organizar e estruturar associações/cooperativas em um movimento de cooperação e reciprocidade, nas famílias e entre as famílias na região do APL Celeiro.

Nas contribuições do economista austríaco Karl Polanyi (1980) encontramos elementos que podem desvendar, em boa dose, a gênese da sociedade capitalista por meio de um recorte antropológico, no qual a transformação da terra e do trabalho em mercadoria contraria a transformação da natureza do homem. Para ele, o trabalho que visa exclusivamente o lucro é antinatural, construído pelo mercado capitalista, uma vez que naturalmente o homem desenvolve diversos trabalhos que não almejam o lucro. Assim, no entender de Sabourin (2003, p. 9), Polanyi (1980) identificou a reciprocidade

dade e a redistribuição como formas de transações econômicas diferentes do intercâmbio e gerando formas de mercado diferenciadas. Na região do APL Celeiro é possível encontrar elementos de reciprocidade, de solidariedade e a busca de novos mercados na agricultura familiar, como também o espírito individualista, de competição.

Governança: Ambiente de Competição e Cooperação

O atual processo de desenvolvimento na região do APL Celeiro é alimentado, em boa parte, pela competição, em um mercado que busca a produção em larga escala e que incentiva a atividade individual desafiando alternativas, como a agricultura familiar e o próprio papel do Estado no dimensionamento da equidade social. Nesta direção, merece atenção especial a articulação da Governança no APL Celeiro no processo de construção de mercados socialmente controlados.

O desenvolvimento produtivo não é tarefa unicamente de responsabilidade do mercado globalizado, mas do próprio Estado e, de forma mais específica, dos poderes instituídos para o desenvolvimento da região. Por vezes, parece que o Estado não tem força suficiente para proteger os direitos dos cidadãos e regular agentes e dinâmicas socioeconômicas que tendem a escapar às fronteiras nacionais (Gonçalves, 2002, p. 346). É prudente, portanto, a construção de ambientes democráticos que permitam a participação da sociedade organizada nos destinos da agricultura familiar.

Assim, temos dois conceitos centrais que despontam: os conceitos de mercado e de democracia. Ambos têm como substrato comum o primado da liberdade. Na democracia, a liberdade motiva o processo educacional e a busca do estatuto da equidade social por meio de novas relações políticas, econômicas, sociais e culturais entre os homens, que, em nosso estudo, passam pelo processo de Governança do APL Celeiro. No mercado, a liberdade serve como instrumento tecnológico que fundamenta o estatuto da racionalidade econômica do capital.

A liberdade de mercado e a liberdade democrática apresentam graus diferenciados de desenvolvimento. O mercado trabalha dentro de padrões de racionalidade, delimitando as fronteiras da competitividade econômica e estabelecendo novas modalidades de protecionismo intrarregionais, que se apresentam mediante a globalização com o fim de concentrar os investimentos de capitais e rendas e potencializar a horizontalização da divisão internacional do trabalho.

Dessa constatação podem nascer novas perspectivas, além de se recolocar a questão da cooperação enquanto instrumento prático que pode fortalecer a democracia e, conseqüentemente, a gestão da Governança e essa ser capaz de fortalecer o movimento cooperativista/associativista ao devolver a participação como um processo prospectivo, formando circuitos virtuosos entre agricultura familiar, empresas, instituições e organizações locais, sociedade e Estado.

A cooperação é, em seu princípio constituinte, um acordo racional de sujeitos sobre algo, isto é, a economia. O acordo de cooperação diz respeito aos interesses e necessidades ante a produção e distribuição de bens e riquezas, no entanto contém elementos sociais, culturais e políticos incorporados ao seu sentido econômico. Destes elementos decorre uma natureza local que permite reconhecer uma relação entre a organização e o funcionamento de uma cooperativa e o processo de desenvolvimento. No mundo contemporâneo, isso se reforça com a própria crise da modernidade, isto é, com a crise das certezas, das verdades, das ciências, dos modelos, dos grandes sistemas políticos, econômicos (Frantz, 2003-a, p. 12).

Entende-se que existe uma experiência em construção de um novo espaço público a ser efetivado pela Governança do APL Celeiro, quando poderá surgir uma estrutura descentralizada, na qual a ordem é oriunda dos consensos das diferentes partes envolvidas. Apesar das frustrações havidas na participação, ainda subsiste a esperança de que seja esse horizonte que contenha os mecanismos que levam os agricultores e seus familiares a superar as profundas contradições e carências que caracterizam a agricultura familiar e suas organizações.

Talvez as expectativas, em determinado momento da História, frustram o processo participativo, que, atualmente, parece estar mais a serviço da área tecnológica liderada pelo mercado, em que o movimento se concentra na produção em detrimento da organização social. Mesmo assim, continua a esperança na multiplicação da equação social, cujas variáveis são o movimento associativista/cooperativista e o mercado, e os resultados esperados são a consciência do desenvolvimento da agricultura familiar.

No entender de Mario Osorio Marques (1988, p. 106), “a consciência estrutura-se à medida que o indivíduo relaciona-se com os outros pela mediação dos procedimentos e formas elaboradas.” Essa relação com os outros, debatendo o movimento associativo/cooperativo, produz uma nova consciência, a base de uma nova cultura na formação do capital social. Por isso, a construção da democracia ou sua regeneração é um dos maiores desafios na gestão da Governança no APL Celeiro.

A democracia supõe e nutre a diversidade dos interesses, assim como a diversidade de ideias (...). A democracia necessita ao mesmo tempo de conflitos de ideias e de opiniões, que lhe conferem sua vitalidade e produtividade. Mas a vitalidade e a produtividade dos conflitos só podem se expandir em obediência às regras democráticas que regulam os antagonismos. (...) A democracia é um sistema complexo de organização e de civilização políticas que nutre e se nutre da autonomia de espírito dos indivíduos, da sua liberdade de opinião e de expressão (Morin, 2000, p. 108).

A natureza que fundamenta a organização da Governança exige de seus sujeitos e atores uma comunicação fundamentada na democracia participativa (Touraine, 1996) como um espaço de poder. Como consequência, no entender de Bobbio (1995), uma sociedade mais organizada é mais democrática, o que complementa Touraine (1996) ao afirmar que uma sociedade mais democrática é muito mais desenvolvida. A base da organização coletiva, portanto, está mais na economia que no campo político.

Assim, a construção da democracia poderá encontrar um ambiente favorável na gestão da Governança. Esse processo deverá ser organizado nas cooperativas, nas associações, nas instituições, nas equipes técnicas, em suas localidades, em conselhos, na busca de seus direitos e deveres, reduzindo os espaços do mundo burocrático, da força do mercado, do processo de competição, do espírito individualista, por meio de caminhos concretos, ainda que inacabados e imperfeitos, do desenvolvimento local e, acima de tudo, da agricultura familiar.

Governança: Formação Tecnológica e Formação Humana

A dinâmica de desenvolvimento da agricultura familiar apresenta um crescimento endógeno, que almeja a desconstrução da monocultura e da agricultura tradicional alimentada pelos grandes monopólios econômicos, que visa a atender à balança de pagamentos do comércio internacional. Essa desconstrução objetiva criar possibilidades de uma reconstrução/execução da diversificação de culturas e da valorização do potencial da Governança do APL Celeiro.

Nas atuais experiências da agricultura familiar na região Celeiro, identificamos um movimento que permite registrar uma maior atenção para com as questões tecnológicas no setor produtivo, mediante a presença de relações estreitas com a assistência técnica. Isso permite entender que a organização da Governança, enquanto ente político de organização e estruturação do APL Celeiro privilegia cada vez mais o campo técnico, facilitando as ações econômicas que estão voltadas para o mercado, o que leva a um enfraquecimento das ações associativas e políticas ante a agroindústria e/ou indústrias de laticínios, ocasionando o enfraquecimento da vida democrática na gestão da Governança.

Podemos afirmar que a agricultura familiar no APL Celeiro diversificou suas matrizes produtivas, profissionalizou em boa parte as atividades agropecuárias e modernizou de certa forma sua infraestrutura, as máquinas

e os implementos agrícolas. A viabilização econômica é, por seu turno, uma questão central na administração de uma propriedade agrícola, condicionada pela racionalidade do próprio agricultor. Isto é, ninguém permanece na agricultura familiar pelo simples prazer de cultivar a terra. Existem objetivos e necessidades, práticas orientadas pelo conhecimento tecnológico, porém o grande risco é a instrumentalização apenas para o mercado, pelas relações operacionais, técnicas e funcionais oportunizadas pela assistência técnica. Essa prática, no campo tecnológico, atende aos interesses dos agricultores, porque esperam essas respostas as suas perguntas.

Para tanto, em todo processo educativo, como em toda razão instrumental, um novo paradigma não substitui o outro no todo. Existe um processo altamente complexo e doloroso nessa passagem, na qual um conceito e uma prática se articulam a outro. Além do mais, esse processo de aprendizagem, ao construir novas práticas e novos saberes, não elimina por completo os saberes populares e científicos incorporados ao longo da História, tanto na agricultura familiar quanto em suas organizações, como é caso do estudo da Governança.

As relações entrecruzadas do tipo educativo e instrumental presentes na interação técnico e agricultor na região, ocorrem nas duas formas. A relação educativa/comunitária, de cooperação, presente ao longo da História da agricultura familiar, não recebe maior atenção. Ao contrário, a ação tecnológica/instrumental na área da produção recebe toda a atenção para a efetivação de novas tecnologias, e, por sua vez, em boa medida, a serviço do mercado.

A questão central é a manutenção dos agricultores no processo produtivo. Isso está confirmado pelo diagnóstico na região, pela presença significativa das famílias na agricultura, e em documentos primários, informações e impressões recolhidas nas reuniões e encontros. As dificuldades residem nas relações de trabalho, em que os agricultores são orientados visando a alcançar a efetivação de resultados econômicos no processo produtivo, operacionalmente sustentando o projeto da diversificação das culturas. A gestão participativa na Governança, entretanto, enquanto processo associa-

tivo, educativo, comunitário, manifesta riscos e, em consequência, a agricultura familiar, uma vez que os agricultores se educam pela educação crítica, pelo debate e argumentação, promovendo a capacitação para a gestão e cooperação em uma direção, praticamente única, instrumental, ou seja, um saber tecnológico de produção. A não harmonia entre os dois polos – educativo e instrumental – é, por sua vez, uma razão mais do que suficiente para refletir sobre o sentido e significado dessa prática. O processo de educação e formação humana desenvolve o espírito de organização ao tirar o indivíduo de seu mundo particular, e sensibiliza em relação aos outros pelos laços sociais e pela reciprocidade.

Por isso, podemos afirmar que as práticas agrícolas, da passagem do período de colonização para a modernização, não foram experiências suficientemente refletidas e instigam investigações:

As práticas cooperativas dos colonos não podem, por isso, ser reduzidas, simplesmente, a um conteúdo apenas econômico, isto é, de compra e venda de produtos. Elas contêm, certamente, conteúdos culturais, políticos, sociais e até psicológicos, com raízes na história da colonização. Por isso, sem a compreensão histórica da colonização, é difícil o entendimento do comportamento e das expectativas dos associados, frente às práticas cooperativas, nas regiões das Colônias, do Rio Grande do Sul (Frantz, 2002a, p. 4).

Em nossas investigações sobre a região do APL Celeiro, constatamos que os agricultores e técnicos têm presente em seus trabalhos as questões técnicas, ou seja, as orientações no fomento da produção, não contemplando a gestão e organização da Governança, o que permite identificar somente a presença do espírito associativista na organização da produção ao fazerem a silagem de forma conjunta, entre os vizinhos e na presença de grupos comunitários de ajuda mútua.

Sem dúvida, a assistência técnica, agrônoma e veterinária transformou profundamente a unidade produtiva dos agricultores na região Celeiro. Essa transformação, no entanto, somente foi possível porque os agricultores assim o queriam; de certa forma, cobravam isso da assistência técnica. Se,

porém, não houvesse uma decisão política de ingressar na diversificação de culturas, opção feita pelos próprios agricultores, pouco aconteceria em âmbito de mudança nas matrizes produtivas da agricultura familiar.

Poderíamos dizer que no espaço social da dinâmica do desenvolvimento, os homens se encontram com suas necessidades, desejos, interesses, conhecimentos, suas razões e emoções, suas limitações e contradições, e deles fazem a base para as políticas e as práticas de desenvolvimento. No mundo contemporâneo, isso se reforça com a própria crise da modernidade, isto é, com a crise das certezas, das verdades, das ciências, dos modelos, dos grandes sistemas políticos, econômicos (Frantz, 2003a, p. 12).

Faz-se necessário, portanto, buscar novos conhecimentos, novos caminhos e novas práticas para contemplar a vivência comunitária e a atual realidade da agricultura familiar. É necessário um processo com possibilidade de crítica, de debate, porque não existe mais um processo de respostas prontas ou certezas. A argumentação e o diálogo são imprescindíveis em um processo de desenvolvimento, especialmente na agricultura familiar, cuja democratização permite o reexame da lógica capitalista e a atuação voraz do mercado. Esse processo conduz a um olhar de questionamentos em relação ao futuro. O caminho da concorrência, da competição sob o comando da lógica capitalista, apresenta um espaço seletivo, principalmente para o mundo do trabalho agrícola, que sofre grandes transformações tecnológicas em um mercado cada vez mais competitivo.

Assim, como em outros períodos difíceis da História do trabalho, aparece o cooperativismo/associativismo como instrumento de articulação e integração da população nos sistemas produtivos.

A organização cooperativa abriga um complexo sistema de relações sociais que se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas que cooperam. Da dinâmica dessas relações nascem ações no espaço da economia, da política, constituindo-se, assim, as práticas cooperativas em processos educativos e em processos de poder. Desconhecer isso é limitar a noção de organização cooperativa (Frantz, 2002 d, p. 22).

Da mesma maneira, o movimento cooperativista/associativista, como um ente de relações sociais complexas, apresenta o poder como um espaço a ser conquistado. Não poderá, porém, ser somente em um ambiente instrumental/tecnológico, mas em um ambiente que possa promover questionamentos, como em outros períodos da História, ou seja, quem questionou e enfrentou o problema da monocultura? Sem dúvida foram os agricultores de economia familiar, após entrarem num processo de educação crítica, ou melhor, no processo de nucleação, em pequenos grupos nas comunidades, onde examinavam a realidade da agricultura familiar e passavam a priorizar a discussão dos problemas da monocultura, pressionando suas organizações para o estabelecimento do processo de diversificação de culturas.

A educação, portanto, é uma forma de comunicação intencionalmente direcionada para determinados interesses e valores. Como as associações/cooperativas buscam uma proposta própria, dentro de uma sociedade dominada por uma classe, ela deve assegurar uma educação permanente e mecanismos formalizados de acordo com seus interesses e valores alternativos. A dominação de uma classe que caracteriza o sistema social competitivo de nossa época se reproduz ideológica e culturalmente por meio de mecanismos de comunicação e educação que ela institui para firmar sua hegemonia sobre o pensar e o agir das demais classes sociais (Marques, 1980).

Se os agricultores criam as associações/cooperativas para melhorar sua situação econômica e social, parece lógico que a estrutura e a identidade dos donos e usuários lhes devessem fornecer as ferramentas para impor sua vontade, tanto no processo produtivo quanto no de organização política, como ora é objeto de estudo. A Governança do APL Celeiro é uma associação de pessoas que necessita introduzir uma organização política, de poder, para buscar resultados que, por vezes, podem ultrapassar as fronteiras do conhecimento e da expectativa dos agricultores e dos demais integrantes do Arranjo Produtivo Local. Assim, a Governança, mediante um processo de educação permanente, poderá se tornar um bem público a serviço do desenvolvimento da agricultura familiar.

Governança e Desenvolvimento Local

Desenvolver condições, ambientes e métodos para desacostumar os agricultores a pensarem em si mesmos, e para criar uma Governança participativa no APL Celeiro, porém, é um desafio permanente. A administração dialógica, no entender de Tenório (2013), poderá ser um caminho para dar condições e ampliar as alternativas para os interessados em problemas comuns compartilharem suas propostas.

A organização social, por intermédio da Governança do APL Celeiro, poderá oportunizar a constituição do capital social ao lado do capital físico e do capital humano que contribuem no desenvolvimento, facilitando as ações coordenadas (Putnam, 1996, p. 177).

O capital social é constituído por um conjunto de características, como confiança, normas, sistemas, traços culturais, que auxiliam a população de uma localidade ou região a se tornar propensa a colaborar para a solução de seus problemas mais comuns. Em outros períodos da História, os agricultores de economia familiar desenvolveram o associativismo/cooperativismo como instrumento de organização e poder em defesa de suas necessidades e interesses. A relação associativa dos agricultores entre si, mediante a cooperação, de alguma maneira sempre apareceu como elemento importante de organização de sua economia (Frantz, 2003 a, p. 25).

Erros e fracassos, embora atrapalhem, não invalidam a rica experiência que a região Celeiro desenvolveu ao longo da História, ao organizar e buscar alternativas na agricultura familiar, porém o que ora está em pauta é a instauração da Governança do APL Celeiro. Para tanto, há que se levar em conta que a Governança do APL Celeiro ainda é apenas um projeto a ser efetivado. Por isso buscamos, nas palavras de Paulo Freire, seu legado na seguinte riqueza literária:

O sonho de um mundo melhor das entranhas de seu contrário. Por isso corremos o risco de tanto idealizarmos o mundo melhor, desgarrando-nos do nosso concreto, quanto o de aderidos ao mundo

concreto, submergirmo-nos no imobilismo fatalista. [...] Não importa em que sociedade estejamos e a que sociedade pertencemos, urge lutar com esperança e denodo (2000, p. 133-134).

Na região do APL Celeiro, portanto, o movimento associativista/cooperativista está em busca de seu sonho – o desenvolvimento da região – quando não se pode perder a noção do sentido mais amplo de sua organização e a Governança não pode ser mero instrumento para o mercado, e sim um novo espaço social para a aprendizagem e de articulação para o desenvolvimento da comunidade regional.

Governança: Espírito Comunitário e Espírito Individualista

Nas reuniões, encontros, visitas em propriedades, ao efetuar o diagnóstico durante o ano de 2014 no APL Celeiro, foi possível ouvir e registrar algumas manifestações entre os agricultores sobre o individualismo, nas seguintes afirmações: “o individualismo diminui as pessoas, se isola, tem menos força”; “Quem não participa não tem relações com ninguém, fica de fora de tudo”; “Não é suficiente produzir com técnicas; devemos trabalhar em família, em comunidade, participar das coisas; sozinho não sobrevive mais, sozinho não chega a lugar nenhum”; “Tenho necessidade de ouvir e falar, trocar ideias, viver na comunidade, viver só em casa não dá muito certo”.

Podemos afirmar, então, que a prática na gestão da Governança é uma experiência ainda não suficientemente refletida e instiga investigações. Se por um lado existe uma manifestação diante do espírito individualista, que deixa de entender a presença do espírito de cooperação, por outro a prática dos agricultores e de seus familiares não pode ser reduzida simplesmente a um conteúdo econômico, de compra e venda de produtos agrícolas. As práticas dos agricultores, que são comunitárias, contêm um alto grau de aspectos culturais, políticos, sociais e até psicológicos, com raízes na colonização, no entender de Frantz (2002-a, p. 4).

Aceitamos que os agricultores fizeram do espaço da cooperação, ao se opor ao espírito individualista, uma “escola para a vida”, um ambiente para a aprendizagem e a crítica. Ademais, tratava-se de uma experiência não vivenciada nos espaços da igreja e da própria escola, ambientes onde a disciplina era gestada por autoridade externa; nas práticas comunitárias os agricultores eram os próprios atores e sujeitos do desenvolvimento, na propriedade e na comunidade. O processo de organização, portanto, amadurecia de acordo com a capacidade de solução dos problemas enfrentados pelos próprios participantes, os agricultores.

A presença do espírito comunitário e de cooperação, em oposição ao espírito individualista, na região, também é possível de ser identificada, ao verificar a participação dos agricultores e de seus familiares nas igrejas, nas sociedades recreativas e esportivas, nos sindicatos, nas associações comunitárias, em partidos políticos, no Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), nos núcleos comunitários organizados pela Emater e nas cooperativas.

A gestão na Governança do APL Celeiro poderá, entretanto, trabalhar toda a riqueza cultural e todo capital social armazenado ao longo da História do desenvolvimento da região e da agricultura familiar, ao fazer da Governança participativa uma administração dialógica, participativa, incorporando a histórica experiência comunitária. Nesta organização os agricultores e demais atores regionais que integram o APL Celeiro podem construir espaços para a aprendizagem coletiva, pois reconhecem os resultados alcançados ao longo da História e, ao mesmo tempo, buscam uma nova visão de desenvolvimento.

Pensar em desenvolvimento local requer o envolvimento de diversas dimensões: econômica, social, cultural, ambiental e físico-territorial, político-institucional e científico-tecnológico. Implica considerar os diferentes aspectos de inter-relacionamento ativo dos diversos atores da sociedade. Neste sentido importa, necessariamente, uma profunda transformação das relações sociais – não apenas dos processos gerenciais e técnicos de produção – incluindo também a preservação ambiental, já que a incorporação

dessa dimensão às estratégias, programas e projetos de desenvolvimento tem como objetivo assegurar melhores condições materiais e a sustentabilidade do território, segundo as suas condições e vocações (Tenório e Saravia, 2006, p. 2).

Assim, a Governança terá um papel importante na articulação dos esforços de todos os integrantes do APL Celeiro, de forma pontual os agricultores e sua História, para despertar iniciativas que promovam as potencialidades da região e possam alcançar uma melhor qualidade de vida para todos os integrantes do território.

Governança – Estado e Agricultura Familiar

Muitos pesquisadores têm se dedicado a estudar a relação existente entre Estado, Governança e agricultura familiar, tema de fundamental importância na busca da compreensão dos rumos das políticas públicas.

Em Friedmann (1978) encontramos elementos interessantes para entender qual o processo que permite a persistência das unidades de produção familiar em ambientes capitalistas. Para a autora, o Estado exerce um papel fundamental por intermédio de suas políticas, principalmente de crédito e de regulação dos mercados.

Já em Abramovay (1998) constatamos o aprofundamento dessa questão, mais especificamente dos interesses do Estado em promover e garantir a permanência da agricultura familiar. Ainda, o mesmo autor destaca a importância atual da agricultura familiar e sua condição particular no ambiente econômico capitalista contemporâneo: “[...] é em torno do estabelecimento familiar que se estrutura socialmente a agricultura nos países capitalistas avançados” (p. 210).

Também em Abramovay (1998), porém, encontramos uma complementaridade em relação a Friedmann (1978) nos papéis exercidos pela agricultura familiar e do Estado. Para Abramovay (1998), a agricultura tem uma função estratégica nos países de capitalismo avançado ao produzir alimentos

a baixo custo, permitindo a redução dos gastos à medida que os agricultores forem incorporando novas tecnologias em sua produção. Com esse processo, os preços dos produtos agrícolas seriam pressionados para baixo, uma vez que ocorre um aumento na produção, resultado da aplicação das novas tecnologias. Para tanto, registramos os argumentos de Abramovay (1998, p. 222):

[...] a agricultura tem um papel decisivo no processo de rebaixamento permanente do custo de reprodução da força de trabalho. Neste sentido, o mecanismo de preços permite uma verdadeira transferência intersetorial de renda, na qual se beneficiam não só os setores que lidam diretamente com a compra de produtos agrícolas e a venda de insumos e máquinas, mas o conjunto do sistema econômico, pelo caminho da redução da parte do orçamento das famílias dedicada diretamente à alimentação.

É possível aceitar, todavia, que os aumentos na produtividade não se refletem na elevação nos índices das rendas agrícolas. O acréscimo conquistado na produtividade é apropriado por outros setores, desde a indústria de insumos, passando pelos comerciantes dos produtos alimentares chegando até mesmo ao barateamento do custo com alimentação das famílias. É neste ambiente que a Governança do APL Celeiro poderá interferir no processo produtivo, não só para a sobrevivência e manutenção da agricultura familiar, mas a conquista de uma melhor qualidade de vida e a própria legitimação do Estado como ente indutor do desenvolvimento da sociedade.

Assim, o papel do Estado e da Governança passam pela organização de uma política agrícola que regula os mercados e interfere sobre a lei da oferta e da procura na agricultura familiar. O Estado, em cooperação com a Governança, poderá interferir na regulação do mercado e dos preços, tendo o poder de legitimar a produção em determinadas regiões. Cabe à Governança, porém, evidenciar o papel dos atores sociais, visualizando-os como agentes e não apenas como objetos das ações de políticas públicas.

A efetivação da Governança passa pela incorporação dos movimentos sociais, sejam eles em forma associativa, cooperativa ou grupos familiares, para que possam pôr em pauta suas reivindicações tanto no campo da infraestrutura, das novas tecnologias de produção ou no processo educativo. Os atores estatais devem unir seus aprendizados e vivências junto aos movimentos sociais para enriquecer a organização da Governança do APL Celeiro.

Considerações Finais

Ao referenciar a Governança de um APL, é necessária uma visão de conjunto macroscópica, o que nos remete aos desafios de como gestar o todo do Arranjo Produtivo Local.

O APL Celeiro pode ser enquadrado como uma estrutura organizada em três níveis: agricultores familiares, associações/cooperativas e a Governança do APL Celeiro, enquanto matriz central para a gestão e organização da agricultura familiar. Esta estratificação, por si só, já antecipa a dificuldade de gestar o todo, pela diversidade de conceitos e práticas intrínsecas em seus atores.

A visão sistêmica, entretanto, pode auxiliar na compreensão do papel da Governança, ao oportunizar o desenvolvimento de uma cultura própria do Arranjo Produtivo Local, que poderá ocorrer a partir da definição dos direcionamentos nos objetivos comuns, nos diálogos constantes entre os agentes nos três níveis, da decisão das estratégias, da cooperação e da disciplina dos atores.

Cooperar para competir é desafiante, mas mais desafiante é gestar a cooperação para competir. Se os atores não entenderem o processo, praticamente inviabilizam a Governança. Constatamos, no entanto: nesse movimento entre a cooperação e a competição os agricultores são atores e protagonistas no processo de reivindicar e influenciar nas políticas públicas. Na organização do APL Celeiro os agricultores constataram que as condições de

produção melhoraram pela conquista da disponibilidade de crédito, como também entenderam que não é o suficiente, mas um aporte do Estado com mecanismos que melhorem a infraestrutura, o acesso aos mercados, a assistência técnica e o processo de educação para a formação humana.

Neste cenário, somente a profissionalização da gestão, nos três níveis, pavimenta a eficiência e eficácia da Governança no APL Celeiro. Os agricultores e seus familiares deverão internalizar a dinâmica do processo de cooperação e, a partir desse, também avançar na gestão de sua própria estrutura produtiva. Reuniões de sensibilização, cursos de formação e acompanhamento do desenvolvimento, são ações indispensáveis na dinâmica de integração ao Arranjo Produtivo.

As associações e cooperativas, por sua vez, devem primar pela gestão enquanto instância de representação de interesses comuns. A visão, missão e objetivos organizacionais precisam estar claramente definidos e, por seus gestores, perseguidos. São estruturas que devem se reproduzir economicamente, o que indica a necessidade estrita de profissionalização em toda sua estrutura, observadas às regras básicas de conduta, ética e unidade de comando. Pertinente seria ainda um sistemático olhar administrativo externo, em âmbito de consultoria e auditoria, que poderia estar alocado no órgão de Governança do APL.

Por fim, com o papel de articulador central do Arranjo, se epigrafa a Governança do APL Celeiro. A visão, missão e objetivos devem estar claramente definidos e internalizados no conjunto do Arranjo como uma entidade gestora, tanto para atender os propósitos no campo tecnológico quanto no campo de formação humanista, mediante uma administração dialógica para poder ser um caminho para ampliar as condições democráticas para que todos possam compartilhar problemas e soluções em comum da agricultura familiar. Assim, poderá ser construída uma entidade própria, que se forma para cumprir seu papel central – o de gestar o conjunto do Arranjo – visto que o desenvolvimento do todo viabiliza a socialização dos ganhos às partes.

Nesta direção, é premente a articulação de recursos financeiros para profissionalizar sua estrutura, o que aponta a um exercício de reflexão e de prática para gestar o campo tecnológico, da produção e assistência técnica, a infraestrutura necessária para viabilizar o processo produtivo, o processo educacional para aperfeiçoar o comprometimento e a cooperação em toda a dimensão da Governança, desafiando várias áreas do conhecimento, o que mostra a necessidade de uma equipe multidisciplinar visando a prospectar oportunidades e acompanhar resultados de desenvolvimento no APL Celeiro.

Refêrencias

ABRAMOVAY, Ricardo. *Paradigmas do capitalismo agrário em questão*. São Paulo: Anpocs; Unicamp; Hucitec, 1998.

BOBBIO, N. *Direita e esquerda*. São Paulo: Unesp, 1995.

BASSO, David; TRENNEPOHL, Dilson. *Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais: Plano de desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós-Colheita – Panambi e Condor 2012 -2022*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

CANÇADO A.C; SAUSEN J.O.; VILLELA L.E. Gestão social *versus* gestão estratégica. In: TENÓRIO (Org.). *Gestão social e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

EVANS, Peter. O Estado como problema e como solução. *Lua Nova*, n. 28/29, 1993.

FRANTZ, Walter. *Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003a. (Cadernos Unijuí).

_____. *Educação e poder na racionalidade da cooperação*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003b. (Cadernos Unijuí).

_____. *Cooperativismo: perspectivas. Um lugar de reencontro com a vida*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002a. (Cadernos Unijuí).

FRANTZ, Walter. *Sentidos e significados nas práticas de cooperação*. A experiência da agricultura familiar. Texto de palestra, 2002b.

_____. *A organização cooperativa é um lugar de educação*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002c. (Cadernos Unijuí).

_____. *Cooperativismo: perspectivas*. Um lugar de reencontro com a vida. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002d. (Cadernos Unijuí).

_____. *Participação e democracia em organização cooperativa*. Texto produzido no contexto das atividades de pesquisa sobre cooperantes com apoio da Fapergs, 2002e.

_____. *Desenvolvimento local e associativismo*. Conferência apresentada no Simpósio Internacional de Gestão Pública e Cidadania. Ijuí, RS, 13 nov. 2002f.

FRIEDMANN, Harriet. World Market, State and Family farm: social bases of household production in the era of wage labour. *Comparative studies in Society and History*, Cambridge, v. 20, n. 4, 1978.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GONÇALVES, Maria Eduarda. Europeização e direitos dos cidadãos. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.

HABERMAS, Jürgen. *Pensamento pós-metafísico* (Estudos Filosóficos). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

MARQUES, Mario Osorio. Comunicação e educação cooperativista no Brasil. In: *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, n. 27, 1980. (Série Cooperativismo, n. 6).

_____. *Conhecimento e educação*. Ijuí: Ed. Unijuí, 1988.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2000.

POLANYI, K. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1980.

PUTNAM, R.D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2013.

TENÓRIO, F. G.; SARAVIA, H. J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SABOURIN, E. Dádiva e reciprocidade nas sociedades rurais contemporâneas. In: ENCONTRO NORTE E NORDESTE DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 2003, Aracajú. *Anais...* Aracajú: UFS, 2003. V. 1.

TOURAINE, A. *O que é democracia?* Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O APL CELEIRO

Dilson Trennepohl¹
Daniel Rubens Cenci²

A elaboração do Plano de Desenvolvimento para o APL Celeiro teve por objetivo criar uma visão compartilhada de futuro a ser perseguida por agroindústrias, cooperativas, empresas, instituições, comunidade regional e pelo poder público, de modo a propiciar o desenvolvimento econômico da região, com equidade e sustentabilidade. O processo de elaboração do Plano privilegiou o enfoque participativo e estratégico com o envolvimento efetivo dos atores locais, estimulando os agentes econômicos assim como as entidades e representantes da comunidade a se sentirem representados e protagonistas do seu desenvolvimento.

¹ Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. Doutor em Desenvolvimento pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). dilson@unijui.edu.br

² Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento. Professor do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais e do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Direitos Humanos da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí. Coordenador da Linha de Pesquisa Direitos Humanos, Meio Ambiente e Novos Direitos. Coordenador do projeto de pesquisa CNPq “O direito ambiental no contexto da sociedade de risco: em busca da justiça ambiental e da sustentabilidade”. danielr@unijui.edu.br

Nos textos anteriores são apresentados os resultados do diagnóstico feito pela equipe da Unijuí, mediante intenso diálogo com os agentes econômicos que compõem o Arranjo, com base no levantamento de dados, na leitura de documentos, em observações e entrevistas com representantes de organizações e entidades da região, num grande esforço para compreender a realidade e as perspectivas de sua evolução. Este procedimento utilizado na realização do diagnóstico se aproxima da contribuição de Matus (1996) referente aos momentos do Planejamento Estratégico, entendendo que “a compreensão dos tempos e das fases do processo de planejar e observar a realidade amplia a capacidade de se realizar o plano ou o mapeamento de forma mais realista e factível, conforme a ‘situação’, o contexto presente”.

Para subsidiar a formulação de estratégias e ações do Plano de Desenvolvimento do APL, foram sintetizadas as questões centrais extraídas do diagnóstico e socializadas no Seminário realizado no auditório da Unijuí – Câmpus Três Passos – em março de 2014, no qual foi feita a apresentação, discussão e validação do Diagnóstico, contando com a presença de agentes que compõem o APL, lideranças da região que integram o Conselho de Governança e de representantes do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Constatou-se que o APL se constitui em uma experiência muito rica em termos de organização que se manifesta pelo reconhecimento por parte da sociedade e do poder público. Existem expectativas muito positivas em relação ao potencial de desenvolvimento do APL que se fundamentam tanto pelo apoio de políticas públicas quanto pela predisposição de envolvimento de uma gama de organizações locais, públicas e privadas, de segmentos econômicos, sociais e políticos. Apesar, entretanto, dos aspectos positivos, existem problemas, debilidades e insuficiências que geram dificuldades ao bom funcionamento do Arranjo Produtivo Local. São alguns destes problemas que queremos destacar aqui, pois é a partir deles que serão fundamentadas as estratégias e ações que darão base ao Plano de Desenvolvimento.

Síntese do Diagnóstico da Situação Atual do APL Celeiro

A primeira das dificuldades identificadas no Diagnóstico está relacionada à própria formação do APL Celeiro. A produção de literatura que aborda experiências relacionadas a sistemas locais de produção ou Arranjos Produtivos Locais enfatiza as vantagens que muitas empresas, normalmente as de pequeno porte, passam a ter em resultado da sua proximidade espacial. Como destacado por Costa (2012), Arranjo Produtivo Local é um instrumento útil para trabalhar com as empresas de menor porte, desde que tomadas em seu conjunto e não das firmas individualmente. Trata-se, segundo o autor, de um enfoque diferente das ações derivadas do modelo da grande empresa, de cuja liderança se espera a geração de dinamismo econômico.

No enfoque do distrito ou do Arranjo Produtivo a variável relevante é o aglomerado de firmas. Enquanto no modelo da grande empresa a coordenação envolvendo a produção e a participação nos mercados se dá de forma verticalizada, com forte influência das empresas de maior tamanho, nos Arranjos Produtivos Locais a coordenação é de tipo horizontal a partir das relações de concorrência e cooperação que se estabelecem entre as empresas participantes e de outros atores institucionais. “O que permite a integração entre cooperação e competição de modo a fortalecer o desempenho do distrito são os fortes laços sociais – capital social – existentes no local decorrentes de parentesco, amizade, compartilhamento de valores e culturas comuns” (p. 15). Ainda segundo Costa (2012, p. 16),

a natureza do conceito de distrito industrial ou de APL é mais empírica do que teórica. [...] Quer dizer, olha-se para um aglomerado existente de empresas bem-sucedidas em proximidade geográfica e chama-se esse aglomerado de distrito industrial ou de APL. A partir daí se analisam as suas características estruturais. [...] Como resulta de desenvolvimento espontâneo e histórico, ele apresenta particularidades decorrentes do lugar onde se encontra localizado. Assim cada arranjo, devido às suas especificidades, acaba sendo enquadrado em alguma taxonomia [...] Além disso, as densidades de cooperação e de competição, dos laços sociais, da institucionalidade existente,

do número de empresas, e os limites da extensão da proximidade geográfica, entre outras, não são aparentes. [...] A identificação do aglomerado pela proximidade espacial entre as empresas em si não explicita a existência de interação, ou seja, os seus elos verticais e horizontais. [...] A intensidade dos relacionamentos observada nesses arranjos também é variável. Diferentes aglomerados apresentam distintos graus de envolvimento em cooperação e em competição.

O diagnóstico realizado na região Celeiro revelou que a interação e a cooperação entre os agentes integrantes do APL Celeiro é muito fraca. Cotejando o produto da observação do processo real (diagnóstico) com a discussão supraproposta por Costa (2012), poderíamos relacionar a debilidade dos laços sociais entre os atores pertencentes ao APL Celeiro à natureza da sua composição. O APL Celeiro é constituído por um número significativo de agentes, não necessariamente empresas, responsáveis pela produção de uma variedade de produtos com algumas afinidades, mas com outras tantas particularidades. Também integram o APL associações, cooperativas e organizações de natureza socioeconômica, não convenientemente com funções técnico-produtivas. São agentes situados num território relativamente amplo e heterogêneo com obstáculos diversos para a cooperação ou a ação conjunta.

O que ficou evidente ao longo do processo de realização do diagnóstico é que as relações de cooperação e de confiança são mais frequentes entre grupos de agricultores ou de agroindústrias familiares como estratégia de sobrevivência e reprodução social. Vencida esta primeira necessidade, não precisamente subsiste o interesse pela cooperação e a opção pela competição com outros grupos, e suas organizações se recolocam em outros patamares.

Estas evidências detectadas no diagnóstico levaram a identificar as relações de cooperação e Governança como principais dificuldades a serem enfrentadas pelo Plano de Desenvolvimento do APL e a articulação política plural e abrangente como um desafio.

Dificuldades e denúncias de adulteração de produto na cadeia do leite, investigadas pelo Ministério Público e publicadas durante o desenvolvimento do diagnóstico, apontam como carências para as quais o APL deveria buscar formas de proteção desta cadeia produtiva, pois envolve diferentes atores. O diagnóstico deixa a percepção de que existe domínio sobre o conhecimento básico e sobre os processos de produção, porém há uma exposição e ausência de controle em diferentes etapas da cadeia, especialmente no campo do transporte e industrialização, demonstrando grande fragilidade. As relações baseadas na desconfiança impedem que o tema seja objetivamente discutido de forma coletiva no âmbito do Arranjo. Isso poderia ser progressivamente superado na medida em que aumentasse o nível de complementaridade entre os participantes do APL.

Constatou-se igualmente que existem fragilidades importantes de impactos ambientais no interior do APL. Está em instalação o Cadastro Ambiental Rural (CAR) e os planos de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, devendo consolidar o planejamento e as práticas ambientalmente adequadas para qualificar o APL e o conjunto de seus produtos do ponto de vista sanitário e ambiental.

O diagnóstico mostrou que existem condições favoráveis para a formação e capacitação dos agentes do APL. Há necessidade de aproximação e apropriação das realidades expressas no diagnóstico, com potencialidade de mobilizar para a qualificação e cooperação entre as cooperativas e associações, bem como as instituições locais e administrações públicas, construindo parcerias para ampliar a qualificação dos dirigentes cooperativos, dos produtores das cadeias e até mesmo de promoção do consumo sustentável, na perspectiva de autoabastecimento da região.

Por outro lado, o APL pode contar com a participação de várias entidades locais e cooperativas, bem como com instituições de ensino, pesquisa e extensão para enfrentar questões relacionadas aos processos produtivos, organizacionais e de mercado, tanto nos aspectos de estruturação de projetos quanto de cursos de qualificação para atuar no âmbito da cadeia.

Quanto à capacidade de investimentos e à disponibilidade de crédito, igualmente observa-se a necessidade de garantir apoio e articulação para diferentes atores do APL. Por um lado há concordância de que existem linhas de crédito e disponibilidade de recursos para financiar investimentos, por outro, muitos ainda têm dificuldades para acesso a crédito, seja por problemas burocráticos e dificuldades de oferecer garantias e mesmo a capacidade de contrair créditos por conta do grau de endividamento.

O APL em seu conjunto apresenta reais possibilidades para alcançar melhorias, tanto em qualidade quanto em produtividade, e um grande trunfo para isso está na busca de maior integração entre os integrantes do Arranjo Produtivo. Estas dificuldades poderão ser superadas pela atuação da própria Agel, bem como pelo dinamismo das articulações que o Arranjo Produtivo possa passar a contar com a atuação da Governança, pela amplitude de sua composição, pela responsabilidade que vem demonstrando no processo e pela identidade com as políticas governamentais propostas para o setor, entendendo sua importância para o desenvolvimento local.

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

Foram apresentadas seis estratégias de ação, conforme a explicitação que segue:

- Qualificação da produção agropecuária para o APL.
- Qualificação dos sistemas de processamento da produção agropecuária.
- Articulação de parcerias de comercialização.
- Ampliação do número de produtores participantes.
- Formação e capacitação técnica, gerencial e política.
- Ampliação da capacidade de cooperação e Governança.

Para cada estratégia há uma compreensão muito clara de sua necessidade e da importância de realização de múltiplas ações que possibilitem sua efetividade. Estas estratégias e respectivas ações são detalhadas na sequência.

Qualificação da Produção Agropecuária para o APL Celeiro

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 estabelecida pelo APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro: a realização de um conjunto de ações no sentido de qualificar a produção realizada pelos agricultores familiares da região. A estratégia implica 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.

Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural

Durante os próximos 2 anos serão realizados 21 Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural (um em cada município da região Celeiro) com o objetivo de debater a problemática do setor e identificar possibili-

dades de desenvolvimento. Os seminários serão organizados pela Governança do APL com apoio da Unijuí, da Agel, da Emater e das Secretarias de Agricultura de cada município e o envolvimento efetivo das entidades representativas dos agricultores (cooperativas e sindicatos).

Programas Municipais de Apoio à Agricultura Familiar

Diversos municípios já possuem seus Programas de Apoio à Agropecuária, enquanto outros ainda não formularam tais políticas públicas. Com base nos debates dos seminários municipais de desenvolvimento agropecuário, 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 à agricultura familiar e as suas organizações associativas.

Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores

Ampliar a efetividade dos Serviços de Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores da região mediante 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.

Qualificação da Infraestrutura de Energia

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.

Qualificação da Infraestrutura de Transportes

Imprimir esforços conjuntos para exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Transportes disponibilizada aos agricultores por parte das Prefeituras e dos governos estadual e federal.

Investimentos Produtivos em Qualidade e Produtividade

Apio técnico-gerencial aos agricultores para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos com vistas à melhoria dos indicadores de Qualidade e Produtividade, ao Aumento de Escala e à 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 de projetos coletivos ou integrados (consórcios, associações, etc.).

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 à 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.

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.

Apoio para a Instituição das Novas Unidades Agroindustriais

Apoio técnico-gerencial para a elaboração dos projetos e apoio político-institucional para obtenção de recursos e licenciamentos pertinentes à instalação 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.

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. O estabelecimento de tais unidades na região representa um conjunto de exigências tecnológicas e de escala não disponível em curto prazo no âmbito do APL.

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.

Investimentos Estratégicos nas Unidades de Processamento

Apoio técnico-gerencial aos proprietários de agroindústrias para o Planejamento Estratégico dos Investimentos Produtivos visando à 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 de projetos coletivos ou integrados (consórcios, associações, etc.).

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 às 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, possibilita participar de experiências bem-sucedidas e gerar novas competências para o futuro.

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 a sustentabilidade da cadeia produtiva.

Negociação com Fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos

Grande parte dos insumos, máquinas e equipamentos é adquirida pelos produtores rurais e pelas agroindústrias junto ao comércio local ou com os intermediários comerciais numa relação bastante desfavorável aos mesmos. A articulação de compras conjuntas entre as cooperativas e a disponibilização destes insumos aos seus associados, poderão representar ganhos importantes em termos de qualidade e custo de produção.

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 fáceis de atingir.

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.

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 às cooperativas existentes e, especialmente, é necessário criar alternativas para cobrir espaços em que não existem tais entidades. Há locais – municípios por inteiro – 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.

Fomentar o Surgimento de Novas Associações e Cooperativas

Ainda existe um número significativo de agricultores familiares na região que não está organizado 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.

Estimular o Ingresso de Novos Associados nas Cooperativas

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

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.

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.

Formação e Capacitação Técnica, Gerencial e Política

Uma leitura atenta da realidade regional permite apontar como elemento estratégico para o 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 têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

Cursos e Programas de Formação Técnica para Agricultores

A formação técnica compreende um amplo leque de necessidades e potencialidades a ser contemplado, desde os procedimentos básicos de limpeza e higiene das instalações e equipamentos utilizados, o manejo dos animais, o cultivo da terra, até o acesso às inovações tecnológicas e a redução da penosidade, periculosidade ou insalubridade de certas tarefas que compõem os trabalhos dos agricultores familiares. Certamente os cursos e

programas de formação técnica devem estar articulados com conteúdos de constituição gerencial e política relacionados à natureza dos agentes envolvidos, suas cooperativas e associações.

Programas de Capacitação Gerencial para Agricultores e Dirigentes

Os desafios da agroindústria, além da produção, envolvem situações de mercado e comercialização, de crédito e financiamento dos investimentos, de planejamento de médio e longo prazo, enfim, de gestão das unidades de produção e também das cooperativas e outras organizações criadas com o objetivo de gerar soluções coletivas. São necessários processos de formação de pessoas para dar conta de tais desafios, sem depender de favores ou do paternalismo de entidades ou órgãos públicos.

Cursos e Programas de Capacitação Econômica, Financeira e Mercadológica para Dirigentes e Funcionários das Cooperativas

As cooperativas e associações são organizações criadas para enfrentar os desafios do mercado, da comercialização ou do relacionamento econômico com o contexto externo e precisam estar preparadas para cumprir com suas responsabilidades. Para tanto, é necessário criar programas de capacitação dos funcionários e dos dirigentes dessas organizações.

Programas de Formação Política sobre Associativismo e Cooperativismo

Tão importante quanto a formação instrumental, técnica e gerencial, é a formação política dos agentes do APL para fortalecer a compreensão do que representa o associativismo e o cooperativismo como instrumentos para impulsionar o desenvolvimento regional. É certo que os cursos e programas de

formação política devem estar articulados com conteúdos de formação técnica e gerencial, pois se trata de construir caminhos alternativos de futuro cuja possibilidade de sucesso implica a constituição de competências nas três dimensões.

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. O alcance e o impacto das ações do APL, entretanto, ainda são limitados, em comparação com as necessidades da região e com as potencialidades que ele representa.

As expectativas em relação às possibilidades de alcançar resultados positivos por intermédio do APL estão presentes na população da região. A experiência precisa, no entanto, 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.

Esta sexta estratégia tem um caráter sistematizador das demais, na medida em que sua efetivação depende em grande medida da capacidade do APL Celeiro de pôr em prática o Plano de Desenvolvimento elaborado e efetivar, com resultados expressivos, as ações propostas e aprovadas pelo Conselho de Governança. Muito mais do que ações específicas ou complementares às demais, esta estratégia se efetiva por meio das ações que forem realizadas e do caráter dos resultados alcançados. Trata-se de construir referências pela experiência acumulada ao longo do trabalho.

Trabalho de Conscientização Política sobre o Cooperativismo

O trabalho da Agel, na condição de coordenadora executiva do APL, será de fundamental importância para o sucesso do plano. Sua efetivação se constituirá em processo de vivência das reais potencialidades do cooperati-

vismo para gerar soluções aos problemas do desenvolvimento. Assim como o sucesso do trabalho constituirá exemplo positivo e referência para outras iniciativas, o insucesso poderá gerar novas frustrações e desencantamentos.

Cooperação e Parcerias entre as Cooperativas

Estimular a cooperação e a realização de parcerias entre os agentes do APL, em especial as cooperativas, é de grande importância para tornar mais efetivos os trabalhos, mas também para dar coerência ao discurso político pelo associativismo. Existem muitos pontos de convergência que podem ser aproveitados para costurar alianças ou parcerias interessantes.

Articulação com Instâncias dos Poderes Públicos Municipais e Regionais

O APL Celeiro, seu conselho de Governança ou a entidade executiva, não têm a pretensão de assumir as funções ou as responsabilidades de outras entidades e organizações existentes na região e que vêm desenvolvendo seu trabalho. Trata-se, portanto, de estabelecer um diálogo produtivo e a articulação de ações convergentes e compartilhadas para potencializar os resultados do esforço empreendido.

Fórum de Reflexão e Debates sobre o Desenvolvimento Regional

A realização de seminários de debates sobre o desenvolvimento em cada um dos 21 municípios da região, certamente suscitará a identificação de muitos temas relevantes com abrangência supralocal. Além de apontar caminhos ou alternativas para as políticas públicas de apoio à agricultura familiar das prefeituras, este debate amplo e plural poderá contribuir para a constituição de uma pauta de debates para a região. Além de identificar temas ou problemas para compor uma pauta, terá como desafio mobilizar

segmentos sociais, entidades e organizações numa perspectiva comum. Não há dúvidas quanto à necessidade do diálogo qualificado e permanente com as entidades existentes na região, com potencial de contribuição no debate sobre o desenvolvimento regional em suas múltiplas nuances.

Referências

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

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 Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996.

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

AGENDA DE AÇÕES, RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O APL CELEIRO

Dilson Trennepohl¹

Um Plano de Desenvolvimento precisa ser elaborado com base numa qualificada leitura da realidade, e deve abrir espaço para um posicionamento estratégico e para a escolha das alternativas que melhor respondem aos objetivos organizacionais, com a capacidade disponível e as circunstâncias de sua realização. Tudo isso, entretanto, terá sido inútil se as ações definidas não estiverem de acordo com a reflexão feita. Trata-se, portanto, de elaborar uma agenda de ações capaz de traduzir possibilidades em realidade, intenções em realizações, gerar os resultados pretendidos e alcançar os objetivos traçados.

Muito importante para garantir o sucesso do planejamento é a constituição de um sistema de acompanhamento, controle e avaliação do processo de instituição das ações, verificando se os resultados obtidos correspondem

¹ Doutor em Desenvolvimento pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc). Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí. dilson@unijui.edu.br

ao esperado. As discrepâncias entre o previsto e o desempenho alcançado devem ser investigadas para se obter suficiente esclarecimento e proceder à revisão do que seja efetivamente necessário. A avaliação pode revelar a necessidade de introduzir modificações para a efetivação mais completa da trajetória planejada.

A realimentação poderá ser feita sobre qualquer um dos aspectos do processo de planejamento, e a ênfase maior é posta na adequação das estratégias de ação definidas para se alcançar os objetivos. As estratégias dependem fortemente das circunstâncias do contexto geral; por isso devem ser revistas periodicamente. As revisões do plano podem estar baseadas em elementos fornecidos pelo controle ou em considerações provenientes de estudos e observações complementares.

Para tornar viável o acompanhamento, controle e avaliação do plano, é necessário estabelecer indicadores de desempenho do APL Celeiro e possibilitar a aferição dos resultados alcançados ao longo da trajetória. Embora seja um desafio mais comum de ser realizado em âmbito do planejamento operacional, também apresenta sua utilidade no atual Plano de Desenvolvimento. Este é o conjunto de questões que está apresentado ao longo deste texto final.

Realização de Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural

Durante os próximos 2 anos serão realizados 21 Seminários 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 Unijuí, da Agel, da Emater, realizados pelas Secretarias de Agricultura de cada município e articulados com o Corede e Amuceleiro. Contarão com o envolvimento efetivo das entidades representativas dos agricultores (associações, cooperativas e sindicatos).

- a) Descrição: Realização de 21 Seminários Municipais de Desenvolvimento Rural.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Secretarias Municipais de Agricultura/Emater/Unijuí/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Secretarias Municipais de Agricultura/Corede.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: seminários realizados (21) e número de participantes.

Impulsionar Programas Municipais de Apoio à Agricultura Familiar

Com base nos debates dos Seminários Municipais de Desenvolvimento Agropecuário 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 à agricultura familiar e as suas organizações associativas.

- a) Descrição: Programas de Apoio à Agricultura Familiar nos 21 Municípios.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Secretarias de Agricultura/Emater/Unijuí/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Secretarias Municipais de Agricultura/Corede.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Programas de Apoio existentes (21) e atualizados.

Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores e Agroindústrias Familiares

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.

- a) Descrição: Assistência Técnica e Gerencial aos Agricultores.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Secretarias de Agricultura/Emater/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Secretarias Municipais de Agricultura/Emater.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Municípios Contemplados (21).

Qualificação da Infraestrutura de Energia

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

- a) Descrição: Contatos com as Concessionárias de Energia que atendem a região.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Amuceleiro.
- c) Execução: Amuceleiro/Corede/Prefeituras/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Amuceleiro/Corede.
- e) Data de início: já está em andamento.
- f) Data de término: na solução do problema.
- g) Indicador de Resultado: Qualidade da Energia Elétrica disponível.

Qualificação da Infraestrutura de Transportes

Imprimir esforços conjuntos para exigir investimentos na Qualificação da Infraestrutura de Transportes disponibilizada aos agricultores por parte das Prefeituras e dos governos estadual e federal.

- a) Descrição: investimentos na conservação, ampliação e melhoria das estradas.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Amuceleiro.
- c) Execução: Prefeituras/Governo Estadual/Governo Federal.
- d) Viabilização Financeira: Orçamentos dos Governos.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Qualidade das Estradas e Custo do Frete.

Investimentos Produtivos em Qualidade e Produtividade

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

- a) Descrição: Realização de Investimentos Estratégicos na Produção.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Secretarias de Agricultura/Emater/Agel.

- d) Viabilização Financeira: BNDES/BRDE/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Investimentos Feitos/Escala e Qualidade da Produção.

Apoio para a Instituição das Novas Unidades Agroindustriais

Apoio técnico-gerencial para a elaboração dos projetos e apoio político-institucional para a obtenção de recursos e licenciamentos pertinentes à instalação 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.

- a) Descrição: Instalação de Novas Unidades Agroindustriais.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Cooperativas e Empresas Privadas.
- d) Viabilização Financeira: BNDES/BRDE/Pronaf/Banrisul/Sicredi.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Investimentos Feitos/Escala e Qualidade da Produção.

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 indus-

triais 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. O estabelecimento de tais unidades na região representa um conjunto de exigências tecnológicas e de escala não disponível em curto prazo no âmbito do APL.

- a) Descrição: Parcerias Comerciais e Técnico-Produtivas com Empresas e Cooperativas que Possuam Estrutura e Experiência no Ramo.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Agel/Cooperativas/Associações/Agroindústrias.
- d) Viabilização Financeira: BNDES/BRDE/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Volume de Vendas, Escala e Qualidade da Produção.

Aperfeiçoamento dos 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.

- a) Descrição: Introdução de Sistemas de Inspeção Municipal e sua Integração ao Sispoa para agilizar os Laudos de Inspeção e os Licenciamentos.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Prefeituras /Amuceleiro/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Orçamentos Públicos.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Unidades Licenciadas/Certificadas e Laudos Emitidos.

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 a sustentabilidade da cadeia produtiva.

- a) Descrição: Parcerias Comerciais e Técnico-Produtivas entre os Agentes do APL.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Cooperativas e Empresas Privadas/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Vendas no Mercado.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Parcerias e Valor do Faturamento.

Negociação com Fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos

Grande parte dos insumos, das máquinas e equipamentos é adquirida pelos produtores rurais e pelas agroindústrias junto ao comércio local ou aos intermediários comerciais numa relação bastante desfavorável com os mesmos. A articulação de compras conjuntas entre as cooperativas e a disponibilização destes insumos aos seus associados, poderão representar ganhos importantes em termos de qualidade e custo de produção.

- a) Descrição: Investimentos Produtivos.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Cooperativas e Associações/Emater/Agel.
- d) Viabilização Financeira: BNDES/BRDE/Pronaf.

- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Redução de Custos/Escala e Qualidade da Produção.

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 fáceis de atingir.

- a) Descrição: Parcerias Comerciais com Redes de Distribuição de Alimentos
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Agroindústrias/Associações/Cooperativas/Agel.
- d) Viabilização Financeira: Vendas de Mercado.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Parcerias Feitas/Volume de Vendas/Faturamento.

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.

- a) Descrição: Elaboração de um Plano de Marketing do APL.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Agência Contratada.
- d) Viabilização Financeira: Agdi/Governo Estadual.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Plano Elaborado; Efetividade das Ações.

Estimular o Surgimento de Novas Associações e Cooperativas

Ainda existe um número significativo de agricultores familiares na região que não está organizado 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.

- a) Descrição: Fomentar a Criação e Apoiar a Organização de Entidades Associativas dos Agricultores Familiares.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Secretarias de Agricultura/Emater/Agel.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Cooperativas Criadas e Número de Associados.

Fomentar o Ingresso de Novos Associados nas Cooperativas;

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

- a) Descrição: Fomento ao Cooperativismo e ao Ingresso dos Agricultores nas Entidades Existentes, bem como sua Qualificação.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL/Emater.
- c) Execução: Secretarias de Agricultura/Emater/Agel.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Associados.

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.

- a) Descrição: Articular o Ingresso de Novas Empresas e Ampliar o Número de Agentes que Integra o APL Celeiro.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Agel/Cooperativas/Entidades de Apoio.
- d) Viabilização Financeira: Agdi.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Agentes Registrados no APL.

Cursos e Programas de Formação Técnica para Agricultores

As entidades de apoio do APL no campo educacional têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

- a) Descrição: Oferta de Cursos de Capacitação Técnica para a Agricultura Familiar.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Unijuí/Uergs/Ifet/Emater/CRE.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Agdi/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Cursos e Participantes.

Programas de Capacitação Gerencial para Agricultores e Dirigentes

As entidades de apoio do APL no campo educacional têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

- a) Descrição: Oferta de Cursos de Capacitação Gerencial para Agricultores e Dirigentes de Associações e Cooperativas.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Unijuí/Uergs/Ifet/Emater/CRE.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Agdi/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de resultado: número de cursos e participantes.

Cursos e Programas de Capacitação Econômica, Financeira e Mercadológica para Dirigentes e Funcionários das Cooperativas

As entidades de apoio do APL no campo educacional têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

- a) Descrição: Oferta de Cursos de Capacitação Econômica, Financeira e Mercadológica para Dirigentes e Funcionários de Cooperativas e Associações.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Unijuí/Uergs/Ifet/Emater/CRE.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Agdi/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Cursos e Participantes.

Programas de Formação Política sobre Associativismo e Cooperativismo

As entidades de apoio do APL no campo educacional têm possibilidade para ofertar cursos e programas de formação e capacitação nos mais diversos campos, para agricultores, dirigentes e funcionários das cooperativas e associações.

- a) Descrição: Oferta de Cursos de Capacitação Políticas para a Agricultura Familiar.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Unijuí/Uergs/Ifet/Emater/CRE.
- d) Viabilização Financeira: SDR/Agdi/Pronaf.
- e) Data de início: julho de 2014.
- f) Data de término: junho de 2016.
- g) Indicador de Resultado: Número de Cursos e Participantes.

Ampliação da Capacidade de Cooperação e Governança do APL

As expectativas em relação às possibilidades de alcançar resultados positivos por intermédio do APL estão presentes na população da região. A experiência precisa, no entanto, ser consolidada ampliando a cooperação entre os agentes que compõem o APL, a capacidade de Governança interna e a representatividade social e política.

- a) Descrição: Ação Coletiva de Valorização do APL e de sua Governança, bem como de Qualificação da Agel com Coordenação Executiva.
- b) Coordenação: Agel/Governança do APL.
- c) Execução: Agel/Cooperativas e Demais Agentes do APL.
- d) Viabilização Financeira: Agdi.
- e) Data de início: 2014.
- f) Data de término: 2020.
- g) Indicador de Resultado: Capacidade Executiva e Representatividade Social.

Como qualquer processo de planejamento, esta também não se conclui com a redação de um documento contendo o Plano de Desenvolvimento. É certo que o registro das análises, discussões e reflexões é muito importante para que possam ser retomadas a cada novo momento. Sua publicação é parte essencial do processo de socialização das decisões tomadas pelo coletivo e de efetivação do objetivo fundante de compartilhar uma visão de futuro e ser assumida e perseguida por todos os integrantes do APL, e também pelos que desejarem integrá-lo no futuro. Trata-se, portanto de uma referência permanente para os encaminhamentos futuros.

Não basta, porém, ter o Plano publicado em forma de livro e arquivo digital, para facilitar sua socialização, para que ele se realize. É necessário tomar as estratégias definidas e compreendê-las em profundidade, para que sirvam de referência na organização do trabalho. A Agenda de Ações precisa ser articulada com as entidades responsáveis pela coordenação e execução das atividades e, nesta articulação, será indispensável eleger uma escala de prioridades em busca dos objetivos traçados.