

---

# Desafios para a articulação de um Sistema Agroalimentar Local no agronegócio brasileiro da maçã: o caso da região dos Campos de Cima da Serra

---

Guilherme Cunha Malafaia\*

Maria Emília Camargo\*\*

Denise Barros de Azevedo\*\*\*

Rosa Maria Valdebenito Sanhueza\*\*\*\*

## Resumo

A cadeia produtiva da maçã nos Campos de Cima da Serra passa por um esgotamento da atual matriz produtiva, o que gera uma demanda por novas estratégias que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, o objetivo do trabalho foi identificar as dificuldades que inibem a efetiva formação de um Sistema Agroalimentar Local na pomicultura da região dos Campos de Cima da Serra para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Com base nos dados e informações coletadas e analisadas, pode-se concluir que a referida região possui condições favoráveis ao desenvolvimento de um Sial, haja vista ter em sua territorialidade uma série de elementos que o configuraria como tal. Entretanto, a visão imediatista

---

\* Doutor em Agronegócios; Mestre em Economia Rural; administrador de empresas; professor adjunto do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS); [gcmalafa@ucs.br](mailto:gcmalafa@ucs.br)

\*\* Doutora em Engenharia de Produção; Mestre em Engenharia de Produção; administradora de empresas; professora adjunta do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Caxias do Sul (UCS); [kamargo@terra.com.br](mailto:kamargo@terra.com.br)

\*\*\* Doutoranda em Agronegócios (CEPAN/UFRGS); Mestre em Economia Rural (UFV); engenheira agrônoma; bolsista do CNPQ; participante do Grupo Gestor; Av. Washington Luis, 855, Centro, 90010-460, Porto Alegre, RS; [denizevedo@hotmail.com](mailto:denizevedo@hotmail.com)

\*\*\*\* Doutora em Fitopatologia; Mestre em Fitopatologia; engenheira agrônoma; sócia do Proterra; Vacaria, RS, [rosamaria@proterra.agr.br](mailto:rosamaria@proterra.agr.br)

dos agentes dificulta que se tenha um comportamento de cooperação, como prega a abordagem de Sial, fazendo com que não se consiga uma situação de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Cadeia produtiva da maçã. Sistema Agroalimentar Local. Vantagens competitivas.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente fragilização das empresas ante o processo de globalização, bem como as rápidas mudanças tecnológicas, faz com que novas formas de gestão se incorporem no mundo dos negócios. O estabelecimento de relações interorganizacionais, em que empresas buscam se concentrar em suas competências centrais, transferindo a terceiros as demais atividades não centrais, ganha cada vez mais importância no cenário dos negócios (STERNES; PETERSON, 2001).

As mudanças no cenário competitivo mundial dificultam as condições de sobrevivência das empresas (FORSMAN; PAANANEM, 2002), obrigando-as a estabelecerem relações cooperativas com vistas a obter os fatores de produção necessários à sua manutenção e sobrevivência nos mercados. Nesse contexto, percebe-se uma mudança de foco em termos de competitividade, em que novas formas de competição emergem em detrimento a outras. A visão isolada de unidade produtiva competitiva perde espaço para uma visão mais abrangente de grupos de empresas competitivas (PEDROZO; HANSEN, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000; CASAROTO FILHO; PIRES, 1998; LAMBERT, 1998; COUTINHO; FERRAZ, 1995; PORTER, 1990).

Essas empresas, de forma geral, buscam estabelecer inter-relações nas mais diversas formas, podendo ser essas formais ou informais, buscando enfrentar problemas comuns e/ou explorar conjuntamente as possibilidades que se oferecem, gerando com isso uma eficiência coletiva (LINS, 2004). Em outras palavras, as empresas buscam cada vez mais criar parcerias na busca de vantagens competitivas, uma vez que de forma individual dificilmente conseguiriam obter (ALTENBURG; MEYER-STAMER, 1999).

No que se refere ao setor agroalimentar, Cozzarin e Barry (1998) enfatizam que a cooperação necessária para enfrentar os desafios encontrados na competição global de alimentos, que teve seu início na segunda metade dos anos 80 e na primeira metade dos anos 90 (REARDON et al., 2001), tem sido bem resolvida pelas organizações. A diferenciação dos produtos, fruto de ações coletivas locais, mediante a criação de marcas geográficas, como forma de valorizar os usos e costumes locais, pode proporcionar um diferencial competitivo às empresas agroalimentares (LYNS, 2004; GIOR-DANO, 2003).

No que diz respeito à cadeia produtiva da maçã, objeto deste estudo, a área cultivada no mundo vem decrescendo desde 1996; entretanto, na América do Sul, observa-se tendência crescente de incrementos de área cultivada. Os pomares brasileiros vêm-se expandindo a uma taxa de 2% ao ano, o que permite inferir que há potencial para a produção nacional superar a um milhão de toneladas, desconsiderando-se a ocorrência de problemas climáticos ou fitossanitários. No Brasil, o cultivo da macieira é realizado por mais de 2,3 mil produtores que se concentram basicamente na Região Sul, predominantemente nos estados de Santa Catarina (1.627 produtores) e do Rio Grande do Sul (cerca de 700 produtores). No Paraná, atuam cerca de 100 produtores (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

No estado do Rio Grande do Sul, na região dos Campos de Cima da Serra (RS), a macieira representava, em 2003, 95% da área plantada e 97,5% da produção de maçã do estado. Nessa região, o município de Vacaria é o maior, onde atuam cerca de 80 pomicultores, com 5.500 hectares de pomar, o que corresponde a 41% da área cultivada com macieira no estado. No que se refere ao pós-colheita, Vacaria também se destaca como o município com a maior capacidade de armazenagem de maçã no estado – 186.050 toneladas (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

Contudo, percebe-se a existência de fatores que comprometem a sustentabilidade competitiva da cadeia na referida região. A desorganização e a visão isolada dos agentes da cadeia da maçã trazem gargalos para a competitividade. Os pequenos produtores, que operam via de regra de forma

isolada, encontram dificuldades de se manterem dentro da atividade. Cabe salientar que o comportamento oportunístico presente na cadeia não permitiu no estado experiências bem-sucedidas de cooperativismo envolvendo produtores de maçã.

A falta de cooperação gera reflexos também na comercialização, em que o principal gargalo se refere à limitação de canais de venda, o que obriga os produtores a vender sua produção geralmente aos intermediários a preços condicionados à classificação no *packing house* do comprador e uma pequena parcela para as Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul (Ceasa).

Outro ponto a ser destacado é a exigência da Produção Integrada de Maçã (PIM), uma prática indispensável para a adequação às normas de certificação e de rastreabilidade de fruta, exigidas principalmente pelo mercado europeu. Os aspectos relativos à produção de frutas mais saudáveis são requisitos obrigatórios a todos os que desejam exportar sua produção. Todavia, poucos são os pequenos produtores que aderiram ao programa, pois isso implica aumento de gastos, já que deve contar com assistência técnica habilitada; a não ser que esteja integrado a alguma empresa exportadora, dificilmente receberá maior remuneração por ter aderido ao programa (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

A desorganização, o comportamento oportunístico, o desconhecimento do mercado e a falta de um adequado programa de apoio à produção e à comercialização são fatores que limitam a competitividade na região (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005). Nesse sentido, os Sistemas Agroalimentares Locais surgem como alternativa possível de organização da produção, principalmente em áreas onde convivem grandes e pequenos produtores, possibilitando o acompanhamento do processo produtivo integrado, o que permite, dessa forma, o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Assim, cabe o seguinte questionamento: é possível formar um Sistema Agroalimentar Local na pomicultura da região dos Campos de Cima da Serra para a geração de vantagens competitivas sustentáveis e, principalmente, proporcionar alternativas de inclusão no mercado aos pequenos produtores?

O presente trabalho tem por objetivo identificar as dificuldades que inibem a efetiva formação de um Sistema Agroalimentar Local na Pomicultura da Região dos Campos de Cima da Serra. Espera-se, com isso, contribuir com a discussão teórica sobre a formação de Sial, bem como mostrar alternativas que visem promover a competitividade da cadeia produtiva da maçã no Rio Grande do Sul, em especial na região dos Campos de Cima da Serra (RS).

O que se busca ressaltar é que o estudo, mesmo que embrionário, possa apresentar condições de subsidiar informações à formulação de estratégias de desenvolvimento regional para a referida região do estado do Rio Grande do Sul, que possui na pomicultura uma de suas principais fontes de geração de renda.

A seguir, será apresentada uma discussão teórica sobre Sial, o que proporcionará um embasamento para que se possa atingir o objetivo proposto neste trabalho. Posteriormente, discorre-se sobre os aspectos metodológicos a ser utilizados para a execução da pesquisa e, finalmente, os resultados seguidos da conclusão e das referências.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL (SIAL)**

Conforme mencionado anteriormente, determinadas configurações socioprodutivas podem representar melhores possibilidades de enfrentamento de desafios, proporcionando vantagens competitivas às empresas. Nesse contexto, Linck e Schiavo (2003), Schimitz e Nadvi (1999) enfocam que a abordagem de aglomerados geográficos de empresas, vinculados a uma mesma cadeia produtiva, visando a uma eficiência coletiva, e que seja sustentada por aspectos institucionais, apresentaria condições para tanto.

Para afrontar os resultados indesejáveis da globalização e da modernização da agricultura sobre as regiões rurais, nos últimos anos, especialmente na Europa, está acontecendo uma mudança da lógica de agricultura produ-

tivista para uma lógica de agricultura multifuncional, baseada na existência de uma demanda diversificada; das oportunidades ligadas às transformações das funções das áreas rurais (agricultura de serviço), das relações com o ambiente (agricultura sustentável) e dos objetivos nacionais e regionais de desenvolvimento (BORRAY, 2002).

Nesse contexto, ganha importância o conceito de território, onde se encaixam os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e socioambientais para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No território, buscam-se realçar traços, como o compartilhamento tanto de visões sobre os problemas e oportunidades quanto de hábitos, rotinas e conhecimentos, bem como a inclinação dos atores à ação coletiva (LINS, 2004; CÓRDOVA, 2003). Nessa ótica, para qualquer abordagem sobre processos de transformações produtivas no setor agropecuário, é importante uma aproximação sistêmica desse processo, em que o território assume singular relevância como instrumento de análise (DOMINGUEZ, 2003). A aproximação geográfica, vinculada a uma aproximação social e organizacional, tem sido ressaltada desde o final dos anos 70 por economistas, no intuito de compreender as fortes dinâmicas de desenvolvimento econômico (REQUIER-DESJARDINS, 1999).

Segundo Velarde et al. (2002), dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local, o território pode ser abordado sob três dimensões complementares, quais sejam: o território como espaço físico, o território como uma instância de articulação de atores e o território como uma visão histórica e cultural. Ao considerar o território como dimensão física, delimita-se espacialmente a região onde se estabelecem políticas de desenvolvimento. Ao considerar o território como um cenário onde se articulam diversos atores, coloca-se ênfase na dinâmica própria de uma realidade relacional, construída por meio do tempo, e na qual os agentes intervêm impondo determinadas lógicas de produção. Por último, a construção coletiva do espaço define costumes, práticas, rotinas e experiência acumulada que há nos produtos uma forma diferenciada de produzi-los.

Para Schimitz e Nadvi (1999), a concentração geográfica é um facilitador para novas conquistas; entretanto, é necessária uma coordenação para o desenvolvimento de mão de obra qualificada, divisão adequada do

trabalho, controle da qualidade dos produtos, padronização da produção do arranjo e conquistas de órgãos técnicos de apoio ou formação de órgãos competentes dentro do arranjo. As relações fornecedor-produtor podem ser padronizadas, facilitando a ação coletiva no combate a problemas comuns, diretamente por meio de instituições de autoajuda e indiretamente por meio dos governos locais, desenvolvendo uma relação de confiança entre os membros do arranjo.

Na visão de Lins (2004), o conceito de território significa por extensão colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como conjugação de ativos específicos, dificilmente encontrado com as mesmas características em outros locais. Entende-se por ativos específicos os recursos essenciais disponíveis no território para as atividades produtivas. Esses ativos podem ser caracterizados por intermédio do conhecimento tácito difundido no arranjo local, da identidade sociocultural, das instituições presentes.

No caso do setor agroalimentar, o fato de utilizar os recursos naturais para produzir alimentos faz com que esses ativos específicos ganhem maior relevância. Os ativos específicos relacionados à produção alimentar geram uma relação específica de proximidade do consumidor quanto ao produto consumido, tornando-se assim mais importantes que em outros setores. Essa proximidade desempenha grande papel na avaliação da qualidade dos produtos pelo consumidor. As capacidades cognitivas dos consumidores permitem-lhes a apreensão das características dos produtos que compram.

Dessa forma, as características de origem ligadas ao ambiente e à identidade cultural desempenham papel importante. O conjunto das relações que se estabelecem nas *filieres* entre produtores, transformadores, distribuidores e consumidores em torno da construção social da qualidade pode ser considerado como um ativo específico territorial, a partir do momento em que as “convenções de qualidade” são ligadas originalmente ao território do produto (REQUIER-DESJARDINS, 2002).

Nessa linha de raciocínio, tem sido desenvolvido um conceito que, em uma visão sistêmica, vincula as atividades da agricultura a territórios específicos e que trata de integrar elementos relacionados ao ambiente, à organização das sociedades rurais, à qualidade dos alimentos, etc. A preocupação de investigar as inter-relações existentes entre o desenvolvimento agroalimentar

local e as dinâmicas territoriais ampliou o conceito de Sistemas Agroalimentares Locais (Sials), que está diretamente relacionado ao sistema de produção alimentar local, onde o território se converte em ator histórico e social importante (REQUIER-DESJARDINS, 1999; BOUCHER et al., 2000).

Segundo Requier-Desjardins (2002), os Sials são concentrações locais de pequenas empresas de transformação agroalimentar que apresentam as seguintes características:

- a) são orientados, frequentemente, para a produção de produtos cuja qualidade é ligada originalmente ao território;
- b) são baseados nos ativos específicos, recursos comuns à disposição dos atores desses sistemas, de diversas ordens;
- c) realizam, frequentemente, uma produção coletiva de bens privados e públicos;
- d) têm a possibilidade de identificar tais sistemas, ao mesmo tempo, em diversos países.

Para o *Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement* (2005), os Sials partem da especificidade do local e suas interações com o global. São definidos como uma organização de produtores e empresas de serviços (unidades de produção agrícola, empresas agroalimentares, comerciais, de serviços, gastronômicas, etc.) associadas por suas características e seu funcionamento a um território específico.

Segundo Lyns (2004), o espaço do Sial não possui um conteúdo meramente geográfico, e sim um espaço construído por ações coletivas marcadas por questões culturais e regulado institucionalmente. No Sial, deve existir interação entre território e cadeia produtiva (produção-distribuição-consumo) de determinado alimento. É nessa ótica que os ativos específicos ganham notoriedade, principalmente, no que se refere à imagem que o território representa em termos de diferenciação. A imagem do território é o ponto fundamental para a sustentação dos Sial; portanto, objeto de interesse generalizado entre os agentes.

Nesse sentido, a cooperação entre determinado grupo de empresas, localizado geograficamente próximo, aliado à alta especificidade dos ativos



presentes no território, compreende elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços à atuação das organizações diante do ambiente competitivo e globalizado. Isso faz com que sejam superadas as barreiras criadas pelos altos custos de transações quando o mercado coordena as ações entre os atores individuais (REQUIER-DESJARDINS, 1999; BOTELHO FILHO, 2005).

Para que se possa verificar a existência de um Sial, Malafaia e Barcellos (2007) desenvolveram um roteiro metodológico, baseado nos pressupostos teóricos do Sial, para dar suporte a essa ação. As características que devem estar presentes visando compor a análise constituem:

- a) configuração geográfica, visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas empresas agroalimentares;
- b) identificação de características intrínsecas ao produto, oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica;
- c) existência de produção coletiva de bens privados e públicos;
- d) existência de interação entre o âmbito local e global;
- e) existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem esse âmbito;
- f) existência de fatores sociais, culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores;
- g) existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo;
- h) existência de uma interação real entre o território e a cadeia produtiva, visando à diferenciação do produto.

Segundo Haddad (1998), a grande vantagem da análise de aglomerados geográficos para estudar os problemas da competitividade dinâmica do agronegócio é considerar alguns elementos conceituais de forma sistêmica. Esses elementos, segundo o autor, são: delimitação da área geográfica; indicadores de *performance* setorial; aglomerados ou complexos produtivos; serviços de suporte empresarial ao *cluster*; suporte fundamental; indicadores de desenvolvimento social da região onde opera o *cluster*; indicadores

ambientais; desenvolvimento de cultura organizacional; demanda e necessidade de insumos de conhecimento e de ciência e tecnologia no *cluster*; formas de cooperação público-privada.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, haja vista a possibilidade de melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado. A pesquisa qualitativa busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. A pesquisa qualitativa é mais participativa; portanto, menos controlável. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Tendo este estudo uma função de caráter exploratório de um fenômeno que não é suficientemente conhecido, no caso os desafios para a articulação de um sistema agroalimentar local na pomicultura brasileira, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Segundo Tripodi et al. (1975), o estudo exploratório tem por objetivo “[...] fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno.”

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso, o qual é caracterizado por um tipo de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que é analisada profundamente. A presente pesquisa utilizará o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (TRIPODI et al., 1975). De acordo com Yin (1994), a opção de estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tenta esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados encontrados.

A literatura sobre estudos de Sistemas Agroalimentares Locais mostra que diversos métodos de busca de informações e análise têm sido empregados. A diversidade de objetivos dos estudos e a multiplicidade de questões relacionadas a eles impedem uma recomendação universal de opção metodo-

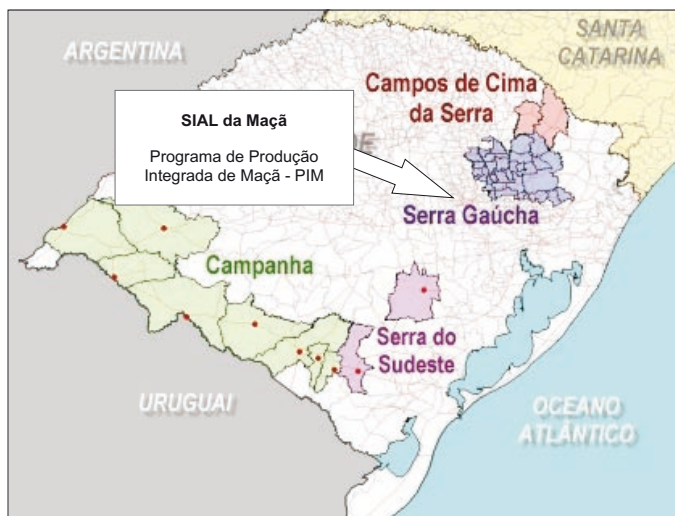
lógica para a busca de informações. Nesse contexto, construíram-se etapas de pesquisa para que os objetivos deste estudo pudessem ser alcançados, quais sejam: levantamento de dados primários, levantamento de dados secundários, identificação de agentes-chave, estruturação de roteiros de entrevistas, coleta e análise de dados.

O levantamento de dados secundários foi realizado na Associação Gaúcha dos Produtores de Maçã; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Prefeitura Municipal de Vacaria; Ministério da Agricultura; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater/RS); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Fundação de Economia e Estatística (FEE).

A identificação dos agentes-chave para aplicação das entrevistas semiestruturadas foi baseada na revisão de literatura sobre Sial, cabendo ressaltar que todos os entrevistados escolhidos são especialistas, nas suas respectivas áreas, em fruticultura. Depois de realizadas as identificações desses agentes, foram aplicadas 10 entrevistas semiestruturadas (duas entrevistas com representantes da associação de produtores, quatro do setor empresarial, dois pesquisadores e dois professores universitários). Essas entrevistas seguiram o roteiro metodológico proposto por Haddad (1998), composto pelos seguintes elementos: delimitação da área geográfica; indicadores de *performance* setorial; aglomerados ou complexos produtivos; serviços de suporte empresarial ao Sial; suporte fundamental; indicadores de desenvolvimento social da região onde opera o Sial; indicadores ambientais; desenvolvimento de cultura organizacional; demanda e necessidade de insumos de conhecimento e de ciência e tecnologia no Sial; formas de cooperação público-privada.

O caso estudado diz respeito ao Sistema Agroalimentar Local na Pomicultura da região dos Campos de Cima da Serra (Mapa 1). Escolheu-se esse caso devido à característica de construção de um “bem comum”, no caso a maçã produzida e certificada no Sistema Agroalimentar dos Campos de Cima da Serra, mediante regras que definem um comportamento individual coerente com um dado quadro coletivo. O objetivo é a construção coletiva de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de frutas mediante a diferenciação de seus produtos por intermédio do Programa de Produção

Integrada de Frutas (PIM). Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados no seu conteúdo, considerando os elementos previamente definidos para a investigação.



Mapa1: Localização do Sial dos Campos de Cima da Serra, RS

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As características delimitadas na metodologia deste trabalho, quando visualizadas *in loco* na região dos Campos de Cima da Serra, permitem afirmar a possibilidade de constituição de um Sial na referida região. Tal afirmação fundamenta-se nos pressupostos apresentados a seguir.

### 4.1 DELIMITAÇÃO DA ÁREA GEOGRÁFICA

A região dos Campos de Cima da Serra está localizado na latitude 28° 30' 44" Sul e longitude de 50° 56' 02" Oeste, no estado do Rio Grande do Sul. A pecuária, agricultura, transporte rodoviário, floricultura e fruticultura são as principais atividades econômicas da região.

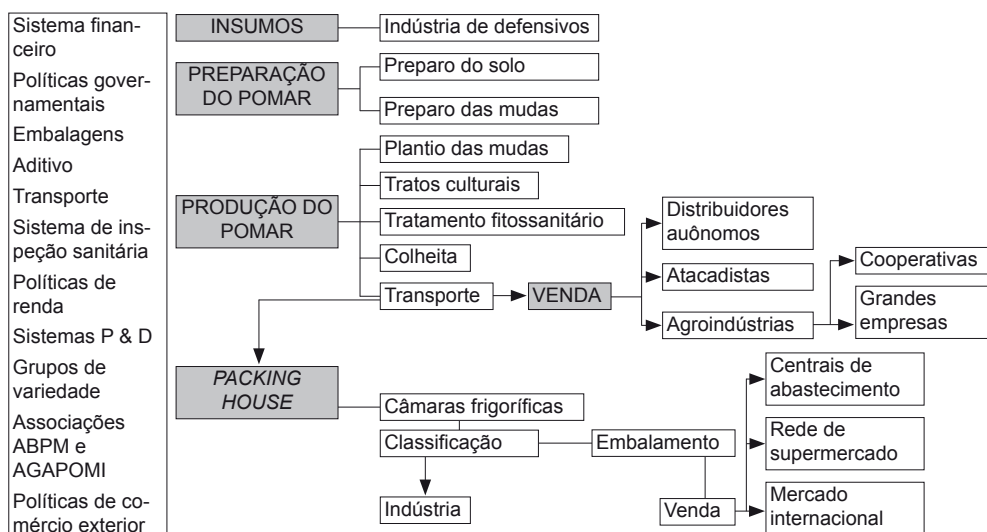
## 4.2 INDICADORES DA PERFORMANCE SETORIAL

A região caracteriza-se por desenvolver frutos com excelente qualidade; é reconhecida pelo grande potencial na produção e pelo fato de se localizar em uma área privilegiada, bem como o melhor aproveitamento das cultivares de maçã do grupo Gala, como a Galaxy, Maxi-Gala e Royal Gala e o Grupo Fuji como Bel Golden, Golden, Melrose, Granny S. Kiku Brak e Suprema.

A comercialização da maçã acontece principalmente no Brasil, que consome quase toda a produção, porém tem ótima aceitação no exterior. A maçã emprega, aproximadamente, 10.000 a 15.000 trabalhadores por safra de um período da última quinzena de dezembro até cerca do mês de abril, em que a maioria dos empregados é dos municípios e até de outras regiões.

## 4.3 AGLOMERADOS OU COMPLEXOS PRODUTIVOS

A cadeia produtiva da maçã (Fluxograma 1) tem seu início no setor produtivo no qual se verificam as gerações de plantas a partir da planta matriz, implantação dos pomares e sua manutenção até a produção dos frutos.



Fluxograma 1: Cadeia produtiva da maçã

A armazenagem é o processo que garante o avanço da matéria-prima até seu consumidor. A comercialização ocorre basicamente em dois níveis.

- a) Nível 1 – os produtores comercializando direto com os consumidores finais; contudo, com pouco acesso;
- b) nível 2 – os intermediários, os quais geralmente estabelecem os preços, quase que sempre baixos, fazendo proveito das dificuldades do produtor. Esse nível está fragmentado em;
  - distribuidores autônomos, os quais dispõem de transporte próprio, trabalham na época da safra adquirindo a produção dos pequenos produtores sem classificação levando até centros de maior porte e expressão,
  - os atacadistas que possuem instalações para montagem de carga e transporte, os quais compram a produção na safra e distribuem nos grandes centros consumidores,
  - as agroindústrias nas quais pequenos pomicultores também desorganizados, mas melhor localizados, entregam sua produção, condicionada à classificação no *packing house* do comprador, e o preço é estabelecido pelo comprador, mas com garantia de recebimento do valor acordado. Esse nível divide-se em cooperativas que coletam, armazenam, embalam com marcas comerciais próprias e comercializam a produção de seus associados. Parte da produção é exportada na época da safra ou comercializada no mercado interno, propiciando formação de capital de giro próprio,
  - as grandes empresas, onde grandes produtores de maçã que, além da produção própria, adquirem frutas de pequenos e médios produtores. Essas empresas dispõem de equipamentos modernos para classificação, armazenagem e embalagem, marcas comerciais próprias e distribuidores nos principais centros, especialmente em São Paulo. São os responsáveis pelo maior volume comercializado, inclusive pelas exportações. Suas relações com os produtores acontecem por intermédio da compra, com

- ou sem adiantamento (a mais utilizada). As indústrias consomem as frutas impróprias para o consumo *in natura*, na produção de sucos, sidras, vinagre, purê, etc.,
- as centrais de abastecimento nas quais as cooperativas e as médias e grandes empresas pomicultoras vendem a produção processada (própria e de terceiros),
  - nas redes de supermercados as agroindústrias comercializam a maior parte da produção processada. Quanto ao mercado internacional, os principais agentes exportadores são as agroindústrias, que estabelecem parcerias para a comercialização da fruta no exterior, inclusive com redes de supermercados.

#### 4.4 SERVIÇOS DE SUPORTE EMPRESARIAL AO SIAL

A região é servida com um número bom de escritórios contábeis, assessoria jurídica, e consultoria agrônômica e técnica. Existe um bom número de oficinas especializadas na manutenção técnica de máquinas e implementos. No que se refere à mão de obra, as empresas já estão mais assessoradas, contando com pessoas encarregadas para a contratação de trabalhadores.

#### 4.5 SUPORTE FUNDAMENTAL

O modal logístico da região é, predominantemente, o rodoviário. Há uma frota de aproximadamente 2.000 caminhões, sendo esse segmento uma das principais economias da região. Além disso, possui cerca de 17 transportadoras de carga. A região apresenta duas rodovias federais e uma estadual em bom estado de conservação, um aeroporto de cargas em construção e uma ferrovia que liga São Paulo, Porto Alegre e Buenos Aires, na Argentina. Esses fatores são importantes na articulação do Sial, pois possibilita o acesso aos mercados consumidores. Os serviços de telecomunicação são muito bons contando com três jornais, duas rádios AM e três FM; também

se fazem presentes por retransmissão mais cinco redes de televisão. Quanto ao ensino, dispõe de duas universidades e uma escola agrícola. A região conta com várias agências bancárias, com muitos programas de financiamento para o setor agropecuário. As unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) com a Fepagro prestam serviços de qualidade em pesquisa e desenvolvimento à região.

#### 4.6 INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DA REGIÃO

O índice de desenvolvimento é medido pelas variáveis educação, renda, saneamento e domicílios, saúde e Idese. Assim, baseado no Idese, pode-se concluir que a região possui um desenvolvimento médio de 0,81; a educação tem um índice de 0,851, a renda possui um índice de 0,741, saneamento e saúde possuem índices de 0,801 e 0,846, respectivamente. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) compreende 0,814.

#### 4.7 INDICADORES AMBIENTAIS

Algumas atividades desenvolvidas na região causam impactos negativos, principalmente agrícolas, que devem ser compensados com o manejo de agrotóxicos e o correto uso do solo. Com o ciclo de culturas plantadas na região, o solo vai empobrecendo com a desgastante estratificação de seus minerais e a decorrência do estresse hídrico em consequência da estiagem, por exemplo, o reflorestamento com espécies exóticas, de crescimento rápido e alto consumo de água provocam o rebaixamento do lençol freático, além de inibir o desenvolvimento de populações vegetais e animais. Um problema muito grande na região é o uso de agrotóxicos indispensáveis para as culturas e que estão cada vez mais sendo utilizados. A prática de queimadas e a derrubada de mata para limpar campos degradam o ambiente, alterando drasticamente a temperatura, clima e a biodiversidade da região. Na região, não existe tratamento nos rios que passam pela cidade; estes são receptores de lixo doméstico, principalmente.



#### 4.8 DESENVOLVIMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No que se refere ao nível de qualificação do empresariado, percebe-se uma assimetria em termos de eficiência das propriedades rurais, onde algumas são bem-sucedidas, funcionando como uma verdadeira empresa, enquanto outras não conseguem atingir seus objetivos com amplo êxito. A conclusão que se pode tirar desse fato é que os gerentes de tais negócios têm dificuldades para administrar. É necessário que esses gerentes tomem decisões corretas, planejem o futuro, conduzam e direcionem sua atividade. Podem se achar tais respostas no modo de ajuste com a realidade, como é dado um enfrentamento com as situações, as quais estão em decorrentes transformações e que exigem que o empresário estabeleça estratégias, a fim de ele estar atualizado e adaptado para reagir em situações adversas.

Outro fato relevante é a questão da formação do empresário; muitas vezes, ele não é preparado, ou seja, tem apenas uma visão limitada, o que implica barreiras ao seu crescimento. Outro ponto a ser destacado é a baixa integração entre os produtores, o que enfraquece o poder de competitividade com as demais regiões produtoras. No que se refere ao *marketing*, a maçã produzida na região possui bom reconhecimento, pois tem uma boa aceitação em outros países, como os norte-americanos e os europeus.

#### 4.9 DEMANDA E NECESSIDADE DE INSUMOS DE CONHECIMENTO E DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO SIAL

Quanto à formação de recursos humanos e à capacitação científico-tecnológica, a região conta com a Universidade de Caxias do Sul a qual oferece à comunidade cerca de cinco cursos de graduação, abrangendo as seguintes áreas: Agronomia, Agronegócios, Direito, Educação, Administração e Sistemas de Informações. Na pesquisa, também se desenvolvem importantíssimos trabalhos à região, especialmente nas áreas de Agronegócios. A região também dispõe de uma unidade da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) que possui três cursos de graduação visando, principalmente, ao desenvolvimento

agropecuário de forte presença na região. Existe, inclusive, a escola agrícola que vem se destacando na formação de novos profissionais. Encontram-se instalações da Embrapa, importante órgão de pesquisa, e a Fepagro, com ampla área de pesquisa e desenvolvimento de técnicas e conhecimento.

#### 4.10 FORMAS DE COOPERAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

Entre as formas de cooperação público-privada, citam-se as exposições que geralmente são feitas pelas empresas e alguns cursos oferecidos à comunidade os quais geralmente são ofertados pela associação dos trabalhadores, como poda e trabalho com maquinário, principalmente. As pesquisas em parceria da UCS e Embrapa visam criar cenários futuros para a cadeia produtiva na região.

### 5 CONCLUSÃO

A cadeia produtiva da maçã nos Campos de Cima da Serra encontra dificuldades em se ajustar a determinadas formas que possibilitam competitividade. A referida cadeia passa por um esgotamento da atual matriz produtiva, o que gera uma demanda por novas estratégias que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. É necessário, cada vez mais, promover a produção com ganhos de eficiência, produtividade e qualidade ao longo de toda a cadeia de valor. Exemplos de perda de eficiência visualizam-se, principalmente, nos pequenos pomicultores, pois atuam isoladamente, enfrentando problemas relacionados à limitação de canais, vendendo sua produção geralmente para os intermediários a preços condicionados à classificação no *packing house*. Por enquanto, não houve, no estado, experiência bem-sucedida de cooperativismo envolvendo produtores de maçã.

Com base nos dados e informações coletados e analisados, conclui-se que a referida região possui condições favoráveis ao desenvolvimento de um Sial, haja vista ter em sua territorialidade uma série de elementos que o configuraria como tal. Entretanto, percebe-se que, atualmente, o setor encontra-se em profunda dificuldade econômica. Por que então a situação de competitiv-

dade não se verifica? A resposta passa necessariamente pela cultura organizacional dos agentes da referida cadeia. A visão imediatista dos agentes dificulta que se tenha um comportamento de cooperação, como prega a abordagem de Sial, fazendo com que não se consiga uma situação de vantagem competitiva. Na região, a comercialização é um processo de dependência de pequenos produtores para com os maiores empresários para escoamento de sua produção, bem como a existência de assimetrias de informações. Acredita-se que, se houver uma mudança na visão empresarial, passando de uma situação imediatista e individualizada, aliado ao desenvolvimento de uma mentalidade de cooperativismo, pode-se ter uma alteração no desfavorável cenário atual.

Dessa forma, espera-se com este estudo ter colaborado com as ações de desenvolvimento de um Sial para a cadeia da maçã na região dos Campos de Cima da Serra, chamando atenção para suas potencialidades e pontos fracos na referida cadeia.

### ***Challenge for articulation of local agrifood system apple chain brazilian agribusiness: the case in Campos de Cima da Serra region***

#### *Abstract*

*The apple chain productive in “Campos de Cima da Serra” has been passing for an exhaustion period of the current productive matrix. It has been generating a demand for new strategies that provide sustainable competitive advantages. The objective of research was to identify the difficulties that inhibit the effective formation of Local Agrifood System in the production of apple of the Region of the Campos de Cima da Serra for attainment of sustainable competitive advantages. The data and information analyzed shows that cited region has conditions favorable to the development of a SIAL. However, the limited vision of the agents difficult the cooperation behavior, as must be the SIAL’s approach, making with that if it does not obtain a situation of competitive advantage.*

*Keywords: Apple chain productive. Local Agrifood Systems. Competitive advantage.*

## REFERÊNCIAS

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote Clusters: policy experiences from Latin America. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1693-1713, 1999.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Cadeia produtiva da maçã: produção, armazenagem, comercialização, industrialização e financiamentos do BRDE na Região Sul do Brasil**. Porto Alegre: BRDE, 2005. 65 p.

BARHAM, E. Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. **Journal of Rural Studies**, v. 19, p. 127-138, 2003.

BOTELHO, M. R. A. Distritos industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes. **Ensaio FEE**, v. 19, n. 1, p. 103-124, 1998.

BOUCHER, F. et al. **Globalización y evolución de la agroindustria rural en América Latina: Sistemas Agroalimentarios Localizados**. Lima, 2000. (Documentos de Trabajo PRODAR, n. 10).

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

COUTINHO, L.; FERAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Ed. Unicamp, 1995.

COZZARIN, B. P.; BARRY, J. Organizational Structure in Agricultural Production Alliances. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1-2, p. 149-165, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FORSMAN, S.; PAANANEM, S. **Local Food Systems: Explorative Findings Finland.** Colloque Syal “Systèmes Agroalimentaires Localisés”: Produits, Entreprises Et Dynamiques Locales. Montpellier, oct. 2000.

GIORDANO, S. R. Mapeamento Internacional de Redes Orgânicas Certificadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA, Ed. USP, 2003.

HADDAD, P. R. A competitividade do agronegócio: estudo de cluster. In: CALDAS, R. et al. (Ed.). **Agronegócio Brasileiro: ciência, tecnologia, competitividade.** Brasília, DF: CNPQ, 1998.

HANSEN, P. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas.** Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2004.

LYNS, H. Território, cultura e inovação. A ótica dos sistemas agroalimentares localizados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais...**Uberlândia, 2004.

MEYER-STAMER, J. Estratégias de Desenvolvimento Local e regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. **Friedrich Ebert Stiftung Policy Paper**, n. 28, set. 2001.

PEDROZO, E.; HANSEN, P. **Cluster, Filiere, Suply Chain, Redes Flexíveis: uma Analise Comparativa**. Colóquio “As Relações Econômicas Franco-Brasileiras / Colóquio “Lês Relations Industrielles Franco-Bresiliennes”. Grenoble, France, Ecole Superieure dès Affaires / Université Pierre Mendes, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REARDON, T. et al. Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries. **International Food And Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 3-4, p. 421-435, 2001.

REQUIER, D. D. Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire: une approche par lês “systèmes agroalimentaires localisés”. **CAHIERS DU C3ED**. Centre d’Economie et d’Ethique pour l’Environnement et le Développement. Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Cahier, juin 2002.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

STERNS, J.; PETERSON, C. The Globalization of smaller agri-food firms: a decision – making framework tested through case research. **International Food And Agribusiness Management Review**, v. 4, p. 133-148, 2001.

Recebido em 9 de junho de 2009  
Aceito em 28 de outubro de 2009