

POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DE UM AGLOMERADO DE PRODUTORES EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL¹

*Darlan José Roman²
Rolf Hermann Erdmann³*

Resumo: Neste artigo, discute-se o potencial de transformação de um aglomerado de produtores de alfafa num APL (Arranjo Produtivo Local). Parte-se da apresentação e da discussão do conceito de Arranjo Produtivo Local, que emerge na sociedade contemporânea. Este conceito tem sido discutido como parte dos esforços para compreender o lugar da cooperação nas dinâmicas organizacionais e sociais. Discutem-se, em seguida, alternativas de agregação de valor à cadeia produtiva da alfafa e o mapeamento das condições de produção no contexto do município de Herval d'Oeste - SC. Finalmente, analisam-se as possibilidades de consolidação de um APL como meio de agregar valor ao produto, melhorar as condições de produção e comercialização, usufruir dos benefícios da cooperação e proporcionar o desenvolvimento da região. Conclui-se que existem fatores favoráveis, como concentração setorial e geográfica, que viabilizam a concretização de um APL no município. Para tanto, é necessária a adoção de uma política de comprometimento e cooperação entre os diversos agentes e atores envolvidos na cadeia, fornecedores, unidades produtivas, órgãos públicos, instituições de pesquisa e tecnologia.

Palavras chaves: competitividade sistêmica, arranjo produtivo local, alfafa.

1. Introdução

Um fator importante, na atualidade, e também causado pelas constantes mudanças do mercado consiste nas novas estruturas adotadas pelas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, no sentido de formação de redes de cooperação, por meio das quais é possível ganhar

¹ Recebido em: 31/08/09; Aceito em: 02/12/09.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Email: darlanroman@yahoo.com.br.

³ Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Pós Graduação em Administração - CPGA. NIEPC. Email: erdmann@cse.ufsc.br.

escala e qualidade para enfrentar a concorrência, os chamados *clusters* regionais e redes de cooperação produtiva (CASAROTTO FILHO, 2002; AMATO NETO, 2000).

Esses arranjos produtivos, geralmente, estão vinculados a uma região, pois ocupam determinado espaço que facilita a integração das empresas, e, geralmente, tem relação com fatores locais que proporcionam o seu surgimento. Com o passar do tempo e da evolução dos negócios, essas regiões passam a assumir no mercado posição diferenciada, por exemplo, o Vale do Silício, nos Estados Unidos, e a Terceira Itália, com vistas em serem conhecidas como especializadas em produtos, contribuindo para a criação de uma imagem positiva, em nível internacional.

Nesses termos, o município de Herval d'Oeste, localizado na região meio oeste do estado de Santa Catarina, buscou para si o título de “Capital Estadual da Alfafa”, em virtude de sua tradição na produção dessa leguminosa, bastante usada como forragem para alimentação animal. Mediante articulação entre Prefeitura Municipal, Secretaria da Agricultura, EPAGRI e SEBRAE, desenvolvem-se trabalhos que visam integrar os produtores por meio de uma associação, cuja responsabilidade é melhorar as condições de produção e venda do produto.

Percebe-se, aqui, o potencial de formação de uma rede de cooperação produtiva que, no longo prazo, pode-se tornar um importante divulgador do município. Esse fato leva a necessidade de tratar o assunto com maior profundidade, tanto do ponto de vista da sustentabilidade dos produtores, como dos programas de incentivo levados a cabo pelo poder público.

2. Metodologia

Para realizar o estudo identificaram-se as propriedades rurais produtoras de alfafa no município de Herval d'Oeste, por meio do banco de dados do SEBRAE, Secretaria da Agricultura e associação dos produtores. O município possui cerca de 120 propriedades rurais que produzem alfafa.

O presente trabalho caracteriza-se por um enfoque descritivo, que se justifica por se tratar de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade.

Para descrever os aspectos conceituais, utilizaram-se fontes secundárias, tais como bibliografias sobre o tema, livros, artigos, dissertações e publicações diversas. A partir do levantamento teórico, descreveram-se conceitos sobre APL e ampliaram-se os conhecimentos sobre a alfafa e alternativas de agregação de valor ao produto.

De posse dos dados, viabilizou-se a intenção de verificar a possibilidade da consolidação de um arranjo produtivo local no município. Dessa forma, fez-se a confrontação dos dados teóricos com os da pesquisa de campo, sendo possível estabelecer análises e conclusões sobre a viabilidade da implantação de um APL.

3. Arranjos produtivos locais

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que tem foco em um conjunto específico de atividades produtivas e que apresentam vínculos entre si. Essas aglomerações possibilitam ganhos de eficiência que os agentes que as compõem não podem atingir individualmente – ou seja, que nelas está presente uma “eficiência coletiva” que confere às aglomerações uma vantagem competitiva específica (ERBER, 2008, p. 12).

Um APL consiste na aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, integração, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais. Sobre aglomerado de empresa, Porter (1999, p 211) apresentou a seguinte definição:

Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos.

Porter (1998) definiu um cluster como uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas e pertencentes a um mesmo segmento. Incluem, por exemplo, fornecedores especializados de insumos e componentes, máquinas e serviços, além de infraestrutura adequada.

Um cluster representa uma nova forma de pensar o local, muitas vezes desafiando o modelo convencional de negócio das organizações. Instituições, universidades e órgãos governamentais contribuem para o sucesso competitivo, visto que promove o desenvolvimento econômico e a prosperidade da região (PORTER, 1998).

As relações sociais, os sistemas políticos e de valores estão diante de profundas mudanças, e a complexidade desta nova economia, sociedade e cultura em formação deve ser analisada a partir da revolução da tecnologia da informação e comunicação, devido à ‘penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana’, alertando que ‘devemos localizar este processo de transformação tecnológica revolucionária no contexto social em que ele ocorre e pelo qual está sendo moldado’ (CASTELLS, 1999, p. 24).

Composto por empresas de diferentes tamanhos que produzem bens e serviços distintos e por outros tipos de instituições que suprem serviços diferentes, que vão desde o treinamento até a coordenação de ações, o APL é uma organização complexa que pode ser recortada de vários ângulos (ERBER, 2008).

Essas aglomerações produtivas não deixam de ser uma ação estratégica de fortalecimento da competitividade de MPME (Micro, Pequenas e Médias Empresas). Pequenas empresas são as que possuem menos de 100 funcionários, incluindo as microempresas. Nas médias empresas concentram-se de 100 a 500 funcionários, as quais atuam, geralmente, em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. No setor manufatureiro, as MPME apresentam participação menor (AMATO NETO, 2000).

Nos arranjos produtivos não apenas as empresas são visadas, mas também o território onde estes são estabelecidos. Os arranjos produtivos locais podem ser classificados, conforme Mytelka e Farinelli (2000, p. 4), em: a) APLs informais; b) APLs organizados; e c) APLs inovadores. O Quadro 1 apresenta os critérios de classificação.

Quadro 1 - Tipologia de Clusters/APLs

| | APLs Informais | APLs Organizados | APLs Inovadores |
|-------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Existência de liderança | Baixo | Baixo e médio | Alto |
| Tamanho das firmas | Micro e pequenas | MPMEs | MPMEs e grandes |
| Capacidade inovadora | Pequena | Alguma | Contínua |
| Confiança interna | Pequena | Alta | Alta |
| Nível de tecnologia | Pequena | Media | Média |
| Linkagens | Algum | Algum | Difundido |
| Cooperação | Pequena | Alguma e alta | Alta |
| Competição | Alta | Alta | Média e alta |
| Novos produtos | Poucos; nenhum | Alguns | Continuamente |
| Exportação | Pouca; nenhuma | Média e alta | Alta |

Fonte: Mytelka e Farinelli (2000, p. 4).

A partir dos anos 50, a Itália iniciou uma série de medidas empresariais privadas com empresas de pequeno porte, com o objetivo de desenvolver sua base industrial a partir das condições sociais e econômicas locais. Essas medidas resultaram na formação de vários distritos industriais compostos principalmente de PMEs, que, até então, se ressentiam de fontes de financiamentos para aumentar sua escala de produção, além de outros fatores que afetavam a atuação das PMEs, como a burocracia oriunda do serviço público.

De acordo com Aun, Carvalho e Kroeff (2005, p. 5),

no caso dos Distritos Industriais Italianos, houve a preocupação de prover uma infraestrutura de informações que possibilitasse a redução de custos relativos à obtenção de informações relativas ao mercado, às novas tecnologias, às possíveis melhorias no processo de produção, dentre outras. Um dos fatores de sucesso da experiência italiana reside na facilidade e rapidez de circulação de informações, fossem elas formais, através dos centros de serviços, ou informais, através de fontes e vínculos sociais existentes e da mobilidade de mão-de-obra.

Dessa forma, essas PMEs conseguiram obter níveis de eficiência, qualidade e flexibilidade que muitas grandes empresas têm dificuldades para atingir. Exemplo de sucesso no mundo industrializado, a Terceira Itália segue, na atualidade, como uma das principais referências para diversos atores sociais que promovem políticas de desenvolvimento local. Isso porque um conjunto de condições sociais, políticas, econômicas e culturais favoráveis coadunou em um novo modelo diferenciado de desenvolvimento industrial, na região conhecida como Terceira Itália.

4. Alfafa

A alfafa é bastante conceituada e é cultivada em todo o mundo, com exceção dos círculos polares, devido, principalmente, à alta qualidade de sua forragem. É utilizada como feno, silagem, *pellets* desidratados e forragem verde, para bovinos, caprinos e equinos, ou incorporada nos alimentos compostos para alguns monogástricos, ou ainda sob pastejo (DIAS et al., 2002). A Alfafa é a terceira cultura em valor nos EUA, atrás apenas do milho e da soja (CAFA, 2001).

No Brasil, a alfafa chegou por volta da metade do século XIX, trazida pelos europeus. O estado do Rio Grande do Sul, provavelmente, foi o primeiro a implantá-la, seguido dos demais estados, onde Santa Catarina assumiu papel de destaque no cultivo. A alfafa passou a ser produzida, principalmente, nos estados do Sul, por pequenos produtores rurais, e destinada, exclusivamente, à alimentação animal. Com o passar do tempo, aumentou a competitividade nos setores de comercialização de carne e leite, fato que exigiu dos produtores a busca por fontes eficazes de alimentação.

O plantio da alfafa se desenvolveu no Sul do país, principalmente nas regiões coloniais, localizadas nas encostas e nos vales dos rios. No estado de Santa Catarina, isso ocorreu nos vales dos rios do Peixe e Canoas, devido às melhores condições de fertilidade natural dos solos. (NUERNBERG et al; 1992, p. 15).

O mercado de alfafa no Brasil, de acordo com a Embrapa (2009), ainda é muito pequeno. Durante as décadas de 70 e 80, a área de alfafa cultivada no Brasil diminuiu e, dos estados produtores, apenas Santa Catarina manteve e até aumentou essa área. Atualmente, dada a intensificação da bovinocultura em regiões não tradicionais de cultivo da alfafa no Brasil, principalmente no Sudeste e Centro-Oeste, está ocorrendo aumento na área de produção com a forrageira.

No Brasil, sua comercialização é fundamentalmente na forma de feno para alimentação de cavalos de corrida, tração e montaria em hipódromos, haras, unidades militares e, ainda, em pequena quantidade para bovinos de alto valor zootécnico. Nesse aspecto, o estado de São Paulo, com grande número dessas atividades, é o maior importador de feno de alfafa das regiões tradicionais de cultivo (EMBRAPA, 2009).

A área cultivada no Brasil é de, aproximadamente, 30 mil hectares distribuídos nos diversos estados, destacando-se Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais, enquanto nos Estados Unidos a área cultivada com alfafa chega a 12 milhões de hectares e na Argentina, 7,5 milhões de hectares. Estima-se que a superfície de cultivo da alfafa, no mundo, seja de 32 milhões de hectares (FERRAGNE, 2003).

Tendo em vista que há grande número de cultivares de alfafa disponível no mundo e que ela é um dos volumosos mais indicados para vacas leiteiras de maior potencial genético, a EMBRAPA criou o programa RENACAL (Rede Nacional de Avaliação de Cultivares de Alfafa), com a finalidade de definir as mais adaptadas a diversas localidades nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país (DIAS et al; 2002).

Devido a sua alta concentração de nutrientes, a alfafa pode ser utilizada, como fonte alternativa, na alimentação humana. É comum encontrar restaurantes vegetarianos e até mesmo supermercados que servem e comercializam brotos de alfafa, e ela é uma das mais eficientes fontes para extração de clorofila (CAFA, 2001). Outro ramo, no qual a alfafa tem papel de destaque, é o farmacêutico, já que farmácias de manipulação a utilizam na composição de medicamentos necessários para combater os mais diversos sintomas.

5. Análise e discussão dos dados

A seguir, é apresentado um levantamento sobre informações referentes ao perfil da propriedade, gestão, tecnologia e mercado, no contexto das propriedades rurais produtoras de alfafa do município de Herval d'Oeste-SC.

Quadro 2- Perfil da propriedade

| PERFIL DA PROPRIEDADE | | |
|-----------------------|------------------|-------|
| Postos de trabalho | Próprio | 0,6% |
| | Terceirizados | 7,4% |
| | Familiares | 92,0% |
| Acesso viário | Precário | 10,6% |
| | Regular | 44,7% |
| | Satisfatório | 31,9% |
| | Bom | 12,8% |
| Idade Média | Até 20 anos | 3,0% |
| | De 21 a 30 anos | 17,0% |
| | De 31 a 40 anos | 33,0% |
| | De 41 a 50 anos | 25,0% |
| | De 51 a 60 anos | 20,0% |
| | Mais que 61 anos | 2,0% |

Fonte: SEBRAE, 2005.

Nas propriedades rurais produtoras de alfafa do município de Herval d'Oeste, os postos de trabalho são compostos, em sua maioria, pelos familiares (92%). Pessoas terceirizadas (7,4%) e próprias (0,6%) preenchem o restante das vagas existentes. O emprego da mão-de-obra familiar é uma das características das propriedades.

O acesso viário às propriedades apresenta condições diversas, variando

de bom a precário. No entanto, 44,7% dos acessos apresentam-se regulares; 31,9% são considerados satisfatórios; e menor número de propriedades possui acesso viário em boas condições (12,8%). O fator mais preocupante deste levantamento consiste nos 10,6% de acessos que são considerados precários.

A maior parte dos indivíduos que trabalham no processo de produção de alfafa tem entre 31 e 40 anos (33%). A faixa etária de 41 a 50 anos constitui 25% e a de 51 a 60 anos, 20% dos indivíduos. Apenas 17% têm 21 a 30 anos e 3%, idade até 20 anos. Percebe-se que 80% das pessoas têm idade superior a 31 anos.

Quadro 3 - Tecnologia

Fonte: SEBRAE, 2005.

A maior parte das propriedades rurais de Herval d'Oeste que a produzem oferece o produto durante todo o ano (93%). A planta ainda é disponibilizada apenas durante o 3º trimestre do ano por 3% das propriedades; durante o 2º e o 3º trimestre, por 2% dos produtores; e durante o 1º trimestre, por 1% das propriedades estudadas. O fato de a

| TECNOLOGIA |
|--------------------------|
| Capacitação tecnologia d |
| Processo do |

alfafa ser uma planta resistente e de fácil manejo permite seu fornecimento de forma contínua. Dependendo do cultivar, é possível obter a produtividade de 6 cortes/ano.

A capacitação em tecnologia de produção é considerada boa por 39,3% dos produtores. No entanto, considerável porcentagem (35,1%) admite que deveria haver melhorias nesse aspecto, considerando a capacitação regular. A necessidade de melhor conhecimento de tecnologias de produção fica evidente, ao se considerar que 18,2% dos respondentes marcaram a opção “ruim”. Para 5,3%, a capacitação está muito boa.

Nas propriedades, a maior parte das atividades relativas ao processo do produto (72,8%) ainda é manual, considerando que há preocupação com o aprimoramento. O processo é sistematizado e semi-automatizado em 19,6% das propriedades. No entanto, em 7,6% dos locais de produção, o processo é considerado rudimentar. Não se observa uso de processos automatizados e de alta tecnologia e baseados em tecnologia da informação.

Quadro 4 - O que precisa para melhorar a produção

| O QUE PRECISA PARA MELHORAR A PRODUÇÃO | |
|---|-------|
| Agregar valor ao produto | 37,2% |
| Ampliar a área | 15,9% |
| Melhorar o escoamento da produção-comercialização | 4,2% |
| Crédito | 13,8% |
| Equipamentos | 3,2% |
| Tecnologia | 19,1% |
| Capacitação/Formação | 3,2% |
| Outros | 2,1% |
| Sem Resposta | 1,3% |

Fonte: SEBRAE, 2005.

Alguns aspectos são apontados pelos produtores como relevantes para melhoria das atividades que envolvem a produção de alfafa. A agregação de valor ao produto é considerado o item mais importante (37,2%). Adequações tecnológicas seriam o aspecto de maior relevância, na visão de 19,1% dos produtores; ampliação da área de produção, por 15,9%; e melhorias no acesso ao crédito, por 13,8%. Outros fatores são evidenciados como capazes de melhorar a atividade, como melhoria do escoamento da produção/comercialização, aquisição de equipamentos e capacitação e formação.

Quadro 5 - Gestão e mercado

Fonte: SEBRAE, 2005.

| GESTÃO E M |
|------------------------------------|
| Abrangência mercado |
| Tipo de cliente |
| Determinação |
| Origem dos recursos para o negócio |

A produção de alfafa, no município de Herval d'Oeste, é direcionada, em maior quantidade, para atender aos mercados local, regional e estadual. Apenas 10,8% de toda a produção chega ao mercado nacional, fato que demonstra o potencial de comercialização que pode vir a ser explorado. Nesse contexto, o espaço dos *Jóquey Clubs*, em particular, apresenta-se como importante centro consumidor.

Em relação ao tipo de cliente que compra a alfafa de Herval d'Oeste, verifica-se que as negociações são efetuadas, na grande maioria, por intermediários locais (87%). Apenas 7,4% das negociações são realizadas com o consumidor final, e o restante das vendas resume-se em clientes de varejo e atacado. A realidade mostra que há elevado percentual de intermediários que atuam no processo de comercialização da alfafa no município.

O preço de venda da alfafa produzida nas propriedades rurais do município, é determinado, geralmente, pela disposição do cliente. Aproximadamente, 70% do preço de venda está diretamente relacionado com o que o cliente está disposto a pagar. Pequena parcela dos produtores considera, além do cliente, a concorrência, ao determinar o preço de venda (12,8%) e 11,7% tem a concorrência como elemento norteador para formulação do preço. Apenas 3,2% dos produtores consideram o custo como fator importante no momento de decidir o preço de venda da alfafa.

Dessa forma, a estratégia de preço do produto fundamenta-se, na maioria dos casos, na qualidade do produto (81,9%). Para alguns produtores, há associação da qualidade com o preço praticado em determinado mercado (12,8%). O preço baixo tem importância estratégica apenas para 4,2% dos entrevistados, enquanto 1,1% considera a produção personalizada como estratégia de preço.

A origem dos recursos para o negócio concentra-se no crédito rural (49,4%) e capital próprio (36,5%); pequena quantidade de produtores utiliza-se dos bancos para obtenção de recursos (11,8%); e o microcrédito é pouco explorado (2,3%). Observa-se, ainda, que não há recursos provenientes de fundo perdido, empréstimos de amigos ou parentes, bem como outras modalidades de empréstimos financeiros.

A região do município de Herval d'Oeste possui alguns pontos fortes, com vistas na possibilidade de consolidação de um arranjo produtivo local. Como pontos fortes destacam-se:

- 1) Grande concentração de produtores de alfafa;
- 2) Existência de órgão de pesquisa na região, capaz de garantir qualidade;
- 3) Existência de outras entidades de apoio, como universidades, com capacitação técnica;
- 4) Associação dos produtores de alfafa;
- 5) Conhecimento técnico da produção;
- 6) Conhecimento dos processos de produção de alfafa pela comunidade;
- 7) Mão-de-obra com conhecimento específico;
- 8) Existência de áreas disponíveis para produção;
- 9) Implantação de novos cultivares na região pelos agricultores.

A partir dos 10 critérios de classificação de APLs desenvolvidos por Mytelka e Farinelli (2000), a Tabela 1 apresenta as características intrínsecas ao município de Herval d'Oeste.

Tabela 1 - Critérios de classificação de um APL, no contexto de Herval d'Oeste-SC

| Critérios de classificação de um APL (Mytelka e Farinelli, 2000) | Propriedades de Herval d'Oeste |
|--|--------------------------------|
| Existência de liderança | Baixa |
| Tamanho das firmas | Micro e pequenas |
| Capacidade inovadora | Pequena |
| Confiança interna | Pequena |
| Nível de tecnologia | Pequena |
| Linkagens | Algum |
| Cooperação | Pequena |
| Competição | Alta |
| Novos produtos | Poucos; nenhum |
| Exportação | Nenhuma |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Mytelka e Farinelli, 2000.

Conforme evidenciado na Tabela 1, não há existência de liderança formal no contexto das propriedades rurais de Herval d'Oeste. A inexistência de maior ligação entre os produtores proporciona várias lideranças isoladas. Dessa forma, o resultado são diversidades em tecnologias de produção, em comercialização e em negociação com fornecedores. As estratégias são dispersas de acordo com a necessidade de cada propriedade.

Um ponto forte para formação de um arranjo produtivo local no município consiste no fato de as unidades produtivas se caracterizarem como micro e pequenas. O APL visa, principalmente, fortalecer a competitividade das micro e pequenas empresas, para que estas, ao atuarem em conjunto, consigam melhores condições de produção e comercialização para competir com as grandes empresas.

A falta de integração e cooperação entre os produtores de alfafa resulta em dificuldades de estabelecer uma capacidade inovadora. Ao atuarem de forma isolada, os produtores encontram barreiras tanto nos custos como no acesso a informações, o que resulta em baixos índices de inovação.

A confiança interna está associada à forma como se dá o relacionamento entre as diversas partes que compõem o aglomerado produtivo. Quanto maior for essa confiança, maior será a formalidade de um APL. No caso abordado neste estudo, verifica-se baixo grau de confiança interna. O fortalecimento de uma cultura de cooperação poderia aumentar a confiança e favorecer alianças entre as partes, possibilitando a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e à redução de custos.

O nível de tecnologia de produção, conforme apresentado nos dados da pesquisa de campo, varia de ruim a muito bom. Fica explícito que maior sinergia entre as partes poderia contribuir, sobremaneira, para a uniformidade de tecnologia de produção nas propriedades, além de aumentar as chances de acompanhar as tendências tecnológicas do setor.

Parcerias com institutos de pesquisa e tecnologia existentes na região ajudariam a alavancar o desenvolvimento tecnológico da atividade.

Entende-se por linkagem o grau de interações entre os diversos atores e agentes que fazem parte de um APL. No caso do município de Herval d'Oeste, existe alguma linkagem. Os produtores, além de manter algumas conexões entre si, estabelecem contatos eventuais com órgãos governamentais (Prefeitura Municipal e Secretaria da Agricultura), instituições de ensino, pesquisa e tecnologia (Universidade, Epagri e Sebrae) e fornecedores de insumos e equipamentos.

A cooperação nesse aglomerado produtivo é considerada pequena; no entanto, há certa competição entre os produtores, ou seja, um mesmo cliente é disputado por vários produtores. Existem estratégias específicas de estabelecimento de preço e alcance de mercado, o que confirma a falta de linkagem e confiança interna entre as partes. Com o advento de um APL, os produtores quebrariam paradigmas, pois, em vez de atuarem como concorrentes, passariam a operar como parceiros.

A capacidade inovadora, presente nas unidades produtoras de Herval d'Oeste, é pequena. Essa constatação reflete, diretamente, o baixo desenvolvimento de novos produtos. Algumas ações isoladas estão sendo desenvolvidas, como o estabelecimento de novos cultivares de alfafa e o início da produção de brotos de alfafa. Da mesma forma, nenhuma unidade produtiva oferece o produto para o mercado exterior.

No entanto, Frizzo (2007) enfatizou que não há uma regra única para concretização de APL, mas dois elementos são fundamentais: a concentração setorial e a concentração geográfica. Com base nos dados apresentados, é possível afirmar que o município de Herval d'Oeste apresenta os aspectos que propiciam a efetivação de um APL, quais sejam, a concentração setorial (produtores de alfafa) e a concentração geográfica.

O município de Herval d'Oeste, conforme relatado anteriormente, tem o título de "Capital Catarinense da Alfafa". O município possui,

aproximadamente, 120 propriedades rurais produtoras de alfafa e uma associação de produtores. Para configurar um arranjo produtivo neste local, é necessário que haja coordenação e cooperação entre os diversos atores e agentes que participam desse contexto (poder público, instituições de ensino, pesquisa e tecnologia, produtores, fornecedores de matéria-prima, dentre outros).

6. Considerações finais

Procurou-se, neste trabalho, apresentar uma discussão sobre a viabilidade de implantação de um APL no município de Herval d'Oeste - SC. Constatou-se que há possibilidades de agregação de valor à cadeia produtiva da alfafa, planta que há muito é utilizada, em vários países, para diversos fins, desde a alimentação animal até o uso cosmético e farmacêutico

Da mesma maneira, enfatizou-se a importância de se adotar uma visão sistêmica, para que os diversos agentes e atores envolvidos no processo estabeleçam uma sinergia responsável e necessária para o constante aperfeiçoamento e desenvolvimento desse importante ramo do agronegócio.

A formação de rede, sob a visão de ajuda mútua, poderia resultar em inúmeras vantagens para os produtores, como acesso facilitado ao crédito; busca conjunta de novos nichos de mercado; utilização de estratégias de marketing compartilhadas; aumento da força produtiva; fortalecimento do poder de compra; capacitação gerencial por meio de atividades conjuntas; aumento das competências individuais por meio de ações conjuntas; efetivação de pesquisas mútuas; informações compartilhadas.

O estudo deste aglomerado produtivo permitiu destacar algumas deficiências existentes, como investimento em marca, inovação, tecnologia de produção e marketing. Entretanto, na região estão inseridas instituições de ensino, pesquisa e tecnologia – Universidade, SENAI,

SEBRAE, EPAGRI – que, no contexto de um APL, atuariam como parceiros, potencializando as alternativas de aumento de competitividade.

Por fim, considera-se que, apesar do evidente potencial da constituição de um APL em Herval d'Oeste, a condição apresentada sinaliza o baixo nível de desenvolvimento de ações conjuntas, a fraca disposição para estabelecer alianças entre os produtores e o pouco engajamento dos agentes em liderar o processo. Esses fatores se transformam em barreiras para o desenvolvimento e para a consolidação de um arranjo produtivo local.

Referências

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AUN, M.P; CARVALHO A.M. A; KROEFF, R.L. **Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais**: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: V ENLEPICC, Salvador, 2005.

BECATTINI, Giacomo. **Os distritos industriais na Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BRASL. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Cultivo da Alfafa**: mercado e comercialização. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Alfafa/SistemaProducaoAlfafa/mercado.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

CAFA - CALIFORNIA ALFALFA AND FORAGE ASSOCIATION (California). **Alfalfa, wildlife and the environment**: the importance and benefits of alfalfa in the 21st century. 2001. Disponível em: <<http://www.calhay.org/pdf/BrochureFINAL.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégia e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DIAS, Paulo Francisco et al. Avaliação de vinte oito cultivares de alfafa em Paty do Alferes, Rio de Janeiro. **Agronomia**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1/2, p. 29-36, 2002.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 18, n. 01, p. 11-32, jan./abr. 2008

FERRAGINE, Maria Del Carmen. **Determinantes morfofisiológicos de produtividade e persistência de genótipos de alfafa sob pastejo.** 2003. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11139/tde-08042003-144000/>>. Acesso em: 05 jul. 2009.

FRIZZO, Marcos Antônio. **O potencial de transformação do aglomerado de produtores de vinhos no município de Pinheiro Preto num arranjo produtivo local.** 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. Local clusters, innovation and sustained competitiveness. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, Helena Maria Martins. **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico.** Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

NUERNBERG, N. J. et al. **Manual de produção de alfafa.** Florianópolis: EPAGRI, 1992.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E.. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, [s.l], p.75-90, Nov./Dec. 1998.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Santa Catarina; 2005. 1 CD-ROM.

Abstract: This article discusses the potential transformation of a traditional producer of alfalfa in a Local Production Arrangement. It starts with the presentation and discussion of the concept of local productive arrangement, which emerges in contemporary society. This concept has been discussed as part of efforts to understand the place of cooperation in social and organizational dynamics. Discusses alternatives then to add value to the productive chain of alfalfa and mapping of the conditions of production in the context of the county of Herval d'Oeste - SC. Finally we analyze the possibilities for consolidation of an LPA as a means of adding value to the product, improving the production and marketing, enjoy the benefits of cooperation and to provide the region's development. Conclude that there are favorable factors such as sectoral and geographical concentration, which enable the implementation of an LPA in the county. For this it is necessary to adopt a policy of engagement and cooperation between stakeholders and actors involved in the chain, suppliers, manufacturing plants, government agencies, research institutions and technology.

Key words: systemic competitiveness, local clusters, alfalfa.