

# **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento Regional: Reflexões sobre o Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Pós-Colheita de Panambi e Condor**

Dilson Trennepohl<sup>1</sup>

David Basso<sup>2</sup>

## **Resumo**

Este trabalho propõe-se a apresentar um conjunto de reflexões resultantes da experiência de trabalho realizada por um grupo de professores da UNIJUI no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL Pós-Colheita de Panambi e Condor, durante o ano de 2012. Desafiados a elaborar um plano estratégico, utilizando uma metodologia participativa, com o objetivo de criar uma visão compartilhada de futuro a ser assumida por empresas, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos das três esferas de governo e entidades representativas da comunidade, na perspectiva do desenvolvimento local e regional, tiveram a oportunidade de construir novas competências e ampliar seus conhecimentos. Além de apresentar os resultados alcançados é necessário refletir sobre a natureza do processo de construção da identidade de um APL, instancia coletiva que congrega agentes muito heterogêneos, sobre as dificuldades encontradas para definir objetivos e estratégias conjuntas e sobre os limites encontrados na dinâmica de um trabalho desta natureza.

**Palavras-chave:** Arranjos Produtivos Locais; Desenvolvimento Regional; Planejamento Estratégico.

**Área Temática:** D. Estudos Setoriais, Cadeias Produtivas, Sistemas Locais de Produção

## **Introdução**

A política de apoio a desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul remonta aos anos noventa, sendo precursora da ação dirigida aos arranjos em nível nacional pelo governo federal. Em 1999, o Governo do Estado, através 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 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).

---

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da UNIJUI. Docente do Mestrado em Desenvolvimento. Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). [dilson@unijui.edu.br](mailto:dilson@unijui.edu.br)

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da UNIJUI. Docente do Mestrado em Desenvolvimento. Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). [davidbasso@unijui.edu.br](mailto:davidbasso@unijui.edu.br)

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

No quadro atual, o Projeto de Fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais é um dos eixos prioritários da política de desenvolvimento do Estado que visa 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).

A “Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação”, ao institucionalizar objetivos comuns aos programas, buscando sinergias e eficiência, definindo instrumentos comuns, além de prioridades da relação governamental, permite que a execução de ações e instrumentos de política pública fortaleçam a cooperação institucional e a capacidade de geração endógena de fatores dinâmicos do desenvolvimento local.

A finalidade da adoção do planejamento estratégico nos APLs é a busca de um sentido de direção futura, por meio do maior conhecimento de suas realidades específicas. Um sistema de planejamento envolvendo técnica e política, possível desde que seja construído em bases democráticas, evitando os excessos de tecnocracia, é fundamental para superar a instabilidade política, característica 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 cresceu rapidamente impondo mudanças nos hábitos sociais, de forma não planejada e gerando problemas ambientais não esperados. Sendo assim, do ponto de vista ético e político é importante que os planejadores coloquem em suas pautas de discurso e prática de planejamento a sustentabilidade do desenvolvimento.

Demo (1993) fala sobre o perigo de 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 conteúdos do planejamento antes de considerar os métodos. Gross (1982) complementa destacando a necessidade do

desenvolvimento de um estilo humanista de aprendizagem através do planejamento e uma teoria de planejamento envolvendo um amplo conhecimento da sociedade, para só assim escapar ao domínio do planejamento tecnocrático.

Bustelo (1982), por sua vez, destaca no planejamento o conceito de viabilidade política que só 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 através do 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 (APL) 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).

Economias de aglomeração, por sua vez, são definidas como o conjunto de externalidades positivas que surgem 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 através 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 tange 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, 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 em face aos 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 empresas de grande porte obtêm por produzirem em larga escala podem ser alcançadas por empresas 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 &

CASSIOLATO (2005, p. 12), coordenadores da Rede, 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 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, 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, as relações de governança entre os atores e do 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 onde 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.

Esta perspectiva proposta por Matus (1996) converge com o posicionamento metodológico assumido pela equipe técnica responsável pela elaboração do Plano de

Desenvolvimento do APL 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 níveis 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, só 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 apenas para descrevê-la, no nível 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 uma

explicação do 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 nível ou etapa envolve a definição de tipologias de atores ou agentes econômicos, sociais, políticos, dependendo do foco de cada investigação, decorrentes dos processos de diferenciação identificados na análise histórica feita na etapa anterior. Se a investigação envolve 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 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.

## **1. O Plano de Desenvolvimento do APL Pós-Colheita de Panambi e Condor**

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 serem realizadas, tanto pelos atores locais quanto por meio do apoio das diferentes esferas de governo, para que estas metas possam ser atingidas. Visa estimular a adoção de estratégias comuns de ação que fortaleçam a cooperação, a eficiência, maior agregação de valor e renda, ampliação de mercado e propiciem ganhos coletivos que resultem no desenvolvimento de projetos de investimento.

A construção do Plano de Desenvolvimento, 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.

### ***1.1. Questões metodológicas que orientaram a elaboração do Plano***

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento do APL seguiu uma metodologia que considerou e valorizou todo o acúmulo de reflexões e discussões já realizadas pelos atores do Arranjo ao longo de sua trajetória, contextualizadas para o atual quadro econômico e institucional em que está sendo retomado. Seu processo de construção 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 Pós-Colheita de Panambi e Condor/RS a etapa de diagnóstico da realidade envolveu a coleta e sistematização de informações obtidas junto aos atores do APL, especialmente de sua governança, a pesquisa de informações secundárias e a montagem de um banco de dados. Importa registrar que um volume significativo de dados e informações reunidos e sistematizados pela Governança, bem como um rico trabalho de reflexão e debates sobre o desenvolvimento do APL, foram amplamente utilizados, evitando-se assim o retrabalho e o desgaste dos diagnósticos repetidos. Trata-se de um acúmulo de conhecimentos que foram identificados, retomados, atualizados e contextualizados em novas perspectivas. A recuperação de relatórios, documentos, estudos, vídeos, bem como a participação nas reuniões da governança, foram as atividades iniciais do diagnóstico.

Além dos contatos com a Governança do APL foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes das quatro empresas âncora e representantes de empresas de pequeno e médio porte, integrantes do APL. Pela impossibilidade de realização de entrevistas envolvendo todos os participantes do APL o diagnóstico foi complementado pela



análise das informações levantadas junto às empresas pelos consultores da UNIJUI que atuam no PEPI - Programa de Extensão Produtiva e Inovação.

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 perspectiva a observação da realidade é condicionada ao sentido das estratégias a serem construídas a partir de um conceito pré-estabelecido 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 à Governança do APL (Associações, Universidades, Centros Tecnológicos, Sindicatos, Instituições de Ensino Profissionalizante) e junto aos técnicos da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Desenvolvimento (AGDI) da Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

## ***1.2. Diagnóstico da situação atual do APL Pós-Colheita Panambi – Condor***

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 Associação Comercial e Industrial de Panambi no dia 13 de agosto de 2012, no qual foi feita a apresentação, discussão e validação do Diagnóstico e que contou com a presença de empresários, lideranças de Panambi e Condor e de representantes do governo do Estado (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

De uma maneira geral constatou-se que o APL se constitui numa experiência muito rica em termos de organização e de ações que se manifesta pelo reconhecimento por parte da sociedade e do poder público. Existem expectativas 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 destes aspectos positivos, no entanto, existem problemas, debilidades e insuficiências que colocam dificuldades ao bom funcionamento do Arranjo Produtivo Local. Alguns destes problemas, debilidades e insuficiências serão destacados a seguir, pois é a partir deles que serão fundamentadas as estratégias e ações que darão base ao Plano de Desenvolvimento.

Uma das principais dificuldades identificadas no Diagnóstico está relacionada à própria formatação do APL pós-colheita Panambi – Condor. A produção literária que aborda experiências relacionadas a sistemas locais de produção ou arranjos produtivos locais enfatiza as vantagens que muitas empresas, normalmente de pequeno porte, passam a ter em função da sua proximidade espacial. Como destacado por Costa (2012), o conceito de Arranjo Produtivo Local é um instrumento útil para lidar com as empresas de menor porte, desde que tratadas em seu conjunto e não das firmas tomadas 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” (COSTA, 2012. p. 15). Ainda segundo Costa,

[...] 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 (COSTA 2012, p. 16).

Do diagnóstico realizado em Panambi e Condor conclui-se que a interação e cooperação entre as empresas integrantes do APL Pós-Colheita é muito fraca. Cotejando o produto da observação do processo real (diagnóstico) com a discussão acima proposta por Costa (2012) poderíamos relacionar a debilidade dos laços sociais entre os atores pertencentes ao APL Pós-Colheita à natureza da sua composição. O APL Pós-Colheita Panambi-Condor é constituído por um número significativo de empresas de pequeno e médio porte, as quais são responsáveis pela produção de peças e componentes para sistemas de armazenagem e transporte de grãos. Também integram o APL quatro empresas de grande porte, identificadas como “empresas-âncoras”. Uma delas é líder de mercado no ramo de soluções completas para armazenagem de grãos. As outras três igualmente possuem uma participação relativa importante nos mercados em que atuam, mas têm participação secundária nos mercados diretamente relacionados ao segmento pós-colheita. Este tipo de empresa, mesmo fazendo parte da aglomeração, não tem sua reprodução condicionada ao funcionamento do arranjo (TRENNEPOHL, 2012).

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 as empresas âncoras que, por não competirem com os mesmos produtos, apresentam várias opções de complementaridade entre elas. A intensidade da cooperação entre empresas líderes e as pequenas e médias empresas do APL é baixa ou inexistente. Nos casos em que existe complementaridade a relação é hierárquica: é a grande empresa que seleciona seus possíveis fornecedores de peças e componentes e igualmente quem define as regras da relação que, em princípio, não se baseiam apenas na proximidade.

A cooperação entre as pequenas e médias empresas também é frágil e esta fragilidade pode ser explicada pelo fato de muitas dessas empresas produzirem as mesmas peças e componentes, com baixo grau de complementaridade entre elas e as empresas que oferecem soluções completas de armazenagem. Estas evidências detectadas no diagnóstico conduzem à

identificação das relações de cooperação e governança como as principais dificuldades a serem enfrentadas pelo Plano de Desenvolvimento do APL.

Tecnologias e Inovações são questões que principalmente os empresários apontam como carências para as quais o APL deveria buscar soluções. Pelo diagnóstico, no entanto, percebeu-se que existe domínio sobre o conhecimento básico e sobre os processos de inovação por parte das empresas no âmbito do APL. 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. Além das trajetórias individuais das empresas o APL pode contar com a participação de várias entidades locais do campo do ensino e pesquisa para enfrentar questões relacionadas aos processos produtivos, organizacionais e de mercado. (TRENNEPOHL, 2012).

Constatou-se igualmente que existem riscos importantes de impactos ambientais no interior do APL. Apesar de já ter sido elaborado um projeto de sustentabilidade as ações têm sido, até o momento, muito pontuais.

O diagnóstico apontou igualmente que existem condições favoráveis para a formação e capacitação dos agentes do APL. As necessidades das empresas são crescentes e existe uma razoável potencialidade de cooperação entre as empresas e instituições locais parceiras para ampliar a qualificação dos dirigentes empresariais, dos trabalhadores e até mesmo de potenciais clientes.

Existem diferenças entre as empresas do Arranjo quanto ao volume de investimentos realizados recentemente e à necessidade de realização de novos investimentos. Os investimentos já feitos ou projetados se orientam para ampliação de capacidade, diversificação de atividades ou diferenciação de produtos. Da mesma forma que há concordância de que existem linhas de crédito e disponibilidade de recursos para financiar investimentos concorda-se que muitas empresas ainda têm dificuldades para acesso a crédito, seja por problemas burocráticos como, especialmente, por dificuldades de oferecer garantias e 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.

Por fim registra-se um sentimento muito forte entre os agentes do APL, em especial entre os empresários, de que o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local mantém uma forte relação de dependência à expansão do mercado. O diagnóstico identificou que, apesar da

existência de estudos sobre as necessidades de armazenagem no Brasil, os mesmos são normalmente muito genéricos, evidenciando que existe sim uma grande carência de informações objetivas sobre o mercado. Por outro lado, não foi possível perceber a existência de uma estratégia do próprio APL para tentar ampliar a sua participação nos mercados interno e externo.

### ***1.3. Posicionamento Estratégico do APL Pós-Colheita de Panambi e Condor***

O trabalho de diagnóstico e a cuidadosa análise da realidade do APL Pós-Colheita, no contexto em que desenvolve suas atividades, possibilitou a formulação de questões relativas à própria identidade do arranjo e ao estágio de amadurecimento de suas relações internas e externas. Foram apresentadas quatro possibilidades distintas de explicitação da razão de existência do Arranjo, quais sejam:

- O APL deve atender, prioritariamente, as pequenas e médias empresas do setor;
- O APL deve sintonizar sua ação com as Empresas Ancoras e socializar as conquistas destas para as demais empresas;
- O APL deve atender, indistintamente, a todas as empresas do setor;
- O APL deve articular suas ações para atender, de forma diferenciada, aos distintos grupos de empresas do setor, o que implica em identificar e valorizar os interesses de cada uma e articular grupos de interesse;

Os participantes do Seminário de Definição do Plano majoritariamente manifestaram suas dificuldades para escolher uma das alternativas e apontaram para a necessidade de manter por mais algum tempo esta indefinição mais objetiva para o amadurecimento da própria identidade (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

Assim também ocorreu em relação ao enunciado da Visão ou Missão que pudesse expressar essa identidade do APL. Foram apresentadas três alternativas:

- Ser referência nacional na produção de soluções pós-colheita;
- Apoiar as empresas do setor para alcançar seus objetivos;
- Construir sua identidade no processo de realização de suas ações.

Ao perceberem que a diferença fundamental entre as duas primeiras alternativas está relacionada ao papel que o APL deve assumir – de ser ele protagonista, como referência ou de ser coadjuvante, limitando-se a apoiar as empresas – novamente optaram por não definir nesse momento. As preferências foram claramente no sentido de que o APL deve construir sua

identidade no processo de realização de um conjunto de ações que lhe são atribuídas neste plano.

Tais escolhas foram definidoras dos Objetivos Estratégicos, elaborados na perspectiva de contemplar as diversas possibilidades e os caminhos alternativos identificados. Foram definidos os quatro Objetivos Estratégicos que seguem:

- Melhorar os resultados das empresas do APL;
- Consolidar o APL e ampliar o seu diferencial competitivo;
- Ampliar a visibilidade do APL;
- Impulsionar o desenvolvimento local e regional.

Assim considera-se estarem contemplados os interesses maiores dos distintos agentes econômicos e sociais envolvidos na elaboração do plano e no desenvolvimento futuro do arranjo produtivo.

Este posicionamento dos participantes do seminário definidor do plano de desenvolvimento do APL, muito antes de representar uma falta de ousadia ou coragem para decidir, deve ser tomado como atitude coerente com o diagnóstico feito e com a necessidade de amadurecimento do arranjo através das experiências que vão sendo acumuladas em sua trajetória de desenvolvimento. De outra parte, representa uma responsabilidade compartilhada de participação nas estratégias e ações propostas e de avaliação crítica dos resultados alcançados e das novas possibilidades de atuação.

Em tais circunstâncias, cresceu em importância para o plano do conjunto de Estratégias e Ações definidas para serem desenvolvidas no futuro próximo. Além de caminhar no sentido dos objetivos estratégicos traçados, as estratégias devem contribuir para a construção da própria identidade deste sujeito (o APL) que assim definiu seu planejamento (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

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

- Ampliar o mercado do setor pós-colheita;
- Ampliar a participação das empresas do APL no mercado;
- Acelerar a inovação tecnológica no APL;
- Qualificar recursos humanos;
- Qualificar a infraestrutura;
- Ampliar a cooperação entre as empresas.

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.

#### *1.3.1. Estratégia 1: Ampliar o mercado do setor pós-colheita*

Conforme ficou amplamente demonstrado no diagnóstico realizado, existe hoje uma carência de infraestrutura de armazenagem, escoamento e processamento de grãos no Brasil. Além disso, as perspectivas de mercado internacional apontam para uma expansão acelerada do volume de grãos produzidos a cada safra, em toda a América Latina, gerando demanda por investimentos do setor. Em grande medida, a efetivação de tais investimentos está associada às políticas públicas de autorização, fomento ou incentivo aos agentes privados.

Por isso, o plano propõe como primeira estratégia a ser implementada pelo APL, um conjunto de ações junto aos órgãos públicos e de fomento ao agronegócio para mobilizar esforços no sentido de qualificar a estrutura de armazenagem, de escoamento e de comercialização de grãos no Brasil e na América Latina. Isto implica, fundamentalmente, em ações políticas, de representatividade do setor nas discussões de definições relativas ao Plano Nacional de Armazenagem; à constituição de um Fundo Garantidor de Crédito aos produtores rurais e outros clientes potenciais para poderem contar com o apoio das linhas de crédito do BNDES. Implica também mobilizar esforços para melhorar o acesso aos mercados dos países da América Latina, especialmente aqueles com os quais existam restrições comerciais.

O desafio colocado é de melhorar a representação política do APL em nível estadual, nacional e setorial, por meio de uma melhor articulação de entidades ligadas ao APL, da mobilização dos órgãos governamentais, da qualificação da pauta de reivindicações e proposições, com estudos setoriais e sobre projetos regionais, bem como a elaboração de projetos de interesse público. Para isso é fundamental ter acesso e participar ativamente da agenda estratégica setorial e nacional, garantindo a representação através das entidades empresariais e das Prefeituras Municipais (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

#### *1.3.2. Estratégia 2: Ampliar a participação das empresas do APL no mercado*

O crescimento do mercado do setor pós-colheita é muito importante para ampliar as possibilidades de negócios das empresas. Entretanto, não representa garantia de acesso e participação para todos. Para ter acesso qualificado ao mercado, especialmente a suas faixas

mais rentáveis, é importante possuir capacidade produtiva compatível com os níveis de qualidade, produtividade e custos nacionais e internacionais, bem como dispor de uma infraestrutura adequada e de um sistema de serviços que não apenas viabilize a comercialização eficiente, mas permita a apropriação do valor agregado por agentes do APL.

Por isso, torna-se de importância vital a realização de um conjunto de ações no sentido de melhorar a capacidade competitiva das empresas do APL, com destaque para: a realização de estudos e a prospecção de oportunidades de mercado; a elaboração de um Plano de Marketing para o conjunto do APL visando aumentar a efetividade das ações e diluir os custos de cada empresa; a montagem de um projeto de vendas de uma Solução de Armazenagem Multiempresa – com marca do APL pós-colheita – buscando ampliar o faturamento das empresas participantes, além de ampliar a visibilidade do APL.

Uma das características fundantes de um APL parece ser a geração de externalidades positivas que resultem no aumento de capacidade competitiva das empresas que o compõe. Portanto, esta estratégia tem potencial para contribuir decisivamente na construção de identidade do próprio APL. Dentre as formas mais citadas pela literatura da área está a redução dos custos de transação, entre as empresas do arranjo e entre estas e seus fornecedores ou clientes. Várias são as possibilidades de ação que contribuem nesta direção, como as centrais de compras, de vendas ou de negociação, os contratos de fidelização, as parcerias operacionais, etc. (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

### *1.3.3. Estratégia 3: Acelerar a inovação tecnológica no APL*

Numa sociedade em que o progresso da ciência e das tecnologias é cada vez mais rápido todos os agentes econômicos são impelidos a desenvolver formas de produção de inovações numa velocidade cada vez maior. Regra geral que é válida para cada empresa integrante do APL e, conseqüentemente, para o conjunto.

O diagnóstico realizado mostrou claramente que as diversas empresas do APL pós-colheita possuem suas próprias soluções neste campo. Muitas delas são líderes em seu segmento, enquanto outras fazem grandes esforços para acompanhar a dinâmica dos demais competidores e algumas estão com muitas dificuldades para manterem-se atualizadas.

Seguidamente apontado como um campo de cooperação entre as empresas, os processos de inovação tecnológica tem demonstrado grande complexidade política para a articulação de ações conjuntas. Altos custos contrastam com a demora na geração de resultados concretos e a cooperação no financiamento pode conflitar com a necessidade de



apropriação privada dos resultados. Frequentemente, as iniciativas de cooperação limitam-se ao movimento de acessar recursos públicos de fomento a pesquisa & desenvolvimento (P&D) de novas tecnologias.

O desafio desta estratégia, portanto, é o de encontrar formas de atuação que possibilitem a estruturação de equipes de P&D, com apoio de recursos materiais e financeiros que sejam capazes de gerar as soluções inovadoras necessárias a cada conjuntura. É preciso encontrar formas de cooperação entre as empresas e as entidades de apoio ao APL no campo da geração de conhecimento para a montagem e qualificação das estruturas de laboratórios, bancos de dados e equipes de pesquisa capazes de acelerar os processos de inovação. É necessários explicitar as necessidades e demandas das empresas em confrontação com as competências existentes e as possibilidades de desenvolvê-las.

Ocorre que tais questões não podem ser tratadas apenas em sua generalidade. É preciso identificar interesse e necessidades muito específicas, para elaborar projetos de ação focados na geração das soluções desejadas. Existem muitos problemas para a mobilização dos sujeitos em torno de questões mais abrangentes, especialmente, os relacionados ao processo de diferenciação entre as empresas e de apropriação dos ganhos competitivos gerados pela inovação. Tais dificuldades precisam ser enfrentadas com naturalidade e objetividade, pois assim possibilitarão avanços efetivos (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

#### *1.3.4. Estratégia 4: Qualificar recursos humanos para o APL*

A competitividade das empresas tendencialmente é determinada cada vez mais pelo grau de qualificação de seus dirigentes e trabalhadores. No caso do APL pós-colheita, em que as vantagens competitivas naturais são pouco relevantes (quando não são negativas) para a maioria das empresas, as competências das pessoas podem fazer toda a diferença.

O diagnóstico realizado permitiu identificar a existência de um perfil diferenciado positivamente no APL. A educação básica da população nos municípios de Panambi e Condor, apesar de apresentar inúmeras deficiências, é melhor que a média nacional ou estadual. Existe uma cultura do trabalho positiva, de valorização da disciplina, da responsabilidade e das competências individuais e coletivas. Além disso, existe uma rede de instituições de educação, capacitação e treinamento de pessoas com larga experiência e ampla oferta de oportunidades de qualificação.

Em tais circunstâncias, foi proposta esta estratégia compreendendo um conjunto de ações direcionadas a qualificar os dirigentes, os trabalhadores e os clientes das empresas do

APL, como forma de ampliar o seu diferencial competitivo. A estratégia compreende ações de formação geral, nas áreas de economia, política, gestão, custos, planejamento, inovação e empreendedorismo; de formação técnica básica e avançada; de formação mercadológica e de relacionamento com os clientes (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

#### *1.3.5. Estratégia 5: Qualificar a infraestrutura*

A indústria metalmeccânica, de uma maneira geral, utiliza grandes quantidades de insumos oriundos de grandes distâncias, possui processos produtivos relativamente complexos e atende mercados distantes. As exigências em relação a logística e a infraestrutura de transportes, energia, comunicação são importantes e representam componentes importantes nos custos de produção, na agilidade de atendimento dos pedidos e na capacidade competitiva das empresas.

Pelo diagnóstico feito, apesar dos esforços despendidos pelos governos municipais, estadual e federal, ainda existem lacunas e deficiências relevantes a serem solucionadas. Esta é a razão de estabelecer como uma estratégia para o APL o desenvolvimento de um conjunto de ações para superar os gargalos gerados por problemas ou deficiências da infraestrutura. O Distrito Industrial de Panambi ainda precisa de complementações e o Distrito Industrial de Condor precisa ser efetivado. Além disso, existem limitações na estrutura urbana de ambos os município, relativos à habitação, transporte, creches, escolas, etc. No que se refere ao saneamento básico, há carências de ordem genérica e, especialmente, no tocante ao tratamento de efluentes e resíduos das indústrias. Já existem diversos projetos elaborados e diversos deles em execução neste sentido (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

#### *1.3.6. Estratégia 6: Ampliar a cooperação entre as empresas do APL*

Esta é a estratégia sistematizadora do plano, aquela que articula as demais e que procura dar um sentido estratégico ao conjunto de ações projetadas. A relevância de um APL é diretamente proporcional a sua capacidade de proporcionar diferenciais de competitividade para as empresas que o compõem. Em regra esses diferenciais tem origem nos processos de cooperação entre as empresas, na eliminação ou diluição de custos, na potencialização de oportunidades e assim por diante. Portanto, identificar grupos de interesse e pontos de convergência para articular ações conjuntas entre empresas, capazes de gerar resultados

significativos aos cooperantes, torna-se uma estratégia de ação permanente de um APL, pois assim estará desenvolvendo plenamente sua vocação.

O diagnóstico feito no APL pós-colheita apontou para uma realidade bem menos otimista do que se poderia imaginar inicialmente. O grau de integração entre as empresas e as situações de cooperação identificadas foram inferiores às expectativas, enquanto os casos de competição interna e, inclusive, de concorrência predatória, foram mais frequentes do que se anunciava. Trata-se, portanto, de um aspecto a ser trabalhado com prioridade e com muita habilidade política para que as experiências positivas sejam potencializadas e os traumas sejam superados com maturidade e objetividade.

Talvez seja pertinente registrar a percepção da inexistência de dificuldades gerais ou de indisposições ao diálogo e à cooperação. Foi possível perceber a falta de ações objetivas que pudessem promover a aproximação entre grupos de empresas e propostas concretas de cooperação com potencial de resultado positivo aos cooperantes.

É fundamental registrar aqui a necessidade de se construir uma equipe multiprofissional, que envolva os setores da economia, gestão, engenharia, entre outros, para se responsabilizar pela governança operacional do APL. Além da governança política, que deve permanecer sob o comando e controle dos empresários e de representantes de instituições parceiras, faz-se necessário constituir, de forma progressiva e sob a coordenação da governança política, uma equipe técnica que se ocuparia da operacionalização de um conjunto de ações destinadas a fortalecer as relações de cooperação, internas e externas, do APL.

Uma das primeiras ações desta equipe seria compreender, de forma progressiva, a dinâmica do funcionamento do APL, identificando: quem é quem; os sistemas produtivos; tipologia ou grupos de empresas; capacidade de reprodução; campos de cooperação e de complementaridades, elaboração de projetos, etc. Esta estratégia pode ser a base para a construção da identidade, missão e objetivo estratégico do APL Pós-Colheita Panambi e Condor (BASSO; TRENNEPOHL, 2012).

### **Considerações Finais**

O planejamento estratégico abrange a construção da identidade do APL, a definição da missão e dos objetivos institucionais e desenvolve-se numa perspectiva de longo prazo, partindo de uma abordagem global que envolve a organização como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades. Para que obtenha efetividade precisa ser

implementado nos distintos níveis hierárquicos da organização, onde as tarefas são executadas (TAVARES, 1991). Entre o nível estratégico e o nível operacional existem diferenças de postura e de linguagem; o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planejamentos táticos, ao nível intermediário, tornando inteligíveis e executáveis as decisões estratégicas tomadas no nível institucional. O planejamento tático objetiva otimizar determinada área de resultado da organização, trabalhando assim com o detalhamento de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no nível institucional ou estratégico. (OLIVEIRA, 1994).

Considerando que o alcance do atual Plano de Desenvolvimento é correspondente ao planejamento estratégico, global do arranjo produtivo, torna-se importante apontar os Planos Táticos necessários à plena realização das estratégias definidas e possibilitando alcançar os objetivos estratégicos escolhidos (BASSO; TRENNEPOHL, 2012). Sua elaboração exigirá esforço adicional de estudo e de articulação institucional que poderá ser levada a cabo pela governança operacional do APL no desenvolvimento de suas atividades. São necessários os seguintes Planos Táticos:

- Plano de Marketing:
- Plano de Inovação Tecnológica:
- Plano de Qualificação de Pessoas:
- Plano de Qualificação da Infraestrutura:
- Plano de Articulação, Integração e Cooperação:

A razão de ser de um APL é exatamente a possibilidade de representar diferenciais de competitividade para as empresas participantes, fruto da proximidade, integração e cooperação entre elas e com as entidades de apoio. Essa é a razão para escolher esta estratégia como sistematizadora das demais. O desenvolvimento do APL implica em ampliar as ações próprias de sua natureza e que lhe permitam aprofundar sua identidade. Foi sugerida a constituição de uma equipe multiprofissional para assumir a governança operacional e a tarefa de identificar grupos de interesse e pontos de convergência para articular ações conjuntas entre empresas, capazes de gerar resultados significativos aos cooperantes. A atuação de uma equipe profissional contratada deve ser supervisionada pela diretoria eleita do APL, por meio de um plano de trabalho com o objetivo de dar vida e efetividade ao arranjo.

## **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, Editora Unijuí. V. 4, N. 7, Jan-Jun 2006, p. 95-125.

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 metalmecânico 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, 1991, p. 83-90.

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.

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.

DEMO, P. *Participação é Conquista*. 2ª 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 de 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 metalmecânico pós-colheita – Panambi e Condor 2012 - 2022*. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p 9-10.

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

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; Seropédica, 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*. Porto Alegre: Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 31, Número Especial, p. 703-740, jun. 2011.

TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TRENNEPOHL, D. Projetos de Desenvolvimento. In: SIEDENBERG, D. R. (Org). *O desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí, Ed. Unijuí, 2012, p. 369-392.