



## Cenário competitivo para a inserção e desenvolvimento de agroindústrias: Um estudo de caso do município de Palmeira das Missões/RS

  <https://doi.org/10.56238/tecavanaborda-043>

### **Mariana Assis Borges**

Universidade Federal de Santa Maria,  
E-mail: aborges.mari@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-3129-1424

### **Mariana Juliani Portal**

Universidade Federal de Santa Maria  
E-mail: mariana-juliani@hotmail.com  
ORCID: 0000-0002-2292-1236

### **Paloma de Mattos Fagundes**

Universidade Federal de Santa Maria  
E-mail: paloma.mattos@ufsm.br  
ORCID: 0000-0003-0150-4422

### **João Pedro Velho**

Universidade Federal de Santa Maria,  
E-mail: velhojp@ufsm.br  
ORCID: 0000-0003-3901-8200

### **Nilson Luiz Costa**

Universidade Federal de Santa Maria,  
E-mail: nilson.costa@ufsm.br  
ORCID: 0000-0003-2000-1521

### **RESUMO**

A região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sustenta seu desenvolvimento econômico através da agricultura, contando com o município de maior Valor Adicionado Bruto do estado. Apesar do alto potencial agrícola, tal município concentra sua produção em commodities e monoculturas, com baixo incentivo à agroindustrialização. No entanto, sabe-se que sistemas agroindustriais geram impactos diretos no desenvolvimento econômico e

## **1 INTRODUÇÃO**

Com impactos diretos no desenvolvimento rural, a agroindustrialização vem ganhando grande importância, principalmente na geração direta e indireta de postos de trabalho e no desenvolvimento de novas oportunidades para a agricultura familiar. Representa também a reinclusão de agricultores na economia e a possibilidade de uma distribuição de renda mais equitativa no meio rural, bem como melhoria na qualidade de vida. O processo de agroindustrialização também é um caminho para trazer valor agregado à matéria-prima e aumentar a comercialização de produtos em diferentes mercados. As

rural das localidades em que estão inseridos, resultando em novos postos de trabalho e diversificação de renda. Além disso, a diversificação dos agronegócios e a criação de novos produtos envolvem diferentes agentes, organizações sociais, políticas e instituições, sustentando elementos de competitividade no setor. Seguindo esse aspecto, é crescente o número de projetos que auxiliam no incentivo e criação novas agroindústrias. No entanto, faz-se necessário compreender o cenário competitivo existente no local onde as agroindústrias serão inseridas, para que sua a instalação e o seu desenvolvimento sejam assertivos. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo identificar aspectos de competitividade vivenciados pela única agroindústria certificada no município de Palmeira das Missões/RS e, com isso, realizar a caracterização do cenário vigente para a instalação de novas empresas do segmento. Utilizou-se matriz SWOT, como ferramenta de análise, aplicando-a com o corpo técnico do instituto de extensão e com a agroindústria certificada. Contudo, encontrou-se vivências e perspectivas distintas sobre a mesma problemática. O entendimento holístico sobre aspectos de competitividade, permitirá posicionamentos futuros mais assertivos, possibilitando que as agroindústrias adotem estratégias eficazes para o seu crescimento e promovendo, por consequência, o desenvolvimento econômico e social da região.

**Palavras-chave:** Agroindústrias, Sistemas Agroindustriais, Agronegócios, Competitividade, Análise SWOT.

demandas recentes por produtos diferenciados, com maiores exigências e nichos específicos torna possível a produção em pequena escala e proporciona novas mudanças de mercado (LAUSCHNER, 1995; FEIX et al., 2021; FERRO MORENO et al., 2023; LIU, 2021).

Dessa forma, a diversificação de produtos e os diferentes atores envolvidos no processo de agroindustrialização das propriedades agrícolas, além dos incentivos ao desenvolvimento rural e sustentável, ressaltam aspectos importantes de competitividade no setor (JOUZDANI; GOVINDAN, 2021; LIU, 2021). No agronegócio, pequenas e médias empresas são cada vez mais impactadas por fatores estratégicos que possibilitem melhoria e competitividade nos seus segmentos (CANNAS, 2021). A competitividade considera aspectos internos e externos que interferem direta ou indiretamente na manutenção e sobrevivência das organizações. Vale destacar que existem diferentes influências políticas, sociais, culturais e produtivas, que influenciam na formação dos empreendimentos agroindustriais. Segundo Porter (1993), a competitividade de uma indústria é resultado das suas estratégias competitivas.

A interpretação de uma realidade dinâmica, enquadrada em determinados contextos sociais, inclui o conhecimento, a aprendizagem e a adaptação como os principais motores da estratégia (GARTNER et al., 2022). No planejamento estratégico é essencial que as empresas utilizem das vantagens competitivas a seu favor, entendam o ambiente em que estão inseridas, assim como conheçam das suas fraquezas e ameaças. Entende-se que os cenários enfatizam as incertezas presentes na indústria, como Porter (1989) esclarece ao mencionar que cada tendência ou mudança possível pode resultar em um impacto significativo sobre a estrutura industrial, e o grau de incerteza de previsão de seu impacto, ao ser analisada.

O Brasil conta com instituições, empresas públicas e privadas, entre outros, que visam incentivar e garantir o crescimento industrial de cidades localizadas no interior do país. Sendo assim, o estado do Rio Grande do Sul, tem em seu escopo a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), a qual tem como finalidade fomentar a Agricultura Familiar, através do acompanhamento técnico e a capacitação dos agricultores. A Emater/RS, surgiu em 1955 com o intuito de promover e exercer a extensão rural no Rio Grande do Sul. Nesse período, iniciou-se os primeiros movimentos de fomento e incentivo à agricultura no Brasil, cenário em que nasceu diferentes instituições voltadas à representatividade agrária e agrícola. Contudo, o Instituto Emater consolida-se não somente pelos serviços de orientação e conhecimento técnico agrícola, mas também pelo papel social e econômico exercido. De acordo com o livro “50 anos de Extensão Rural no Rio Grande do Sul”, desenvolvido pela Emater/RS, “extensão rural é definida como o processo técnico educacional destinado a ajudar especialmente os pequenos produtores rurais, no melhoramento da agricultura e da vida rural” (EMATER/RS-ASCAR, 2005, p15).

Diante desse contexto, a Emater de Palmeira das Missões/RS em um projeto recente, pretende auxiliar na instalação e criação de 20 agroindústrias no município até 2023. No entendimento da instituição, ao estabelecer este projeto, tanto os produtores rurais, quanto a cidade e região terão ganhos econômicos e sociais, possibilitando uma melhor qualidade de vida, geração de renda, emprego, segurança alimentar e bem-estar social. Portanto, diante desta iniciativa, questiona-se: qual é o cenário competitivo existente no município de Palmeira das Missões/RS para a instalação e desenvolvimento de agroindústrias?

O município apesar de possuir grande participação no PIB agropecuário brasileiro e contar com 136,71 mil hectares de área total em imóveis rurais, de acordo com o SICAR/RS - Sistema de Cadastro Ambiental Rural, concentra sua produção em monoculturas e grandes latifúndios que movimentam poucos mecanismos de desenvolvimento socioeconômico. A riqueza produtiva de Palmeira das Missões/RS tem como base o mercado de commodities, principalmente a cultura da soja. No entanto, a maioria da população urbana e rural apresenta índices significativos de pobreza. De acordo com o IBGE (2019), a faixa de remuneração média dos trabalhadores é de R\$1.531 reais e a agropecuária é responsável por apenas 10% das empresas do município, implicando em baixa oferta de empregos e renda. Sendo assim, destaca-se que o desenvolvimento da agricultura familiar, bem como de agroindústrias, é um segmento em potencial que pode transformar esta realidade.

Cientes de que o desenvolvimento da agricultura familiar e o fomento à agroindustrialização em cenários estratégicos competitivos são essenciais para os sistemas formadores da economia regional, assegurando segurança alimentar, qualidade de vida, diversificação de renda, desenvolvimento rural e novas formas de comercialização. Objetiva-se, com o presente trabalho, identificar aspectos de competitividade vivenciados pela única agroindústria certificada no município de Palmeira das Missões/RS e, com isso, realizar a caracterização do cenário vigente para a instalação de novas empresas do segmento. Estudo que pode otimizar resultados, prever oportunidades e minimizar impactos negativos futuros para novas agroindústrias.

Realizando a identificação e caracterização do cenário competitivo local para a inserção de agroindústrias, pretende-se mapear as principais barreiras e oportunidades existentes para os agricultores. Este diagnóstico é necessário para fornecer subsídios e melhorias na competitividade de agroindústrias em Palmeira das Missões/RS, conseqüentemente, permitir outras iniciativas em prol do desenvolvimento regional. Pretende-se assim, também, desvelar e divulgar iniciativas ou informações desconhecidas, que devem estar à disposição dos produtores. O fomentando e propagação de agroindústrias pode servir como incentivo ao surgimento de novos empreendimentos rurais em Palmeira da Missões/RS, bem como de alicerce para a criação de políticas públicas direcionadas.

O estudo ainda pode ser justificado pela escassez de trabalhos relacionados, principalmente em perspectivas de gestão e competitividade. Sob esse aspecto, também vale ressaltar que apesar do crescimento agrícola da região, as relações entre desenvolvimento e agroindustrialização ainda não foram analisadas. Para cumprir com o objetivo deste estudo, foram referenciados conceitos de agronegócio, agroindustrialização e competitividade. Como instrumento de análise estratégica sobre os cenários encontrados, utilizou-se matriz SWOT e entrevistas semiestruturadas. Nas últimas etapas do trabalho discute-se resultados e considerações finais.

## **2 AGRONEGÓCIOS E AS AGROINDÚSTRIAS**

O termo agronegócios, ganhou notoriedade em 1957, quando Davis e Goldberg, desenvolveram a abordagem de sistemas de agronegócios, denominada Agribusiness Systems Approach. Esses autores tinham, segundo Zylbersztajn, Neves e Caleman (2015), a intenção de mostrar que a industrialização da agricultura é um fenômeno inevitável, caracterizado por significativos ganhos de escala e pelo aumento da comoditização da produção do setor agrícola.

Dessa forma, o termo agronegócio refere-se ao conjunto de atividades vinculadas com a agropecuária (BACHA, 2004), sendo assim o agregado de atividades, são divididas em aproximadamente 4 segmentos/setores: fornecedores de bens e insumos, atividades agropecuárias, processos de transformação da agroindústria, operações de armazenagem, transporte e distribuição (SOARES, 2015).

Segundo Santos (2017), o agronegócio brasileiro tem como desafio evoluir de forma competitiva e, principalmente, sustentável, com o objetivo de atender a demanda interna, conquistar e manter espaço no mercado externo, por meio do fornecimento de produtos e de processos com qualidade, com preços atrativos.

No Brasil, observa-se o significativo crescimento do agronegócio através da sua expressiva contribuição no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que corresponde a 27,4% do PIB. Esse valor é baseado nos cálculos realizados pelo Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada), da Esalq/USP, em parceria com a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil) e mostrou que o PIB referente ao agronegócio cresceu 8,36% em 2021, alcançando a sua maior participação no PIB brasileiro, desde 2004 (CEPEA, 2022). Esses dados demonstram que a oferta e a demanda por bens e serviços relacionados à produtos agrícolas é crescente e movimenta a economia, seja ela local ou nacional, pois há pessoas que investem e consomem tais produtos.

Analisando os segmentos do agronegócio e suas contribuições no crescimento econômico e social do país, as agroindústrias podem ser citadas como um segmento importante, que contribuiu 1,63% para o crescimento do PIB. Dessa maneira, é importante ressaltar a importância das



agroindústrias que, muitas vezes, acaba sendo um setor deixado a margem de uma atividade agrícola e que possui grande potencial de proporcionar uma renda extra aos produtores rurais, inserção de tecnologias na propriedade, desenvolver a sucessão familiar e inserir técnicas de inovação tanto na produção como na propriedade.

Nesse contexto, é notável que as agroindústrias são um dos setores da cadeia produtiva do agronegócio que tem se destacado e, essas são caracterizadas pelo processamento de produtos agroalimentares em estabelecimentos de pequeno porte, geralmente um local familiar (SOARES, 2016). Normativamente, as agroindústrias se caracterizam e se referem, a uma indústria rural que transforma e beneficia produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, seja em uma instalação própria, comunitárias ou de terceiros. A matéria-prima é proveniente do próprio estabelecimento ou de outros produtores, e a destinação final do produto seja dada pelo produtor (IBGE, 2006)

Ao analisar as ações e inter-relações entres os segmentos da cadeia do agronegócio, tem-se que, além da agricultura, as agroindústrias também presencia e experimenta os avanços de inovação e modernização, o que acaba por ser um ponto de grande importância, tanto econômica como social (GAZOLLA, 2021). Tratando-se de inovação, os agricultores passaram a mudar as suas percepções diante do sistema de produção e a criar novidades com a intenção de melhorar as suas condições locais e o meio ambiente em que se encontram, bem como toda a região (MARQUES; 2009; OLIVEIRA, 2014).

É nesse sentido que, os produtos que passam por agroindústrias obtêm um maior valor agregado, pois as matérias-primas são transformadas em alimentos ou outros produtos. Além disso, pode-se considerar que as agroindústrias dispõem de práticas sociotécnicas consideradas inovadoras e criativas, e contribuem para o desenvolvimento de práticas mais sustentáveis, através do crescimento da agricultura familiar, produção e consumo de alimentos frescos e artesanais, com menor emissão de gases de efeito estufa e promovendo o incentivo da cadeia curta de comércio de alimentos (GAZOLLA; SCHNEIDER, 2017).

Diante desse contexto, o cenário do município de Palmeira das Missões/RS, é dito como sendo essencialmente agrícola, uma vez que esse setor possui grande participação no PIB agropecuário, sendo o município com maior Valor Adicionado Bruto do Rio Grande do Sul (1,3%) segundo o IBGE (2019). Porém, a atividade agrícola tem a sua produtividade concentrada no setor de grãos, o que acaba por ocasionar um baixo incentivo ao desenvolvimento local e regional e não promove a diversificação de produção e, por consequência, de produtos.

A diversificação da cadeia do agronegócio, proporciona inúmeras vantagens, seja para o produtor, para a população ou para a região. Assim, um dos incentivos para o estímulo dessas atividades é a certificação das atividades agroindustriais através da promoção de selos, como o selo

SIM (Sistema de Inspeção Municipal) e o selo Sabor Gaúcho, que identifica os produtos vindos da agricultura familiar e é destinado aos integrantes do Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF) (CONTERATTO, 2021).

Essas certificações e selos que são atribuídos a produções diferenciadas, estimulam os produtores rurais a buscar uma agricultura diversificada, não apenas voltada às commodities, como também os consumidores que passam a buscar produtos de qualidade através da confiança proveniente da interação com o produtor. Busca-se que a interação produtor-consumidor aconteça para que através dela seja possível a valorização dos produtos locais.

### **3 COMPETITIVIDADE DOS SISTEMAS AGROINDÚSTRIAS**

O desenvolvimento rural, não somente agrícola, vem despertando o interesse de produtores e instituições dos principais países produtores do mundo. Atores que buscam diferentes alternativas de diversificação no agronegócio como forma de competitividade e sobrevivência no setor. Resgatam iniciativas de turismo rural, inserção de agroindústrias e demais atividades que abarcam a agricultura familiar (TESTA et al., 1996). No Brasil, foram adotadas diferentes estratégias de desenvolvimento rural ao longo do século XX, do “confronto” entre reforma agrária e modernização (Revolução Verde) prevaleceu o incentivo à agricultura tecnificada e de larga escala, gestão política e econômica que reflete no desenvolvimento de sistemas agroindústrias até os dias atuais. (BUAINAIN, 1999; SOUZA FILHO; BUAINAIN, 2010).

Nesta perspectiva, este trabalho reconhece o caráter sistêmico da cadeia, de modo que a competitividade das agroindústrias depende de fatores externos e internos, do que aconteceu antes e depois do estabelecimento de determinada agroindústria. Reforçando ainda o entendimento de que as estratégias competitivas não só respondem ao meio ambiente, mas também adaptam ou modelam este mesmo ambiente (PORTER, 1989). O caráter sistêmico da competitividade também nos permite considerar o esforço das empresas para se manterem no mercado, adicionando a influência de diversos fatores, como infraestrutura, política, inovação, mercado e instituições que atuam em toda a cadeia agroindustrial. Assim, a abordagem sistêmica da competitividade pode ser considerada como fenômeno que se move por meio de diferentes influências, cujo resultado se traduz em vantagens competitivas necessárias para a criação e manutenção das organizações (SANTANA, 2001).

O conceito de competitividade sistêmica foi construído nas discussões da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1992), diferenciando-se da competitividade industrial através de dois elementos centrais: i) análise competitiva em quatro níveis (metanível, macronível, mesonível e micronível). Os níveis meta e meso são complementares aos macroníveis e microníveis, mais considerados em abordagens alternativas de competitividade. Portanto, o metanível

analisa fatores como a capacidade de interação social e estratégias relacionadas à governança, enquanto o mesonível, trata da ligação entre elementos econômicos e políticos que suplementam a atividade industrial. Como segundo elemento central de diferenciação, destaca-se ii) a ligação de elementos da inovação tecnológica, relacionados a economia e sociologia industrial, viés destinado ao estudo de governanças (ESSER et al., 1996).

Sendo assim, nesta perspectiva, a competitividade deve ser pensada como ator central para o desenvolvimento econômico, sendo produto da interação dos níveis meta, macro, meso e micro. Competitividade é complexa, exige um alto nível de capacidade organizacional, interativa e gerencial por parte dos grupos interessados, os quais devem lutar por uma gestão sistemática, envolvendo a sociedade como um todo. A dinâmica do desenvolvimento de sistemas agroindustriais competitivos depende, em grande parte, da capacidade de inter-relações destas organizações, entre atores públicos e privados. Incluindo assim empresas, associações, instituições estatais, privadas e institucionais, bem como o setor científico. Tais relações resultam em regulamentações, políticas públicas, privatização de empresas, financiamento, apoio financeiro externo, infraestrutura, logística, educação e informação, entre outros (ESSER et al., 1996).

Para Porter (1993), o desenvolvimento socioeconômico está diretamente relacionado à competitividade, pensamento que o autor denomina de Diamante da Competitividade, ou ainda, Vantagem Nacional. O diamante de Porter (1993) é definido através da interação entre quatro determinantes: i) condições de fatores, ii) condições da demanda; iii) indústrias correlatas de apoio e iv) estratégia, estrutura e rivalidade da empresa. Nesta perspectiva, entende-se que quanto mais estes determinantes estiverem relacionados, maiores serão as chances para o desenvolvimento de organizações competitivas. Ainda reforçando este entendimento holístico a respeito da competitividade, Farina e Zylbersztajn (1994), destacam quatro forças que interferem na competitividade do agronegócio: (i) o ambiente macroeconômico; (ii) as tendências sociais e demográficas; (iii) o acesso a equipamentos / tecnologia; (iv) as regulamentações governamentais.

Na tentativa de também elucidar a competitividade sistêmica, Duren, Martin e Westgren (1991), adotam quatro elementos que podem influenciar no desempenho competitivo dos sistemas agroindustriais, são eles: (i) fatores controláveis pelo governo, (ii) fatores controláveis pela firma;

(iii) fatores quase controláveis; (iv) fatores não controláveis, nem pela firma e nem pelo governo. Portanto, empresas que reconhecem a especificidade e complexidade das relações inerentes aos sistemas agroindustriais, apresentam capacidade competitiva. No entanto, é necessário entender que as empresas não controlam todo o ambiente, existem fatores endógenos e exógenos que influenciam nos aspectos de competitividade. Além disso, cada cadeia possui suas especificidades, tratando-se de um cenário totalmente heterogêneo, incluindo normativas, regulamentações, políticas,

incentivos, pesquisas e infraestruturas totalmente diferentes. Para Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4) “empresas agroindustriais competitivas são aquelas que, reconhecendo a especificidade das transações com as quais lidam, apresentam capacidade para desenvolver e sustentar vantagens competitivas frente a seus concorrentes”.

Portanto, diante das diferentes abordagens mencionadas, a competitividade pode ser entendida como reflexo de iniciativas públicas e privadas, individuais e coletivas. Devido a perspectiva sistêmica da competitividade, a cooperação entre diferentes elos da cadeia se faz imprescindível para a sobrevivência de determinadas organizações, principalmente quando falamos em segmentos menos favorecidos em incentivos e políticas públicas, como é o caso das agroindústrias familiares.

#### **4 MÉTODO**

A abordagem metodológica deste trabalho é de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso (YIN, 2005) da única agroindústria com selo de certificação estadual na cidade de Palmeira das Missões/RS. Sendo o estudo de caso um método abrangente e de investigação empírica, possibilita a análise de elementos diversificados do contexto agroindustrial no município, além de proporcionar maior amplitude e análise. Também adequado para entender eventos contemporâneos, o estudo de caso se faz relevante ao revelar conjunturas e supostos incentivos à criação e estabelecimento de agroindústrias familiares em Palmeira das Missões/RS (GIL, 1991).

De natureza qualitativa, esta pesquisa tem como fonte de dados, informações primárias e secundárias sobre o ambiente externo e interno do segmento de agroindústrias familiares em Palmeira das Missões/RS. Para coleta de dados utilizou-se de entrevistas, revisão bibliográfica e análise documental. Como instrumento, também utilizou-se Matriz SWOT, no intuito de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no tocante das agroindústrias. A análise SWOT foi desenvolvida pela Escola de Administração Geral da Universidade de Harvard, na década de 1960, sendo aplicada principalmente por meio de estudos de casos em organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Desta forma, a matriz SWOT tornou-se um instrumento de diagnóstico organizacional, no intuito de minimizar fraqueza e maximizar oportunidades (COSTA; SABBAG, 2015).

A primeira etapa da pesquisa foi de revisão bibliográfica e análise documental acerca da existência, funcionamento e desenvolvimento de agroindústrias no município. Posteriormente, para a análise e caracterização dos aspectos que tangem a formação de agroindústrias em Palmeira das Missões/RS, bem como para o entendimento sobre aspectos de competitividade da única agroindústria certificada no município, realizou-se entrevista com a proprietária da empresa e com três responsáveis técnicos da Emater de Palmeira das Missões/RS. A terceira etapa constitui-se da elaboração de uma



matriz SWOT ao final de cada entrevista, no intuito de verificar a equivalência das percepções e vivências de cada público-alvo. Por fim, em quarta etapa, realizou-se o cruzamento dos dados obtidos (primários e secundários) com a bibliografia estudada.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados são apresentados sob duas perspectivas. A primeira pretende refletir os entendimentos e percepções da Emater/RS em relação ao incentivo, surgimento e ascensão de agroindústrias em Palmeira das Missões/RS, assim como mencionar ameaças, forças, oportunidades e fraquezas do segmento. Já no segundo viés, busca-se discutir as mesmas questões e orientações metodológicas. Porém, sob a luz do entendimento e vivência da única agroindústria certificada no município, a fim de cruzar os dados obtidos e refletir a respeito das concordâncias ou discordâncias encontradas. Trazer duas perspectivas de atores distintos da cadeia, faz com que este estudo levante questões ambíguas e potencialmente inexploradas.

O trabalho exercido pela Emater/RS é reconhecido por disseminar informação e conhecimento técnico a pequenos agricultores, sendo, portanto, também promotora do desenvolvimento regional e do bem-estar social das famílias agricultoras atendidas. No caso da Emater/RS – Palmeira das Missões, entrevistada neste estudo, notou-se a construção recente de uma série de iniciativas direcionadas ao fomento de agroindústrias em Palmeira das Missões/RS. Dentre as ações identificadas, destaca-se o mapeamento e incentivo para criação de 20 agroindústrias no município.

A partir do conhecimento desta iniciativa, surgem questionamentos em relação a inserção das 20 agroindústrias no município. A produtividade agrícola de Palmeira das Missões/RS concentra-se em monoculturas, que implicam no baixo incentivo ao desenvolvimento econômico, local e regional. De tal forma que, de acordo com a Emater/RS - Palmeira das Missões, somente uma agroindústria é formalizada e certificada no município, um fato espantoso, visto as potencialidades da região.

No Quadro 01 aponta-se a Matriz SWOT desenvolvida com o corpo técnico da Emater, composto por três extensionistas, ambos envolvidos com o projeto de incentivo às agroindústrias.

Quadro 1 - Matriz SWOT com técnicos da Emater/RS

<b>Forças (ambiente interno)</b>	<b>Fraquezas (ambiente interno)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber produzir;</li> <li>• Matéria prima;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Interesse sobre o desenvolvimento local;</li> <li>• Consumo interno (segurança alimentar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de matéria prima; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão de obra;</li> </ul> </li> <li>• Conhecimento técnico; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing;</li> <li>• Qualificação.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Oportunidades (ambiente externo)</b>	<b>Ameaças (ambiente externo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança alimentar; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação;</li> </ul> </li> <li>• Conhecimento técnico;</li> <li>• Dependência de externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados institucionais;</li> <li>• Agregar renda/valor ao produto; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão familiar;</li> <li>• Marketing;</li> </ul> </li> <li>• Alta demanda e mercado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro elaborado com a Emater, nota-se uma perspectiva otimista sobre o cenário encontrado em Palmeira das Missões/RS para tais empreendimentos. Apesar das fraquezas e ameaças destacadas, o potencial de inserção de agroindústrias no município, quando comparado a heterogeneidade, a produtividade e capacidade de expansão agrícola, se sobressai em relação às dificuldades encontradas.

De acordo com a Emater/RS - Palmeira das Missões/RS, existem muitas propriedades rurais no município que possuem potencial para a agroindustrialização. Contudo, a falta de informação e conhecimento sobre os processos de formalização dificultam a iniciativa por parte dos produtores. A maioria desconhece as vantagens e benefícios da formalização no setor, assim como não conhecem sobre políticas públicas, financiamentos e incentivos fomentados por instituições como a Emater. De acordo com os entrevistados, a Emater/RS - Palmeira das Missões/RS busca incentivar a criação de agroindústrias e está envolvendo diferentes entidades neste objetivo, incluindo a Prefeitura de Palmeira das Missões, a Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente, assim como a Secretaria de Saúde, responsável pela vigilância sanitária do município.

Para a Emater, conhecimento e qualidade de produção, acesso facilitado à matéria prima, demanda de consumo interno e necessidade de promover o desenvolvimento local são aspectos de força. Fatores que são considerados como característicos das agroindústrias do município, pois muitos agricultores possuem sistemas integrados de produção, principalmente quando falamos do queijo, segmento destacado pelos extensionistas. De acordo com os entrevistados, a maioria dos produtores interessados em participar do projeto de incentivo a novas agroindústrias são produtores de leite que querem formalizar a produção e comercialização do queijo. O objetivo dos agricultores é ganhar mais espaço nos supermercados do município e região, além de novas formas de diversificação de renda.

Importante destacar que os interessados no processo de agroindustrialização são agricultores familiares que possuem menor capacidade ou estrutura produtiva. Além dessas perspectivas, os extensionistas também pontuam o interesse em maior desenvolvimento econômico regional, envolvendo diferentes atores interessados.

Em relação às fraquezas, destaca-se a escassez de mão de obra, conhecimento técnico, dificuldades com ferramentas de marketing e divulgação, bem como falta de matéria-prima. Algumas propriedades, apesar de possuírem produção própria, podem futuramente sofrerem com excesso de processamento e falta de matéria-prima. Neste cenário, também existem pessoas interessadas em empreender no segmento, mas que não estão envolvidas com a produção de matéria-prima ou com outros processos da cadeia, justamente pela capacidade reduzida de mão de obra e estrutura. A falta de conhecimento técnico e informação ainda estão presentes no campo, muitos agricultores familiares desconhecem os processos necessários para criação e gestão de agroindústrias, assim como não consideram ferramentas de marketing e comunicação como importantes para diferenciação e manutenção dos negócios.

No que tange às oportunidades, os entrevistados destacam segurança alimentar, mais flexibilidade em legislações, conquistas de novos selos que atribuem confiança e valor agregado aos produtos, mais espaço para conhecimento técnico em pequenas cadeias e mais demanda de consumo. Dentre as oportunidades, ressalta-se novas características de consumo cada vez mais difundidas, em que consumidores prezam pela procedência dos alimentos, sustentabilidade e segurança alimentar. Em cadeias curtas esse fator se torna característico e de fácil alcance, pois este modelo de negócio possui menos envolvidos ou atravessadores, assim como mais controle e possibilidades de diferenciação nos alimentos produzidos (GAZOLLA, 2017).

Como ameaças a Emater cita: mercados institucionais; dificuldades em agregar valor ao produto; sucessão familiar das propriedades rurais; marketing e alta demanda. Os entrevistados mencionam os riscos de acordos políticos institucionalizados com grandes indústrias, cenário em que pequenas empresas podem perder participação no mercado. As dificuldades em agregar valor ao produto e as exigências dos mercados consumidores também assustam, pois muitos agricultores não possuem informação ou conhecimento adequado. Incluindo ainda, investimentos em marketing, cada vez mais necessários em sociedades globalizadas, regidas por plataformas virtuais e mídias sociais. Outro ponto são as dificuldades de sucessão familiar, para muitos produtores este fator impede o início do empreendimento, pois os filhos não darão continuidade aos negócios. A população rural do Brasil está envelhecendo, segundo o IBGE (2017) a maioria dos agricultores no país estão em faixas etárias superiores aos 55 anos. Por fim, quando menciona-se cadeias curtas, a ameaça da alta demanda sempre

se faz presente, muitos produtores não mantêm fluxos de produção adequados e, por vezes, não cumprem com fatores de rotatividades ou reposições.

No Quadro 2 estão apontados os aspectos referentes à percepção da proprietária da única agroindústria instalada no município.

Quadro 2 - Matriz SWOT com a proprietária da agroindústria

<b>Forças (ambiente interno)</b>	<b>Fraquezas (ambiente interno)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo familiar;</li> <li>• Colaboradores (mão de obra);</li> <li>• Força de vontade própria;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivo (político/clientes);               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing;</li> </ul> </li> <li>• Distância da agroindústria até a cidade;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrada ruim.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Oportunidades (ambiente externo)</b>	<b>Ameaças (ambiente externo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda escolar;</li> <li>• Pessoas com visão que auxiliem no desenvolvimento de agroindústrias;</li> <li>• Possível venda para cidades da região;</li> <li>• Possíveis feiras de produtores na cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de políticas públicas e que essas sejam bem estruturadas e aplicadas;</li> <li>• Desinformação de instituições públicas;</li> <li>• Troca de exigências por parte das entidades fiscalizadoras;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão familiar.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Do ponto de vista da agroindústria, a principal força do empreendimento é caracterizada por “força de vontade da proprietária”, motivação em ir atrás de conhecimento e de meios para iniciar o trabalho. Essa proatividade está somada às demais forças citadas, o incentivo da família e a mão de obra familiar. Fatores que acontecem através da busca de uma melhoria na qualidade de vida e pelo objetivo de diversificação na fonte de renda. O incentivo familiar vem de encontro com a estrutura da agroindústria, também citada como uma de suas forças, que tem como sede um imóvel já pertencente à família. Assim, a construção de uma estrutura, que poderia vir a ser um desincentivo ao início das atividades foi um ponto forte para a inserção do empreendimento. Em contrapartida, a agroindústria cita como fraqueza a falta de incentivo dos órgãos e políticas públicas, principalmente, no âmbito municipal. Afinal, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), de onde deveria vir a maior demanda e fonte de renda da agroindústria, promove muitos empecilhos, como dificuldades de venda e burocratização para a comercialização de produtos.

Ao utilizar uma estrutura já existente, a agroindústria está localizada no interior, ou seja, no meio rural do município. A distância entre a agroindústria e a cidade, somada com a infraestrutura ruim das estradas, é uma das suas maiores fraquezas e um ponto que dificulta sua expansão comercial.

Um dos pontos fracos da agroindústria é o seu marketing, que a proprietária cita como uma melhora que deve ser feita. Essa questão, vem de encontro com uma das ameaças externas que a



agroindústria tem, que é a troca de exigências feitas pelos órgãos públicos. De acordo com a entrevistada, “uma hora era exigido código de barras nas etiquetas dos produtos e agora já não é mais obrigatório, isso acabou por gerar gastos desnecessários”. A proprietária aponta também que o selo Sabor Gaúcho teve um processo longo (cerca de 9 meses) e burocrático para ser conquistado e, no final, não agregou valor aos seus produtos, desestimulando investimentos em marketing ou embalagens.

As ameaças para o desenvolvimento da agroindústria, voltam-se para questões de políticas públicas e conhecimentos técnicos, uma vez que ao ir atrás de informações legais para expandir o negócio, não há entendimento sobre o processo que é preciso seguir, existindo divergência de informações. Este ponto, somado à burocratização dos processos, é um entrave no crescimento de vendas e do negócio ao todo.

Nesse contexto, analisando as respostas da Matriz SWOT, observa-se que a ameaça da falta de políticas públicas, também pode ser uma oportunidade. Afinal, se houver boas políticas que incentivem os produtores familiares a industrializar e comercializar produtos, estima-se que haverá um maior número de produtores a se "agroindustrializar" e, assim, desenvolver esferas econômicas e sociais. É, nesse sentido, que a empreendedora aponta como oportunidade o trabalho e auxílio de pessoas com visão, conhecimento sobre processos agroindustriais, bem como medidas que promovam seu crescimento. A criação de feiras de produtores locais no município, é um exemplo de medidas que viriam a incentivar na população o hábito de comprar produtos locais e com procedência conhecida, além de promover relações de troca entre produtor e consumidor, que segundo Conteratto (2021), é uma relação de confiança e que tem grande importância dentro das cadeias curtas do agronegócio.

Uma oportunidade importante para a agroindústria é a perspectiva de comercializar os seus produtos em cidades da região, aumentar a demanda e atrair novos clientes. Essa perspectiva só é possível quando a atividade é legalizada, conta com selo e certificação atribuídos pelos fiscais municipais. Vender para municípios da região é, além de uma oportunidade, um incentivo para a empreendedora seguir com a atividade, tendo em vista que os mercados da cidade não cedem espaço para que ela comercialize seus produtos. Com isso, a venda em Palmeira das Missões fica restrita às demandas de merenda escolar e clientes que compram diretamente na agroindústria. Atingir novos mercados é um passo importante para a diversificação das atividades.

A sucessão familiar entra como uma ameaça ao negócio, pois os filhos saíram do meio rural para estudar, um movimento que tem sido recorrente nesse meio. Estudos, como o de Matte (2019), demonstram que as chances dos filhos de produtores retornarem para a propriedade e assumirem o negócio dos pais são remotas. Porém, a proprietária da agroindústria cita a possibilidade de se mudar.

Ela cogita ir para onde os filhos estão e vender seus produtos de alguma outra forma na cidade, sem deixar de exercer a atividade.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de um cenário onde o agronegócio é voltado para a produção agrícola de commodities, as agroindústrias passam a ser um instrumento estratégico para o desenvolvimento econômico e social de uma região. Assim, dentro de um contexto estratégico competitivo, esse setor garante diversificação da fonte de renda para os produtores rurais, desenvolvimento da economia local e, por consequência, melhora na qualidade de vida. Este panorama impulsiona não apenas o crescimento do local onde estão inseridos, mas sim um desenvolvimento dinâmico e diversificado.

Sendo assim, ao identificar os aspectos de competitividade vivenciados pela única agroindústria do município de Palmeira das Missões, foi possível entender os fatores que impactam negativamente essa atividade, bem como quais são os pontos fortes e oportunidades que se tem e que podem ser melhoradas para maximizar o desenvolvimento dessa e de novas agroindústrias que se instalem no município e região.

Os resultados obtidos com a aplicação da Matriz SWOT, em dois atores distintos, demonstram visões diferentes sobre o meio onde as agroindústrias irão se instalar, mas esse fato é relevante para as considerações sobre o cenário competitivo do município. Uma vez que mensurar os fatores que se deve considerar para uma tomada de decisão, há uma menor probabilidade de esses impactarem negativamente a atividade quando ela estiver em funcionamento.

Garante-se então que as agroindústrias sejam posicionadas de forma eficaz no município e que as estratégias adotadas sejam assertivas ao introduzir esses empreendimentos no meio competitivo dos agronegócios e assim, por consequência, promover o desenvolvimento econômico e social da região.

Este trabalho limita-se a realidade de apenas um local, assim, sugere-se que o estudo seja expandido a âmbito estadual para que se tenha conhecimento de uma realidade mais ampla e para que políticas públicas possam ser discutidas. A realização deste estudo, apontou para a falta de pesquisas na área de políticas públicas destinadas à agroindustrialização, tanto políticas nacionais como estaduais, bem como de pesquisas sobre a inserção social e econômica das agroindústrias nos municípios e/ou regiões.

## REFERÊNCIAS

- Bacha, c. J. C. Economia e política agrícola no brasil. São paulo: atlas, 2004.
- Buainain, a. M. Trajetória recente da política agrícola brasileira. 1999. 326p. Tese (doutorado) - universidade estadual de campinas, instituto de economia, campinas, sp. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000195605>>. Acesso em: 28 jul. 2022.
- Cannas, r. Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood smes. *Journal of small business management*, 1–27. 2021. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>
- Censo agropecuário 2017. Resultados definitivos. Rio de janeiro: ibge, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html?t=publicacoes>. Acesso em: ago. 2022.
- Cepea. Pib-agro/cepea: pib do agro cresce 8,36% em 2021; participação no pib brasileiro chega a 27,4%. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agro-cresce-8-36-em-2021-participacao-no-pib-brasileiro-chega-a-27-4.aspx> > acesso em: 01 ago 2022
- Conteratto, caroline et al. Agroindústrias familiares rurais: um estudo dos empreendimentos do município de constantina-rs. *Revista grifos*, v. 30, n. 53, p. 94-113, 2021.
- Costa, s. M. A. L.; sabbag, o. J. Strategic planning for dairy cattle: swot analysis applied to a property of a farmers' association in dracena, são paulo, 2015.
- Davis, john h.; goldberg, ray a. A concept of agribusiness. Boston: havard university, 1957.
- Duren, e. Van; martin, l.; westgren, r. Assessing the competitiveness of canada's agrifood industry. *Canadian journal of agricultural economics*, ottawa, v. 39, p. 727-738, 1991.
- Emater. Rio grande do sul/ ascar. 50 anos de extensão rural no rio grande do sul. Porto alegre: emater/rs-ascar, 2005. 159 p. Il.
- Esser, k. Et al. Competitividad sistémica: nuevo desafio a las empresas y a la política. *Revista da cepal*, santiago, n. 59, 1996.
- Farina, e. M. M. Q.; zylbersztajn, d. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. San José: instituto interamericano de cooperação para a agricultura, 1994. 63 p.
- Feix et al., 2021. Painel do agronegócio do rio grande do sul – 2021 (2021). Disponível em: <https://dee.rs.gov.br/painel-agro>. Acesso em: 18. Mai. 2022.
- Ferro moreno, santiago ferro; perez, santiago agustín. Strategic management of the agroindustrial network of first transformation in la pampa, argentina. *Journal of the international council for small business*, p. 1-12, 2023.
- Gazolla, m.; deno, m. B.; perondi, m. A. Inovação no desenvolvimento rural e regional: o caso das novidades multidimensionais das agroindústrias familiares: innovation in development rural and regional: the case of multidimensions novelties in the family agroindustries. *Desenvolvimento Em questão*, v. 19, n. 56, p. 74-95, 2021.

Gartner, j., maresch, d., & tierney, r. The key to scaling in the digital era: simultaneous automation, individualization and interdisciplinarity. *Journal of small business management*, 1–28 (2022). <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073361>

Gazolla, m. Por que muitos agricultores não formalizam o comércio de alimentos através das cadeias curtas?. In: gazolla, m.; schneider, s. (org.). *Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas*. Porto alegre: editora da ufrgs, 2017. P. 455-472.

Gazolla, m.; schneider, s. Conhecimentos, produção de novidades e transições sociotécnicas nas agroindústrias familiares. *Organizações rurais & agroindustriais, lavras*, v. 17, n. 2, p. 179-194, 2015.

Gazolla, m.; schneider, s. (org.). *Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar*. Porto alegre: editora da ufrgs, 2017. 523 p. (série estudos rurais).

Gazolla, m. Perspectiva multinível e coevolucionária e a noção de novidades no desenvolvimento rural e regional: aplicações aos estudos das práticas criativas da agricultura familiar. *Redes, santa cruz do sul (on-line)*, v. 25, n. 1, p. 232-254, jan./abr. 2020.

Gil, a. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São paulo: atlas, 1991.

Guindani, a. A.; guindani, r. A.; cruz, a. W.; martins, t. S. *Planejamento Estratégico orçamentário: série administração estratégica*. Curitiba: ibpex, 2011.

Ibge. Instituto brasileiro de geografia e estatística. *Censo agropecuário de 2006*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28. Jul. 2022.

Jouzani, j.; govindan, k. On the sustainable perishable food supply chain network design: a dairy products case to achieve sustainable development goals. *J. Clean. Prod.*, 278 (2021), pp. 1-20. <https://doi-org.ez47.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.jclepro.2020.123060>.

Lauschner, r. *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. São leopoldo: unisinos, 1995.

Liu, 2021. Linking different sustainable development goals (sdgs) via food production diversity. *Eur. J. Sustain. Dev.*, 10 (2021), pp. 53-62, 10.14207/ejsd.2021.v10n1p53.

Marques, f. C. *Velhos conhecimentos, novos desenvolvimentos: transições no regime sociotécnico da agricultura: a produção de novidades entre agricultores produtores de plantas medicinais no sul do brasil*. 2009. 220 f. Tese (doutorado em desenvolvimento rural) – universidade federal do rio grande do sul – ufrgs, porto alegre, 2009.

Matte, a.; spanevello, r. M.; lago, a.; andreatta, t. Agricultura e pecuária Familiar: (des) continuidade na reprodução social e na gestão dos negócios. *Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional*, v. 15, p. 19-33, 2019. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4317>. Acesso em: 10. Mai. 2023.

Mendes, j. T. G. *Agronegócio: uma abordagem econômica*. São paulo: pearson prentice hall, 2007.

Mintzberg, h.; ahlstrand, bruce; lampel, joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto alegre: bookman, 2000.



Oliveira, d. Produção de conhecimentos e inovações na transição agroecológica: o caso da agricultura ecológica de ipê e antônio prado/rs. 2014. 232 p. Tese (doutorado em desenvolvimento rural) – universidade federal do rio grande do sul – ufrgs, 2014.

Porter, m. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de janeiro: campus, 1989. Porter, m. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de janeiro: campus, 1993.

Santana, a.c. de a economia do pará e as perspectivas de crescimento. Monteiro, w. (org.) Guia empresarial do pará. Belém,2001, v. Único, p.90- 99.

Siffert filho, n.; faveret filho, p. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. Revista bndes, rio de janeiro, n. 10, dez. 1998.

Soares, t. C.; jacometti, m. Estratégias que agregam valor nos segmentos do agronegócio no brasil: um estudo descritivo. Revista eletrônica de estratégia & negócios, v. 8, n. 3, p. 92-120, 2015.

Souza filho, h. M. Buainain, a. M. Economia agrícola. São carlos: edufscar, 2010.

Testa, et al. O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense (proposta para discussão). Florianópolis: epagri, 1996. 247p.

Yin, r. K. Estudos de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto alegre: bookman, 2005.

Zylbersztajn, decio; neves, marcos fava; caleman, silvia m. De Queiroz. Gestão de sistemas de agronegócios. Atlas, 2015.