

GESTÃO ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO NO MERCADO: AÇÕES DE INTERVENÇÃO NA DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

STRATEGIC MANAGEMENT AND POSITIONING IN THE MARKET: INTERVENTION ACTIONS IN THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT DYNAMIC

JORGE ONEIDE SAUSEN¹ | FERNANDO GUILHERME TENÓRIO²
IVETE APARECIDA PATIAS³ | CLEOMAR MARCOS FABRIZIO⁴

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de dois empreendimentos ligados ao setor do agronegócio na região Norte/Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul que foram decisivos na articulação de uma estratégia de desenvolvimento local e regional. O objetivo consistiu em analisar a forma como as estratégias destas organizações foram concebidas e desenvolvidas, de modo a permitir um melhor posicionamento no mercado e explicar como estas estratégias estabeleceram diferentes modos de intervenção na dinâmica do desenvolvimento econômico e social. No que tange aos procedimentos metodológicos esta pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que procurou constituir as histórias dos dois casos a partir das percepções dos seus atores, ou seja, das pessoas que participaram da criação e da gestão dos empreendimentos, como também das lideranças políticas dos municípios que deram sustentação às organizações enquanto projetos políticos e econômicos para promover o desenvolvimento das suas localidades. Os resultados revelam que embora se tratando de casos completamente diferentes, seja pela natureza das organizações, seja pelas estratégias de condução dos negócios, que partem de lógicas diferentes. Uma orientada para ações de cooperação e de solidariedade enquanto estratégias de sobrevivência e viabilidade de pequenos negócios. A outra, orientada para a competição em mercados globalizados, cujas estratégias de ação tiveram uma perspectiva preponderantemente econômica, no contexto de uma lógica de mercado. Cada uma delas assumiu um papel estratégico no processo de desenvolvimento das suas regiões de inserção, cujas contribuições foram importantes em termos de promoção do desenvolvimento de suas localidades.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Desenvolvimento Local e Regional. Competitividade.

ABSTRACT

This paper presents a study of two projects related to the agribusiness sector in the North / Northwest region of the Rio Grande do Sul state that were decisive in articulating a strategy for local and regional development. The purpose was to analyze how these organizations strategies were designed and developed in order to promote a better strategic positioning in the market and explain how these strategies have introduced different modes of intervention in the dynamics of economic and social development. Related to the methodological procedures this research is classified as qualitative since it sought to constitute the histories of this two cases from the perceptions of its stakeholders, i.e., people who participated in the creation and management of the projects, as well as the towns leadership policies that supported the organizations as political and economic projects to promote the development of their regions. The results show that although the cases are completely different, either by the nature of the organizations, either by business conducting strategies, from different logic. One of them oriented to cooperation and solidarity actions as strategies for survival and viability of small businesses. And the another organization, oriented to globalized markets competition, whose action strategies had a predominantly economic perspective, in the context of a market logic, each of them assumed a strategic role in the development process of their insertion regions, whose contributions were important in terms of promoting the development of their localities.

Keywords: Strategic Management. Local and Regional Development. Competitiveness.

Data de submissão: 17/04/2013. Data de aceite: 12/12/2014. Data de publicação: 10/03/2015

¹ Doutor em Engenharia da Produção e Professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI-RS.

² Doutor em Engenharia da Produção e Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da EBAPE-FGV-RJ e do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI-RS.

³ Mestre pelo Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

⁴ Mestre pelo Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade do momento atual tem exigido das organizações uma prática de gestão mais profissionalizada para enfrentar os desafios que o mercado lhes impõe. Há também uma maior cobrança em termos de efetividade das ações no âmbito das responsabilidades delas na sociedade, no que tange à legitimidade enquanto organizações comprometidas com os objetivos do desenvolvimento das suas regiões de inserção. Novas arquiteturas organizacionais, equipes autônomas autodirigidas e objetivos e estratégias eficientes são alguns exemplos de situações que tendem cada vez mais a valorizar a capacidade dos gestores em garantir uma coalizão dos recursos disponíveis, de aperfeiçoar o alinhamento destes e assegurar melhores níveis de competitividade e de participação responsável no desenvolvimento socioeconômico das suas regiões.

Dessa discussão emergem dois importantes aspectos que são, muitas vezes, ignorados na dinâmica de gestão das organizações, as questões relacionadas à responsabilidade social e aos sistemas de governança que se estabelecem nas relações intra e interorganizacionais.

No que concerne ao primeiro tema, é importante que se suplante a ideia de crescimento econômico como mote central da sociedade, ampliando-se para a dimensão do desenvolvimento, em que a sinergia entre o desenvolvimento local, o crescimento das organizações e a viabilização da cidadania dos diversos atores sociais, sejam também tratados como questões institucionais, de modo a incorporar nas práticas de gestão a concepção de desenvolvimento como um processo global e integrado, que concilie objetivos econômicos, sociais e ambientais na sociedade. Esta opção analítico-investigativa não implica ignorar a necessidade de serem geradas alternativas que levem à melhoria do desempenho das organizações, porém incorpora a responsabilidade social e o desenvolvimento local e regional como elementos que passam a ser considerados inerentes à gestão e que, igualmente, devem ter seu alinhamento considerado.

Com relação ao segundo tema, a gestão das mudanças organizacionais, seja ela ligada aos aspectos do reposicionamento estratégico no ambiente competitivo e/ou relacionada à arquitetura estratégica do seu sistema de alinhamento, visando à efetividade na consecução dos objetivos das organizações, envolve a coesão de esforços dos diversos fatores de produção e instrumentos de gestão na busca de melhores índices de desempenho organizacional, que exige, por sua vez, um eficiente sistema de governança interno e relações com o mercado e comunidade a qual a organização se insere.

Este estudo pretende analisar e compreender a dinâmica vivenciada por organizações nos seus processos de concepção das estratégias organizacionais e dos meca-

nismos de alinhamento dos diversos recursos produtivos, em um contexto regional, que permitem a efetividade das suas gestões na busca de um melhor desempenho competitivo no mercado, a partir do estudo de dois empreendimentos ligados ao setor do agronegócio na região Norte/Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O estudo aqui detalhado focaliza especialmente a influência do contexto externo nas ações de reposicionamento estratégico das organizações da região e o papel e a influência destas no processo de desenvolvimento da região, sendo suas contribuições visualizadas sob duas perspectivas.

Primeiro, a investigação se justifica pela possibilidade de compreender a realidade à que estão submetidas as organizações da região, de modo a propiciar avanços na caminhada da construção de análises teóricas que possam explicar a complexa relação dos processos de mudança e adaptação estratégica destas organizações e a forma como são construídos os seus sistemas de alinhamento estratégico na consecução dos objetivos organizacionais. Segundo, em outra perspectiva de contribuição do estudo, oferecer uma análise do modo como as organizações pesquisadas contribuem e participam no desenvolvimento da região à que pertencem.

Estas duas perspectivas de contribuição estão colocadas no contexto da ideia da superação de uma concepção de gestão que tem dado ênfase à busca da eficiência e da eficácia organizacionais. Basear-se somente nesses conceitos torna-se restritivo para a consecução de objetivos para o desenvolvimento num sentido mais amplo. Agrega-se, nesta linha de análise, o conceito de efetividade, que segundo Motta (1985), significa o alcance de objetivos do desenvolvimento socioeconômico, que implica instituir o conceito da “gestão para o desenvolvimento”. A efetividade da gestão vai além do conceito de eficácia, que se restringe a objetivos organizacionais, que são essenciais para o sucesso dos empreendimentos, mas não suficientes por si só. Efetividade se refere a objetivos mais amplos de comprometimento com o desenvolvimento socioeconômico.

A gestão das organizações, nesta perspectiva, passa a ser vista sob o enfoque de diferentes racionalidades: econômica, substantiva, comunicativa, dialógica (GUERREIRO RAMOS, 1981; HABERMAS, 1989; TENÓRIO, 2004). Estabelece-se aqui uma relação de complementaridade entre estas racionalidades e não uma contradição.

Trata-se da defesa de uma concepção de gestão que, ao mesmo tempo em que necessita responder aos imperativos de um bom desempenho organizacional, em termos de resultados econômicos que viabilizem o sucesso dos empreendimentos e os tornem mais competitivos no mercado, também precisa estar comprometida com os objetivos do desenvolvimento das comunidades a que eles pertencem.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Classificação da pesquisa

Esta pesquisa procurou descrever como os dois casos analisados, o Programa Pacto Fonte Nova e o Frigorífico Seara-Marfrig – Unidade de Frederico Westphalen – promoveram mudanças estratégicas para competir no mercado e como contribuíram no processo de desenvolvimento local, enquanto alternativas de geração de renda e fixação de pequenos produtores rurais na atividade agrícola de seus municípios.

Optou-se por estudar duas organizações do setor do agronegócio que desempenham papel estratégico no desenvolvimento das suas localidades. A opção pelo setor do agronegócio se deve ao fato de que este é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira, representando 22,74% do PIB nacional e 40% das exportações do país (CEPEA, 2012). Algumas regiões brasileiras, como é o caso do Norte e do Noroeste gaúcho, regiões em que o estudo foi desenvolvido, tem no agronegócio o ponto central de sua matriz de geração de renda e fixação de pessoas. Trata-se, portanto, de um setor de importância estratégica no desenvolvimento local e regional.

As escolhas das organizações objeto de estudo foram pautadas pelos critérios de intencionalidade e acessibilidade (VERGARA, 2009), uma vez que a intenção foi focalizar a pesquisa em organizações que tivessem características distintas, de modo a identificar estratégias de articulação organizacional e de contribuição no processo de desenvolvimento local e regional sob perspectivas diferentes, mas que tivessem nas suas ações empresariais contribuições importantes e decisivas no desenvolvimento das suas regiões de inserção, ou seja, desempenham papel estratégico no desenvolvimento das suas comunidades.

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que procurou constituir as histórias dos dois casos a partir das percepções dos seus atores, ou seja, das pessoas que participaram do surgimento e da gestão das duas organizações, como também das lideranças políticas dos municípios que deram sustentação às organizações enquanto projetos políticos e econômicos para promover o desenvolvimento local e regional.

No primeiro caso, a pesquisa exigiu um exaustivo trabalho de campo na busca de informações por meio de dados primários e secundários, bem como da observação de situações concretas junto às entidades organizadoras do movimento denominado Pacto Fonte Nova e às agroindústrias constitutivas deste.

No segundo caso, as entrevistas com os gestores do Frigorífico e com as lideranças locais permitiram compreender o enfoque da estratégia competitiva concebida, o alinhamento dos recursos internos à estratégia e a importância da estratégia da empresa no desenvolvimento local e regional, a partir da visão dos sujeitos envolvidos.

Em ambos os casos desenvolveu-se um trabalho investigatório, buscando, de forma indutiva (MINTZBERG, 1983), construir e descrever a história desses movimentos que se apresentaram como alternativas de desenvolvimento local e regional.

Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

No primeiro caso, a pesquisa contemplou os representantes das entidades envolvidas com o Pacto Fonte Nova e os proprietários e gestores das agroindústrias integrantes deste programa de desenvolvimento local. Classificada como pesquisa não probabilística, por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2009; MINAYO, 2009), foi composta por treze representantes das entidades coordenadoras do Pacto Fonte Nova, dos quais quatro eram do poder público (ex-prefeito, vice-prefeito, secretário municipal do meio ambiente e funcionário da Secretaria Municipal da Agricultura); seis eram gestores de entidades estratégicas do município (ex-presidente, ex-gerente e gerente da Cooperativa - Cooper Fonte Nova, presidente da Associação Comercial e Industrial de Crissiumal, presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e gerente da unidade do Sicredi – Cooperativa de Crédito); e três eram funcionários que detinham funções destacadas na coordenação das atividades do Pacto (nutricionista, ex-secretária da Cooper Fonte Nova e a extensionista da Emater). Também foram entrevistados dezesseis proprietários/gestores das agroindústrias, representando quatorze agroindústrias, ou seja, 46,66% do universo das trinta agroindústrias integrantes do Pacto, sendo quatorze proprietários e dois gerentes de negócios.

No estudo do segundo caso, em que a pesquisa procurou compreender o modo como a organização concebeu e alinhou suas estratégias competitivas, a partir da concepção dos seus gestores, os sujeitos da pesquisa foram nove gestores internos da unidade do Frigorífico em Frederico Westphalen-RS, os quais representam a totalidade do comando do frigorífico. São os responsáveis pela concepção e planejamento das estratégias corporativas da unidade e também pela implementação delas, no que tange ao sistema de alinhamento estratégico. Como o estudo verificou também os resultados destas estratégias competitivas no mercado, ou seja, como a empresa contribui no processo de desenvolvimento local e regional, foram entrevistadas também quatro lideranças de entidades externas ao empreendimento, para identificar como elas percebem o papel da empresa no processo de desenvolvimento. Estas lideranças representam as organizações e instituições mais importantes no que concerne às questões econômicas e sociais do município. Os entrevistados foram: Prefeito da cidade, Secretário da Fazenda do município, Presidente da Associação Comercial e Industrial e Presidente do Clube de Diretores Lojistas da cidade.

Método de coleta e análise dos dados

Como a pesquisa foi essencialmente interpretativa, no processo de coleta de dados junto às duas organizações foram usadas as seguintes técnicas de pesquisa: análise documental; observação; e entrevistas estruturadas a partir de um protocolo de questões que foi previamente elaborado.

O processo de análise dos dados da presente pesquisa teve como base duas premissas fundamentais: a abordagem longitudinal/histórica (SALAMA, 1994) e a abordagem processual e contextual (PETTIGREW; FERLIE; McKEE, 1992). Na análise longitudinal/histórica foi considerado o modo como as organizações conceberam, desenvolveram e justificaram suas estratégias competitivas ao longo do período de existência, no caso do Pacto Fonte Nova e, no caso do Frigorífico Seara Marfrig, de 2001 a 2010. Neste segundo caso, optou-se por analisar os últimos dez anos, porque se entendeu que esse período representou um momento de grandes transformações estratégicas na empresa – a retomada do empreendimento após cinco anos de inatividade; a incorporação por um grupo de abrangência internacional; e a adoção de uma nova estratégia organizacional para competir no mercado.

A abordagem longitudinal/histórica e contextual (PETTIGREW; FERLIE; McKEE, 1992) procura entender o processo de estruturação e mudança de uma organização a partir de três elementos fundamentais: o conteúdo da mudança (o que); o contexto da mudança (por que); e o processo da mudança (como).

O conteúdo refere-se a um conjunto de ações e/ou estratégias que dá consistência a uma determinada decisão. O contexto é o conjunto de elementos que servem de justificativa para optar por uma determinada estratégia ou decisão. O processo, por sua vez, reporta-se ao modo como esta estratégia ou decisão foi construída.

Em termos gerais, “o que” aconteceu diz respeito ao conteúdo, a estratégia propriamente dita; o “por que” origina-se de uma análise do contexto, das razões que justificam essa estratégia; e o “como” pode ser entendido a partir do modo como essa estratégia foi posta em prática, a sua processualidade.

Esta abordagem estabelece um tipo de análise holística e dinâmica do processo de mudança estratégica. Ela parte do pressuposto de que para entender as origens, o desenvolvimento e a implementação de uma mudança estratégica é preciso lançar mão de um referencial que contemple a multiplicidade dos níveis de análise. O ponto de partida é a noção de que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente requer o gerenciamento do seu contexto e do seu processo.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

O processo de articulação e organização do Programa de Desenvolvimento Local Pacto Fonte Nova

Dos motivos da busca de uma nova alternativa de desenvolvimento local

O município de Crissiumal está situado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Integra a microrregião Celeiro, da qual participam 21 municípios que, em sua grande maioria, tem a economia atrelada à produção agropecuária de pequenas propriedades rurais com pouca industrialização. A população do município é de 14.726 habitantes (IBGE, 2010). Mais da metade dessa população vive na área rural e tira do trabalho em pequenas propriedades rurais o sustento de suas famílias.

No contexto das políticas agrícolas definidas pelo governo federal de incentivo à monocultura de soja, nos anos de 1980 e 1990, boa parte da população rural do município migrou para os grandes centros, resultando no êxodo rural, consequência das frustrações de safra, do fim dos subsídios agrícolas e da política de preços não compensatórios aos custos de produção.

Na década de 1990, a população do Rio Grande do Sul cresceu 11,48% e, no mesmo período, a região Celeiro diminuiu em 13,1% sua população (Pacto Fonte Nova, 2007). Além disso, a população de Crissiumal tinha mais um motivo para estar descontente com os governantes. O município não tinha acesso por via de asfalto e os 27 km que o ligavam à BR 468 estavam em obras havia 23 anos. Fato que gerou, em 1997, um movimento por parte da população do município chamado “Sem asfalto, sem voto”. A população foi para as urnas e votou em branco na eleição para os representantes na assembleia legislativa, devido à falta de continuidade de ações e à baixa destinação de recursos do Estado. Nesse momento, a população resolveu descruzar os braços, arregaçar as mangas e não apenas pensar, mas agir pelo seu desenvolvimento, entendendo que nem o Estado e nem mesmo a União resolveriam os problemas locais.

Este quadro de estagnação da economia local e de falta de opções para a manutenção das pessoas no município despertou a consciência das lideranças locais da necessidade de pensar uma alternativa de desenvolvimento para o município e região.

Dos objetivos da iniciativa

Diante do cenário apresentado, o poder público e as principais entidades do município se organizaram para formar um programa que permitisse a diversificação da produção e a agregação de renda aos pequenos produtores rurais, numa perspectiva associativa e de responsabilidade socioambiental. Criou-se, assim, em 1998, o Programa denominado Pacto Fonte Nova.

No município estava em andamento o Programa Via Lácteo, criado pela Lei Municipal 1.395/97, de 22 de agosto de 1997, que consistiu em uma iniciativa de diversificar a produção e promover a inclusão social. Este programa se baseava no estímulo a produção leiteira do município, com o apoio do Sebrae por intermédio do Programa de Desenvolvimento Rural (Proder). Este empreendimento impulsionou a produção de leite no município e foi importante para o surgimento do Pacto Fonte Nova.

A proposta do Pacto Fonte Nova era de abranger outros segmentos para além do segmento leite. Neste sentido, o poder público manteve contato com entidades como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), do Estado de Santa Catarina, e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), dos Estados do Rio Grande do Sul e Paraná, em busca dos principais programas ou projetos de desenvolvimento na área rural nestes Estados.

Foram realizadas visitas, por parte do poder público, incluindo agrônomos da prefeitura, para conhecer experiências das cidades de São Miguel do Oeste e São José do Cedro, em Santa Catarina, e em várias cidades do Paraná, entre elas Toledo, Chopinzinho e Dois Vizinhos, que possuíam iniciativas associativas de empreendimentos econômicos. Os mesmos concluíram que a região integrada pelos municípios de Pato Branco e Francisco Beltrão, no Sudoeste do Paraná, tinha o que procuravam. Nessa região estava em andamento o Programa Pacto Nova Itália, que iniciou com a união de 40 municípios que buscaram uma consultoria italiana para tentar reproduzir o modelo de desenvolvimento da Terceira Itália, da região de Vêneto, na Itália. A partir desta descoberta, o poder público de Crissiumal organizou uma excursão, mobilizando 21 prefeitos da Região Ceileiro para conhecerem essa experiência no Sudoeste do Paraná.

A partir da visita à região do Pacto Nova Itália, iniciou-se a mobilização em torno de um pacto na Região Ceileiro, na perspectiva de abranger toda a região. Foram realizadas reuniões das associações dos municípios, mas por questões de divergências entre lideranças políticas, como a decisão sobre o município sede do programa, esta ideia não foi adiante. Com esse impasse, o programa adquiriu uma dimensão microrregional, envolvendo os municípios de Crissiumal, Humaitá, Nova Candelária e Tiradentes do Sul (RS) devido a suas identidades e proximidades.

O município de Humaitá teve problemas de desentendimento entre o Poder Legislativo e o Executivo, de modo que o projeto de lei elaborado pelo prefeito não foi aprovado pela Câmara Municipal. O município de Nova Candelária destinou o foco para a suinocultura e se especializou nesta área. O de Tiradentes do Sul não deu sequência à ideia.

Mesmo sem o apoio dos municípios vizinhos, a população e as lideranças de Crissiumal resolveram levar adiante a ideia.

Em 30 de janeiro de 1998 foi promulgada a Lei Municipal nº 1.433/98, que cria o Programa de Fortalecimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova. O Pacto iniciou com quatro agroindústrias: uma indústria de laticínios, uma de vinho colonial, uma de carnes e uma de vassouras. Em 1999 esse número aumentou para quatorze. Em 2000, atingira vinte e um empreendimentos e, até o final de 2009, totalizava trinta, nos ramos de cana-de-açúcar e derivados, fruticultura e silvicultura, embutidos, defumados, conserva, panificação, enlatados, leite e derivados, olericultura e floricultura.

Das instituições participantes

Dentre os organizadores do Programa, o poder público (prefeitura) foi o principal incentivador da iniciativa. Participou ajudando cada empreendimento com material de construção e apoio técnico para o desenvolvimento da agroindústria, dentre eles: agrônomos, médicos veterinários, técnicos agrícolas, além de nutricionistas e vigilantes sanitários da Secretaria Municipal de Agricultura. Além do poder público, fizeram parte inicialmente do Pacto Fonte Nova as seguintes entidades: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - Emater, Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente, Cooperativa de Técnicos da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Ltda. - Unitec, Cooperativa Mista Tríticola de Campo Novo Ltda.- Cotricampo, Cooperativa Tríticola Mista Alto Uruguai Ltda. - Cotrimaio, Sindicato de Trabalhadores Rurais do Município de Crissiumal, Sindicato dos Empregadores Rurais, Associação de Desenvolvimento Comunitário de Crissiumal - Adesco, Associação Comercial e Industrial - ACI e Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social.

O desenvolvimento local concebido a partir de um processo endógeno – o Pacto Fonte Nova como fator de desenvolvimento local

Barquero (2001) traz o conceito de desenvolvimento endógeno em uma perspectiva territorial, no qual cada cidade ou região tem um caminho de desenvolvimento de acordo com as formas de produção e tecnologias utilizadas pelas empresas deste local. Esta visão de desenvolvimento remete ao atendimento das necessidades desta população por meio da participação da comunidade. Seu objetivo está acima de obter ganhos individuais. Busca o bem-estar social, econômico e cultural de toda a comunidade local. O desenvolvimento endógeno, para este autor, é uma estratégia para a ação, e com isso as comunidades locais, que têm uma identidade própria, tomam iniciativas que as levem ao desenvolvimento. À medida que se fortalecem, essas comunidades conseguem evitar o êxodo de pessoas e empresas para outras localidades.

A partir dessa concepção de desenvolvimento é possível analisar o movimento do Programa Pacto Fonte Nova criado no município de Crissiumal (RS), como uma iniciativa que proporcionou uma nova dinâmica em termos de desenvolvimento local.

A população desse município tem como característica ser formada por pequenos produtores rurais. A monocultura é preponderante na atividade agrícola e o município está afastado dos grandes centros. A população possui dificuldade de acesso às cidades próximas devido às precárias condições das estradas. Persiste um histórico de empobrecimento do município e de migração da população para os centros urbanos mais próximos.

O Programa Pacto Fonte Nova pode ser interpretado como um movimento típico de um processo de desenvolvimento local (TENÓRIO, 2007) ou endógeno (BUARQUE, 2004; BARQUERO, 2001), uma vez que a sua construção e dinamização exigiram a mobilização e articulação do poder público local (Prefeitura e Câmara de Vereadores), da sociedade civil organizada (lideranças do município) e do mercado (produtores rurais, pequenos agroindustriários e consumidores em geral).

O objetivo do Programa foi viabilizar a permanência dos produtores no meio rural com maior qualidade de vida, por meio da participação da comunidade. Constata-se um processo de desenvolvimento endógeno na medida em que a população se uniu para mudar uma situação de estagnação econômica e da falta de alternativas produtivas para o município.

Os idealizadores do programa buscaram alternativas para melhorar as condições de vida desta população marginalizada, sobretudo daquela que habitava a área rural em situações de grandes dificuldades para a sobrevivência de suas famílias, criando alternativas de trabalho por meio de um processo de agregação de valor aos produtos fornecidos pelos pequenos produtores rurais.

O Pacto Fonte Nova gerou novos empregos com a criação das agroindústrias, inseriu um número expressivo de produtores rurais numa cadeia produtiva que integrou produção, industrialização e comercialização de produtos em uma escala industrial e empresarial, com ganhos mais vantajosos em termos de resultados do negócio. Foi responsável pelo resgate da autoestima de uma parte da população do município (pequenos produtores rurais) que estava desanimada e sem perspectiva em termos de sobrevivência na atividade rural, uma vez que a produção agrícola não era suficiente para a manutenção das famílias no campo.

A abordagem do desenvolvimento local, segundo Barquero (2001), deve contemplar o objetivo do desenvolvimento sustentável e duradouro, razão porque devem integrar as dimensões econômica, social e ambiental. Iniciativas nessa ótica devem conciliar a eficiência na alocação dos recursos públicos e privados, a equidade na distribuição da riqueza e do emprego e o equilíbrio em termos de preservação e cuidado com o meio ambiente.

Nessa ótica de desenvolvimento, o Pacto Fonte Nova nasceu como um programa que tinha como propósitos disseminar inovações, aproveitar a capacidade empresarial existente, qualificar os produtores, integrando-os ao comércio local, atentar para a conservação do meio ambiente e recuperar a história e a cultura do seu povo, que tinha uma vocação agrícola. O Pacto Fonte Nova foi fruto de uma ação gestora orientada por princípios de mudança e desenvolvimento num determinado território (FISCHER, 2002), na medida em que houve um grande engajamento, por meio da participação e gestão do programa, dos agentes de desenvolvimento local (poder público, mercado e sociedade civil organizada) em torno de um projeto alternativo e solidário, em que valores como qualidade de vida, inclusão de setores marginalizados e obtenção de resultados coletivos estavam presentes na estratégia gestada pelos organizadores do Pacto.

Fischer (2002) tem afirmado que os protagonistas das ações de desenvolvimento na perspectiva do local (de um determinado território), são governos, empresas, e comunidades organizadas em redes produtivas, configurando o chamado “entorno territorial inovador”. A ação desenvolvida em Crissiumal por meio do Pacto Fonte Nova, que mobilizou o poder público (governo), fez surgir mais de 30 novos empreendimentos agroindustriais, integrados com o comércio existente no município (empresas) e criou uma rede fecunda de produtos agrícolas, envolvendo as atividades de produção, industrialização e comercialização no contexto de uma cadeia produtiva (rede produtiva) que integrou produtores e agregou valor aos produtos, aumentando a renda nas propriedades rurais, como ficou constatado nas entrevistas com os agricultores, estabeleceu um “entorno territorial inovador” na medida em que esse movimento proporcionou uma nova dinâmica produtiva e melhoria das condições da população daquele território, a partir das alternativas de emprego e comércio proporcionada pelo programa criado.

Estabeleceu-se uma nova situação, tanto econômica, com novas possibilidades de produção, incorporação de tecnologias de produção e instituição de canais alternativos de comercialização e distribuição desses produtos agrícolas, quanto social, de melhoria das condições de vida das famílias envolvidas na medida em que proporcionou novos ganhos, criou condições de fixação de pessoas no campo, abertura de novos postos de trabalho e ocupação de pessoas que anteriormente estavam sem alternativas de emprego. Foi, portanto, uma ideia inovadora que trouxe benefícios para aquele segmento da população do município de Crissiumal que se encontrava numa situação de estagnação e com poucas possibilidades de sobrevivência. Fischer (2002), ao estabelecer um contraponto entre os dois sentidos de desenvolvimento – a orientação para a competição e a orientação para a cooperação ou solidariedade – enfatiza que esta segunda vertente inspira-se em valores de qualidade de vida e cidadania, ou seja,

na possibilidade de inclusão de setores marginalizados na produção e usufruto dos resultados. Esse processo de desenvolvimento local desencadeado pelo Pacto Fonte Nova vem ao encontro dessa perspectiva. A preocupação com a qualidade de vida daqueles produtores rurais e da população em geral do município sempre foi o mote central dessa iniciativa de desenvolvimento.

De outra parte, a preocupação com a cidadania, em termos de inclusão dos pequenos produtores rurais que estavam sendo excluídos da atividade agrícola por força de um modelo que tinha na produção de soja a única alternativa e que se mostrava inviável para as pequenas propriedades rurais, também balizou a decisão de idealizar um novo projeto de desenvolvimento. Este projeto deveria apresentar a possibilidade de reversão de uma situação de quase expulsão dos produtores da atividade agrícola para uma situação de inclusão destes na dinâmica produtiva do setor com usufruto dos resultados.

Portanto, esse processo de agroindustrialização, gestado em forma cooperada e associativa, contemplou a ideia de uma proposta de desenvolvimento econômico, buscando agregar valor, gerar produtos competitivos no mercado e profissionalizar a comercialização numa perspectiva de gestão estratégica, mas impondo-lhe limites da lógica da cooperação e da distribuição dos resultados no contexto dos princípios cooperativistas. A criação da Cooper Fonte Nova foi uma prova dessa filosofia de produção e distribuição dos resultados. Por meio do trabalho cooperativo foram viabilizados os processos produtivos e de comercialização, com ganhos coletivos.

A lógica da cooperação e associativismo como estratégia competitiva sustentável

Em contraposição às concepções de que as organizações empresariais, via de regra, são inimigas dentro de um ambiente altamente competitivo e voraz, que quase sempre leva as organizações a adotar posições de enfrentamento, visando à sobrevivência e à obtenção de vantagens competitivas, aparecem os postulados da colaboração e cooperação como uma alternativa para uma nova política de negócios (ASTLEY e FOMBRUN, 1983; ASTLEY, 1984; BALESTRIN e VERSCHORE, 2008).

Essa concepção de colaboração, associativismo e cooperação transformou os conceitos de competição em cooperação, de organizações únicas em grupo de organizações e de separação em união, destacando o conceito de estratégias coletivas, como a atividade de formação conjunta de políticas e desenvolvimento de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais. Essas estratégias refletem a necessidade de as organizações promoverem ações de cooperação e associação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas.

Para Bengtsson e Kock (2000), coopeitação refere-se a relacionamentos diádicos e paradoxais, que surgem quando várias organizações cooperam

em algumas atividades em forma de aliança estratégica e, em outros momentos, essas mesmas empresas competem entre si em outros campos.

O Pacto Fonte Nova foi concebido e se estruturou exatamente no contexto dessa concepção de cooperação e associativismo como estratégia de potencializar as interdependências dinâmicas do setor rural do município de Crissiumal, que estava vivendo um processo de estagnação e consequente exclusão de uma determinada população – os pequenos produtores rurais.

A proposta do programa foi centrada no objetivo do resgate das potencialidades locais no ramo agroindustrial, atividade que fazia parte da vocação do município. Procurou, assim, mobilizar e articular um grupo de pequenos produtores rurais que pudessem, a partir de um processo integrado e associativo, criar condições objetivas de agregação de valor aos produtos do campo e estabelecer uma nova dinâmica produtiva e de comercialização que garantisse a sobrevivência e permanência das pessoas no campo, além de ampliar as possibilidades de competitividade desses produtos no mercado. É nesse contexto que surge a Cooper Fonte Nova como um instrumento político e econômico de organização e união dos produtores e de oportunizar condições objetivas para a eficiente produção e comercialização dos produtos no mercado competitivo, por meio de uma estratégia coletiva, com a premissa de encontrar alternativas de sobrevivência de um segmento que enfrentava com dificuldades de sustentabilidade, mas que também deveria preparar esses produtores para competirem no mercado.

O sistema coopeitivo reflete-se no Pacto Fonte Nova na forma da criação da Cooper Fonte Nova, que possibilitou a comercialização de produtos com a prefeitura, aproveitando os recursos de programas federais, fazendo com que esses recursos permanecessem no município e favorecessem toda a população.

Esse sistema coopeitivo possibilitou o estreitamento dos relacionamentos entre os agroindustrializadores, proporcionando novas alternativas de negócios. A participação em conjunto dos empresários em feiras e exposições, em que os mesmos comercializam seus produtos de forma coletiva, pode ser usada como exemplo. A Cooper Fonte Nova, dentro desse sistema de cooperação, criou laços de interdependência entre os agroindustrializadores, que buscaram atingir objetivos mútuos (coletivos). A marca Fonte Nova criada, em que uma agroindústria reforça a qualidade dos seus produtos por força das orientações técnicas exigidas e, ao mesmo tempo, faz a divulgação para benefícios das demais empresas, também reflete essa estratégia de cooperação.

Por outro lado, as agroindústrias competem entre si, cada uma buscando o seu espaço no mercado, afinal muitas desenvolvem as mesmas atividades e, por vez, procuram qualificar os seus processos produtivos e produtos de forma a melhor competir no mercado.

As estratégias coletivas adotadas pelo Pacto em conjunto com a Cooper Fonte Nova fizeram com que os agroindustriários recebessem treinamentos técnicos tanto nos processos de produção quanto na gestão de seus negócios. Essa forma coletiva faz com que os custos sejam diminuídos. Por exemplo, ao participarem de feiras para a comercialização dos produtos, as empresas dividem o transporte e o espaço de comercialização. Um comercializa o produto da outra, se revezam na participação nas feiras, mas todos os produtos das agroindústrias são comercializados, independentemente da presença da empresa na feira.

Em virtude dessas estratégias coletivas, os agroindustriários tiveram a oportunidade de se constituírem em empresários mais bem informados e com melhores possibilidades de sobrevivência no mercado. Certamente se agissem de forma isolada não teriam o mesmo sucesso nos resultados.

A formação de estratégias coletivas exige uma mudança cultural para trabalhar de forma cooperada, pois grande parte das empresas não está acostumada a trabalhar em conjunto (GARCIA; LIMA, 2005; CARSTENS; MACHADO-DA-SILVA, 2006). O Pacto fez um trabalho forte e exaustivo no início do programa e continua até o presente momento, para que os agroindustriários trabalhem de forma cooperada, buscando resultados melhores para todos. Isso se reflete na participação em conjunto nas feiras, nos cursos e treinamentos, tanto na área de gestão quanto nos programas específicos para o desenvolvimento das atividades de cada agroindústria, na melhoria de seus produtos no setor de higiene, de embalagens, da comercialização e marketing, por exemplo.

Também é possível caracterizar o Pacto Fonte Nova como um Arranjo Produtivo Local (CASSIOLATO; LASTRES, 2002) na medida em se instituiu um sistema produtivo industrial local organizado ao longo de uma filière, isto é, surgimento de atividades correlacionadas “para frente” e “para trás” da cadeia produtiva. As ligações entre as pequenas agroindústrias, tanto nos aspectos ligados à produção e comercialização de produtos, quanto à forma de organização e gestão das mesmas, fez surgir um sistema institucional mais completo, especializado na atividade de industrialização de produtos agrícolas, demandante de mão de obra local qualificada e responsável pelo estabelecimento de laços mais fortes entre as empresas agroindustriais e demais instituições do município, de modo a criar uma identidade local favorável à cooperação, à solidariedade e à reciprocidade na comunidade.

4 O FRIGORÍFICO SEARA-MARFRIG – GRUPO MARFRIG/SP – UNIDADE DE FREDERICO WESTPHALEN(RS)

A origem do Frigorífico Seara-Marfrig

A suinocultura é uma atividade que envolve uma ampla cadeia de valor, com uso intensivo de

mão de obra em todos os processos da cadeia, desde a produção rural (produtores), passando pela industrialização (frigoríficos e agroindústrias) e pelos processos de comercialização e distribuição do produto, até o consumidor final. Constitui-se em uma atividade de extrema importância na economia regional da Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que é responsável pelo sustento e manutenção de inúmeras famílias que dependem dessa atividade para viver.

Presente no município de Frederico Westphalen (RS), a atividade é, em grande parte, responsável por fomentar a economia local e regional há muitos anos. Em meados de 1938 foi fundada a Cooperativa dos Produtores de Suínos Santo Antonio Ltda., que iniciou o abate e a industrialização de suínos na então Vila Barril, hoje Frederico Westphalen, pertencente ao município de Palmeira das Missões na época. Em 1944 empresários da cidade adquiriram o frigorífico, o qual passou a se denominar Frigorífico Santo Antonio Ltda. Dentre os sócios do empreendimento alguns eram integrantes da tradicional família Damo. Em 1961 a família Damo adquiriu todas as ações do empreendimento e fundou a Damo S.A. – Comércio de Importação e Exportação. As décadas de 1970 e 1980 são consideradas tempos áureos do Frigorífico Damo, com a ampliação do mercado para centros estratégicos como Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. O Frigorífico Damo produzia e comercializava banha, embutidos e também matéria-prima para pequenos frigoríficos da região, que finalizavam o processo de industrialização.

Em meados de 1989 a forte concorrência das grandes empresas do setor, dentre elas Sadia, Perdigão, Aurora e Seara, e os problemas de sucessão no comando da empresa, levaram a Família Damo a decidir pela venda do Frigorífico à Sadia S.A. Em 1996 a crise no mercado internacional, que produziu fortes impactos na atividade de exportação de carne suína, ocasionando drásticas reduções de custos no setor de carnes, determinou o encerramento das atividades do Frigorífico Sadia em Frederico Westphalen. O fechamento do frigorífico provocou uma profunda crise no município devido às demissões em massa dos funcionários, fato que repercutiu na economia da microrregião do município, que era fornecedora de suínos, principal matéria-prima utilizada na empresa e fonte de renda dos pequenos produtores daquela região do Estado.

Em 2001, cinco anos após o encerramento das atividades da empresa Sadia no município, um grupo de empresários da cidade retoma as atividades do frigorífico fechado e cria a empresa Mabella Carnes. A nova empresa surge durante o governo Olívio Dutra, governador do Estado, que disponibilizou recursos por meio de financiamento pelo BNDES para a reabertura do frigorífico, trazendo esperança de reaquecimento da economia local e do desenvolvimento regional.

A partir daquele ano a Mabela Carnes retoma as atividades do antigo frigorífico e dá início a um ciclo virtuoso de crescimento. Em 2004 adquire a planta fabril

do Frigorífico Spitze junto a uma Cooperativa de pequenos produtores de suínos de Itapiranga (SC), a Cooper A1. Estabelece, a partir desta aquisição, um processo intenso de qualificação do produto e de consolidação da marca no mercado, de modo a atingir uma performance competitiva excelente nos mercados nacional e internacional.

Esse bom desempenho da empresa chamou a atenção do grupo paulista Marfrig Group, que atua no ramo de carnes bovinas. Este grupo pretendia ampliar sua linha de produtos e entrar no ramo de carne suína para ampliar seu portfólio de negócios no mercado global. Em janeiro de 2010 o Grupo Marfrig adquire o Frigorífico Mabella, que passou a se chamar Seara-Marfrig. A marca Mabella, no entanto, foi preservada em diversos produtos do Marfrig, como também os sistemas administrativos e de integração com os produtores, construídos pelo antigo Frigorífico Mabella.

Em meados de 2010 o grupo, que comprou o frigorífico, passou a se denominar Seara Alimentos S.A., tornando-se o segundo grupo nacional no ramo de alimentos e o terceiro no mundo, presente em 22 países.

Ao longo deste período histórico, desde 1938, que retrata o início das atividades pela então Cooperativa de Produtos Suínos Santo Antonio Ltda., até os dias de hoje, agora Seara Alimento S.A., esta empresa tem sido o “carro-chefe” do desenvolvimento do município e região. Constitui-se, atualmente, na empresa que mais gera empregos diretos e indiretos na Região Norte do Rio Grande do Sul e no Extremo Oeste Catarinense. Assume, portanto, papel importante no desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Análise do processo de mudança estratégica do Frigorífico Seara-Marfrig – Grupo Marfrig/SP – Unidade de Frederico Westphalen-RS

Como foi mencionado na seção dos aspectos metodológicos deste artigo, a sistematização do processo de mudança estratégica da empresa ocorreu a partir da consideração de duas bases metodológicas: a abordagem longitudinal/histórica (SALAMA, 1994) e a abordagem processual e contextual (PETTIGREW; FERLIE; McKEE, 1992). Na análise longitudinal/histórica foi considerado o modo como a organização concebeu, desenvolveu e justificou as estratégias competitivas no período compreendido entre os anos de 2001 e 2010. Optou-se por analisar os últimos dez anos porque durante esse período ocorreram grandes transformações na empresa. Foi o período que marca a retomada do empreendimento cinco anos após o encerramento das atividades do Frigorífico pela empresa Sadia, acontece a incorporação do Frigorífico por um grupo de abrangência internacional e surge o desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional para competir no mercado.

Na análise processual e contextual procurou-se demonstrar como estas estratégias foram concebidas e

operacionalizadas, ou seja, como a organização alinhou seus recursos à estratégia competitiva concebida e que resultados foram atingidos em termos de performance competitiva da empresa no mercado e sua importância e contribuição no processo de desenvolvimento local e regional.

A partir dessas bases metodológicas procurou-se, num primeiro momento, identificar as estratégias competitivas adotadas pelo Frigorífico Mabella em termos do seu conteúdo, isto é, quais foram as estratégias competitivas concebidas pela empresa, o contexto em que elas foram geradas, a justificativa da adoção de tais estratégias naquele momento e o processo de implementação, quais os mecanismos e recursos utilizados para efetivar as estratégias na empresa.

Num segundo momento, procurou-se analisar, sob a ótica dos gestores e das lideranças estratégicas locais, qual a contribuição da empresa no processo de desenvolvimento local, ou seja, a partir de uma ação estratégica que produz resultados organizacionais, como esta ação empresarial contribui para o desenvolvimento da sua região de inserção.

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa, no período compreendido entre 2001-2010, com base na análise mencionada, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização. Entende-se por eventos críticos as mudanças estratégicas que têm influência decisiva no curso desse processo em uma organização (CUNHA, 1996). Com base nesses eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos da empresa. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período (SAUSEN, 2003). Entre 2001 e 2010 foram identificados oito eventos críticos e três períodos estratégicos (Quadro 1).

Quadro 1: Períodos estratégicos e eventos críticos do Frigorífico Mabella

PERÍODOS ESTRATÉGICOS	EVENTOS CRÍTICOS RELACIONADOS		
Período Estratégico I	I	2001	Fundação do Frigorífico Mabella
	II	2002	Aquisição do Frigorífico Spitze da Cooperativa Cooper A1 de Itapiranga-SC
Período Estratégico II	III	2004	Aquisição e modernização da Unidade de Frederico Westphalen
	IV	2004	Obtenção do sistema de integração de produção de matéria-prima do Grupo Seara da região do Médio Alto Uruguai Gaúcho e de Itapiranga-SC
	V	2006	Instalação da fábrica de ração
Período Estratégico III	VI	2007	Introdução dos Programas Juntos para Competir e Alimento Seguro
	VII	2007	O Grupo Marfrig incorpora o Frigorífico Mabella
	VIII	2010	A marca Mabella passa ser marca Premium e o Grupo Marfrig adquire a Empresa Seara, passando a se denominar Seara Alimentos S.A.

Fonte: Dados da pesquisa.

GESTÃO ESTRATÉGICA E INSERÇÃO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL:
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO NA DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Na sequência apresenta-se um quadro consolidado das principais estratégias competitivas, dos mecanismos de alinhamento estratégico e das contribuições no processo de desenvolvimento local/regional que o estudo identificou no processo de mudança estratégica por que passou a empresa, no período objeto de estudo – 2001-2010.

Julga-se importante fazer esta análise consolidada para retomar aquelas que foram as mudanças estratégicas e suas repercussões no desempenho competitivo da empresa e os seus reflexos no processo de desenvolvimento local/regional, uma vez que esta desempenha papel estratégico na sua região de inserção.

Quadro 2: Análise consolidada do processo de mudança estratégica do Frigorífico Seara-Marfrig – Grupo Marfrig/SP – Unidade de Frederico Westphalen-RS

Variáveis de Análise	Estratégias Competitivas	Mecanismo de Alinhamento Estratégico	Contribuição no Processo de Desenvolvimento Local/Regional
Períodos Estratégicos			
Período Estratégico I Retomada das Atividades do Frigorífico (2001-2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação dos produtos (Modelo da -Análise Estrutural da Indústria) - Investimentos em recursos técnicos de modernização dos processos produtivos (Visão Baseada em Recursos) - Empreendedorismo na retomada do frigorífico e na compra de nova unidade (Visão Empreendedora) 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade nas decisões - Relações diretas equipe diretiva/nível operacional - Expertise dos técnicos operacionais <p>(Gerenciamento e supervisão direta dos gestores e funcionários experientes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamização da economia do município e região - Geração de novos empregos diretos e vários indiretos - Agregação de valor na cadeia produtiva da carne suína - Geração de uma economia de diversidade no município e região - Revitalização da atividade de criação de suínos nas propriedades rurais da região
Período Estratégico II Ampliação das Estruturas e Recursos do Frigorífico (2004-2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e investimentos de melhoria na planta produtiva de Frederico Westphalen - Aquisição de novos equipamentos - Qualificação das instalações - Construção da fábrica de ração - Aquisição do sistema de integração de produção de suínos - Qualificação dos recursos humanos - funcionários e produtores de suínos - Instituição do sistema de qualidade: Programas Junto para Competir e Alimento Seguro (Visão Baseada em Recursos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de gestão pela qualidade: a) Sistema de integração da produção de suínos; b) Programa Juntos para Competir; c) Programa Alimento Seguro; <p>(Sistema de Gestão pela Qualidade Total)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização das propriedades rurais e aumento da ocupação da mão de obra nas pequenas propriedades - Ampliação das parcerias com os prestadores de serviços do município e da região - Aumento do retorno de tributos e contribuição no fundo de participação do município
Período Estratégico III Aquisição da Empresa pelo Marfrig Group (2007-2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de expansão de produto-mercado: diversificação relacionada - Desenvolvimento das competências com a consolidação do sistema de gestão pela qualidade: a) competências de processos; b) competências técnicas; c) competências administrativas; d) competências de serviços; e) competências sociais. <p>(Visão Baseada em Recursos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controle pelo APPCC - Controle pelos gerentes, monitores, encarregados e líderes - Gerenciamento dos colaboradores - Programas de pré-requisitos <p>(Sistema de Gestão da Qualidade do Grupo Seara Marfrig, com ênfase no Método Kaizen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de responsabilidade social: programas sociais desenvolvidos na comunidade - Sistema de Gerenciamento Ambiental: preservação do ecossistema - Geração de empregos: * Diretos – 1380 * Indiretos – 2400

Fonte: Dados da pesquisa

Ao investigar o período estratégico estudado (2001–2010), com base nas três variáveis de análise, foi possível verificar que o processo de concepção e alinhamento das estratégias competitivas do Frigorífico Mabella produziu resultados significativos em termos de desempenho da empresa, uma vez que ela atingiu um excelente posicionamento no mercado nacional e internacional e, por extensão, contribuiu de maneira significativa para a retomada do desenvolvimento da sua região de inserção, na medida em que a sua atuação e desempenho dinamizou a economia do município e região, gerando empregos e renda, agregando valor à cadeia produtiva da carne suína, ampliando parcerias com outros setores de atividade do município e região e no desenvolvimento de ações de responsabilidade social, com os programas desenvolvidos no campo da preservação do meio ambiente.

A análise consolidada do Quadro 2 permite destacar os seguintes aspectos com relação às variáveis de análise:

Da estratégia competitiva

Com exceção do primeiro período estratégico (2001-2003), em que as estratégias competitivas dividiram-se entre um enfoque mais direcionado ao produto, com preocupações em preço e diferenciação como forma de competir no mercado e ações empreendedoras, tanto na reativação do frigorífico quanto na aquisição de uma nova unidade produtiva, toda a ação estratégica foi pautada pelo desenvolvimento de competências no campo dos recursos internos, de modo a buscar um retorno sustentado por meio dos ativos que geram o produto principal da empresa: a carne suína processada.

Desse modo, a opção pelas estratégias competitivas da empresa foi pautada, em todos os períodos analisados, inclusive parte do primeiro, à exceção feita no comentário anterior, pela premissa de que a vantagem competitiva da empresa deveria ser alcançada pela boa operacionalização dos recursos internos. Essa eficiência na

operacionalização dos recursos e dos processos produtivos garantiu a qualidade e o diferencial da marca Mabella.

Em todo o período de crescimento e expansão dos negócios essa estratégia esteve presente, ou seja, foram enfatizados os investimentos em modernização dos processos produtivos, melhoria das plantas produtivas, qualificação das instalações e dos recursos humanos e introdução de tecnologias, tanto na indústria quanto junto aos produtores responsáveis pela produção da matéria-prima (integrados de suínos).

A abordagem empreendida em termos de estratégias competitivas pelo Frigorífico Mabella, portanto, enquadra-se nos preceitos da Visão Baseada em Recursos – RBV – (WERNERFELT, 1984; KROGH; ROSS, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2007), uma vez que as decisões estratégicas empreendidas pela empresa foram fruto de ações decididas de dentro para fora, a partir do desenvolvimento de competências e capacitações que lhes permitiram potencializar diferenciais latentes no mercado, como o estudo mostrou.

Do alinhamento estratégico organizacional

Na medida em que a empresa optou por uma estratégia de desenvolvimento de competências por meio de uma boa gestão dos recursos internos, tanto no âmbito das atividades produtivas quanto administrativas, foi preciso estabelecer um sistema de alinhamento desta estratégia corporativa. Neste sentido, o sistema de gestão pela qualidade sustentou o alinhamento estratégico organizacional ao longo dos três períodos estratégicos estabelecidos.

No primeiro período estratégico (2001-2003), muito embora sem um sistema formal de qualidade instituído, já aparecia a preocupação com um mecanismo que pudesse garantir a qualidade nos processos, na medida em que a empresa procurou, via contratação de técnicos com expertise, garantir a boa supervisão dos processos produtivos, de modo a ofertar um produto com qualidade diferenciada no mercado.

Nos dois períodos estratégicos subsequentes (2004-2007 e 2007-2010), um amplo programa de qualidade foi criado, de modo a garantir um alinhamento das estratégias com ênfase na boa gestão dos recursos internos. Criaram-se os programas de qualidade no âmbito da indústria e junto aos produtores de suínos (Sistema de Integração da Produção de Suínos; Programa Juntos Para Competir; e Programa Alimento Seguro). No terceiro período estratégico, porém, quando da incorporação da empresa pelo Grupo Marfrig, esse Sistema de Gestão pela Qualidade foi aperfeiçoado com a introdução do método Kaizen (melhoramento contínuo) como forma de incorporação de uma filosofia de alto padrão de qualidade em todos os processos e produtos da empresa, além de se constituir em um único sistema de alinhamento estratégico organizacional para todas as unidades pertencentes ao Grupo Seara Marfrig.

Da contribuição no processo de desenvolvimento local/regional

A base da economia de Frederico Westphalen e região gira em torno do setor do agronegócio que, essencialmente, é constituído de pequenas propriedades rurais que têm na agricultura familiar a fonte de subsistência das pessoas que vivem no campo e nas lavouras. A transformação dos produtos primários tem oportunizado agregação de valor e geração de mais renda para as localidades que dependem da dinâmica econômica deste setor.

O Frigorífico Mabella, por ser uma indústria responsável pelo processamento da matéria-prima produzida nestas pequenas propriedades rurais, aparece como uma importante organização que viabiliza a atividade da suinocultura nas propriedades, cuja atividade se constitui numa das principais fontes de renda de muitas famílias que dependem desse meio de produção, além de contribuir de forma significativa na dinamização da economia da região, uma vez que as atividades de industrialização da carne suína movimentam várias outras atividades correlacionadas e que impactam na geração de renda para a região.

O Frigorífico Mabella, portanto, se constituiu em símbolo da economia, do progresso e do emprego da cidade e região. Durante o período em que o frigorífico ficou fechado, quando ainda pertencia à Sadia S.A., provocou uma grande retração na atividade econômica da região, com o desemprego de um expressivo número de trabalhadores e a descontinuidade da atividade no meio rural, fornecedora da matéria prima. Com a retomada do frigorífico, em 2001, com a fundação da empresa Mabella, inicia-se um novo processo de revitalização da economia da região. Desde o reinício das atividades essa empresa tem sido o “carro-chefe” da economia frederiquense e região. Tem se constituído num importante instrumento de desenvolvimento local e regional, na medida em que fomenta a atividade de criação de suínos nas pequenas propriedades rurais que, por sua vez, desencadeia uma trama produtiva e de negócios, com repercussões em outros setores da economia local e regional, contribuindo na geração de emprego e renda tanto na área rural quanto na urbana, de modo que os reflexos dessa ação empresarial não se restringem ao campo econômico como foi evidenciado, também ao campo social, em que pese o conjunto de ações criadas nos programas sociais e de preservação do meio ambiente que a empresa estimula e coordena, que têm contribuído para o desenvolvimento sustentado dessa atividade (produção de suínos e industrialização da carne) e, por consequência, na melhoria da qualidade de vida daquela população envolvida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi desenvolvido procurando dar resposta ao objetivo de compreender a dinâmica utilizada pelas organizações da região nos seus processos de concepção das estratégias organizacionais e dos mecanismos de alinhamento dos diversos recursos produtivos que permitem a efetividade da gestão das organizações na busca de um melhor desempenho competitivo no mercado, como também de explicar modos diferentes de intervenção na dinâmica do desenvolvimento socioeconômico de um determinado território.

Subjacente a esse objetivo, há a preocupação com a defesa de uma concepção de gestão que, ao mesmo tempo em que precisa responder aos imperativos de um bom desempenho organizacional, em termos de resultados econômicos que viabilizem o sucesso dos empreendimentos e os tornem mais competitivos no mercado, também precisa estar comprometida com os objetivos do desenvolvimento das localidades a que eles pertencem.

A escolha de dois casos distintos, que apresentam estruturas organizacionais e estratégias de intervenção na dinâmica econômica e social regional diferentes, permitiu a construção de análises das variadas possibilidades de intervenção territorial e, conseqüentemente, de contribuição no processo de desenvolvimento local e regional, oportunizadas por organizações que atuam a partir de lógicas distintas, mas que têm nas suas ações empresariais contribuições importantes no desenvolvimento das suas comunidades.

Entender o desenvolvimento pressupõe compreendê-lo a partir das suas contradições, uma vez que esse processo não acontece no vazio, ocorre na dinâmica social da economia, da política, da cultura e das mais diversas relações sociais e econômicas que se estabelecem na sociedade. Como afirma Frantz (2003), “pode ser um processo com certa ‘espontaneidade’, mas também é um processo que se realiza pela política objetiva de indução e condução”.

Os dois casos analisados nesse estudo evidenciam a forma como duas localidades se beneficiaram, em termos de desenvolvimento, com a presença e o modo como esses empreendimentos econômicos surgiram, cresceram e se consolidaram enquanto organizações que têm dado contribuição importante no desenvolvimento local e regional. Em determinados momentos tais contribuições foram fruto de processos indutivos, por força de políticas explícitas e de articulações de lideranças locais em torno de um projeto de desenvolvimento local arquitetado de forma organizada e planejada; em outros, ainda, fruto da espontaneidade e da vontade dos gestores destes empreendimentos, motivados por interesses privados. Ambos os casos, produziram reflexos em termos de contribuição efetiva no processo de desenvolvimento local e regional. Trata-se, portanto, de formas diferentes de intervenção no processo de desenvolvimento, cada uma construída e

gestada a partir de estratégias diferentes, que produziram resultados significativos em termos de contribuição com o desenvolvimento de um determinado território.

O primeiro caso analisa o processo de criação e evolução da organização Pacto Fonte Nova, que é, ao mesmo tempo, um Programa Municipal de Desenvolvimento e uma organização Cooperativa no ramo agroindustrial, estruturada para viabilizar a produção de pequenas agroindústrias criadas como alternativa de agregação de renda para os pequenos produtores rurais do município de Crissiumal-RS, que se encontravam em meio a uma situação de quase exclusão do campo, por força de uma matriz produtiva calcada no modelo de produção de grãos, que somente viabiliza os agricultores que produzem em grandes extensões de terra.

Este caso mostrou que, diante da constatação do êxodo rural e de um processo de estagnação e de exclusão de uma parcela significativa da população (os pequenos produtores rurais), as lideranças locais do município de Crissiumal se mobilizaram para reverter este quadro. Constituiu-se em um programa conduzido de forma estratégica pelas entidades ativas do município, em especial pelo poder público da época, que foi o grande articulador do projeto, que integrou as instituições estratégicas do município em torno de um objetivo comum – o desenvolvimento local. As estratégias empregadas buscaram inicialmente alternativas para uma faixa da população mais marginalizada, no caso os pequenos produtores rurais. O programa foi bem estruturado e organizado, com a criação de uma legislação específica, formação de uma coordenadoria executiva e constituição de uma estrutura técnica para dar suporte ao desenvolvimento das atividades. Os idealizadores do programa sempre primaram pela participação ativa de todos os envolvidos, principalmente das entidades participantes do programa e dos agroindustriários, foco principal dessa iniciativa, de modo que a cooperação e o associativismo constituíram-se em valores de sustentação do programa e estratégias de desenvolvimento dos negócios. Em termos de promoção do desenvolvimento, o programa buscou alternativas locais, configurando-se em uma experiência de desenvolvimento endógeno (BARQUERO, 2001; BUARQUE, 2004), com a criação de novos empreendimentos econômicos, agregação de renda e melhoria na qualidade de vida da população, sobretudo daquela que participou do programa e, por extensão, de toda a comunidade que se beneficiou com os resultados dessa iniciativa de desenvolvimento.

O modo de produção associativo desenvolvido resgatou uma cultura de trabalho cooperado que fez surgir um conjunto de novas atividades agrícolas, proporcionando a diversificação de atividades e, por conseqüência, a estagnação do êxodo rural e a agregação de mais renda às pequenas propriedades rurais que se encontravam em situação difícil. De outra parte, também proporcionou um reequilíbrio em termos da dinâmica dos demais

setores do município, na medida em que esse espírito de retomada de ações de desenvolvimento contagiou a população da cidade, influenciando melhorias nas áreas da saúde, transportes, educação, emprego, infraestrutura e saneamento básico, revitalizando a economia do município e promovendo autoestima da sua gente.

A união das entidades foi um fator importante para a concretização do Pacto Fonte Nova. O programa, como já foi exposto, nasceu de um projeto político na tentativa de encontrar uma alternativa econômica para o município, mas também se constituiu em um projeto social, na medida em que mobilizou lideranças e pessoas num processo de qualificação profissional e conscientização da necessidade de somar forças e empreender a solidariedade em prol de um grande objetivo comum – a melhoria das condições de vida da população.

Conclui-se que o Pacto Fonte Nova foi uma iniciativa de desenvolvimento local a partir de um processo de articulação das lideranças e das forças econômicas e políticas do município de Crissiumal, que se encontrava num processo de estagnação econômica e de inércia em termos de alternativas que pudessem reverter o quadro de descrédito e desânimo da população. Aquele que foi, então, um projeto de revitalização do desenvolvimento local e que proporcionou uma nova dinâmica de entendimento dos agentes políticos e econômicos do município, também apresentou uma série de problemas e entraves que dificultaram um resultado ainda mais expressivo dessa iniciativa de desenvolvimento local, concebida com base em ações centradas no propósito da cooperação, da solidariedade e do associativismo.

Em termos de problemas e entraves apresentados, dois aspectos merecem destaque. O primeiro se refere ao despreparo das pessoas para trabalhar de forma associativa. O modelo de desenvolvimento capitalista, no qual a concorrência é uma tônica, em que cada indivíduo procura acumular capital, estar à frente do outro, apareceu como um dos primeiros obstáculos a ser superado para a efetivação do projeto.

Uma das condições para que um projeto de produção agroindustrial obtenha êxito é a garantia da oferta de produtos em quantidade e qualidade que atenda às necessidades do público consumidor, com certa regularidade e continuidade. Essa condição somente se viabiliza se o trabalho dos produtores for conduzido de forma profissional e com amplo entendimento entre eles. Diante desta exigência, portanto, a formação do capital social naquele projeto, entendido como a capacidade de cooperação em uma dada sociedade, num conjunto de interações sociais e na soma de esforços baseados na confiança mútua e na capacidade de resolver conflitos de forma democrática, era uma condição-chave para que se pudesse avançar em termos de resultados.

O associativismo requer ação solidária, em que os interesses da coletividade devem preponderar sobre os individuais. Não obstante o investimento em programas

de formação no campo do associativismo, promovidos pela organização do Pacto e pela cooperativa, muitos dos problemas identificados junto às lideranças do Pacto e às agroindústrias se devem ao individualismo das pessoas. Este individualismo aparece tanto nas disputas por espaços no campo político quanto no econômico, da operação dos negócios. A disputa de poder identificada em vários momentos da constituição do Pacto entre as lideranças, como também nas ações de produção, comercialização e distribuição dos produtos oriundos das agroindústrias integrantes dele, sempre estiveram presentes nas diferentes fases do programa, constituindo-se em um dos problemas que contribuiu para uma certa desarticulação desse movimento que começou bem e que se encontra atualmente numa fase de estagnação.

O segundo aspecto a ser apontado em termos de problemas para o desenvolvimento do programa se refere à descontinuidade nos projetos políticos dos governos. Em âmbito estadual, no ano de 1999 foi instituído um programa de incentivo às iniciativas de agroindustrialização na esfera da agricultura familiar, como forma de desenvolvimento de um setor que historicamente sempre foi excluído das políticas públicas. Quando o governo do Estado mudou, porém, os incentivos foram extintos, com prejuízos enormes para a continuidade daqueles empreendimentos agroindustriais que estavam integrados a esse programa estadual. Em 2009 também houve mudança do governo municipal, que repercutiu na gestão do Programa Pacto Fonte Nova. Com o início das atividades do novo governo municipal alguns funcionários da prefeitura foram desligados e outros transferidos de setor, fatos que repercutiram diretamente nas atividades do Pacto. Muitos processos administrativos interrompidos ocasionaram a suspensão de projetos que eram beneficiados com recursos de órgãos federais em apoio ao Pacto Fonte Nova. A partir de 2010, já com a devida adaptação dos novos funcionários e técnicos da nova administração pública, começou um novo movimento de retomada das articulações com órgãos do governo federal para reforçar a cota de recursos a ser destinada aos incentivos dos empreendimentos do Pacto Fonte Nova. Essas descontinuidades das administrações costumam, em tese, prejudicar os projetos em andamento. Com o Pacto Fonte Nova a história se repetiu. A transição de uma administração para outra geralmente ocasiona mudança de política e interrupção de ações no campo das políticas públicas e dos projetos de desenvolvimento. Por mais que seja um projeto de interesse da sociedade local, com o envolvimento de vários segmentos, independentemente das correntes políticas existentes no município, a mudança das lideranças que estão à frente dos governos e instituições estratégicas locais traz consigo alterações de estratégias e comportamentos.

Como o Pacto Fonte Nova teve uma influência muito forte da liderança do prefeito na época,

que foi o grande mentor e articulador deste projeto de desenvolvimento local, com a saída dele e as consequentes alterações nas coordenações que envolviam as diferentes organizações e instituições participantes do Pacto, foi notório o enfraquecimento desse movimento.

O sucesso de um processo de desenvolvimento local exige articulações e decisões concertadas entre a sociedade civil organizada, o mercado e o poder público. O Pacto Fonte Nova constituiu-se num projeto que buscou a articulação dessas três instâncias, apresentando avanços significativos em termos de alternativas socioeconômicas para aquele município, como também mostrou as dificuldades de conciliação de interesses nestas esferas, comprovando que o desenvolvimento é um processo complexo pelas relações sociais a ele inerentes.

O segundo caso, em que se analisou o Frigorífico Seara-Marfrig – Grupo Marfrig/SP – Unidade de Frederico Westphalen-RS, empresa multinacional de grande porte, mostrou a construção da ação estratégica da empresa no contexto de uma lógica de mercado, com a realização de grandes investimentos no campo do desenvolvimento tecnológico que lhe permitiu estabelecer diferenciais competitivos nos mercados nacional e internacional, como também produziu importante contribuição no processo de desenvolvimento local e regional da sua região de inserção.

Da análise deste caso concluiu-se que, no tocante à estratégia competitiva, a empresa deu grande ênfase a uma eficiente gestão dos recursos internos, de modo a desenvolver competências tecnológicas nos seus sistemas de gestão, produção e comercialização de produtos. Os investimentos feitos, sobretudo no que se refere à modernização dos processos produtivos e das instalações técnicas, tanto na indústria de processamento da carne suína quanto na produção junto às propriedades dos produtores rurais, foram decisivos em termos do bom desempenho competitivo da empresa no mercado.

A eficiente gestão dos recursos tecnológicos e humanos, que resultou num trabalho integrado do produtor com a indústria, fez com que a empresa fosse reconhecida no mercado nacional e internacional como sinônimo de marca de qualidade e um dos maiores grupos do setor de alimentos do Brasil e do mundo. Esta estratégia competitiva fundamentada na visão baseada em recursos – Resource Based View – (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; KROGH; ROSS, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2007), em que a vantagem competitiva da empresa explica-se pela gestão dos recursos internos específicos à organização, produziu resultados expressivos em termos de posicionamento da empresa no mercado e do próprio crescimento do negócio, de modo a constituí-la em organização estratégica em termos de importância na economia local e regional.

O desenvolvimento desta estratégia competitiva exigiu um processo de alinhamento interno por meio de um amplo sistema de gestão pela qualidade, envolvendo todos os setores e segmentos da empresa, tais como os

produtores de suínos integrados, os fornecedores de insumos e os distribuidores do produto final. Este sistema de qualidade teve início já na época da reabertura do frigorífico, em 2001, e foi ampliado e consolidado com a efetivação dos processos de melhoria contínua quando da aquisição do frigorífico pelo Grupo Marfrig.

A reabertura do frigorífico, em 2001, e depois o seu crescimento e expansão dos negócios, por conta da sua aquisição pelo Grupo Seara Alimentos, estabeleceu um conjunto de relações e transações econômicas no município e região, inserindo outras empresas e agentes econômicos nas diferentes etapas do sistema produtivo criado pela empresa, repercutindo positivamente na dinâmica econômica local e regional.

A presença dessa organização no município e o volume de produção atingido com as melhorias e ampliações da sua estrutura tecnológica, principalmente a partir da incorporação por um grupo de projeção internacional, fez ressurgir a atividade de produção de suínos na região numa perspectiva viável, constituindo-se em alternativa de geração de renda para as pequenas propriedades rurais, que encontraram nessa atividade a sua fonte de subsistência e possibilidade de permanência das pessoas no meio rural. A exemplo do primeiro caso, também nessa região do Estado o tradicional modelo de produção de grãos se mostrou inviável para a sobrevivência dos pequenos produtores rurais que, ao longo dos últimos anos, sem outra alternativa produtiva, direcionavam suas atividades para o cultivo das culturas de soja, milho e trigo.

O processo de industrialização da carne suína em grande escala, além de viabilizar a produção dessa matéria-prima junto às propriedades rurais, também restabeleceu toda uma nova dinâmica em torno de outros setores da economia do município e região que se integraram a essa trama produtiva (FISCHER, 2002) que estabeleceu novas relações econômicas e sociais em torno de um grande empreendimento empresarial com poder de mobilizar um conjunto de recursos produtivos numa determinada região.

A Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul é altamente dependente do agronegócio. Toda a economia da região é sustentada pelo desempenho deste setor. Toda a atividade que promove a agregação de valor à atividade primária, portanto, contribui de maneira significativa para a geração de renda e desenvolvimento dos demais setores da economia regional.

Embora a maior contribuição da empresa esteja registrada no campo econômico, como o estudo mostrou, uma vez que a economia da região depende da viabilidade da produção primária, também no campo socioambiental percebeu-se um conjunto de ações que são desenvolvidas por ela de modo a garantir uma ação empresarial em torno de um processo de desenvolvimento integrado, que concilie objetivos econômicos, importantes para viabilizar os empreendimentos e atividades produtivas, com os objetivos sociais e ambientais, que assegurem um desenvolvimento sustentado sem comprometer a qualidade de

vida daquela população que se beneficia dos resultados desse empreendimento econômico de natureza privada. A empresa desencadeia um conjunto de ações em seus programas sociais e de preservação ambiental que tem contribuído para demonstrar uma prática efetiva de gestão fundamentada nos princípios de uma empresa cidadã.

Por fim, resta dizer que na proposição inicial deste estudo estava implícita a preocupação em entender melhor como os processos de gestão das organizações estabelecem relações com as questões do desenvolvimento. Gestão de organizações e desenvolvimento são conceitos relacionados? É possível trabalhar na perspectiva de uma estratégia de gestão que ao mesmo tempo se preocupa com a produção de resultados eficazes do ponto de vista do negócio, numa perspectiva de gestão estratégica no contexto empresarial e que, também, seja efetiva em termos de contribuição com o desenvolvimento da sociedade, de forma comprometida com os objetivos do desenvolvimento socioeconômico mais amplo? Ou gestão estratégica que objetiva boa performance competitiva e organizacional das empresas e desenvolvimento da sociedade são processos distintos, que seguem lógicas e interesses diferentes?

O estudo mostrou que as duas organizações pesquisadas contribuem de maneira significativa no desenvolvimento das suas regiões de inserção. As duas organizações foram, em grande parte, responsáveis pela retomada de um processo de desenvolvimento local de um determinado território que se encontrava em situação de estagnação econômica e sem perspectiva de melhoria da qualidade de vida para uma parcela significativa da população daquelas localidades, como o estudo evidenciou.

A proposição de um estudo de duas abordagens distintas em relação às estratégias organizacionais no desenvolvimento local/regional não implica defender uma ou outra alternativa. Pretendeu-se descrever e analisar dois casos de intervenção na dinâmica do desenvolvimento econômico e social, que partiram de lógicas e interesses diferentes e que apresentaram, também, resultados distintos em termos da amplitude do impacto no desenvolvimento de um determinado território.

A ideia não foi comparar metodologias de intervenção ou mesmo apontar qual o caso que teve melhor ou pior resultado em termos de contribuição no processo de desenvolvimento local/regional. Também as conclusões do estudo não permitem inferências a respeito da viabilidade da convivência dos dois modelos de intervenção em uma mesma região. Para isso seriam necessários estudos que pudessem avaliar resultados de longo prazo no que tange ao desenvolvimento sob a ótica ampla já referenciada nesta pesquisa. Certamente existem prós e contras a respeito de cada uma das formas de intervenção adotadas, como também restrições e potencialidades quanto aos métodos utilizados. Contudo, embora se tratando de casos completamente diferentes, seja pela natureza das organizações, seja pelas estratégias de condução dos negócios, que partem

de lógicas diferentes. Uma delas orientada para ações de cooperação e de solidariedade enquanto estratégias de sobrevivência e viabilidade de pequenos negócios e, a outra, orientada para a competição em mercados globalizados, cujas estratégias de ação tiveram uma perspectiva preponderantemente econômica, no contexto de uma lógica de mercado. Cada uma delas assumiu um papel estratégico no processo de desenvolvimento das suas regiões de inserção, cujas contribuições foram e são decisivas para a promoção de um processo de desenvolvimento de um determinado território.

São modos de intervenção diferentes e de contribuição também distintos, porém as duas formas promoveram contribuições significativas em termos de desenvolvimento local. A gestão estratégica em torno de uma ideia de cooperativa que viabilizasse pequenas agroindústrias criou alternativas de manutenção de pequenos produtores rurais no campo com a geração de emprego e renda num pequeno município, de modo a estabelecer uma nova dinâmica produtiva e econômica para a sua população, com reflexos no campo social inclusive, na medida em que possibilitou melhoria das condições de vida para aquela população que se encontrava sem alternativa de sobrevivência e permanência na atividade agrícola, como mostrou o primeiro caso estudado.

De outra parte, a gestão estratégica, com base em um projeto de uma grande empresa que se estrutura para produzir produtos com alta tecnologia para competir em mercados internacionais e que, a partir dessa estratégia de posicionamento, mobiliza um conjunto de recursos e interdependências dinâmicas em torno de um setor estratégico para o desenvolvimento de uma determinada região, como é o caso do agronegócio e, mais especificamente, da produção de suínos na Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, também prestou uma contribuição valiosa em termos de promoção do desenvolvimento local. Na medida em que esta empresa constituiu-se como um empreendimento econômico que foi capaz de mobilizar vários agentes econômicos integrados numa trama produtiva que gera renda, emprego, circulação de dinheiro, desenvolvimento de tecnologias e alternativas de produção para uma região dependente de um setor que tem na agricultura, na pecuária e na suinocultura a sua fonte de subsistência e desenvolvimento, assumiu importância estratégica no desenvolvimento daquela região.

Tratam-se, portanto, de lógicas diferentes. Estudar os aspectos inerentes às inter-relações das diferentes racionalidades (instrumental, estratégica, substantiva) presentes na dinâmica de gestão das organizações e dos processos de desenvolvimento permite identificar os pontos de convergências e/ou divergências destas dimensões, pois é nelas que se supõe identificar experiências válidas para a geração de novos conhecimentos e práticas de gestão enquanto instrumentos para o desenvolvimento da sociedade.

A ênfase nos processos de gestão baseados exclusivamente no fortalecimento das organizações e na racionalidade administrativa (instrumental) e que não considera o compromisso da organização com o desenvolvimento num sentido mais amplo, como um processo global e integrado, que concilie objetivos econômicos, sociais e ambientais, pode promover organizações eficientes e competitivas, mas descompromissadas com o desenvolvimento da sociedade.

A gestão estratégica aqui empregada pressupõe

ser vista de forma mais ampla do que a racionalidade clássica. Incorpora-se, nessa perspectiva, a relevância dos objetivos últimos em termos de atendimento às necessidades econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais do meio. O comprometimento com os objetivos do desenvolvimento, neste sentido mais amplo, aparece como um valor da gestão para o desenvolvimento, que contempla os objetivos empresariais na dimensão econômica e de viabilidade dos negócios, mas também comprometida com os objetivos do desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARQUERO, A. V. Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização. Tradução de Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Ed. Pearson, 2007.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BRUM, A. L. O agronegócio no contexto do desenvolvimento do noroeste gaúcho: alguns elementos para debate in DALLABRIDA, V. R.; BÜTTENBENDER, P. L. (Org.). Gestão, inovação e desenvolvimento – oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste, Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2007.
- BUARQUE, S. C. Construindo o desenvolvimento local sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- CARSTENS, D. D. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. In: ENCONTRO ANPAD, 2006, 23 a 27 setembro, Salvador. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, T. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 2002.
- CEPEA. Centro de Pesquisas Avançadas em Economia Aplicada. 2012. Disponível em: <http://agricultura.ruralbr.com.br>. Acesso em 30 jul. 2012.
- CUNHA, C. J. C. A. Adaptação estratégica em ambiente turbulento. 1996. Tese (Concurso de professor titular) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- FISCHER, T. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FRANTZ, W. Desenvolvimento: um fenômeno social complexo. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003. (Cadernos Unijuí).
- GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. In: ENCONTRO ANPAD, 2005, 17 a 21 setembro, Brasília. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.
- GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1981.
- HABERMAS, J. Consciência moral e agir comunicativo. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/default.shtm>. Acesso em: 4 fev. 2010.
- KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge competence and strategy. *Personnel Review*, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- MOTTA, P. R. Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância. In: CAIDEN, G. E.; CARAVANTES, G. R. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. Caxias do Sul: Educs, 1985.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. Shaping strategic change. London: Sage, 1992.
- PRahalad, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 28(1): 34-42, jan./mar., 1994.
- SAUSEN, J. O. Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.
- TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). Cidadania e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. New York, n. 5, p. 171-180, 1984.