

**O DILEMA DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DO
TABACO NO VALE DO RIO
PARDO**

*THE DILEMMA OF THE LOCAL
PRODUCTIVE ARRANGEMENT OF
TOBACCO IN THE VALE DO RIO PARDO
REGION*

*EL DILEMA DEL ARREGLO PRODUCTIVO
LOCAL DEL TABACO EN EL VALLE DEL
RÍO PARDO*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em: www.univali.br/periodicos

v. 21; n. 01

Jan./Mar.-2014

Doi: [alcance.v21n1.p181-201](https://doi.org/10.1590/alcance.v21n1.p181-201)

Submetido em: 06/10/2012

Aprovado em: 13/05/2014

**DOUGLAS WEGNER¹ | REJANE M^a. ALIEVI²
CLARA ISABEL KOETZ³ | DERLI L. ANGNES⁴**

RESUMO

O processo de desenvolvimento local, assim como os benefícios proporcionados pela formação de arranjos produtivos locais (APLs), são temas recorrentes nas discussões sobre gestão pública e gestão da produção. A formação de um APL especializado e competitivo contribui para a geração de renda e empregos e, do ponto de vista empresarial, a localização em uma região especializada favorece a geração de inovações e a competitividade das empresas. Este caso de ensino apresenta o dilema do Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul, maior polo de produção e industrialização de tabaco do mundo. Por um lado, a região teve um desenvolvimento significativo ao longo de décadas decorrente da cadeia produtiva do tabaco; por outro, ela enfrenta problemas advindos da dependência excessiva de um produto, situação que estimula acirrados debates. Após a análise da situação na perspectiva de diferentes *stakeholders*, os alunos são convidados a discutir as vantagens e desvantagens dos APLs sob o ponto de vista de desenvolvimento regional, bem como a se colocar no papel dos gestores públicos, propondo estratégias que tornem a economia local mais equilibrada e menos dependente de um único produto. O caso é finalizado com notas de ensino e sugestões de aplicação em aula.

Palavras-chave: Caso de ensino. Arranjos Produtivos Locais. Tabaco.

ABSTRACT

The process of local development, and the benefits provided by the formation of business clusters, are recurring themes in the discussions of public administration and production

1 Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, dwegner@unisc.br

2 Doutora, Universidade de Santa Cruz do Sul, ralievi@unisc.br

3 Doutora, ESC Rennes School of Business, clara.koetz@esc-rennes.fr

4 Mestre, Universidade de Santa Cruz do Sul, derli.angnes@gmail.com

management. The formation of a specialized and competitive business cluster contributes to the generation of income and jobs. From a business point of view, the location in a specialized region supports the generation of innovation and competitiveness. This teaching case focuses on the dilemma of the tobacco-producing region in the State of Rio Grande do Sul, the world's largest tobacco production and processing region. On one hand, the region has achieved significant development over the decades, based on its tobacco production chain; on the other hand, it faces problems due to the excessive dependence on a product, a situation that has led to heated debates. After analyzing the situation from the perspective of different stakeholders, students are invited to discuss the advantages and disadvantages of business clusters for regional development, and to put themselves in the position of public managers, defining strategies to make the local economy more balanced and less dependent on one specific product. The case ends with teaching notes and suggestions for application in the classroom.

Keywords: Teaching case. Business Clusters. Tobacco.

RESUMEN

El proceso de desarrollo local, así como los beneficios proporcionados por la formación de arreglos productivos locales (APLs), son temas recurrentes en las discusiones sobre gestión pública y gestión de la producción. La formación de un APL especializado y competitivo contribuye con la generación de renta y empleos, y desde el punto de vista empresarial la ubicación en una región especializada favorece la generación de innovaciones y la competitividad de las empresas. Este caso de enseñanza presenta el dilema del Valle del Río Pardo, en Rio Grande do Sul, mayor polo de producción e industrialización de tabaco del mundo. Por un lado, la región tuvo un desarrollo significativo a lo largo de décadas como resultado de la cadena productiva del tabaco; por el otro, enfrenta problemas resultantes de la dependencia excesiva de un producto, situación que estimula calurosos debates. Tras el análisis de la situación a partir de la perspectiva de diferentes *stakeholders*, los alumnos son invitados a discutir las ventajas y desventajas de los APLs desde el punto de vista del desarrollo regional, así como a colocarse en el papel de los gestores públicos, proponiendo estrategias que vuelvan a la economía local más equilibrada e menos dependiente de un único producto. Termina el caso con notas de enseñanza y sugerencias de aplicación en clase.

Palabras clave: Caso de enseñanza. Arreglos Productivos Locales. Tabaco.

INTRODUÇÃO

O município de Santa Cruz do Sul é caracterizado como a capital nacional do tabaco por abrigar indústrias de beneficiamento e fábricas de cigarro, além de milhares de propriedades de famílias que sobrevivem do cultivo do tabaco. Essa dependência pela fumicultura preocupa a sociedade, universidade local e órgãos públicos em razão dos efeitos negativos do cigarro na saúde das pessoas. Motivados por campanhas e movimentos internacionais de combate ao tabaco, estes grupos,

com o apoio do poder público, buscam alternativas econômicas e sociais para o arranjo produtivo do tabaco. Porém, este processo muitas vezes esbarra em interesses diversos, como dos representantes dos produtores e da indústria do tabaco, os quais querem a manutenção dos investimentos no tabaco. Marcos Moreira, gestor público municipal de Santa Cruz do Sul, representa o poder público neste processo e tem a tarefa de negociar com os diversos *stakeholders* relacionados ao tabaco, a fim de desenvolver um planejamento estratégico para a região. Para tal, ele convoca os principais representantes dos diversos setores e movimentos ligados ao tabaco para uma reunião, no intuito de decidir os rumos das políticas de investimento para o desenvolvimento regional.

TABACO: UM DILEMA PARA A GESTÃO

Marcos Moreira chega à Prefeitura e vai diretamente para a sua sala. Ele sabe que este será um dia importante na tranquila e próspera cidade de Santa Cruz do Sul. Júlia, sua secretária, entra na sala logo atrás dele.

- *Bom dia, Sr. Marcos.*

- *Bom dia, Júlia. Os demais participantes da reunião já chegaram?*

- *Quase todos. Apenas o representante da Associação das Indústrias de Tabaco ainda não está na sala de reuniões. O Sr. Prefeito acabou de ligar, dizendo que não estará presente e lhe incumbiu de realizar a reunião.*

- *Certo. Por favor, me avise quando todos tiverem chegado.*

Júlia deixa a sala, fechando a porta atrás de si.

Marcos Moreira, 47 anos, passou toda a sua vida nesta cidade no interior do Rio Grande do Sul. Filho de agricultores de tabaco, teve sua faculdade custeada pelos pais e, com muita dedicação aos estudos, conseguiu concluir sua graduação em Administração. Trabalhou na lavoura de tabaco em sua juventude e, na idade adulta, após a conclusão da faculdade, assumiu um cargo de gerente de produção em uma das indústrias de tabaco local. Conhecido na cidade como um homem de elevada capacidade administrativa e política, Marcos foi convidado pelo Sr. Amâncio Fernandes dos Passos, então prefeito de Santa Cruz do Sul, para o cargo de Gestor Público Municipal. A missão confiada a ele foi definir um planejamento econômico e social para a cidade, o qual deveria ser baseado em uma decisão chave: a manutenção dos investimentos públicos na cultura do tabaco, do qual a região havia se tornado dependente; ou a diversificação dos investimentos, por meio da busca de outras culturas ou produtos que substituíssem o tabaco e fomentassem o desenvolvimento da região.

Ciente das repercussões que esta decisão traria para a região, Marcos mobilizou representantes de diversos setores ligados ao tabaco para que, em conjunto, pudessem vislumbrar todas as possibilidades relacionadas a esta escolha. Assim, foi

formada uma comissão que contava com representantes das seguintes organizações: Associação dos Produtores de Tabaco (APT), Associação das Indústrias de Tabaco (AIT) e Associação dos Agricultores de Culturas Alternativas (AACA). Após algumas reuniões iniciais, o grupo iria encontrar-se para finalizar o debate e tomar decisões.

- *Sr. Marcos, já estão todos à sua espera.*

Marcos levanta-se e dirige-se para a sala de reuniões.

- *Obrigado, Júlia.*

Enquanto atravessa o longo corredor que separa as duas salas, uma enxurrada de informações passa pela sua cabeça. O tabaco é sem dúvida o principal produto da região, e dele dependem milhares de pessoas, dentre as quais pequenos agricultores que sobrevivem do plantio do produto. A introdução de uma nova cultura não é simples e envolve mudanças estruturais. Por exemplo, muitas propriedades rurais vêm tentando novas alternativas, que vão desde a produção de frutas e legumes orgânicos até a produção de flores, leite, queijos e embutidos – uma herança da colonização alemã. A crescente demanda por alimentos é uma possibilidade alternativa para os pequenos agricultores de Santa Cruz do Sul. Porém, sua produção exige uma área maior para o plantio e não proporciona a mesma rentabilidade do tabaco. Por outro lado, a pressão sobre o tabaco aumenta no cenário internacional. Diversos países, e mesmo o Brasil, já têm leis que proíbem o fumo em locais públicos. Isso faz com que a situação da região, que depende economicamente do produto, seja insegura no longo prazo. Marcos murmura em voz baixa:

- Qual decisão política tomar, levando em consideração milhares de pessoas? Como promover o desenvolvimento sustentável de uma região dependente da monocultura do tabaco? Qual deve ser a política da administração pública em relação a um produto controverso, mas que contribuiu de maneira significativa para a prosperidade local?

Santa Cruz do Sul: a Dependência Econômica do Tabaco e a Busca por Diversificação

Santa Cruz do Sul é uma cidade de colonização alemã e a mais populosa da Região do Vale do Rio Pardo, com 118,3 mil habitantes. O município caracteriza-se por ser a décima economia do Estado, e tem se consolidado como um dos principais polos regionais do Rio Grande do Sul. A sua principal economia consiste na produção e no beneficiamento de tabaco e na produção de cigarros. Pelo menos 65% de sua economia estão vinculados diretamente a este setor. Essa vocação histórica torna Santa Cruz do Sul a capital mundial do tabaco. Em 2010, o município exportou US\$ 955,1 milhões, o que o colocou entre as seis cidades gaúchas que mais exportaram (SANTA CRUZ, 2012).

O Produto Interno Bruto (PIB) de Santa Cruz do Sul, em 2009, foi de R\$ 4,37 bilhões, colocando-a na 106ª posição na lista das cidades mais ricas do país. O

PIB per capita segue acima da média estadual e nacional. O parque industrial da cidade abriga as principais companhias de beneficiamento de tabaco e fabricação de cigarros do Brasil e do mundo (Souza Cruz, Philips Morris, Japan Tobacco International, Universal Leaf e Alliance One), as quais mantêm seus investimentos de expansão, apesar do momento de instabilidade em escala global. Em meio a essa forte presença industrial, o município vem procurando diversificar, embora de modo incipiente, a sua matriz econômica industrial. A indústria do tabaco na cidade processa em torno de 350 mil toneladas de tabaco anuais, sendo que mais de 80% desse total é exportado para mais de cem países dos cinco continentes. São empregados em torno de 10 mil efetivos e temporários e, aproximadamente, 21,7 mil pessoas estão envolvidas direta ou indiretamente com o plantio do tabaco na zona rural do município (SANTA CRUZ, 2012).

Apesar da polêmica em torno do tabaco, o produto se destaca como a cultura que garante maior renda aos agricultores locais, se comparado ao plantio de outras culturas. Porém, cedendo às pressões dos diversos grupos antitabaco, bem como a insegurança desta cultura no longo prazo, muitas propriedades rurais estão em busca de novas alternativas que possam garantir a geração de emprego e renda no meio rural. A busca por alternativas não é recente, embora tenha se intensificado nos últimos anos por conta dos sinais de alerta em relação à viabilidade de longo prazo da produção de tabaco. Houve programas de incentivo, por exemplo, para a produção de flores; à agroindústria de alimentos; ao turismo com roteiros rurais, de forma a aproveitar as potencialidades naturais e culturais da região, como a colonização alemã. No entanto, essas iniciativas enfrentam dificuldades relacionadas à distância do município em relação aos principais mercados consumidores.

De acordo com representantes públicos, os desafios para a região apontam para duas direções. Por um lado, faz-se necessário encontrar alternativas de renda para as famílias de agricultores envolvidas na produção de tabaco, as quais permitam um retorno semelhante à cultura atual, o mesmo ocorrendo com os milhares de industriários que atuam nas empresas beneficiadoras do produto. Por outro lado, representantes empresariais acreditam que o desafio está em fazer o governo e a comunidade em geral entender que, se o tabaco não for produzido no Brasil, será produzido em outro local. Para os gestores envolvidos no negócio do tabaco, não há indicativos de que o consumo de cigarros caia nas próximas décadas, de maneira que esse tabaco será produzido em alguma parte do mundo (ALIEVI *et al.*, 2009).

A Busca de Soluções para o Dilema da Cultura do Tabaco em Santa Cruz do Sul

Marcos entra na sala de reuniões, ansioso e cumprimenta cada um dos representantes das associações presentes. Em seguida, dirige-se para a cabeceira da mesa.

- Senhores, agradeço a presença de todos nesta reunião. Importantes decisões precisam ser tomadas, e a participação de vocês é fundamental nesse processo. Nas

últimas décadas, tem havido uma considerável convergência em torno da ideia de que a administração pública deve se empenhar em estimular o desenvolvimento local, oferecendo condições para o surgimento e consolidação de clusters e arranjos produtivos. A lógica central é que o estímulo à especialização de uma região em torno de uma cadeia produtiva ou de um determinado segmento de uma cadeia poderá torná-la mais competitiva e apta a absorver os benefícios dessa competitividade, gerando empregos, renda e desenvolvimento.

Marcos faz uma pausa e percebe o silêncio absoluto na sala. Todos olham atentamente para ele e aguardam as suas palavras. Ele continua:

- No entanto, em Santa Cruz do Sul e Região do Vale do Rio Pardo, nós estamos vinculados a um arranjo produtivo que, apesar de altamente competitivo em nível global, tende a enfrentar oposição cada vez mais forte em função do seu produto principal. Todos sabem que existem diversos movimentos contrários à produção e ao consumo de tabaco, os quais articulam campanhas e esforços com o objetivo de reduzir o número de fumantes e eliminar a produção de tabaco, o que coloca em risco a renda de agricultores, industriários e todos que dependem direta e indiretamente dessa cultura.

Marcos percebe certa inquietação na sala. Embora ele tenha deixado claros os objetivos do encontro quando convocou a reunião, ele sabe que todas as ações relacionadas ao dilema do tabaco envolvem conflitos de opinião e são geralmente marcadas por debates acalorados. Ele prossegue:

- Eu solicitei esta reunião com os representantes das três associações econômicas mais importantes da nossa cidade, a Associação dos Produtores de Tabaco (APT), a Associação das Indústrias de Tabaco (AIT) e a Associação dos Agricultores de Culturas Alternativas (AACA) para tentarmos, em conjunto, encontrar uma solução para este dilema. O município precisa de um planejamento estratégico para o seu desenvolvimento.

Marcos continua:

- Santa Cruz do Sul tem uma vocação histórica para o cultivo e beneficiamento do tabaco e à fabricação de cigarros. Somos muito dependentes dessa economia. Por outro lado, existe uma tendência mundial de redução na fabricação, assim como uma queda do consumo de cigarros, motivada por iniciativas governamentais e de órgãos ligados à saúde pública. Em vista disso, a gestão municipal nos reuniu aqui para discutirmos estratégias para o nosso futuro. Considerando esse aspecto, solicito a cada um dos presentes para que faça uso da palavra e nos auxilie na definição de alternativas para o desenvolvimento do nosso município.

O primeiro a se pronunciar foi o representante da Associação dos Produtores de Tabaco (APT):

- Bom dia a todos e obrigado, Marcos, por convocar esta reunião para discutir um assunto que é de grande relevância a todos os cidadãos de Santa Cruz do Sul. Nossa associação entende que os produtores de tabaco dispõem de poucas alternativas que possam substituir por completo a cultura do tabaco. Assim, não somos favoráveis que os recursos públicos sejam canalizados para um novo produto ou cultura. Porém, entendemos que devemos buscar formas complementares que possam progressivamente substituir eventuais reduções no plantio do tabaco. Qualquer pessoa que conhece a realidade dos produtores rurais sabe que a qualidade de vida desses agricultores se deve ao alto rendimento que o tabaco proporciona em pequenas propriedades. É muito fácil apontar os problemas do tabaco e dizer que os produtores devem plantar outras culturas, mas qual agricultor vai arriscar investir em um plantio que não tem garantia de compra e preços sujeitos a grandes variações todos os anos? As indústrias de tabaco garantem a compra de toda a produção, temos um seguro contra intempéries e um histórico de várias gerações produzindo tabaco. É isso que sabemos fazer. Defendemos a continuidade dos investimentos públicos na cultura do tabaco. Precisamos do apoio político e financeiro do governo municipal para defender nossos produtores e é isso que esperamos que aconteça.

Marcos já imaginava que cada grupo defendesse acirradamente a sua posição, mas esperava ideias mais propositivas. Assim como Marcos, o representante da APT vinha de uma família que há gerações estava envolvida com a produção de tabaco na região. Certa vez ele lhe dissera que *"o tabaco faz parte da história da nossa gente, dos nossos antepassados. Sabemos dos riscos, das críticas pesadas que o tabaco vem recebendo, mas aprendemos a valorizar essa cultura com os nossos pais, que aprenderam com os pais deles. Não sabemos fazer outra coisa, nem temos alternativas que gerem o mesmo nível de renda para um número tão grande de pessoas"*.

Marcos agradece e passa a palavra ao representante da Associação das Indústrias de Tabaco (AIT):

- A indústria do tabaco é favorável ao direito de livre escolha no consumo das pessoas. O cigarro é um produto lícito, da mesma forma que as bebidas alcoólicas. Além disso, o país exporta grande parte do tabaco e do cigarro que produz, somos competitivos e ajudamos a fortalecer a economia nacional e, sobretudo, a local. A escolha por fumar é um direito individual. Vejam, a própria Organização Mundial da Saúde reconhece que o consumo de cigarros vai aumentar nas próximas décadas. Alguém vai ter que produzir o tabaco para a fabricação desses cigarros. Por que devemos deixar que outros países produzam esse tabaco e fiquem com toda a renda e empregos advindos dessa produção? Nós entendemos que o poder público pode incentivar alternativas de renda, mas deve continuar apoiando o tabaco. Certamente, nos próximos 20 ou 30 anos, o tabaco continuará sendo uma importante fonte de riqueza para esta cidade e para a região, então nada mais correto que tenhamos todo o apoio possível para continuarmos fortalecendo esta cadeia.

Em encontros anteriores, Marcos já havia sido interpelado pelo representante da AIT com argumentos a respeito do grande número de atores envolvidos no arranjo produtivo: “– Marcos, lembre-se de que defender o tabaco é muito mais do que defender apenas as indústrias que beneficiam o produto. Há muitos setores envolvidos, que prestam serviços, atuam como fornecedores e distribuidores do nosso produto. Eles também geram empregos, renda, impostos.”

Dos próprios prefeitos da região, Marcos já ouvira inúmeras vezes o quanto o tabaco contribuía para a geração de impostos, tanto locais quanto federais. Ele relembra os dados da Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) – entidade que congrega os produtores de tabaco e representa seus interesses tanto no cenário nacional quanto internacional – e Receita Federal Brasileira (2012), que demonstram que a cadeia produtiva do tabaco (desde a produção e industrialização da matéria-prima, produção de cigarros e fornecedores da cadeia) foi responsável por um faturamento total de R\$ 16,99 bilhões em 2010 no país, dos quais R\$ 9,36 bilhões (ou 55,1% do total) se transformaram em impostos, R\$ 4,56 bilhões ficaram com o produtor (ou 26,8% do total), R\$ 2,06 bilhões permaneceram com a indústria (ou 12,2% do total) e R\$ 1 bilhão foi distribuído entre os varejistas (ou 5,9% do total). Marcos sabe que, em alguns países, os impostos gerados pela cadeia do tabaco representam uma fatia significativa na arrecadação governamental, o que demonstra o poder econômico e justifica o interesse dos governos em relação a esta cadeia produtiva.

Marcos agradece ao representante da AIT e passa a palavra para o representante da Associação dos Agricultores de Culturas Alternativas:

- Nossa posição é diferente das apresentadas pelos demais representantes. Entendemos que o cigarro é uma droga que causa doenças, de forma que inúmeras são as iniciativas para desestimular o seu consumo e a sua fabricação em diversos países, inclusive no Brasil. Devemos buscar culturas e atividades de trabalho que substituam essa dependência econômica histórica em nossa cidade e região. Acreditamos que, com o auxílio da iniciativa pública e privada, bem como com o apoio de universidades, conseguiremos, no médio e longo prazo, alternativas para substituição da forte dependência do tabaco, fortalecendo ainda mais o desenvolvimento da região por meio de uma matriz diversificada. É claro que nós conhecemos o poder econômico do tabaco e como ele contribuiu para a riqueza desta região, mas não podemos fechar os olhos para o fato de se tratar de um produto maléfico à sociedade. Não é nosso objetivo combater o tabaco, mas entendemos que o poder público tem o dever de ajudar os produtores de tabaco a identificar alternativas sustentáveis, que permitam gerar renda e ao mesmo tempo contribuir para uma sociedade melhor.

Nesse momento, o representante da AIT pede novamente a palavra e afirma:

- *Respeito a posição do senhor, mas ao mesmo tempo desafio qualquer um a apresentar outra cadeia produtiva tão organizada, integrada e eficiente quanto a*

do tabaco, e que gera tanta renda a um número tão grande de produtores rurais. Ele silencia um minuto, olha para os seus interlocutores com um tom desafiador, e acrescenta:

- Temos um sistema integrado de produção em que a indústria fornece insumos, suporte técnico e garantia de compra de todo o volume contratado. Os produtores têm ainda a proteção de um seguro agrícola contra intempéries, oferecido pela AFUBRA. Quem pode propor uma alternativa melhor para 180.000 famílias de pequenos produtores?

Ao escutar os argumentos de todos, Marcos se depara com a complexidade da situação, e com a dificuldade em se tomar uma decisão que irá repercutir nas políticas da cidade e na vida de milhares de pessoas. Diversas vezes ele se questionara sobre os motivos que levaram a região à extrema dependência em relação à cultura do tabaco na região. Em um recente seminário, o representante dos produtores respondera a essa mesma pergunta: *“Ocorreu por diversos motivos: o tamanho reduzido das propriedades rurais, que é de 13,9 hectares por família; o uso intenso de mão de obra familiar e a reduzida mecanização exigida pelo tabaco; a grande diferença de rentabilidade do tabaco em relação a qualquer outra cultura possível em minifúndios e a relação histórica da região com o cultivo do produto”*. Hoje, os mesmos fatores que favorecem a produção de tabaco representam dificuldades significativas para o desenvolvimento de outras culturas agrícolas, visto que poucas podem ser produzidas competitivamente em pequenas propriedades com relevo acidentado e ainda assim gerar uma renda satisfatória para os produtores.

Marcos sentia-se no meio de um fogo cruzado. Ao mesmo tempo em que reconhecia a importância da cultura do tabaco, ouvia os contra-argumentos de setores importantes da sociedade civil, para quem o governo local deveria empenhar-se em encontrar alternativas para o tabaco, em vez de optar pela solução simples de defendê-lo como se fosse a única possibilidade para a economia regional. As dúvidas são muitas: O poder público deve continuar investindo no fortalecimento do arranjo produtivo do tabaco, destinando recursos e incentivos para essas empresas e oferecendo apoio político? Ou deve direcionar os seus esforços para uma reconversão da matriz produtiva, mesmo considerando que iniciativas anteriores tiveram pouco êxito em razão do poder econômico e da riqueza gerada pelo tabaco? Como obter o apoio de grupos com interesses tão distintos e uni-los em torno da ideia de gerar desenvolvimento sustentável em longo prazo para a região, sem comprometer a qualidade de vida obtida nas últimas décadas? Essas questões rodavam na cabeça de Marcos, fazendo com que ele se esquecesse por alguns segundos de que a reunião ainda não havia acabado.

Por fim, ele agradece a participação de todos e afirma que todos os argumentos apresentados serão analisados no desenvolvimento do planejamento estratégico para a região.

A Definição de um Roteiro para a Análise do Problema

A reunião com os representantes setoriais tinha encerrado sem muitos pontos de convergência. Na realidade, cada grupo tinha seus próprios argumentos e era difícil chegar a um denominador comum. Marcos e Júlia estavam de volta à sala do gestor, pensando em como sintetizar as discussões da reunião. Após alguns minutos de reflexão, Marcos diz:

- Além das posições distintas de cada representante setorial, o que torna a situação tão complexa é que nossa região constitui um grande arranjo produtivo local, em que estão envolvidos muitos atores em torno da indústria do tabaco. Portanto, um passo importante é compreender as características de um APL e como elas se manifestam em nossa região.

- Júlia, tome nota, por favor, acrescenta Marcos. Um segundo aspecto que precisamos analisar é: quais as vantagens e os riscos que essa sobre-especialização em um único produto geram à nossa região. É verdade que há benefícios, mas também há muitos riscos, e eles precisam ser completamente compreendidos para podermos projetar o futuro.

- Estou tomando nota, Sr. Marcos. Penso que também é importante organizarmos os argumentos de cada grupo de representantes setoriais. Fiz diversas anotações durante a reunião e posso iniciar essa síntese.

- Ótimo, Júlia, diz Marcos, a partir desses três pontos - a compreensão das características de um APL, a análise dos benefícios e dos riscos da especialização produtiva e os argumentos de cada grupo, podemos pensar em como a Administração Pública poderia equacionar os interesses de stakeholders pró-tabaco (produtores, indústria, entidades representativas) e antitabaco (profissionais e órgãos de saúde pública, organizações não governamentais) para promover o desenvolvimento regional?

Embora estivessem diante de um tema extremamente complexo e que envolvia o futuro da região, Marcos e Júlia estavam satisfeitos com as perguntas norteadoras que haviam elaborado, as quais facilitariam a realização do planejamento solicitado pelo Prefeito Municipal.

- Já temos o roteiro, Sr. Marcos. Quando começamos?

- Agora mesmo, Júlia. Não temos tempo a perder! Vamos revisar as questões:

a) Quais as características de um Arranjo Produtivo Local (APL) e como elas se aplicam ao arranjo produtivo do tabaco no Vale do Rio Pardo?

b) Quais os benefícios e os riscos associados à sobre-especialização produtiva de uma região e que ações poderiam ser realizadas localmente para reduzir os efeitos da sobre-especialização na cadeia produtiva do tabaco?

c) Como a Administração Pública poderia equacionar os interesses de stakeholders pró-tabaco (produtores, indústria, entidades representativas) e antitabaco (profissionais e órgãos de saúde pública, organizações não governamentais)?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação ou pós-graduação, em disciplinas relacionadas a Estratégias Empresariais, Economia Regional, Administração da Produção, Planejamento Estratégico e Administração Pública, visando consolidar conhecimentos teóricos sobre *clusters*, arranjos produtivos e desenvolvimento regional endógeno e exógeno. As reflexões e as discussões podem se dar em torno da importância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local, onde as aglomerações produtivas locais e regionais impulsionam o dinamismo competitivo de empresas em diferentes setores. O debate também pode incluir reflexões sobre as especificidades de uma região cujo arranjo produtivo local é altamente competitivo, mas possui um cenário pessimista para o médio e longo prazo. O principal objetivo do caso é estimular a discussão entre alunos sobre as características dos APLs, seu desenvolvimento histórico e o papel da administração pública no estímulo a esse arranjo ou a busca da diversificação para um desenvolvimento mais equilibrado. O professor pode estimular a discussão com argumentos sobre as dificuldades de encontrar soluções fáceis para mudar a estrutura de arranjos produtivos locais, como no caso do tabaco, que, embora seja agente propulsor do desenvolvimento local, está enfrentando barreiras externas em sua trajetória de desenvolvimento.

Fontes de Dados

Para realização deste caso de ensino foram utilizados dados oriundos de análise documental e observação participante. Na fase da análise documental, os dados secundários foram obtidos de artigos científicos, revistas especializadas, anuários e *websites*. A observação participante se deu com a vivência de três pesquisadores no ambiente ao qual o estudo está vinculado, o que permitiu extrair aspectos mais subjetivos que auxiliaram na elaboração do caso de ensino proposto.

Questões para Discussão e Análise do Caso

Para a aplicação do caso em sala de aula, o professor poderá estimular discussões sobre os conceitos teóricos que deseja trabalhar, com base em questões específicas sobre o problema da sobre-especialização do APL descrito no caso. As seguintes questões são sugeridas para uma reflexão inicial:

a) Quais as características de um Arranjo Produtivo Local (APL) e como elas se aplicam ao Arranjo Produtivo do Tabaco no Vale do Rio Pardo?

As mudanças verificadas nas economias a partir do início dos anos 1980, provocadas pelo esgotamento do modelo fordista de acumulação, também provocaram reações dos governos para amenizar as consequências negativas desse esgotamento. Estes passaram a utilizar os instrumentos do Estado para atuar na

organização da produção e na regulação da economia. Em termos de organização produtiva, um desses instrumentos é a reformulação dos padrões tradicionais de localização das empresas por meio da descentralização, resultando na formação dos arranjos produtivos locais.

Na literatura contemporânea é amplamente aceito que as fontes locais de competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento da capacidade inovativa. A concepção de aglomerações torna-se explicitamente associada ao conceito de competitividade, principalmente a partir dos anos de 1990. Dessa forma, muitas organizações (centros de pesquisa, governo, universidades e consultorias) passaram a realizar estudos sobre aglomerações, nos quais a especialização e a competitividade econômica são reinterpretadas dentro de uma perspectiva de interações. Dentre os estudos sobre aglomerações produtivas, destacam-se os arranjos produtivos locais (APLs). Os elementos centrais que caracterizam arranjos e sistemas locais de produção se baseiam em conceitos como aprendizado, interações, competências, complementaridade, etc., que enfatizam os aspectos locais e regionais. O conceito de arranjos e sistemas produtivos locais, consenso na literatura, refere-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos (LUNDVALL, 1992).

Um arranjo produtivo local (APL) é caracterizado como um agrupamento territorial de atores econômicos, políticos e sociais, que têm foco em um conjunto específico de atividades econômicas vinculadas entre si (CASSIOLATO; LASTRES; MACIEL, 2003). A formação de um APL especializado e competitivo contribui para a geração de renda e empregos e, do ponto de vista empresarial, a localização em uma região especializada favorece a geração de inovações e a competitividade das empresas. Os arranjos produtivos locais passaram a atuar como uma forma de intensificar/incrementar as relações de cooperação interorganizacionais, com o propósito de incentivar o desenvolvimento das organizações localizadas geograficamente próximas, estruturas organizacionais com características de aglomerações produtivas.

As análises sobre arranjos e sistemas produtivos locais incluem não apenas empresas (produtores de bens e produtos finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços e suas variadas formas de representação), mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e ao treinamento de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento. Essa forma de entender os arranjos e sistemas locais de produção permite verificar a existência de um compartilhamento por parte dos agentes do conhecimento tácito e também do conhecimento codificado. A interação e o compartilhamento do conhecimento passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas; e a inovação, a fonte central dos processos de competitividade (LUNDVALL, 1992).

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), as configurações dos APLs permitem auxiliar na superação de problemas tratados por abordagens tradicionais que se mostram crescentemente insuficientes e, por vezes, até inadequadas; tal configuração não focaliza apenas as unidades produtivas individuais ou apenas a abordagem setorial ou de cadeias produtivas, em razão de se considerar como importantes as especificidades locais das diferentes atividades, já que as dinâmicas dos produtores variam muito de acordo com a localização. Portanto, faz-se necessário considerar muitos aspectos da dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, entre os quais o número de postos de trabalho, o faturamento, o mercado, o potencial de crescimento e a diversificação.

Nos estudos de Suzigan (2006), a caracterização de APLs, nas diversas abordagens, apresenta os seguintes pontos de convergência: existência de elevado grau de mão de obra qualificada em dado espaço geográfico; existência, no APL, de agentes que fazem parte da cadeia produtiva como, por exemplo, fornecedores de componentes, fornecedores de máquinas e equipamentos, fornecedores de insumos, entre outros; além disso, um APL propicia a interação entre os agentes, fomentando a disseminação do conhecimento.

Partindo dos conceitos e da caracterização dos APLs, faz-se a ligação com o APL do tabaco, objeto desse estudo. O desenvolvimento do Vale do Rio Pardo está historicamente relacionado à cultura do tabaco. Registros de meados do século XIX já fazem referência ao cultivo da “planta de ouro” que transformou a região em um dos principais polos agroindustriais do estado. Na década de 1850, “a cultura do fumo, então no seu início, prometia o considerável desenvolvimento que, mais tarde, deveria constituir a principal fonte de prosperidade e riqueza da Colônia” (MENEZES, 2005, p. 34). Com o passar das décadas, o tabaco produzido inicialmente para consumo local transformou-se no principal produto da região e começou a ser comercializado em outros mercados. O processo produtivo foi facilitado pela existência de pequenas propriedades rurais e uso intensivo de mão de obra, demandando poucos investimentos e baixa tecnologia produtiva, características mantidas até os dias atuais. Posteriormente, a instalação de empresas industriais de beneficiamento de tabaco na região impulsionou significativamente a economia regional, como resultado da existência de uma estrutura de produção baseada em pequenas propriedades e no trabalho familiar, sem a necessidade de investimentos na aquisição de terras e contratação de mão de obra pelas empresas de beneficiamento de tabaco.

No APL do tabaco da Região do Vale do Rio Pardo, encontram-se localizados importantes agentes que fazem parte da produção de tabaco como: produtores de insumos, empresas de processamento, fornecedores de componentes, fornecedores de máquinas e equipamentos, associações de classe, sindicatos e instituições de pesquisa (ALIEVI; WEGNER; COSTENARO, 2009). O desenho institucional do APL do tabaco, conforme AFUBRA (2012), está composto pelos principais agentes que

fazem parte da cadeia produtiva do tabaco e das instituições que atuam direta e indiretamente ao longo da cadeia.

O APL do tabaco tem alcançado significativo grau de desenvolvimento ao longo de sua trajetória. As relações de cooperação entre os agentes que fazem parte do processo apresentam-se bem estruturadas quanto ao seu desenho institucional, com a existência de relações entre os atores (parcerias, redes), mas também entidades representativas e setoriais (sindicatos, associações) que promovem a dinâmica do APL. Ressalta-se que uma das particularidades desse APL são as relações dos produtores de insumos com as empresas produtoras, que são estabelecidas por meio de contratos entre as partes e praticadas num processo de sistema integrado de produção. Os produtores de insumos, caracterizados no APL como pequenos produtores rurais, possuem acompanhamento das empresas desde o cultivo até o momento da venda do produto. As relações são estabelecidas formalmente entre esses agentes. Por um lado, essa forma de cooperação gera mais confiança ao pequeno produtor rural e, por outro lado, aumenta o comprometimento do produtor no momento da venda do seu produto.

b) Quais os benefícios e os riscos associados à sobre-especialização produtiva de uma região e que ações poderiam ser realizadas localmente para reduzir os efeitos da sobre-especialização na cadeia produtiva do tabaco?

A Região do Vale do Rio Pardo, localizada na região central do Rio Grande do Sul, com uma população de aproximadamente 420 mil habitantes, é considerada o maior polo mundial de produção e industrialização de tabaco. Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Vera Cruz, Rio Pardo e Candelária são os municípios que concentram o maior número de produtores e indústrias beneficiadoras do tabaco, apresentando alta dependência em relação aos empregos, à renda e à arrecadação de impostos gerados por esse produto. De acordo com a Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), principal receita do município, atualmente depende em torno de 75% do tabaco.

O arranjo produtivo do tabaco do Vale do Rio Pardo apresenta-se estruturado na sua configuração institucional. Todos os principais agentes que fazem parte da cadeia estão localizados geograficamente próximos. Na sua trajetória de desenvolvimento, o APL passou a ser o principal gerador de riqueza da região. Como a zona rural da Região do Vale do Rio Pardo é formada por pequenas propriedades, o cultivo do tabaco passou a ser uma cultura rentável para os pequenos agricultores, em comparação com outras culturas que exigem áreas produtivas maiores e grandes investimentos em mecanização.

A trajetória de evolução do APL do tabaco começou em 1850, quando os imigrantes alemães que chegaram à região iniciaram a produção agrícola. O tabaco foi uma das plantações testadas, proporcionando os resultados mais satisfatórios em relação a outras culturas. Com o tempo, o tabaco destacou-se como principal

produto da região e em 1874 o município de Santa Cruz do Sul já comercializava cerca de um milhão de quilos do produto. Esse sucesso decorreu principalmente da qualidade do tabaco, obtida pela especialização dos colonos e pela orientação que recebiam dos comerciantes locais. Além disso, a produção de tabaco mostrou-se estratégica para a região, já que sua distância de Porto Alegre e dos principais mercados consumidores tornava a produção de alimentos e produtos tradicionais economicamente inviáveis (VOGT, 1997).

A dependência em relação à cultura do tabaco na região ocorreu por diversos motivos: o tamanho reduzido das propriedades rurais (média de 13,9 hectares por família); o uso intenso de mão de obra familiar e reduzida mecanização; a grande diferença de rentabilidade do tabaco em relação a qualquer outra cultura possível em minifúndios e a relação histórica da região com o cultivo do fumo. Os mesmos fatores que favorecem a produção de tabaco representam dificuldades significativas para o desenvolvimento de outras culturas agrícolas, visto que poucas podem ser produzidas competitivamente em pequenas propriedades (muitas com relevo acidentado) e ainda assim gerar uma renda satisfatória para os produtores.

Outro fator determinante que estimulou significativamente a produção de tabaco foi a organização de um sistema integrado de produção, existente há 90 anos na região. Nesse sistema, o produtor está vinculado a uma indústria de beneficiamento que lhe fornece insumos, suporte técnico e garantia de compra de todo o volume contratado. Em contrapartida, a indústria determina a qualidade e as características do produto que deseja comprar. Com a introdução desse sistema integrado houve um incremento considerável no volume produzido e na qualidade da produção, de maneira que hoje o Vale do Rio Pardo abriga o maior arranjo produtivo do tabaco no mundo, desde a produção ao beneficiamento do produto, com a presença de um conjunto de empresas correlatas que dão suporte à cadeia. Os produtores têm ainda a proteção de um seguro agrícola contra intempéries, oferecido pela AFUBRA, associação constituída pelos próprios fumicultores.

O cultivo do tabaco gera um rendimento médio por hectare superior ao de outra cultura. Além disso, essa atividade, que exige baixa mecanização, utiliza significativa parcela de mão de obra familiar ao longo do processo que vai do cultivo até a etapa de comercialização do produto. Dessa forma, o cultivo do tabaco, além de gerar maior rendimento frente a outras culturas agrícolas, se adapta muito bem em regiões caracterizadas por pequenas propriedades rurais. Considerando esses fatores que beneficiam a produção do tabaco na região em estudo, o processo natural ao longo dos anos foi o predomínio dessa cultura por parte dos agricultores. Também acompanhando esse processo, os demais agentes do APL (empresas de beneficiamento, empresas produtoras do produto final, empresas de componentes, entre outros) foram se especializando nas suas atividades. Os agentes passaram a investir cada vez mais no apoio técnico aos produtores rurais, via sistema integrado de produção, e também na introdução de novas tecnologias em produtos e processos.

Os significativos investimentos tecnológicos e de gestão no APL propiciaram um significativo grau de desenvolvimento e elevou o patamar competitivo do setor no mercado mundial. Todos esses resultados acabaram gerando um aumento da especialização produtiva do APL do tabaco.

O aumento da especialização e da capacidade produtiva de um APL pode resultar num aglomerado de monoproduto. Nesse caso, as ações para o incremento do APL são voltadas, basicamente, para a consolidação da especialização, ou seja, o conhecimento é cada vez mais especializado. Estratégias de diversificação do APL podem ser alcançadas com ações que estimulem o surgimento de capacitações complementares, ações que promovam a integração vertical, para frente e para trás (LASTRES; CASSIOLATO, 2009). Assim, novos produtos podem ser desenvolvidos com base na natureza do APL, aproveitando-se o conhecimento já existente e, dessa forma, diversificar a produção.

No APL do tabaco, a sobre-especialização promove significativo grau de dependência para a economia local (WEGNER, 2008). Políticas de diversificação da produção podem ser adotadas no sentido de incentivar o desenvolvimento de novos produtos via integração vertical, como também o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem a implantação de empresas de outros setores da atividade econômica na região.

A dificuldade em adotar uma política de diversificação da produção reside no fato de identificar culturas que apresentem rentabilidade equivalente ou superior ao cultivo do tabaco. Segundo Borges (2011), os principais entraves para a implantação de políticas que promovam a diversificação da produção baseiam-se na necessidade de planejamento e implantação de políticas públicas e privadas capazes de dar o suporte necessário para o processo de transição de um ramo da atividade econômica, para que possa ser consolidado e estruturado.

c) Como a Administração Pública poderia equacionar os interesses de stakeholders pró-tabaco (produtores, indústria, entidades representativas) e antitabaco (profissionais e órgãos de saúde pública, organizações não governamentais)?

Na literatura sobre APLs os estudos sobre formulação de políticas públicas que visem estimular o desenvolvimento das aglomerações produtivas indicam, num primeiro momento, a necessidade de compreender e analisar as especificidades de cada APL. Conforme Suzigan (2006), os APLs apresentam diferentes trajetórias quanto a sua história, valores culturais, formação e desenvolvimento. É fundamental que o setor público conheça as especificidades do APL para então definir e implantar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do aglomerado, sem que essas ações prejudiquem os demais setores da atividade econômica da região. De acordo com Lastres e Cassiolato (2009), as políticas públicas devem ser formuladas de maneira que assegurem determinado equilíbrio no desenvolvimento da economia local.

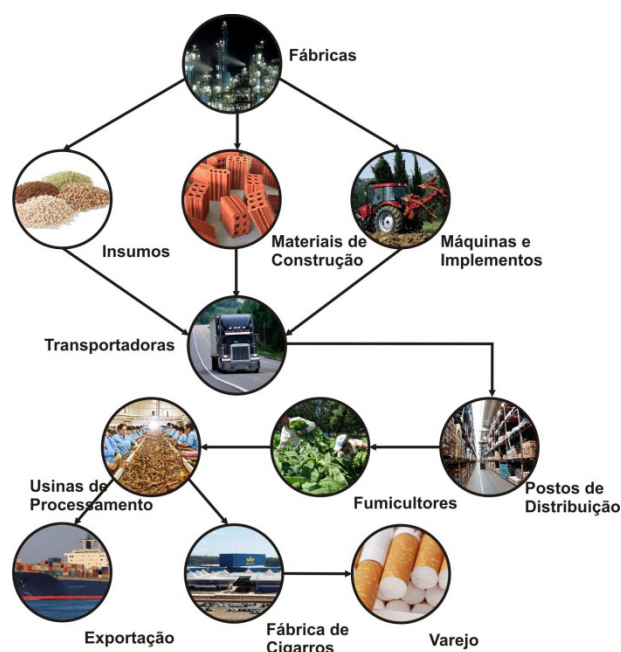
Atualmente, dentre as denominadas drogas lícitas, o cigarro é a mais combatida mundialmente. É crescente o número de campanhas que visam desestimular o consumo do produto. Além disso, há severas restrições para a realização de ações de *marketing* por parte das empresas produtoras e muitos países não permitem mais o consumo em locais públicos fechados. A Organização Mundial da Saúde (OMS) empenha-se em diminuir o número de usuários de cigarros e divulga dados que relacionam o tabaco a diversas enfermidades que levam à morte, gerando altos custos sociais. Ao longo do século XX, o tabaco teria provocado a morte de 100 milhões de pessoas e, atualmente, seria o responsável pela morte de 5,4 milhões de pessoas todos os anos. A projeção da OMS é que em 2030 esse número seja de 8 milhões de mortes anuais, das quais 80% em países em desenvolvimento (OMS, 2008).

Apesar das inúmeras campanhas de combate ao tabaco, não se verifica uma queda expressiva no consumo de cigarros em nível mundial ao longo das décadas. Pelo contrário, as projeções da indústria são de aumento nas vendas nos próximos anos, em razão do crescimento no número de fumantes em países em desenvolvimento. Dados apresentados por Mackay e Eriksen (2002) mostram que em 1880 o consumo de cigarros no mundo era de 10 bilhões de unidades e no ano de 2000 esse número passou para 5.500 bilhões de unidades de cigarro consumidos. Números divulgados pela AFUBRA (2012) mostram que em 2010 o consumo cresceu para 5.674 bilhões de unidade de cigarros. Quase 45% do total de fumantes estão na China, cerca de 8% está na Índia e 7,7% nos Estados Unidos, o que torna esses países mercados consumidores relevantes para a manutenção e expansão da indústria de beneficiamento de tabaco e produção de cigarros.

No Brasil, com a Convenção-Quadro, iniciada na década de 1990, medidas de natureza fiscal e regulatórias estão sendo implementadas. Dentre as principais ações adotadas pela Convenção-Quadro destacam-se as medidas direcionadas ao aumento da arrecadação, redução do consumo de cigarros e políticas voltadas a desincentivar a entrada de novos fabricantes potenciais no mercado (NASCIMENTO, 2011). Essas medidas atuam, principalmente, para desestimular o consumo e a produção do tabaco.

O impacto social do tabaco em todas as etapas da cadeia produtiva, mas especialmente nas regiões produtoras, também não pode ser subestimado. A AFUBRA argumenta que a cadeia produtiva do tabaco é responsável por cerca de 2,52 milhões de empregos diretos e indiretos no Brasil, dos quais 1,05 milhão nas lavouras de produção de tabaco, 30 mil nas indústrias e 1,44 milhão em atividades correlatas, de distribuição e comercialização. O que corresponde a um contingente significativo de pessoas vinculadas a essa atividade. Da produção total de tabaco no Brasil (867 mil toneladas), 96% é produzida no Sul e 4% no Nordeste do país. O Rio Grande do Sul é o Estado com a maior produção nacional, respondendo por aproximadamente 48% da produção (AFUBRA, 2012). A Figura 1 ilustra de modo simplificado o mapeamento dos atores de um arranjo produtivo do tabaco.

Figura 1: Cadeia produtiva do tabaco



Fonte: Adaptado de AFUBRA (2012).

No caso do APL do tabaco da Região do Vale do Rio Pardo, existe um amplo debate entre agentes que atuam na defesa do tabaco e outros que defendem novas alternativas de desenvolvimento para a região. As medidas adotadas pela Convenção-Quadro passaram a intensificar a discussão sobre o futuro do APL na região. As medidas de redução da produção e do consumo do tabaco atende, em parte, as organizações/entidades antitabagistas. Porém, os efeitos na economia, caso ocorra uma drástica redução no consumo e na produção de tabaco no curto prazo, poderá representar uma significativa redução na mão de obra utilizada, tanto na produção do tabaco como de cigarros (NASCIMENTO, 2011).

Segundo Wegner (2008), algumas ações foram desenvolvidas com o objetivo de gerar alternativas para diversificar a economia da Região do Vale do Rio Pardo, considerando que a economia agrícola da região é altamente concentrada no cultivo do tabaco. O autor coloca como exemplo o aproveitamento de áreas agrícolas para o cultivo de matéria-prima para biocombustíveis, ações que visam complementar a renda dos agricultores e ao mesmo tempo promoverem a diversificação da produção. Essas alternativas, segundo o autor, ainda necessitam de estudos aprofundados para se tornarem alternativas de diversificação no longo prazo.

Sintetizando, a busca de soluções para equacionar os interesses da sociedade civil e organizada é muito desafiadora. As medidas da Convenção-Quadro estão sendo implementadas e o setor público necessita definir políticas para que produtores de tabaco, indústria, empresas de componentes e demais insumos se adaptem aos acordos estabelecidos pelo tratado. O papel do setor público, além de agente indutor do desenvolvimento, também consiste em dar o suporte necessário aos atores envolvidos na cadeia produtiva do tabaco no processo de diversificação e reconversão produtiva.

d) Sugestão para dinâmica de grupo:

A classe deverá se dividir e formar quatro grupos para sugerir alternativas e defender os interesses das associações locais, tendo como referência o caso para ensino. Segue a Tabela 1 com o detalhamento para a dinâmica de grupo.

Etapa	Descrição	Tempo
1	<p>Dividir a classe em quatro grupos uniformes conforme proposta a seguir:</p> <p>Grupo 1: Irá representar a Associação dos Produtores de Tabaco (APT). O grupo terá que defender o interesse desta associação, que é manter o apoio à produção e aos produtores de tabaco.</p> <p>Grupo 2: Irá representar os interesses da Associação das Indústrias de Tabaco (AIT). Seu principal objetivo é a defesa dos empresários pela manutenção e expansão do beneficiamento de tabaco e da produção de cigarros na região.</p> <p>Grupo 3: Irá representar os interesses da Associação dos Agricultores de Culturas Alternativas (AACA). Este grupo irá atuar como agente que busca erradicar o tabaco e propor alternativas econômicas.</p> <p>Grupo 4: O Grupo 4 irá atuar como gestor municipal e formulará as perguntas e analisará as respostas e as propostas dos três grupos.</p>	20 min.
2	O Grupo 4 irá elaborar questões para serem respondidas pelos demais grupos. Sugere-se de duas a três questões para cada grupo. Após isso, o Grupo 4 irá realizar as perguntas em voz alta para cada um dos grupos.	30 min.
3	Cada um dos três grupos irá responder as questões elaboradas pelo Grupo 4.	15 min. por grupo
4	O Grupo 4 irá emitir um parecer técnico/político de decisão estratégica para o desenvolvimento regional do município, levando-se em consideração as melhores respostas apresentadas pelos grupos.	15 min.
5	O professor fará as considerações finais, encerrando a atividade.	5 min.

REFERÊNCIAS

AFUBRA. **Associação dos Fumicultores do Brasil:** Institucional. Disponível em: <<http://www.afubra.com.br>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

ALIEVI, R. M.; WEGNER, D.; COSTENARO, A. Arranjo Produtivo Fumageiro do Vale do Rio Pardo/RS: Desafios e Perspectivas de Crescimento no Longo Prazo. In: DOTTO, D.M.R.; MOYANO, C.A.M. (Org.). **Estudos Organizacionais:** Desafios Contemporâneos. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2009, v. II, p. 108-128.

BORGES, L. A.R. **O Tabaco no Rio Grande do Sul**: uma análise da cadeia agroindustrial e dos possíveis impactos das políticas derivadas da Convenção-Quadro para o controle do tabaco sobre a economia fumageira. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; STALLIVIERI, F. **Arranjos Produtivos Locais**: uma alternativa para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: E-Paper, 2009.

CASSIOLATO, J. E.; MATOS, M., P.; LASTRES, H. M.M. **Arranjos Produtivos Locais**: uma alternativa para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: E-Paper, 2008.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; MACIEL, M. **Systems of innovation and development - evidence from Brazil**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

BELING, R. **Anuário Brasileiro do Tabaco 2008**. Disponível em: <www.anuarios.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2010.

BELING, R. **Anuário Brasileiro do Tabaco 2009**. Disponível em: <www.anuarios.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2010.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**: institucional. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 dez. 2009.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Revista Parcerias Estratégicas**, 2003.

LUNDEVALL, B. **National Systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MACKAY, J.; ERIKSEN, M. P. **The tobacco atlas**. Geneva: World Health Organization, 2002.

MENEZES, J. B. **Município de Santa Cruz**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005.

NASCIMENTO, R. Z. O. **As políticas Públicas Antitabagistas e os seus efeitos à competição no mercado brasileiro de cigarro**: uma análise crítica para o debate. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2011.

OMS. **Who Report on the Global Tobacco Epidemic: The MPOWER Package**. Disponível em: <<http://www.who.int>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

SANTA CRUZ. **Revista Santa Cruz 2011**. Disponível em: <www.anuarios.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2012.

SUZIGAN, W. **Identificação, Mapeamento e Caracterização Estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**: Relatório Consolidado. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2006.

VOGT, O. P. **A produção de fumo em Santa Cruz do Sul/RS: (1849 – 1993)**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1997.

WEGNER, D. A. **Influência dos Stakeholders Sobre as Práticas de Gestão Ambiental da Cadeia Produtiva do Tabaco no Sul do Brasil**. Encontro Nacional de Gestão Ambiental e Meio Ambiente – Engema – 2008, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2008.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2004.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Thompson, 2007.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANUÁRIO Brasileiro do Fumo e Anuário Brasileiro do Tabaco. Disponíveis em <<http://www.anuarios.com.br>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.de9.ime.eb.br/~intec/Sistemas%20de%20Inovacao/Artigos%20para%20aula/Compara%87%C6o%20Aglomerados.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

BRITTO, J. **Cooperação e Aprendizado em Arranjos Produtivos Locais**: em busca de um referencial analítico. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Novas Políticas na Era do Conhecimento**: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/238/232>. Acesso em: 18 ago. 2012.

PORTER, M. Clusters e competitividade. **Revista HSM**, n.15, p. 100-110, 1999.

THE Tobacco Atlas. Disponível em: <<http://www.tobaccoatlas.org>>. Acesso em: 18 ago. 2012.