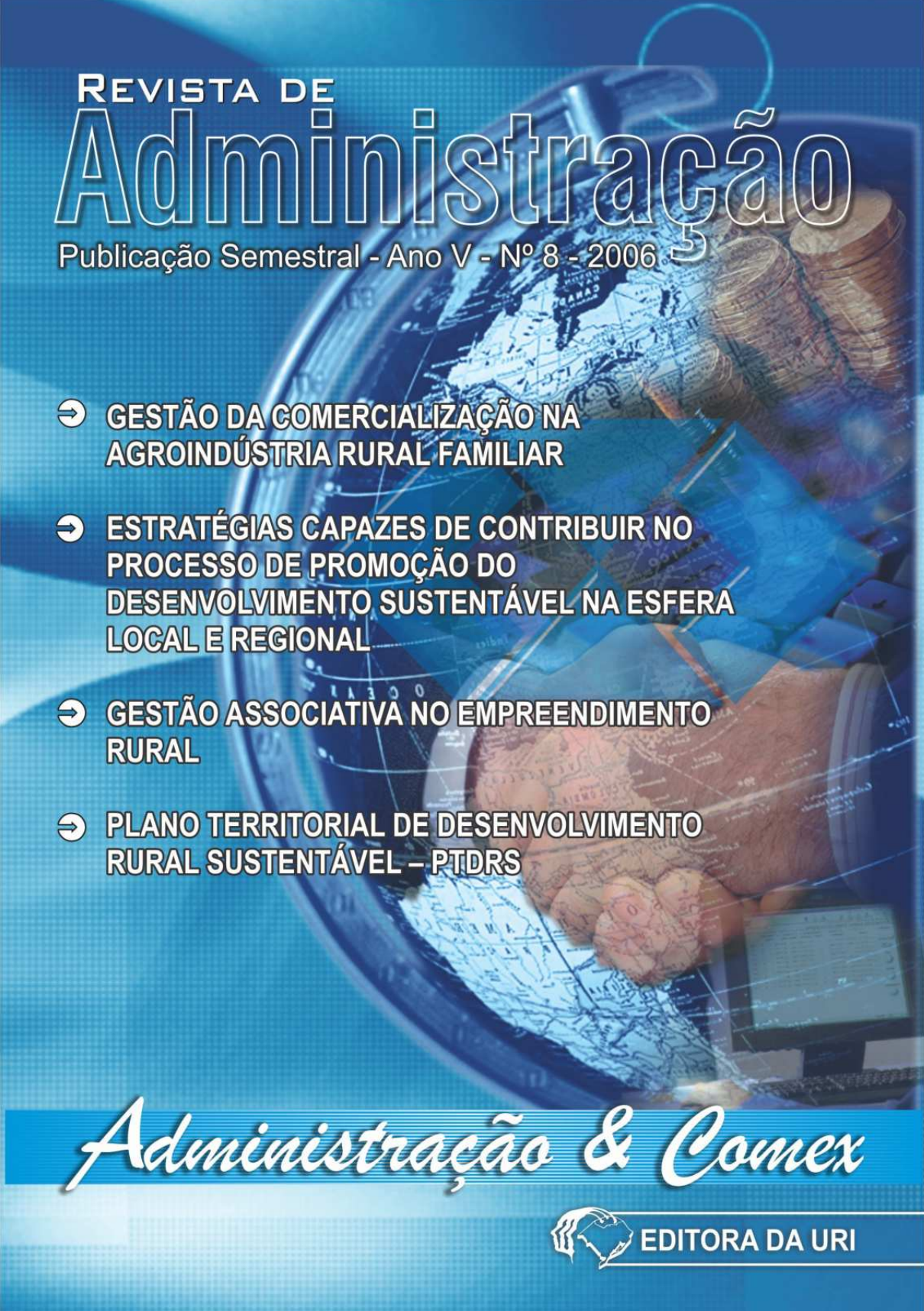

Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano V - Nº 8 - 2006

- GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA RURAL FAMILIAR
- ESTRATÉGIAS CAPAZES DE CONTRIBUIR NO PROCESSO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ESFERA LOCAL E REGIONAL
- GESTÃO ASSOCIATIVA NO EMPREENDIMENTO RURAL
- PLANO TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL – PTDRS

Administração & Comex

EDITORA DA URI

ISSN 1677-9525

Revista de Administração

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR

Revista de Administração

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

Editora URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

R. Administração	Frederico Westphalen	v. 5	n. 8	p. 1-109	dez. 2006

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Edição: Junho de 2006

© Copyright 2002 - URI

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen. – Vol. 5, no.8 (agos. 2006)- . -Frederico Westphalen : URI, 2002- .
v. ; 23 cm

Publicação Semestral
Descrição baseada em vol.5, n. 8 (agos. 2006).

ISSN 1677 – 9525

1. Administração – Periódico 2. Administração – Artigos I.Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Frederico Westphalen

CDU 65(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527
Revisão: - Metodologia Científica - Janete Deliberali Freo
- Língua Portuguesa - Domingos Chiodi
- Wilson Cadoná
- Língua Inglesa - Ana Lucia Gutkoski
Capa/Arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto Gráfico e Impressão: Pluma Gráfica Editora

Revista disponível no endereço eletrônico: www.fw.uri.br/publicacao.htm

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange
Si richiede la scambio. We ask for exchange.
Wir bitten um Austausch

URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709,
CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-9200

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitoria

Reitor: Prof. Bruno Ademar Mentges
Pró-Reitor de Ensino: Profª Helena Confortin
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação:
Prof. Sandro Rogério Vargas Ustra
Pró-Reitor de Administração: Prof. Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen

Direção Geral: Prof. César Luis Pinheiro
Direção Acadêmica: Profª Edite Maria Sudbrack
Direção Administrativa: Prof. Nestor Henrique De Cesaro

Conselho Editorial

Membros:
Prof. Adelar Markoski - URI - UNOESC
Prof. Adroaldo Lazzarotto - UNISINOS
Prof. Alexandre Marino Costa - UFSC
Prof. Antônio José Grison - UNIJUI - URI
Prof. Dieter Siedenberg - UNIJUI
Prof. Ivone José Scapin - URI
Prof. Milton Luis Wittmann - UFSM - UNISC
Prof. Nestor Henrique De Cesaro - URI
Prof. Roberto Vilmar Satur - URI

Coordenação Editorial da Revista de Administração

Prof. Marcos Hivan Petter Machado - URI - UNOESC

Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Lauro Paulo Mazzutti

Coordenação dos Cursos

Administração: Prof. Fernando Panno
Administração Habilitação Comércio Exterior: Prof. Roberto Vilmar Satur

Organização

Prof. Marcos Hivan Petter Machado (Coord. Revista)
Acadêmica Cândida Toni (Bolsista)

APRESENTAÇÃO

Muito se tem falado na valorização de trabalhos acadêmicos. Ao mesmo tempo, a criação de uma forma de divulgação que contribua para o desenvolvimento local e regional. Diversas são as formas e modelos encontrados. A UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI, através da revista dos Cursos de Administração do Campus de Frederico Westphalen tem publicado com sucesso a produção acadêmica.

É com esta capacidade de criar e divulgar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento do indivíduo no campo da Administração, que a URI, desde a sua criação, vem gradativamente, cristalizando seu propósito que é "valorizar e publicar os trabalhos dos acadêmicos e mestres dos cursos de Administração, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da região".

Confesso que foi imenso nosso contentamento, com o convite para apresentar a 8ª edição da Revista de Administração. Como egresso desse curso, sinto orgulho em dizer que a UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI – Campus de Frederico Westphalen, teve um papel importante na minha formação profissional.

Ressaltamos que a revista é fruto de estudos que traduzem e mesclam teoria e prática, de fácil assimilação, contendo informações e conhecimento que abordam temas de administração com enfoque no desenvolvimento regional.

Esta revista é um instrumento que compõe um estudo introdutório, teórico e prático da Administração. Nela, você irá encontrar formas e modelos explorados pelos pesquisadores, sendo a essência quando estamos diante do fascinante tema chamado

"desenvolvimento", sendo que a dinâmica dos acontecimentos globais nos obriga à constantes revisões de pensamento.

Com este objetivo, a revista dos cursos de Administração da URI, através desta publicação, pode contribuir com o seu aprendizado, com os artigos: Gestão da Comercialização na Agroindústria Rural Familiar, Estratégias capazes de contribuir no processo de promoção do Desenvolvimento Sustentável na esfera local e regional , Gestão Associativa no Empreendimento Rural e Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS.

Plínio Antônio Silveira
Prof. Administração – Unoesc Xanxerê SC
Consultor do Sebrae

PREFÁCIO

Temos o prazer de trazer a púbico mais uma edição da Revista de Administração de responsabilidade do Curso de Administração e Administração Habilitação Comércio Exterior da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus Frederico Westphalen.

A Revista de Administração chega a sua oitava edição mantendo a expectativa de ser um instrumento de estímulo ao debate, à reflexão e à socialização de saberes tendo como eixo temático a questão da administração.

Entretanto, vale salientar que, por mais que se multipliquem os estudos e as pesquisas em administração, sempre subsistirão lacunas a preencher, indagações a responder com o sentido de melhorar a formação e o desempenho dos gestores.

Esta edição apresenta quatro estudos sobre temas variados que serão relatados rapidamente a seguir.

O professor mestre Juarez Orsolin (UFRGS) analisa a questão da gestão da comercialização na agroindústria rural familiar. O professor privilegia nesta análise os eixos relativos à qualidade objetiva/subjetiva do produto, a qualificação profissional dos envolvidos na produção e comercialização, e a infra-estrutura de comercialização disponível.

O doutor Dieter Rugard Siedemberg (UNISC e UNIJUÍ) junto com os acadêmicos Cristiane Botezini Albarello e Luciano Albarello apresentam algumas estratégias capazes de contribuir no processo de promoção do desenvolvimento sustentável, voltando-se principalmente para o espaço local/regional, porque este está mais próximo da realidade dos atores envolvidos no processo e também por possuir menor complexidade na dimensão e abrangência dos problemas que impedem ou atrasam o desenvolvimento das regiões.

A professora mestre Loraine Rodrigues Garrido (UNOESC) e a mestranda Simone Sehnem (UFSM) discutem a questão relativa à gestão associativa no empreendimento rural, realçando a necessidade da criação de novas formas de organização social, formas essas que valorizem o capital social como o caminho mais produtivo para trabalhar o coletivo, onde se encontra presente a importância dos valores e sentimentos que levam as pessoas a atuarem de forma mais solidária, na busca do desenvolvimento rural sustentável.

A presente edição se completa com os trabalhos do professor Antonio Joreci Flores (URI) e da pós-graduanda Rosi Maria Prestes, que relatam e comentam a construção de um Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS – definidor das ações que podem contribuir para com um bom desempenho da agricultura familiar do referido território proposto para o meio rural do Médio Alto Uruguai, do Estado do Rio Grande do Sul.

Nosso desejo é que os artigos constantes desta edição possam contribuir para o debate e para o questionamento, na permanente construção do conhecimento sobre a administração moderna.

Samba Sané
Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania
Professor da URI – Campus Frederico Westphalen
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

SUMÁRIO

GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA AGRO-INDÚSTRIA RURAL FAMILIAR
Juarez Orsolin 15

ESTRATÉGIAS CAPAZES DE CONTRIBUIR NO PROCESSO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ESFERA LOCAL E REGIONAL
Cristiane Botezini Albarello, Luciano Albarello, Dieter R. Siedenberg 39

GESTÃO ASSOCIATIVA NO EMPREENDIMENTO RURAL
Loraine Rodrigues Garrido, Simone Sehnem 65

PLANO TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL – PTDRS
Rosi Maria Prestes, Antonio Joreci Flores 89

GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA RURAL FAMILIAR

Juarez Orsolin[1]

RESUMO

A dinâmica de funcionamento dos mercados tem exigido maior atenção ao processo de comercialização, sendo considerado determinante para a competitividade das agroindústrias rurais familiares, pois sua eficácia é resultante do desempenho dos diversos elos da cadeia. Analisar os gargalos da comercialização destas agroindústrias e os reflexos na sua viabilização é o objetivo deste estudo, que compreende parte dos resultados de uma dissertação de mestrado em agronegócios. As análises se orientam pelos conceitos de cadeia de produção agroindustrial, qualidade, comercialização e competitividade, e se sustentam empiricamente nas experiências de duas agroindústrias e na opinião de integrantes da cadeia. Os eixos privilegiados para análise foram a qualidade objetiva/subjetiva do produto, a qualificação profissional dos envolvidos na produção e comercialização, e a infraestrutura de comercialização disponível. Conclui-se que, as agroindústrias rurais familiares apresentam instabilidade quanto à qualidade do produto;

[1] Mestre em Agronegócio (UFRGS) - Professor de Administração e Agronegócios da Faculdade do Sul de Mato Grosso. e-mail: orsolin@cesur.br ou orsolin@micnet.com.br

a falta de qualificação profissional nos segmentos, e especialmente no conhecimento de mercado; e a infraestrutura de comercialização não está articulada entre si e nem com o mercado. O atendimento a essas demandas, no que se refere à gestão da comercialização, constitui condição para viabilizá-las.

Palavras-chave: Agricultura familiar, Comercialização, Agroindústria familiar, cadeia agroindustrial, competitividade.

ABSTRACT

The dinamics of operation of the markets has been demanding larger attention to the trading process and it is being considered decisive to the competitiveness of the rural family agribusiness, because its efficiency is a result of the performance of several branches of this chain. Analysing the beginnings of the commercialization of those agribusinesses and the reflexion of their viability are the aims of this study that includes a part of the results of an Agribusiness Mastership Paper. The analyses empirically live on the concepts of a chain of agrindustrial production, quality, commercialization and competitiveness, and on the experiencies of two firms, and in the opinion of members of the chain. The priviliged axes for analysis were the subjective and objective quality of the product, the professional qualification of the workers involved in the production and marketing and the infrasructure of available commercialization. One can conclude that, the rural family agrindustries are not stable ones, considering the quality of the product, the lacking of professional qualification of the workers involved in the production and marketing and specially concerning to the knowledge of the market and also because the infrastructure of marketing is not articulated even to the market itself. The fulfill-

ment of those market matters considering the management of commercialization is the condition to make them possible.

Key Words: Family agriculture, Marketing Family Agribusiness, Agribusiness Production Chain, Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a agricultura familiar vem assumindo papel de destaque nas discussões sobre Desenvolvimento Local Sustentável. Sua importância socioeconômica e cultural começa a ser reconhecida por lideranças e instituições que até há pouco a negligenciavam ou a desconheciam.

O desenvolvimento rural que não seja somente agrícola tem despertado a atenção de produtores, lideranças e instituições ligadas ao agronegócio, os quais buscam identificar alternativas como a agroindústria, o turismo rural, entre outras. Assim, a diversificação apresenta-se como uma estratégica competitiva, pois permite dinamismo e flexibilidade econômica no atual contexto de mercados globalizados (TESTA et al., 1996).

O paradigma de que a agricultura familiar não reúne condições materiais para o seu desenvolvimento não mais se confirma. Nos países capitalistas avançados, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, é sobre a base de unidades familiares de produção que se constitui a prosperidade que marca a produção de alimentos e fibras (ABRAMOVAY, 1992). Nestas, o agricultor interage com uma gestão eficaz da propriedade e com estratégias bem definidas de comercialização.

A simples expansão horizontal ou aumento da atividade agrícola desenvolvida não tem gerado renda satisfatória para o produtor (BONACCINI, 2000). Por isso, para compensar esta

perda, busca aumentar a produtividade da estrutura da propriedade rural, intensificando o uso de tecnologia e identificando alternativas de agregação de valor.

Neste aspecto, a agroindustrialização, de modo geral, vem adquirindo importância, com impactos diretos no desenvolvimento rural brasileiro. A agricultura familiar está intimamente vinculada a este processo, seja através da integração aos grandes complexos agroindustriais, ou através de experiências individuais e/ou coletivas de industrialização.

O desenvolvimento da agroindústria familiar é um dos caminhos para aumentar o valor dos produtos do meio rural. Comercializar estes produtos no mercado final ou intermediário, acrescidos de outros bens e serviços possibilita aumentar o valor da matéria-prima principal, gerando mais renda ao produtor (LAUSCHNER, 1995).

As iniciativas de agroindustrialização impulsionam a geração direta e indireta de novos postos de trabalho, podendo gerar uma distribuição de renda mais eqüitativa. Sendo assim, pode representar uma importante forma de re-inclusão social e econômica destes agricultores, melhorando sua qualidade de vida.

A mudança nos hábitos de consumo, ocasionada pela abertura dos mercados, também pode significar novas oportunidades para a agricultura familiar. Na medida em que há demanda por produtos de melhor qualidade, torna possível a produção em pequena escala, com produtos diferenciados e dirigidos a mercados específicos. Para este tipo de agricultura, paradigmas como unidade de grande porte, verticalização, grandes volumes de produção, podem ceder lugar a unidades de porte certo, proximidade com o cliente, qualidade, produtividade, e respeito ao equilíbrio ambiental e à saúde humana.

Sendo assim, entre as alternativas que se apresentam, está a agroindústria, uma saída possível e sustentável para aqueles que buscam agregar valor a seus produtos. Porém, antes de sua

instalação, são necessários alguns cuidados para que esta alternativa se adapte à estrutura de produção e se torne uma atividade rentável. Por isso, analisar os fatores que interferem diretamente na eficiência e eficácia do negócio é de fundamental importância. Realizar estudos sobre a disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra, tecnologias, legislação, infraestrutura de produção e comercialização, *lay-out* e estudo de mercado é essencial antes de se iniciar um projeto agroindustrial.

Este modelo de agroindustrialização familiar toma forma em um momento em que se discute um novo cenário para o setor rural, qual seja, um não mais apenas agrícola, mas diversificado, atuando nos diferentes elos das cadeias.

São vários os fatores que proporcionam vantagens para o desenvolvimento de agroindústrias rurais. A matéria-prima que abastece as agroindústrias tem origem nos estabelecimentos dos agricultores proprietários e/ou associados a elas. O trabalho operacional, na maioria das vezes, é desenvolvido por familiares, sendo, em alguns casos, complementada com mão-de-obra contratada, geralmente de vizinhos. Da mesma forma, o gerenciamento é praticado por eles. Sendo assim, os agricultores passam a atuar em toda a cadeia produtiva, até a colocação do produto no mercado. Outra vantagem é a descentralização do desenvolvimento para o interior dos municípios, diminuindo as migrações desordenadas, além de reduzir o poder poluente das indústrias, tão comuns nas agroindústrias tradicionais.

Mas, ao mesmo tempo em que se apontam vantagens para o desenvolvimento da agroindústria rural familiar, também se realçam dificuldades, como a cultura (racionalidade) desses produtores, a falta de capacitação para o gerenciamento, a qualidade da mão-de-obra, a garantia de qualidade do produto, a escassez de capital e a infraestrutura de comercialização.

No atual contexto de mercado, uma agroindústria rural familiar de qualquer região pode competir diretamente com

agroindústrias de outras regiões, estados ou países. É evidente que, neste processo, a competição não é apenas por custo baixo, mas também, e principalmente, pela qualidade.

As agroindústrias rurais familiares necessitam inserir-se neste contexto de informações e mudanças, que são cada vez mais rápidas. Gestão profissionalizada, informatização, novos hábitos de consumo, tecnologias em constante avanço, padronizações de qualidade, conservação ambiental, visão sistêmica e de agronegócio, complexo agroindustrial ou cadeia alimentar são paradigmas presentes na atualidade.

A análise da gestão da comercialização sob o aspecto de visão de cadeia possibilita compreender o funcionamento e a relação entre as diferentes fases/etapas da cadeia agroindustrial, podendo, assim, contribuir na identificação de aspectos nos diversos elos que poderão facilitar e/ou dificultar a comercialização dos produtos e, conseqüentemente, interferir na viabilização destas agroindústrias.

O objetivo deste estudo é analisar os fatores críticos da gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares, priorizando a análise dos seguintes aspectos: qualidade objetiva e subjetiva do produto; qualificação profissional das pessoas envolvidas no processo agroindustrial; e a infraestrutura de comercialização geralmente utilizada pelas agroindústrias.

O presente artigo refere-se a um estudo exploratório-descritivo fundamentado em conceitos e técnicas de coleta de dados e informações da realidade empírica, extraído de parte dos resultados de uma dissertação[2] de mestrado do curso de agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

2 ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO

Tendo presente os dados e informações levantados na pesquisa de campo e os conceitos e debates sobre os aspectos da qualidade do produto, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, a seguir são analisados os principais fatores que influenciam na gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares.

2.1 A Qualidade do produto

Os autores que tratam da temática 'qualidade' utilizam-se de vários conceitos e definições, procurando melhor caracterizá-la e compreendê-la, partindo de definições mais amplas, como a proferida por Campos (1992), que atribui à preferência do consumidor o maior atributo de qualidade do produto. Já Deming (1990), se refere à qualidade como algo subjetivo, portanto, só pode ser definida por quem a avalia. São considerações genéricas, no entanto de coerência, subentendendo-se que o produto que detém a preferência do consumidor preferencialmente será aquele que apresenta atributos superiores aos similares.

Para melhor visualizar e avaliar a qualidade do produto pode-se retomar Toledo (2001) e desdobrá-la em dimensões, a saber, uma objetiva e outra subjetiva. A primeira se refere à qualidade intrínseca, primária; ou seja, à propriedade físico-química do produto em si, impossível de ser separada deste e independente da ótica das pessoas, fazendo parte do produto. E a segunda, à qualidade extrínseca, secundária ou subjetiva, refere-se aos aspectos visuais, da percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas.

A qualidade de todo e qualquer produto é sempre o resultado de uma reação em cadeia das diferentes etapas e/ou fases do complexo agroindustrial familiar e, daí, a importância e a necessidade dos empresários rurais entenderem este processo. A visão sistêmica de qualidade introduzida por Bonilla (1994), através das cinco dimensões (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança e moral), possibilita entender essa relação existente e necessária nas diversas fases do processo. Na medida em que a agroindústria não estiver atendendo a uma dessas dimensões, certamente estará pecando em atributos que reduzem o grau de satisfação do consumidor e, conseqüentemente, reduzem a qualidade do produto.

Neste sentido, as agroindústrias rurais familiares apresentam deficiência em termos de competência para compreender e dominar todas as etapas da cadeia produtiva, além da própria capacitação para a gestão dessas etapas, que poderiam ser resumidas na área da produção, gerenciamento e comercialização.

A deficiência em qualidade objetiva e subjetiva do produto pode ser constatada, na medida em que se encontra agroindústria com estrutura de produção inadequada, isto é, fora das normas e regulamentações oficiais que se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas, e à sanidade do produto em geral, ou seja, fora dos parâmetros de segurança alimentar. Esse fato, já no início do processo de produção extingue a possibilidade de oferecer um produto denominado de qualidade.

São poucas as agroindústrias rurais que possuem infraestrutura de produção adequada, a maioria necessita de ajustes. O fato de estes produtos estarem sendo produzido fora das determinações legais dos órgãos da saúde constitui fator desfavorável à comercialização, pois o registro atribui ao produto certa confiabilidade em relação às condições de sanidade em que está sendo produzido, o que, para o consumidor, é fundamental

na hora de decidir pela compra. Soma-se a isso, que a falta do registro, dificulta o acesso aos mercados. Ou seja, é mais uma barreira que as agroindústrias rurais familiares enfrentam para a colocação do produto, imposta pela sua própria infraestrutura de produção.

De fato, está cada vez mais difícil desenvolver qualquer negócio na área de alimentos sem estar devidamente preparado para atender às normas de segurança alimentar, que são cada vez mais observadas e cobradas pelos consumidores. Não sendo assim, pode-se pensar em produzir e comercializar para vizinhos e pessoas conhecidas, que, de certa forma, conhecem a origem do produto e confiam no chamado "produto colonial".

O processo de transformação também interfere na qualidade intrínseca dos produtos, sendo que a inexistências de controles pré-definidos no processo de produção, acarretado pela falta de conhecimento prático suficiente para determinar padrões resulta na produção descontínua. Soma-se a isso, a higiene no processo de produção, na medida em que elimina a contaminação, principalmente por resíduos sólidos, passível de ser comprovada através da análise laboratorial, garantindo, assim, maior segurança ao consumidor. Neste sentido, constata-se que a maioria das agroindústrias rurais familiares, não apresenta tais análises.

Em relação à qualidade subjetiva dos produtos, geralmente são comercializados a granel, no máximo em embalagens simples (sacos plásticos, potes, etc.), com pouca ou nenhuma identificação.

Desta forma, pode-se afirmar que a maioria dos produtos das agroindústrias rurais familiares ainda não está consolidada perante o mercado enquanto produto acabado, que se entende a mercadoria produzida em estabelecimentos regularizados, que se encontra disponível nas gôndolas dos supermercados, embalada, com marca própria, apresentação atraente, informações de usos, etc., de acordo com as normas técnicas exigidas pela vigilância sanitária.

Atualmente, nas agroindústrias que possuem infraestrutura de produção mais desenvolvida, onde a escala e o volume transacionado são maiores – exigindo, portanto, uma visão de negócio ampliada, consta-se uma preocupação maior e já associada a investimentos no sentido de adequação do produto, buscando elevar seu nível de qualidade.

Portanto, produzir com qualidade e valor agregado significa ofertar produtos adequados às necessidades do mercado. Assim, a qualidade dos produtos pode ser considerada como fator chave de competitividade na cadeia agroindustrial, pois é talvez o principal fator que interfere diretamente na gestão da comercialização.

2.2 A qualificação profissional

Em uma economia competitiva, além da qualidade, é o desempenho das pessoas, e principalmente dos administradores, que determina o sucesso de uma empresa (DRUCKER, 2001). Na verdade, determina sua sobrevivência, pois a qualidade do produto e o desempenho de seus recursos humanos são as principais vantagens efetivas que uma empresa pode ter.

Os projetos agroindustriais exigem altos investimentos em instalações e tecnologias e, para se obter bons resultados, são necessária também mão-de-obra em condições de utilizar intensivamente esses recursos. Essa afirmação soma-se ao que assegura Souza et al. (1988), que a qualidade da mão-de-obra é medida pelo conhecimento que o trabalhador dispõe sobre as tarefas que lhe são atribuídas e pelas suas habilidades em executá-las.

A gestão de pessoas nas organizações tem o objetivo de transformar as forças e conhecimentos particulares em produtividade (DRUCKER, 2001). Portanto, essa lógica de ação nas agroindústrias rurais familiares não pode ser diferente.

A mão-de-obra envolvida na cadeia agroindustrial familiar está constituída, basicamente, por integrantes das famílias e/ou sócias dos empreendimentos. Portanto, é mão-de-obra familiar. São raros os casos que utilizam mão-de-obra contratada. Nesse caso, mesmo assim é composta por produtores rurais, na maioria das vezes vizinhos do estabelecimento.

De um modo geral, há grande deficiência por parte dos produtores rurais envolvidos com a agroindustrialização, no que tange à qualificação profissional para a produção, gerenciamento e, principalmente, para a comercialização. Essa deficiência se deve a vários fatores, entre eles, o baixo nível de escolaridade, somado à falta de experiência e treinamentos específicos para gerir as diferentes fases da atividade agroindustrial, que vai desde a matéria-prima, transformação até a comercialização.

Essa constatação encontra respaldo nos depoimentos dos próprios produtores rurais, proprietários das agroindústrias, descrito na íntegra, para quem "a capacitação para a atividade é muito importante, podendo ser considerada o fator principal. Inclusive, deveria anteceder o processo de decisão e instalação das agroindústrias, porque se instala a agroindústria sem saber como funciona e, então, depois é que surgem os problemas, pois muda a realidade das coisas, a maneira de trabalhar, o contato com o comércio, o relacionamento interno e externo, etc., por isso a capacitação é muito importante".

Baseando-se nisso, pode-se assegurar que geralmente os produtores rurais iniciam as atividades de agroindustrialização conhecendo pouco ou praticamente nada sobre a mesma, em todos os aspectos. Ou seja, são produtores rurais que, de um momento para outro, decidem atuar em outra atividade, e que, para tanto, não buscam as informações e a preparação necessária para conduzir a atividade enquanto negócio.

Por outro lado, encontra-se deficiência, também, por parte dos órgãos de pesquisa e assistência técnica, em prestar o suporte

necessário para suprir ou minimizar estas carências, principalmente nas áreas de gerenciamento e comercialização. Embora tenham evoluindo nestes últimos anos, ainda não atendem satisfatoriamente às necessidades das agroindústrias.

Isso revela a carência de qualificação profissional da categoria para conduzir seus negócios, principalmente dentro da visão de cadeia agroindustrial. Revela, também, o amadorismo do gerenciamento das atividades, constatado no depoimento de outro proprietário de agroindústria: "quando comecei com a agroindústria, não sabia nada sobre a atividade. Então, quando começamos a produzir é que começaram também aparecer às dificuldades...".

Neste sentido, atualmente, há uma preocupação maior por parte das agroindústrias familiares no aspecto da qualificação da sua mão-de-obra para o processo da produção. Isso é conseqüência de terem enfrentado diversos problemas, e, a partir disso, estão sentindo a necessidade de treinar as pessoas. Mas, no aspecto do gerenciamento e da comercialização, pouco está sendo feito.

Desta forma, ratifica-se a afirmação de Vieira (1998), para quem o empresário da agroindústria familiar tem uma visão orientada basicamente para a organização da produção e com pouca ou nenhuma ênfase no aspecto gerencial e na busca de soluções para os gargalos da comercialização.

É importante frisar que essa demora na busca pela qualificação e/ou preparo necessário para desenvolver as atividades da agroindústria pode comprometer todo o funcionamento do negócio. Talvez nisso se justifique o baixo índice de desempenho e de sobrevivência das agroindústrias rurais familiares atuais.

Portanto, de maneira geral, pode-se concluir que as agroindústrias rurais familiares ainda não estão preparadas, em termos de qualificação profissional, para produzir, e muito menos para comercializar.

Portanto, é chegado o momento da especialização e profissionalização das agroindústrias, pois, numa economia globalizada, a diferença entre o lucro e o prejuízo, o sucesso ou fracasso do empreendimento, está situada numa margem bastante estreita, e que não admite falhas.

2.3 A infraestrutura de comercialização

A função de comercialização está diretamente relacionada ao consumidor dos produtos da agroindústria rural familiar. Portanto, trata-se de uma função essencial, pois todas as ações da agroindústria que a antecedem devem estar voltadas para o mercado. Esta visão vai ao encontro da orientação de comercialização vinculada à abordagem de marketing, proferida por Kotler (1996), de ofertar bens e serviços determinados a partir das necessidades e desejos dos consumidores.

Daí a importância de saber antecipadamente quem é o consumidor, suas características, onde ele está e o que e quanto costumam comprar para se definir um negócio. Da mesma forma, é importante saber antes de produzir, como e onde colocar o produto, quais os melhores canais de distribuição e os pontos de venda. É nesse aspecto que surge a função da infraestrutura de comercialização, para garantir a colocação do produto. Conforme enfatiza Vieira (1998), a concretização do valor adicionado ao produto pelo aporte tecnológico só se dá se a comercialização se concretiza.

A eficiência de um sistema de comercialização pode ser medida a partir de sua capacidade de atender o mercado consumidor com um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, a preços estáveis e acessíveis (COBRA, 1990). Não obstante, a preocupação com a comercialização pelas agroindústrias rurais

familiares geralmente se dá após a produção. São poucas as que se preocupam em montar uma infraestrutura de comercialização e que adotam mecanismo, por exemplo, a venda antecipada. As que adotam, o fazem na informalidade. O fato de não utilizar contrato de entrega futura (contrato a termo) ou qualquer outro tipo de negociação antecipada, se reverte em mais problemas para a área da comercialização. O sistema funciona basicamente da seguinte forma: produz para depois vender no mercado spot. O que tem ocorrido é que, após produzirem certa quantidade, muitas vezes, quando procuram vender, não encontram colocação imediata. Em primeiro lugar porque isso geralmente ocorre em períodos de safra e, em segundo, porque não possuem rede de contatos com canais de comercialização que proporcione alternativa diversificada de colocação do produto.

Para a formação da rede de contatos, faz-se necessário dispor de um meio e/ou canal de comunicação que possibilite esta interface com o consumidor, e de forma ágil. Neste caso, o telefone assume papel relevante no processo de comercialização.

Em relação a preço, devido a sazonalidade dos produtos, ocorre uma oscilação muito grande, principalmente em períodos de safra. Conhecer e estar estruturado para enfrentar essas oscilações é imprescindível para o sucesso do empreendimento.

Um dos instrumentos a serem utilizados para fazer frente aos problemas de infraestrutura, e mesmo para a organização da comercialização em si, é o 'associativismo'. Seja através de grupos informais, associações ou cooperativas, o associativismo tem-se mostrado eficiente quando se trata de reunir esforços e recursos para alcançar objetivos comuns. No entanto, o baixo nível de conscientização associativista dificulta o surgimento de tais organizações, as quais poderiam exercer importante papel na viabilização da infraestrutura de comercialização.

3 PRINCIPAIS GARGALOS NA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO

São vários os fatores que influenciam positiva ou negativamente na comercialização da agroindústria rural familiar, e estão relacionados aos diversos elos da cadeia. No entanto, esses fatores podem servir para análise de aspectos a serem observados na tomada de decisão na hora do investimento. Havendo estas situações, passam a influenciar positivamente; na ausência, passam a influenciar negativamente no processo de gestão da comercialização e, conseqüentemente, no resultado global da agroindústria. A relação desses principais gargalos está composta de sete aspectos, que são apresentados e analisados a seguir.

O primeiro aspecto é a 'adequação da infraestrutura de produção'. Por adequação, entende-se, estar com o estabelecimento (agroindústria) devidamente registrado junto aos órgãos competentes, a começar pela vigilância sanitária, que possibilita o registro do produto e, com isso, enquadrando-se dentro dos quesitos básicos da segurança alimentar, fator essencial para todo e qualquer produto alimentício, conquistarem espaço e permanecer no mercado. Para se obter tais registros, o estabelecimento deve estar regularizado também enquanto empresa jurídica e na questão ambiental.

Com o registro do estabelecimento e do produto, elimina-se um dos principais gargalos que são as barreiras à entrada de produtos no mercado. A ausência do registro restringe a comercialização a escalas locais e sob o crivo da informalidade.

Por adequação da infraestrutura, entende-se ainda, ajustar os recursos disponíveis aos resultados pretendidos, evitando o super ou sub-dimensionamento de máquinas, equipamentos e instalações, o que gera ociosidade ou falta de recursos e, em ambos os casos, trazem conseqüências negativas à gestão do negócio.

O segundo aspecto é a 'qualificação profissional' para a atividade agroindustrial. Conhecer o funcionamento da cadeia e estar capacitado a compreendê-la e a interagir nos diferentes elos, desde a produção, processamento e distribuição, é fator fundamental para o sucesso.

A capacitação sobre o negócio deve ser buscada antes mesmo de decidir e realizar o investimento, pois, a partir do momento em que é concretizado o empreendimento, inicia-se a composição dos custos que independem de estar ou não em funcionamento.

O terceiro aspecto é a 'qualidade objetiva e subjetiva do produto'. Todo o produto alimentício que almeja conquistar mercado deve ter, em sua composição, o maior número possível de atributos de qualidade, e que melhor atendam às necessidades dos consumidores.

Portanto, o registro é um dos primeiros indícios de qualidade do produto, pois, para obtê-lo, é necessário atender a uma série de normas técnicas de produção, associadas à regulamentação do estabelecimento e do produto, descritas na legislação pertinente, que abrangem desde aspectos do ambiente físico à composição do produto, embalagem, etc.

Assim, de maneira simples e objetiva, isso significa que o produto que atende às normas básicas da segurança alimentar, sob a ótica da legislação sanitária, está adequado a atender as necessidades dos consumidores.

O quarto aspecto é o 'conhecimento de mercado'. Obter informações de mercado que sinalizem o quê e quanto produzir é de extrema relevância para o sucesso da atividade, além de auxiliar no planejamento do investimento agroindustrial. Conforme Marques et al. (1997), deve-se obter informações quanto a locais de comercialização, as exigências dos consumidores com relação ao tipo de produto, sua qualidade, apresentação, preço e épocas de maior consumo, cumprindo sempre as exigências legais feitas à industrialização de alimentos.

Portanto, conhecer o mercado para poder estabelecer uma rede de contatos com os clientes potenciais (feiras, supermercados, indústrias de transformação, intermediários, atacadistas, revendedores, etc.) é fundamental para se obter êxito na gestão da comercialização dos produtos da agroindústria rural familiar.

O quinto aspecto diz respeito aos 'mecanismos de comercialização'. A escolha adequada desses mecanismos deve estar orientada pela eficiência dos mesmos em função das características das transações a eles vinculadas. O importante é que se faça uso dessas ferramentas, pois facilitam as transações no mercado.

O mercado a termo possibilita negociar antecipadamente a quantidade, o preço, a forma de entrega, o período, entre outros acordos que podem ser formalizados, garantindo para quem compra –obter o produto sob tais determinações, e para quem vende – a certeza de colocação do mesmo, favorecendo a programação da produção e comercialização.

Além do mercado a termo, existem outros mecanismos de comercialização – como o mercado *spot* – muito utilizado pelas agroindústrias familiares. Não necessariamente a agroindústria deva optar por um determinado mecanismo, o importante é que os conheça e os utilize, de acordo com as necessidades.

O sexto aspecto é 'meio de transporte'. Dispor de transporte apropriado para efetuar a entrega do produto nos respectivos pontos comerciais é outro fator preponderante para a comercialização, pois facilita as negociações na medida em que possibilita a regularidade no abastecimento. As condições de entrega do produto fazem parte do processo de venda, além de estar contemplada nas dimensões da qualidade. Neste sentido, dispor de transporte, pode decidir sobre uma venda.

O sétimo aspecto é 'meio de comunicação'. A importância de dispor de um meio de comunicação, tal como o telefone, dentro do processo de gestão da comercialização, é servir de canal entre

quem produz (a agroindústria), e quem deseja comprar (o mercado), facilitando as relações de troca.

O que ocorre com as agroindústrias rurais familiares é que, em muitas vezes, elas possuem um produto em estoque e não sabem para quem vender e, por outro lado, existe quem deseja comprar, mas não sabe onde procurar, ou não sabe que tal agroindústria dispõe do produto; ou, ainda, nem tem como entrar em contato, a não ser se deslocando até o local. Por outro lado, se a agroindústria dispuser de um telefone, por exemplo, proporcionará estabelecer este canal de comunicação entre as partes, favorecendo a montagem dessa rede de contatos com o mercado, facilitando, assim, o processo de comercialização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência de uma agroindústria é abrangente, e vai além da sua eficiência produtiva. A competitividade global depende muito da ação na comercialização, pois é ela que garante a sobrevivência e é dela que se deve retirar as informações e os recursos para adequar a infraestrutura às necessidades do mercado.

Se a comercialização não acontece satisfatoriamente, ou mesmo apresenta dificuldades, isso pode significar problemas em nível estratégico, gerencial ou operacional, o que acarretará dificuldades de permanência na atividade, caso não sejam tomadas as medidas cabíveis.

Destarte, o intuito do trabalho foi analisar a ocorrência de um conjunto de condições de produção da agroindústria rural familiar que interferem na comercialização e no resultado global do empreendimento. Como resultado, apontam-se alguns gargalos, conforme segue: adequação da infraestrutura de produção; qualificação profissional para a atividade agroindustrial; qualidade

objetiva e subjetiva do produto; conhecimento de mercado; mecanismos de comercialização; meios de transporte; meios de comunicação.

Através da constituição e análise das cadeias produtivas, é possível identificar esses fatores que influencia positiva e/ou negativamente na comercialização. Dessa forma, a competitividade da agroindústria rural familiar passa primeiramente pela qualidade do produto, seguida pela qualificação profissional dos produtores, e pela infraestrutura de comercialização efetiva.

De modo geral, a situação das agroindústrias rurais familiares ainda é precária, com graves problemas estruturais e, sobretudo, conceituais sobre produzir com qualidade dentro de uma concepção empresarial, focada para o mercado. As desconformidades quanto à qualidade objetiva e subjetiva do produto demonstram a necessidade de avanços e ações imediatas, pois, ao contrário, torna-se difícil prever a expansão ou desenvolvimento dos integrantes da cadeia que não se adequarem.

As tendências do mercado agroalimentar sinalizam para o crescimento da procura por produtos sem resíduos químicos, "naturais", e/ou orgânicos, onde os produtos da agroindústria rural familiar se enquadram.

Essa tendência favorável de mercado deve vir acompanhada, por parte das agroindústrias, da mesma evolução, preparando-se, em termos de estrutura de produção, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, para atender essa demanda crescente, para não incorrer no risco de cederem involuntariamente o espaço a empresas que poderão, inclusive, excluí-las ou limitá-las a determinada área de atuação.

A capacitação dos produtores que atuam no processo está atrelada às questões da qualidade do produto e ao desempenho do negócio. Da mesma forma que se faz necessário dominar as técnicas de produção, é importante conhecer e dominar as técnicas administrativas e de comercialização. Pode-se observar que os

empreendimentos que apresentam melhor desempenho são justamente aqueles que possuem pessoas melhores preparadas para geri-los.

A confiança do consumidor em relação ao produto, que é garantida pela qualidade, é fator importante para eliminar barreiras à entrada no mercado, favorecendo a comercialização e o desempenho da atividade. Embora os produtores considerem importante a formalização das agroindústrias para viabilizar a comercialização, isso não tem sido prioridade.

Outro aspecto relevante à produção e comercialização é a matéria-prima. Sabe-se que a oferta dos produtos agropecuários é determinada pela natureza, que traz presentes dois fatores fundamentais: condições edafoclimáticas e ciclo de maturação. Estes fatores interferem quantitativa e qualitativamente nos resultados da produção agropecuária, que, por sua vez, condiciona a produção agroindustrial, interferindo na comercialização, principalmente no que se refere à qualidade, quantidade e continuidade da oferta.

A acentuada dificuldade em se assumir compromissos de suprir o mercado com determinadas quantidades de produto – devido à defasagem temporal entre os estímulos na demanda e as correspondentes respostas na produção, e à imprevisibilidade e incontrolabilidade do volume de produção, sujeita ao meio e às variações meteorológicas à qual a atividade está exposta, dificulta a gestão da comercialização. No entanto, são características inerentes às agroindústrias rurais, que devem ser conhecidas, analisadas e utilizadas no planejamento, visando minimizar os riscos e incertezas da atividade.

A utilização racional dos recursos é fundamental para se trabalhar com uma estrutura de produção enxuta em termos de custos, e eficaz em termos de resultados. Nesse sentido, as agroindústrias rurais familiares não têm mostrado muita atenção à utilização intensiva dos recursos de produção investidos, tais como

instalações, máquinas e equipamentos. Deve-se isso aos fatores citados acima, ligados, basicamente, à questão da programação de produção de matéria-prima, de acordo com a capacidade de processamento da agroindústria. Isso incorre no aumento do período de ociosidade da estrutura, que, somado ao período sazonal das culturas e/ou criações, eleva os custos de produção, no que se refere a custo indireto da depreciação e da oportunidade do capital investido.

O fato de as agroindústrias não atingirem o ponto de equilíbrio, onde as receitas totais se igualam aos custos totais, tem ocasionado sérios problemas financeiros, inclusive para honrar compromissos do próprio investimento.

As agroindústrias rurais familiares necessitam adequar-se em termos de qualidade objetiva e subjetiva para alcançar o *status* de produto, necessário para ingressar e transitar no mercado. Após atingir este *status*, surge a necessidade de desenvolver o marketing para torná-lo conhecido e procurado pelo consumidor.

Considerando as características do setor, é difícil imaginar o desenvolvimento dessas agroindústrias sem que elas dominem as diferentes fases da cadeia produtiva, além de assumirem a tarefa de projetar no mercado seus respectivos produtos. Parece natural que algumas funções fujam ao alcance desse setor e que se tornem presentes à intervenção das entidades de classe e do poder público, através de suas políticas e instituições de apoio ao agronegócio.

Por isso, há a necessidade de ampliar os incentivos financeiros e fortalecer a estrutura pública de apoio à pesquisa e assistência técnica para atuarem na área de agroindustrialização, desde a produção, gerenciamento e comercialização. Além de proporcionar linhas de crédito, é preciso preparar, dar condições, e assistir os empresários rurais.

Desburocratizar e reestruturar o funcionamento dos órgãos de fiscalização, assistência e crédito, dando mais condições de trabalho e agilidade nos despachos dos projetos e licenças, também

fazem parte do papel do Poder Público. Isso significa agilizar o encaminhamento dos projetos, pois um dos problemas enfrentados pelas agroindústrias é o excesso de burocracia.

Portanto, uma mudança na forma de gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares é fator *sine qua non* para torná-las competitivas nesse mercado altamente instável e turbulento, tendo-se a cautela de levar em consideração as particularidades que as tornam diferentes das grandes empresas. Continuar utilizando a estratégia de produzir primeiro para depois se preocupar em vender é correr o risco de não encontrar quem queira comprar.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1992.

BONACCINI, Luciano Alfredo. **A nova empresa rural:** como implantar um sistema simples e eficiente de gestão. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000.

BONILLA, José A. **Qualidade Total na Agricultura** (Fundamentos e Aplicações). Belo Horizonte: Centro de Estudos de Qualidade Total na Agricultura, 1994.

CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração**.** São Paulo: Nobel, 2001.

JEAN, Bruno. A forma social de agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. **Cadernos de Sociologia.** Porto Alegre, v. 6., p. 51-75, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração em marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

MARQUES, et al. **Agroindústria: um guia de ações para a verticalização da pequena produção.** Brasília – DF: GDF/ Secretaria de Agricultura, 1997. 18 p. ilust.

SOUZA, et al. **A Administração da fazenda**. 4.ed., São Paulo: Globo, 1988.

TESTA, et al. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense** (proposta para discussão). Florianópolis: EPAGRI, 1996. 247p.

TOLEDO, José Carlos de. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola**. Rio de Janeiro, v.1, jan.-mar. 1998.

ESTRATÉGIAS CAPAZES DE CONTRIBUIR NO PROCESSO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA ESFERA LOCAL E REGIONAL

Cristiane Botezini Albarello[1]
Luciano Albarello[2]
Dieter R. Siedenberg[3]

RESUMO

Este artigo apresenta algumas estratégias capazes de contribuir no processo de promoção do desenvolvimento sustentável, voltando-se principalmente para o espaço local/regional, por ser este mais próximo da realidade dos atores envolvidos no processo e também por possuir menor complexidade na dimensão e abrangência dos problemas que impedem ou atrasam o desenvolvimento das regiões. Muitas estratégias vêm sendo discutidas e a cada época novas teorias incorporam-se às antigas

[1] Graduada em Administração na URI, campus de Frederico Westphalen. Pós-graduanda em Desenvolvimento Sustentável na URI, campus de Frederico Westphalen.
[2] Graduado em Arquitetura e Urbanismo na UFPEL. Pós-graduando em Desenvolvimento Sustentável na URI, campus de Frederico Westphalen.
[3] Professor da UNIJUI e UNISC em programas de mestrado e doutorado em Desenvolvimento e docente no Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável na URI, campus de Frederico Westphalen.

e a rediscussão sobre o assunto é permanente. Dentre as alternativas que contribuem na geração de emprego, renda, inclusão social, qualidade de vida e preservação do meio ambiente, repercutindo, assim, em desenvolvimento sustentável, encontram-se as estratégias vinculadas à municipalização, ONGs, cooperativismo, redes de cooperação, *clusters* e agricultura familiar. A promoção do desenvolvimento é um processo complexo que sofre influências micro e macroeconômicas, por isso deve envolver fatores endógenos e exógenos e as estratégias devem ser articuladas considerando-se as particularidades de cada local/região, sem, no entanto, desvincular o cenário global.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, estratégias de desenvolvimento, municipalização, ONGs, cooperativismo, redes de cooperação e *clusters,* agricultura familiar.

ABSTRACT

This article presents some strategies that can contribute in the process of the maintainable development, looking mainly at the local/regional space, because it is closer to the reality of the workers that are involved in the process and also because it is less complex in the dimension and inclusion of the problems that prevent or delay the development from the regions. Many strategies has been into discussion and each new era new theories are incorporated to the old ones and a new discussion about the subject is permanent. Among the alternatives that can contribute to the employment generation, income, social inclusion, life quality and environmental preservation, repercuting, thus, to the sustainable development are the strategies of the municipalization, ONGs(Organizations With No Lucrative Gains), cooperativism, cooperative chains, clusters and

family agriculture. The promotion of the development is a complex process that has micro and macroeconomic influences, therefore, it must involve endogenous and exogenous factors and the strategies must be articulated considering the particularities of each local or region, however, without separating from the global scenery.

Key Words: Maintainable development, development strategies, municipalization, ONGs, cooperativism, cooperative chains and *clusters*, family agriculture.

1 INTRODUÇÃO

A expressão "desenvolvimento sustentável" apresenta-se como uma dimensão ilimitada em investigação, seja científica, pública, privada ou social, sendo tão contemporânea como ultramoderna, mas o enfoque principal, os problemas analisados e exaustivamente debatidos, em parte são resolvidos, em parte continuam os mesmos e em parte se tornam mais profundos e difíceis de solucionar.

No momento histórico atual marcado pelo processo de globalização do capitalismo, pelas velozes e complexas transformações sociais, a rediscussão sobre desenvolvimento sustentável torna-se evidente, trazendo consigo novos problemas e velhos dilemas acerca da realidade econômica, social, política, cultural e ecológica, em esfera mundial e ao mesmo tempo local.

A globalização, cujo significado pode ser entendido como o de unificar, eliminar fronteiras, expandir e promover a inclusão social, também evidencia seu lado perverso e paradoxal da destruição e exclusão social. Reforça gradativamente duas realidades opostas. Um mundo da produtividade, das inovações tecnológicas e do consumismo acelerado e outro, totalmente

excluído, cujo progresso inexiste e a miséria e o descaso formam a estampa do *marketing* social. Isso se percebe tanto globalmente, observando os países desenvolvidos e subdesenvolvidos, tanto em nível de cidades, compostas por centros e regiões periféricas, e mesmo no menor núcleo de organização política e social legalmente constituído, que é o município. Por isso, para iniciar um processo de mudança, evidencia-se a importância da expressão "pensar globalmente e agir localmente".

Existem muitas alternativas implantadas com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável no Brasil. Dentre elas, serão debatidas neste artigo a municipalização, que visa à descentralização do poder público - primeiro setor - para que os municípios tenham maior poder e autonomia sobre seus problemas socioeconômicos e ambientais; a estratégia das redes de cooperação e *clusters*, que contribuem para a organização, competitividade e lucratividade principalmente do segundo setor; as ONGs que integram o terceiro setor, juntamente com o cooperativismo e que através da sociedade civil organizada tornam-se alternativas de superação de problemas sociais; e a agricultura familiar, que se apresentam como uma alternativa de integração e reorganização social, recuperação ambiental e desenvolvimento do setor agrícola. Todas essas formas de organização podem ser consideradas para qualquer local/região, independente do território, do tamanho ou do nível cultural, porém, para serem bem sucedidas, devem integrar esforços endógenos e exógenos e fazer parte de um planejamento sério que considere as características e particularidades de contexto.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Desenvolvimento é a condição pós a eficaz aplicação da riqueza gerada em virtude do crescimento econômico, de modo a

gerar um equilíbrio entre o tripé economia, sociedade e meio ambiente. Sustentável é a condição de manter o desenvolvimento diante do crescimento ou de situações que geram crise.

Desta forma, o primeiro passo é fomentar o crescimento econômico. Para ser possível gerar crescimento deve haver acúmulo de riquezas. A partir do acúmulo de riquezas, deve haver competência do primeiro setor (gestão pública) no processo de retorno, em prol da melhoria da qualidade de vida da população, bem como para desempenhar o papel de regulador das transações de mercado, no que tange ao controle, fiscalização, geração de novas oportunidades, infraestrutura, etc. A partir do crescimento e da eficaz aplicação dos recursos sociais, surge o desenvolvimento. Para que haja sustentabilidade é necessário manter e melhorar a qualidade de vida da população. Também deve haver esforços para que as condições não se precarizem diante das crises.

De acordo com Moura apud Saraceno (2006, p.3) o desenvolvimento ocorre a partir de "processos em que os esforços de uma população se somam aos do governo para melhorar as condições sociais, econômicas e culturais da comunidade, procurando integrá-la na vida do país, permitindo-lhes contribuir plenamente para o progresso social".

Segundo a Comissão Brundtland em Nosso Futuro Comum apud Barbieri (2000, p.3), os principais objetivos do desenvolvimento são:

> [...] retomar o crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza, mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, eqüitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia; atender as necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos; reorientar a tecnologia e administrar os riscos;

> e incluir o meio ambiente e a tecnologia no processo decisório.

O desenvolvimento pode ser entendido da mesma forma na esfera local, regional e global e necessita da participação da sociedade, da esfera pública e privada. Não se pode pensar em promover desenvolvimento sustentável eliminando um dos três cenários.

Segundo Castellano e Fazal (2000, p. 4), "desenvolvimento sustentado é, pois, a meta principal a ser atingida em um futuro não muito distante, que possibilite equilíbrios permanentes no planeta".

Desta forma, não se pode pensar em equilíbrio permanente do planeta, sem pensar em meio ambiente, pois dele depende não só a qualidade de vida, mas a própria vida. Por isso, o conceito de desenvolvimento sustentado implica na premissa de que a exploração dos recursos naturais deve ser feita de tal maneira que não venha a gerar escassez de recursos e impedir a qualidade de vida das gerações futuras. Neste sentido, a preservação e restauração dos ecossistemas sustentam todo o debate atual sobre desenvolvimento sustentável.

2.1 Estratégias capazes de promover o desenvolvimento

A seguir serão comentadas algumas estratégias, que, quando bem implementadas, repercutem em aumento de renda, empregos, inclusão social, preservação ambiental e qualidade de vida, contribuindo, assim, para com o processo de promoção do desenvolvimento sustentável. Porém, não há "fórmulas mágicas", nem modelos prontos a serem copiados, pois as situações territoriais se diferem e exigem diagnóstico e planejamento que

considere suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, considerando como metodologia principal, o envolvimento dos diversos setores e atores que compõem o cenário global.

2.1.1 Municipalização: o poder do espaço local

O governo tem procurado reorganizar seu processo de gestão em busca de maior eficiência na resolução dos crescentes problemas sociais, e a municipalização – ou descentralização do poder público - pode ser uma alternativa para despertar o desenvolvimento sustentável, pois o município apresenta os problemas socioeconômicos e ambientais em dimensão reduzida. Assim, amenizar os problemas locais e mantê-los sob controle torna-se um passo primordial para reduzir as diferenças em escala mundial.

> A questão do poder local está rapidamente emergindo para tornar-se uma das questões fundamentais da nossa organização como sociedade. (...) No caso dos países subdesenvolvidos a questão se reveste de particular importância na medida em que o reforço do poder local permite, ainda que se assegure, criar equilíbrios democráticos frente ao poder absolutamente centralizado nas mãos das elites. (DOWBOR, 1998, p.11).

Os governos estaduais brasileiros têm vinculado este processo a muitos municípios, inicialmente através da municipalização da educação e da saúde, e, aos poucos, imitando este exemplo, a tendência é reorganizar a estrutura municipal, delegando maior poder e autonomia sobre diversos assuntos que dizem respeito ao seu espaço local, desde que estes não escapem

a sua governabilidade. Assim, maximiza a responsabilidade de resolver problemas internos, combater a pobreza e a exclusão social, fortalecendo o processo de democratização e descentralização, contribuindo para tornar mais eficiente a estrutura política e administrativa do governo e despertar a mobilização da sociedade local, ampliando os canais de participação na gestão do município.

De acordo com Avritzer apud Martins (2006, p.1), a democracia exercida em escala menor facilita a superação de problemas colocados pelos diferentes níveis da burocracia, bem como pela complexa questão da representação. Nas cidades, por exemplo, as condições para o desenvolvimento de experiências alternativas e o exercício de práticas democráticas seriam maiores, estariam delimitadas territorialmente, se beneficiariam da proximidade de poder e seriam baseadas na criatividade de atores locais.

Desta forma, Leme (1999, p. 40) acredita que:

> Não tardará para que a comunidade se dê conta de que é mais fácil reivindicar do prefeito do que do governador, cobrar do vereador que do deputado; de que é possível participar seja da elaboração, seja da concretização, seja da fiscalização de programas que nascem e acontecem no seu espaço de vida, do que participar das políticas impostas e geridas pelo Estado e pela União.

A municipalização se aproxima dos interesses e peculiaridades locais e desperta interesse tanto do cidadão, quanto do poder local, pois ambos assumem suas responsabilidades com maior consciência, contribuindo para interação dos indivíduos que deixam de esperar tudo como meros espectadores de um regime paternalista, estimulando a capacidade de organização local e a articulação regional.

A ampliação da participação dos atores envolvidos na operacionalização de políticas em nível local está gradativamente emergindo, porém, ainda é necessário o despertar de uma nova consciência, formação, capacitação e quebra de paradigmas em relação ao modo de pensar e agir diante do cenário político, tanto da população, que deve participar mais da gestão, quanto dos políticos municipais, que devem ser detentores de conhecimento administrativo e da realidade local e estar mais comprometidos com a causa social, bem como do próprio sistema de transferência de poder, que tende a ser um processo cíclico, de aprendizagem conjunta e contínua.

A recente descentralização industrial apresenta-se como uma alternativa interessante para o processo de municipalização e vice-versa. As empresas de transformação, principalmente as do ramo de agronegócios, estão percebendo os municípios como novos cenários potenciais de oportunidades de negócios e de aumentar sua competitividade no mercado, instalando seu processo produtivo perto da matéria-prima. Beneficiam-se por receberem incentivos fiscais, financeiros, infraestrutura do município, ou de vários municípios, que se associam visando agregar forças para atrair investimentos e novas oportunidades. Para os municípios, também é um negócio lucrativo, pois, além de gerar empregos e renda, movimentar o comércio e estimular o retorno fiscal, fortifica o setor agrícola municipal, fomentando e absorvendo a produção e ainda, contribui para paralisar o processo de emigração, tão intenso em algumas regiões brasileiras. No longo prazo, pode estimular o processo reverso de emigração, ou seja, o retorno de muitas pessoas aos municípios, diminuindo os bolsões de pobreza urbanos.

2.2.2 Terceiro setor: o papel das ONGs

Na tentativa de superar os problemas sociais, instaurados pelas inúmeras crises do primeiro setor – estado, marcada por um processo crescente de perda de poder, credibilidade e capacidade em atender as necessidades sociais, e pela fragilidade econômica e incapacidade de promover equilíbrio social e ambiental do segundo setor, emergiram no Brasil as organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONGs), integrando o terceiro setor. A partir dos anos 90 estas entidades começaram a se fortalecer, ampliar sua atuação e mudar seu perfil para fins mais propositivos a partir do estabelecimento de parcerias.

> O terceiro setor recebe várias denominações, sendo o mais usado setor solidário, onde alguns valem por muitos, onde o individual dá lugar ao coletivo, e recebe a denominação de setor independente, por se mostrar eqüidistante do poder estatal, e do poder econômico gerador de riquezas. (RAFAEL apud ROCHA & VIEIRA, 2006, p.1).

As ONGs possuem uma estruturação associativa de natureza mista: filantrópica-empresarial-cidadã, caracterizada por prestar serviços públicos, por iniciativa privada, sem fins lucrativos e se identificam por apresentarem caráter neoliberal, sem vínculo partidário-ideológico. Identificam-se com a iniciativa privada por serem instituídas como empresas e utilizarem processos e estratégias de gestão, na busca de eficiência em políticas de trabalho e a divulgação dos serviços. O poder público tem colaborado com recursos financeiros e com a regulamentação jurídica nas leis trabalhistas para facilitar a operacionalização das novas entidades e também, como ente fiscalizador.

O objetivo das ONGs é preencher a lacuna existente entre o primeiro e o segundo setor, através do envolvimento das potencialidades de ambos, num esforço conjunto de superação e promoção do desenvolvimento, pois, "nem o sistema de empresas privadas nem a máquina pública realmente existente de Estado trazem respostas efetivas de nossas necessidades sociais". (DOWBOR, 1998, p.338).

Desta forma, a comunidade local organizada, combinando a criatividade e o trabalho voluntário com o trabalho assalariado, remunerando pessoas contratadas para projetos específicos, com o envolvimento do poder público - cobrando atitudes e ações, e utilizando-se da autonomia do mercado, assimilando as inovações e denunciando os abusos – propicia que a ONG se torne mediadora, articuladora e viabilizadora do trabalho em parceria, capaz de organizar a sociedade civil na busca por uma melhor qualidade de vida.

> No Brasil hoje não só as ONGs integram o terceiro setor. Outras instituições vêm sendo criadas para desempenhar este mesmo papel, diferindo nas formas de constituição para atender a determinadas requisitos impostos por lei e que variam de um caso para outro. Exatamente por atuarem ao lado do estado, recebem a denominação de entidades paraestatais; nesta expressão podem ser incluídas todas as entidades integrantes do terceiro setor, o que abrange (atualmente no Brasil) as declaradas de utilidade pública, as que recebem certificado de fins filantrópicos, os serviços autônomos (SESI, SESC, SENAI), as organizações sociais (OS) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). (SARACENO, 2006, p. 13).

O terceiro setor tem contribuído para promover mudanças sociais significativas, fomentando a participação da sociedade civil organizada, incorporando um novo papel de responsabilidade social para iniciativa privada, e estimulando a democratização, a descentralização de poder e cobrando maior responsabilidade do governo. Em muitos setores modifica as estatísticas referentes à qualidade de vida, pois contribui para a inclusão social, educação, cultura, saúde, renda, preservação do meio ambiente e assistência social das comunidades locais, etc.

O terceiro setor reforça o espaço local, considerado seu berço, por estabelecer o foco primordial no desejo e capacidade dos recursos humanos que se comprometem de livre vontade no processo de construção da cidadania e de um espaço mais justo e por isso apresenta grande importância e potencial na promoção do desenvolvimento local/regional. Entretanto, torna-se necessário que os atores sociais se envolvam mais, se coloquem à disposição e se comprometam com as causas comuns. Aos municípios cabe estimular a participação da comunidade e ter responsabilidade e competência na gestão. Os governos devem apoiar e contribuir com recursos financeiros e regulamentações fiscais e jurídicas para viabilizar as ações. As instituições de ensino devem colaborar para a mudança cultural, a partir da disseminação do conhecimento e despertar da consciência de cidadania. As instituições privadas precisam trabalhar cientes de que sua missão está além da geração de lucro e participação econômica, pois depende de um processo de sustentabilidade para continuar atuando no mercado e para isso, deve ter responsabilidade social.

2.2.3 Cooperativismo

No Brasil, o cooperativismo surgiu na década de 90 do século XIX, como uma forma de organização solidária de imigrantes

em busca da inserção social das famílias e comunidades e da valorização do espaço econômico agrícola no cenário nacional e internacional.

Embora os princípios do cooperativismo vêm sendo modificados ao longo do tempo, tendo em vista os objetivos organizacionais e busca pela eficácia administrativa, para acompanhar a evolução e competitividade do mercado, o objetivo primordial continua o mesmo: buscar através da união de um grupo de pessoas com interesses comuns, atuar de forma independente contra as injustiças existentes no setor privado e amenizar a incapacidade do setor público em promover condições igualitárias.

> O que faz a originalidade da economia solidária é sua capacidade de articular constantemente a dimensão política e a dimensão econômica e resistir e construir e contestar e ligar à critica a globalização com praticas de cidadania econômica no cotidiano. (MACHADO, 2004, p.1).

Diante dos paradoxos da globalização, o cooperativismo projeta a possibilidade da autogestão e constrói a democratização dos ganhos de produção, orienta as reduções das taxas de desempregos, constituindo-se num importante instrumento de distribuição de renda, redução das desigualdades políticas e do desequilíbrio social. Difere da empresa privada, por possuir um caráter particular da relação entre os fatores de produção capital e trabalho. "O voto em uma cooperativa é proporcional ao trabalho – a cada homem um único voto – a distribuição do resultado é proporcional à atividade ou trabalho de cada sócio (...) e as "sobras" do exercício, com um nítido "objetivo social" de sua constituição". (BIALOSKOSKI, p.1, 2006).

A organização cooperativa pode consolidar-se em qualquer setor econômico, sendo uma alternativa pertinente para

o desenvolvimento urbano ou rural. "Não há em principio um tipo de produção e distribuição que não possa ser originado como empreendimento solidário". (SINGER & SOUZA, 2001, p.23).

"Estudos recentes como a cuidadosa etnografia de Eliasoph (...) sugerem que a atividade associativa pode ser, em um sentido importante, despolitizante". (KERSTENETZKY, 2006, p. 136). Isso demonstra que as pessoas se integram no associativismo, se comprometem com os objetivos almejados, pois há sentimentos implícitos envolvidos como o sentimento de que estão trabalhando, de certa forma no que é seu, na valorização no trabalho, na preocupação com "futuro de nossas crianças", e as diferenças tornam-se pequenas e muitas vezes nulas, sendo desvinculada a questão puramente político-partidária do contexto cooperativo, trazendo a conversação política, quando existente, para temas relacionados apenas à esfera pública local, espaço de interesse social. Nota-se com isso a significativa representação da organização cooperativa para o despertar da cidadania, harmonia social e desenvolvimento do espaço local.

Existem muitas entidades particulares, governamentais e não-governamentais, que estão trabalhando no processo de reeducação para adesão da nova forma de organização e visão de trabalho, incluindo Universidades, Incubadoras de Cooperativas, Sebrae, Extensões Empresariais, Associações Comerciais, entre outras. E por certo, há necessidade de fomentar uma nova cultura de trabalho em equipe, em que as diferenças sejam políticas, religiosas, de raça ou de classes, se juntem numa única bandeira em prol do mesmo objetivo. Despertar o comprometimento, a fidelização e aprender como trabalhar e se comportar na vivência em grupo são questões indispensáveis no processo.

> Não podemos pensar nos pressupostos de uma nova cultura de trabalho, como se estivéssemos vivendo atualmente num processo

> revolucionário. Temos que analisar os elementos embrionários de um novo sentido de trabalho, a partir das condições concretas do espaço e tempo atual em que vivemos, buscando aprender suas mediações. (TIRIBA, 2000, p. 224).

O processo de transformação de uma nova cultura de trabalho e relacionamento pode ser lento, mas não é utópico. No Brasil, existem muitas cooperativas consolidadas no mercado que provam a eficiência da proposta, quando bem estruturada, conduzida e focada em metas e princípios sociais.

2.2.4 Redes de Cooperação e *Clusters*

No Brasil, a estratégia que visa à formação de redes de cooperação intraempresas vem aos poucos se consolidando. Estudos realizados sobre este assunto demonstram que, muito além de ser um meio eficiente de aumentar a competitividade e lucratividade das pequenas e médias empresas, estimula o desenvolvimento local/regional.

Existe uma diferença quanto à denominação rede de cooperação e *cluster*. Segundo Filho (2006, p.1), um sistema produtivo local "é uma macro rede associativa, através de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando ao seu desenvolvimento." Ou ainda "pode ser definido como uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters,* com um planejamento territorial, com alta interação público-privada, com respeito à cultura e objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes." No entanto, segundo Porter apud Filho (2006, p.1), um *cluster* pode ser definido como sendo "um agrupamento geograficamente concentrado de

empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares." Desta forma, um *cluster* segue a vocação da região e pode integrar uma ou mais redes de negócios, estando voltado a melhorar a competitividade entre as empresas envolvidas, enquanto que o objetivo principal dos Sistemas Locais de Produção é melhorar a qualidade de vida de determinada região.

Mas em ambos os casos, o requisito principal é "[...] perceber o processo de aprendizagem e de aquisições diferenciais vantajosas em acúmulo coletivo, possibilitados pela proximidade física e pelo exercício de criatividade e de geração e apropriação de sinergias coletivas". (ALVES COSTA & BRANDÃO, 2004, p. 23).

A formação de redes de cooperação busca juntar as atividades isoladas de pequenas e médias empresas que apresentam pouca expressão de competição no mercado, em aglomerados coletivos, possibilitando trazer-lhes capacitação de recursos humanos, inovação, diferenciação, lucratividade e competitividade, modificando os processos de gestão e criando novas oportunidades de negócios. Outro fator positivo é o despertar de um novo diálogo entre as empresas, instituições públicas e instituições de apoio, incentivando-as a pensar mais estrategicamente no processo de articulação regional.

O poder público também possui seu papel neste cenário, pois existem muitos gargalos, paradigmas e limitações no contexto empresarial e no mercado em virtude do atraso socio-cultural em que se encontram as regiões. Deve agir como um facilitador do processo, possibilitando a infra-estrutura necessária, coordenando as ações dos agentes e criando condições, para que estas redes se fortifiquem para caminharem sozinhas.

Segundo Alves, Costa & Brandão (2004), o desenvolvimento de uma rede de cooperação deve considerar fatores oriundos de diversas dimensões e que constroem uma única

matriz operacional formada por vetores sociais, culturais, históricos, geográficos, políticos, microeconômicos, mesoeconômicos e macroeconômicos. Desta forma, a construção de uma rede de cooperação deve ser um processo consciente, estimulado por agentes capacitados e conhecedores de todos os fatores importantes, para que benefícios coletivos não sejam alcançados somente pelas empresas associadas, mas para que os resultados se traduzam em desenvolvimento regional.

2.2.5 Agricultura Familiar

A evolução histórica deste setor da economia no Brasil demonstra um grande descaso, seja através falta de tecnologias e infra-estrutura da produção e comercialização, falta de financiamentos adequados, ausência de políticas públicas, saúde e educação. O processo de emigração de agricultores do campo para a cidade, a cada ano, na maioria das regiões brasileiras segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano disponíveis no IPEIA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada disponíveis (2006), aumenta sua dimensão e a população que reside no campo torna-se menor.

De acordo com o recadastramento do INCRA - Instituo Nacional de Colonização e Reforma Agrária (1992), as pequenas propriedades brasileiras, representam 61 % dos imóveis cadastrados e ocupam apenas 7,8% da área, enquanto que as grandes propriedades representam 1,2% dos empreendimentos e ocupam 55% da área cadastrada. Isso demonstra que na agricultura familiar a produtividade é baixa, apresentando inúmeros gargalos e limitações. E, por outro lado, representa potencial de expansão, haja vista, sua multifuncionalidade, podendo contribuir para: Segurança alimentar: sendo provedora de alimentos para a

sociedade; Ecologia: pois implica diretamente no sustentabilidade ambiental; Economia: representa um percentual significativo do PIB brasileiro na produção de alimentos; Social: sendo provedora de inclusão social, distribuição de renda e geração de empregos.

A abertura dos mercados, a descentralização dos investimentos industriais e dos investimentos públicos em infraestrutura como rotas de transportes e a privatização das telecomunicações, o avanço tecnológico e os sistemas de informação, têm contribuído para alterar a situação de pobreza e precariedade do meio rural brasileiro. Mas estas ações ainda não têm sido suficientes para despertar o desenvolvimento, pois em muitos locais a inovação e tecnologia não são incorporadas à agricultura familiar, e os pequenos produtores se encontram cada vez mais excluídos. Segundo dados do IPEA (2006), cerca de 50% de brasileiros abaixo da linha de pobreza vivem no campo e integram a agricultura familiar. Percebe-se com isso, que há necessidade de informação, conhecimento técnico de produção e mercado para que os agricultores possam mudar as bases de produção de acordo com a potencialidade territorial e de sua própria vocação, de forma a buscar novas oportunidades.

> Isso não depende apenas da iniciativa e transferência de recursos por parte do Estado, mas principalmente da mobilização das próprias forças sociais interessadas na valorização do meio rural: é daí que poderão nascer as novas instituições capazes de impulsionar o desenvolvimento de regiões vistas socialmente como condenadas no atraso e no abandono". (ABRAVOMAY, 1999, p.1).

As instituições que influenciam as políticas agrícolas no espaço local/regional, como Sindicatos, EMATER, COREDES, Secretarias da Agricultura e Meio Ambiente, Pólos Científicos e Tecnológicos, Universidades, etc, representam um papel significativo

na articulação e implementação de estratégias e no despertar de uma nova cultura que modifique a realidade da agricultura familiar. Porém, não basta que cada instituição faça sua parte de maneira isolada, deve haver integração num processo contínuo e planejado de desenvolvimento.

> Estudos recentes da OCDE (1996, p.1) mostram que o sucesso de certas regiões rurais de países desenvolvidos na geração de ocupações produtivas. (...) Os bons desempenhos na criação de empregos resultam de uma dinâmica territorial específica [...] que comporta provavelmente aspectos como a identidade regional, um clima favorável ao espírito empreendedor, a existência de redes públicas e privadas ou a atração do meio ambiente cultural ou natural (ABRAVOMAY, 1999, p.2).

Aos agricultores familiares, devido às dificuldades, falta motivação e orgulho de atuarem neste importante setor socioeconômico, o que inibe a atração cultural e natural e impede qualquer manifestação de empreendedorismo.

Há necessidade de inserção da propriedade familiar, num processo empresarial, remoldando-a com conhecimentos técnicos e científicos que abranjam tanto processos produtivos, quanto de gestão, voltados ao mercado e à sustentabilidade ecológica e econômica, de modo a criar novas alternativas. Também a formação de redes e parcerias deve ser viabilizada entre as famílias, despertando visões e formas de organização, para que o êxodo rural não continue sendo uma preocupação constante e o setor seja influenciado não só pelo orgulho de quem o integra, mas pelas estatísticas positivas de desenvolvimento.

3 CONCLUSÕES

A discussão sobre estratégias capazes de contribuir no processo de desenvolvimento sustentável local/regional acompanha a evolução histórica e é uma constante. Cada região possui um cenário diferenciado, quanto à localização, distância de rotas comerciais, consolidação do setor privado, condições agrícolas, cultura da população, visão do setor público e tantos outros atributos que compõe determinado território. Mas o certo é que todas possuem articuladores e articulações, seja do primeiro, segundo ou terceiro setor, em prol de crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida.

No Brasil, muitas estratégias têm sido viáveis e têm gerado resultados significativos no processo de desenvolvimento local/regional, mas nenhuma é auto-suficiente do ponto de vista socioeconômico e ambiental, assim como não se pode dizer que uma estratégia que deu certo em determinado local será bem sucedida em outro.

No processo de desenvolvimento local/regional, torna-se necessário considerar que o setor público, o setor privado e as ONGs devem atuar de forma integrada, contínua, com visão de longo prazo, sendo agentes catalisadores de estratégias transformadoras que se traduzam em desenvolvimento sustentável.

Ao primeiro setor cabe a responsabilidade por estabelecer projetos sérios, livres de interesses partidários, orientados pela capacitação e comprometimento, na conduta ética e na boa-governança, voltando-se para uma visão além de mandatos políticos, para solucionar os crescentes problemas e necessidades sociais quanto à saúde, educação, segurança, saneamento, emprego/renda, lazer, etc. A gestão pública deve considerar além dos aspectos micro, os aspectos macroeconômicos de desenvolvimento. Deve estabelecer parcerias com os demais setores, ser incentivador de

parcerias entre os demais setores e estimular a participação social na gestão. Neste sentido, a municipalização demonstra-se uma estratégia capaz de despertar para este processo, aproximando o poder público e a sociedade, fazendo-os pensar no desenvolvimento local.

O segundo setor deve atuar com responsabilidade social, despertando para a gestão eficaz, além do objetivo de gerar lucros, mas com o propósito fundamental de contribuir para o desenvolvimento do ambiente externo, pois dele depende seu mercado de atuação. Ser agente gerador de empregos, renda, políticas que contribuam para a qualidade de vida da população e proteção ao meio ambiente. Deve estabelecer parcerias com os demais setores em busca de melhorias contínuas. Com este propósito, a estratégia da cooperação ou *cluster* apresenta-se como uma alternativa promissora de fortificação das pequenas empresas frente ao mercado, reforçando o processo de desenvolvimento.

O terceiro setor dispõe de organização para a alocação de recursos e é ente considerável na promoção da inovação e despertar da cidadania. Deve fazer jus ao seu papel de mediador entre o primeiro e o segundo setor, através do envolvimento das potencialidades de ambos, num esforço conjunto de superação e promoção do desenvolvimento.

A sociedade civil possui grande importância no processo e deve ser estimulada a organizar-se em prol da efetivação de estratégias como ONGs, cooperativismo e novas formas de organização da agricultura familiar.

A implementação de estratégias capazes de promover desenvolvimento sustentável depende tanto de forças endógenas, quanto de fatores exógenos, pois muitos locais/regiões brasileiras apresentam limitações e encontram-se em territórios isolados, com recursos financeiros insuficientes e sem capacidade de articulação para engrenar num processo virtuoso de desenvolvimento, através

somente, da vontade dos atores sociais. Necessitam de estímulo e incentivo do setor público, do conhecimento e despertar para novas formas de organizações e parcerias, da quebra de paradigmas culturais, enfim de um planejamento abrangente, complexo e de longo prazo. Dessa forma, forças endógenas e exógenas devem estar integradas e voltadas aos mesmos interesses, seja através da estratégia da municipalização, ou de cooperativismo, ou redes de cooperação e *clusters*, ou por meio de ONGs, ou da agricultura familiar, ou de qualquer outra, ou da integração e combinação de várias delas, para que se possa compor um plano de desenvolvimento que contemple todos os setores econômicos e atores sociais, de acordo com as necessidades e potencialidades de cada local/região, sem desprender-se do espaço global.

O aspecto comum entre todas as estratégias apresentadas na análise do desenvolvimento de um local/região, demonstra a importância de variáveis intangíveis, fundamentadas na cultura local, no comportamento da sociedade civil, na organização institucional e produtiva, na visão e comprometimento do setor público, em novas formas de organização, competição e cooperação. Uma transformação no modo de ser, pensar e agir, num esforço interdisciplinar de todos os atores envolvidos na grande meta social/econômica/ecológica do desenvolvimento sustentável.

REFERENCIAS

ABROMOVAY, R. Reforma Agrária. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária.** V. 28, n 1, p. 23 e 29, jan/dez - 1998 e jan e ago 1999. Disponível em: <www.econ.fea.usp.br/abramovay/artigos_cientificos>. Acesso em: 02 mar.2006.

ALVES, M. A. da S.; BRANDAO, C.A; COSTA, E. J. M**. Construir o espaço supra-local de articulação sócio-produtiva e das estratégias de desenvolvimento.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <www.mi.gov.br/publicacoes/desenvolvimentoregional/publicao>. Acesso em: 22 fev. 2006.

BARBIERI, J. C. Desenvolvimento Sustentável Regional e Municipal: Conceitos, Problemas e Pontos de Partidas. FECAP: Revista Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. **v. 1, n.4, out, nov, dez 2000.**

BIALOSKOSKI, S. N. **Projeto de estabelecimento de uma política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do estado de São Paulo**. Disponível em: <www.watson.fapesp.br/PPub/1edital>. Acesso em: 22 fev.2006.

CASTELLANO, E.C; FAZAL, H.C. **Desenvolvimento sustentado**: desenvolvimento e estratégias. São Carlos: EESC/USP, 2000.

DOWBOR, L. **A reprodução social.** Petrópolis: Vozes, 1998.

FILHO, N. C. **Instrumentos de Integração e Governança em Aglomerações Competitivas.** Disponível em: <www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf >. Acesso em: 22 fev. 2006.

KERSTENETZKY. C. L. Sobre associativismo, desigualdade e democracia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. V.18, n. 53, 2006.

LEITE. M. A. S. **O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OCIPs**. Disponível em:

<www.almg.gov.br/index.asp?grupo=escolalegislativo&diretório=bancoconhecimento&arquivo=bancotrabalhos> .Acesso em: 22 fev.2006.

LEME, V.O.F. Espaço público não estatal e espaço local: novos paradigmas para o desenvolvimento. **Revista Gestão e desenvolvimento**. Bragança Paulista, v. 4, n. 4 jan/jun 1999.

MACHADO. Z. **Economia combina com solidariedade? Fórum social mundial - um outro mundo é possível.** Disponível em: <www.ciranda.net/publique/cgi>. Acesso em 13 fev. 2004.

MARTINS, A. M. A municipalização do ensino: algumas sugestões sobre o poder local. **Revista Iberoamericana de Educación**. Disponível em: <www.campusoei.org/revista/deloslectores>. Acesso em 22 fev. 2006.

MARTINS. Â. M. **A municipalização do ensino:** algumas questões sobre o poder local. Disponível em: <www.campus-oei.org/revista/deloslectores>. Acesso em 8 mar.2006.

ROCHA, Márcio Mendes. **Associativismo e participação:** Alternativas populares para fazer frente ao modelo neoliberal. Disponível em: <www.nemo.uem.br>. Acesso em 23 fev.2006.

SARACENO, D. V. dos S. **O papel do terceiro setor na questão do desenvolvimento regional e local.** Disponível em <www.unifacs.br?cedre?cadernos/especial.html>. Acesso em 22 fev. 2006.

SINGER P., SOUZA R. **A economia social no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. Contexto, 2001.

TIRIBA. L. **A economia social no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

_____.**Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.** Disponível em: <www.Incra.gov.br. Acesso em: 01fev.2006>.

_____.**Atlas do Desenvolvimento Humano.** Disponível em: <www.Ipea.gov.br>. Acesso em 034 fev. 2006.

GESTÃO ASSOCIATIVA NO EMPREENDIMENTO RURAL

Loraine Rodrigues Garrido[1]
Simone Sehnem[2]

RESUMO

As organizações existem porque existem as pessoas, e as mudanças só acontecem se as pessoas estiverem convictas da necessidade das mesmas. As organizações rurais não têm ficado imune ao processo de profundas e intensas mudanças e, por isso mesmo, têm sido motivo de preocupação constante, a cultura do individualismo ainda predomina. Necessário se faz criar novas formas de organização social, formas essas que valorizem o capital social como o caminho mais produtivo para trabalhar o coletivo, ou seja, para uma gestão participativa associativa, onde se encontra presente a importância dos valores e sentimentos que levam as pessoas a atuarem de forma mais solidária, na busca do desenvolvimento rural sustentável.

Palavras-chave: gestão de empreendimentos rurais; capital social; desenvolvimento sustentável.

---

[1] Profª. M.Sc. Coordenadora do Curso de Bacharelado em Agronegócios UNOESC Campus de São Miguel do Oeste.
[2] Mestranda do Curso de Administração Universidade Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

The organizations exist because there are people, and the changes only occur because if people are convinced of their own needs. The rural organizations have not been immune to the process of deep and intense changings and, therefore, they have been the cause of constant worry for the individualism culture still prevail. It is necessary to create new forms of social organization, those forms that value the social capital as a more productive way to work with the collective, it means, to an associative and participative management where it is present the importance of values and feelings that take people to perform in a more solidary way searching the sustainable rural development.

Key Words: Management of Rural Undertaking, Social Capital, Sustainable development.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Araújo (2003), por milhares de anos, as atividades agropecuárias conseguiram sobreviver com base na extração. Retiravam da natureza o que ela, espontaneamente, lhe oferecia. De nômade em função da disponibilidade de alimentos, o homem foi se fixando a terra e formando comunidades, surgindo, assim, as mais diversas formas de organizações em termos de produção com tendência a diversificação de propriedades em relação à agricultura e à pecuária. Os trabalhadores aprendiam empiricamente e caracterizava-se pela versatilidade. Exerciam suas tarefas de acordo com a época e a necessidade.

Durante muito tempo, as propriedades rurais foram auto-suficientes e viviam de forma isolada, representando sua população, em torno de 80% do total de habitantes. Existiam dificuldades com estradas, meios de transporte, armazéns, conservação de produtos e de comunicação. As propriedades brasileiras integravam atividades primárias com atividades industriais (agroindústrias). Mais especificamente na região Sul do país,

> [...] o modelo de colônias transformava cada uma delas em um complexo de atividades de produção e de consumo, com pouca geração de excedentes e pouca entrada de outros produtos. Assim extraíam a madeira, tinham suas próprias serrarias e marcenarias, produziam os produtos de subsistência familiar (arroz, trigo, milho, feijão e outros), inclusive algumas transformações, e compravam poucos produtos. (ARAÚJO, 2003, p. 14).

Para Araújo (2003), este modelo continha também, uma atividade comercial, com escala de produção diferenciada, com a finalidade de gerar receita de forma a possibilitar a compra de alguns bens não produzidos no local, a exemplo do sal, querosene, utilizado para iluminação, e outros produtos. As propriedades produziam quase tudo de que necessitavam.

Com a evolução da economia, principalmente nos últimos 50 anos, as propriedades rurais brasileiras mudaram de fisionomia. Houve uma inversão, a população começou a sair do meio rural. Antes ela representava 80% dos habitantes, hoje está em 30%. O avanço tecnológico foi muito intenso, o que provocou altos índices de produtividade agropecuária.

Cada dia mais, segundo Araújo (2003), as propriedades rurais perdem sua auto-suficiência e passam a depender mais de insumos e serviços externos. Especializam-se somente em determinadas atividades e, dessa forma, geram excedentes de consumo, abastecendo

mercados, muitas vezes distantes. As informações externas lhes chegam com maior facilidade mas tornam-se dependentes de estradas, armazéns, portos e aeroportos, além disso, tornam-se dependentes também, de *softwares*, bolsas de mercadorias, pesquisas, novas técnicas e acabam por conquistar o mercado, enfrentando a globalização e a internacionalização da economia.

Cada um desses segmentos acaba por assumir funções próprias, ficando cada vez mais especializados e passando a compor um importante elo do processo produtivo e comercial de cada produto agropecuário. Trata-se, portanto, de um complexo de bens, serviços e infra-estrutura que envolvem agentes diversos e independentes, representando o que se entende por agronegócios (ARAÚJO, 2003).

Neste sentido, é fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados "antes da porteira", "dentro da porteira" e "após a porteira". Os setores "antes da porteira" compreendem os fornecedores de insumos e serviços, tais como, máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento. Os setores "dentro da porteira" são representados pelo conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou produção agropecuária propriamente dita. Envolvem o preparo e manejo de solos, tratos culturais, irrigação, colheita, criações, dentre outros. Finalmente, os setores tidos como "após porteira" referem-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa (ARAÚJO, 2003).

O setor "dentro da porteira" divide-se em sub-segmentos distintos, ou seja, agricultura (produção agrícola) e pecuária (criação de animais). Significa o desenvolvimento de atividades que vão desde, o preparo para começar a produção, até a obtenção dos produtos agropecuários *in natura* prontos para comercialização.

> A característica típica do segmento agropecuário é a de numerosos produtores rurais, predominantemente pequenos, distribuídos e distanciados em grandes espaços, com pouca organização representativa, de modo que não tem força suficiente para formar preços de seus próprios produtos. É praxe deles, quando ofertam seus produtos, perguntar "quanto o comprador paga", mesmo quando é este que se dirige ao estabelecimento daqueles. (ARAÚJO, 2003, p. 67).

Segundo Araújo (2003), esta realidade demonstra a fragilidade deste segmento, basicamente, uma conseqüência da desorganização, da falta de informações dos produtores e, o mais grave, da fragilidade da organização e da coordenação das cadeias produtivas.

Assim sendo, a realidade atual requer ajustes e profissionais empreendedores que possam gerenciar tais empreendimentos rurais e estruturá-los de maneira que possam ser eficientes, competitivos e consolidados, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável.

2 GESTÃO DO EMPREENDIMENTO RURAL

De acordo com Batalha e Silva (2001, p. 48), a competitividade do agronegócio brasileiro só será construída, "em bases sustentáveis, através da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversariais entre os agentes econômicos de uma cadeia entre si e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais". Fazem-se necessárias ações que concretizem uma coordenação melhor da cadeia produtiva, aumentando sua capacidade sistêmica de reagir às mudanças cada vez mais rápidas do cenário competitivo.

Para Nantes e Scarpelli (2001), no que diz respeito ao agronegócio, as crescentes e rápidas transformações na sociedade causaram a globalização dos mercados de alimentos e fibras e fizeram com que as margens de lucro ficassem cada vez mais estreitas. Para os empreendimentos rurais, essas transformações tiveram efeitos mais acentuados. Dessas transformações está surgindo um novo posicionamento para as propriedades rurais, onde se busca praticar uma agropecuária moderna e intimamente ligada às agroindústrias ou canais de distribuição. "Diante dessa busca de competitividade, as propriedades rurais estão procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade". (NANTES; SCARPELLI, 2001, p.557)

Segundo os autores, esse novo modelo produtivo das propriedades rurais, visa a redução dos custos de produção e a busca por faturamento. Porém, ainda convivem lado a lado, empreendimentos rurais com finalidades apenas de subsistência familiar e aqueles empreendimentos modernos e economicamente saudáveis e tecnificados.

Encontram-se, no Brasil de hoje, empreendimentos rurais nos mais diversos estágios de evolução. A maioria dos estabelecimentos existentes pertence a agricultura tradicional com pouca utilização de tecnologia. Neste tipo de empresa, o proprietário administra tanto a produção como a comercialização. Neste mesmo grupo, existem alguns empreendimentos com algum tipo de abertura para assessoria técnica, indicando sinais de organização. No que se refere aos empreendimentos rurais modernos, o proprietário não é o único a tomar decisões, existindo aí, um claro processo de delegar tarefas e responsabilidades, através de um organograma definido, onde o trabalho flui em direção de objetivos claros e preestabelecidos.

Para Nantes e Scarpelli (2001), é bastante comum nos empreendimentos rurais, a resistência do produtor à adoção de

inovações tecnológicas ou economicamente necessárias. Quando aceitas essas inovações, observa-se pouco dinamismo na sua implementação. Outro aspecto bastante comum, diz respeito ao fato de que, mesmo estando a assistência técnica disponível à grande parte dos produtores rurais, ela mostra-se incapaz de atender as suas necessidades.

A atividade rural comparada a outros negócios apresenta-se como de maior risco, considerando-se suas especificidades, tais como, a sazonalidade da produção, variações climáticas, tipos de solo e formas de manejo e oscilação dos preços dos produtos agrícolas em função de pequenas variações na oferta. O capital necessário à atividade rural constitui-se em grande parte de recursos próprios, normalmente insuficientes, e por recursos institucionais, privados ou estatais, sendo esses, também insuficientes, sobretudo para investimentos.

A gestão do empreendimento rural compreende coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes. A implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais encontra o primeiro obstáculo na cultura do produtor, que privilegia os investimentos para a produção.

De acordo com Nantes e Scarpelli (2001), os empreendimentos rurais caracterizam-se como empreendimento rural tradicional, agronegócio em transição e agronegócio moderno. Por empreendimento rural tradicional, entende-se o tipo de empreendimento que se utiliza de equipamentos agrícolas rudimentares, onde a estrutura organizacional é familiar e as decisões são estritamente empíricas, sujeitas a alto grau de incerteza, gerando resultados, em sua grande maioria, incertos. Neste tipo de empreendimento, não existe flexibilidade na escolha do tipo de produção, que é, em geral, definida com base no histórico familiar e regional. Sua produtividade é inferior a média e decorre de baixa ou má utilização da tecnologia disponível, quer por falta de capital ou desconhecimento.

As propriedades em que algumas técnicas de produção e de administração já foram introduzidas, são representativas do agronegócio em transição. Nelas observa-se uma preocupação de permanência no mercado e de torná-las empreendimentos competitivos a médio e a longo prazo. Para tanto, são necessários maior diversidade, menores custos, regularidade na entrega e maior quantidade de produtos, podendo chegar a uma necessidade de escala de produção. Fazer a transição da propriedade rural tradicional para um empreendimento que atenda esses requisitos, não é algo fácil de se realizar. Para que isso seja possível, o empreendimento não deve ser encarado como uma unidade independente, mas como um elo de uma cadeia de produção, implicando em estabelecimento de parcerias e distribuição justa de ganhos e prejuízos. Para atingir esse estágio, o produtor rural depende cada vez mais da capacidade gerencial.

Entende-se por agronegócio moderno, aquele empreendimento que superou a fase de transição, estando alinhado com seu mercado consumidor e suficientemente flexível para se ajustar às novas demandas. Essa flexibilidade deve ser entendida como uma capacidade gerencial para buscar alternativas que façam frente as alterações de mercado que são inerentes aos produtos agropecuários. Empreendimento moderno, portanto, é aquele que representa equilíbrio entre os aspectos de capacitação gerencial, adequação tecnológica e desempenho econômico.

A propriedade rural para Nantes e Scarpelli (2001), pode fazer parte do novo modelo estabelecido no ambiente dos agronegócios, para tanto é necessário reconhecer a importância da integração dos diversos elos da cadeia produtiva. Ela deve ser encarada como verdadeira empresa, buscando conhecimento sobre mercados em que opera, aumentando o relacionamento com o segmento industrial e com canais de distribuição. Essa adequação reforça a idéia de mudança de postura dos produtores rurais, uma vez estar ainda muito longe, a incorporação, por parte dos mesmos,

de práticas gerenciais e de plena integração às necessidades de transformação industrial e de distribuição.

A solução para esses produtores deve considerar a necessidade de elaboração de estratégias de viabilização do agronegócio. É necessário que o produtor adote um processo de aprendizagem de um conjunto de atividades pouco tradicionais de produção, "Além da utilização de tecnologia e novas formas de organização coletiva, também é imprescindível trabalhar com gestão do empreendimento". (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 571).

Para estabelecer uma estratégia para o pequeno produtor rural, deve-se considerar em primeiro lugar, a determinação do que produzir. Isso deve ser feito com base em três fatores, ou seja, os recursos disponíveis no empreendimento (solo, clima, equipamentos, etc), a vocação natural do produtor (disposição para trabalhar determinados produtos) e as condições do mercado (tendências de crescimento). Uma grande parte dos produtores rurais ignora a evolução do mercado e as alterações dos hábitos de consumo, concentrando-se apenas na sua atividade, como se ela estivesse desvinculada dos demais segmentos da cadeia.

Segundo Nantes e Scarpelli (2001), uma vez definido o produto, o pequeno produtor rural pode optar por algumas estratégias, dentre elas, o associativismo e parcerias, a agregação de valor e a diferenciação de produtos.

O sistema de parceria é uma solução adequada para enfrentar os desafios da inserção e permanência nas cadeias de suprimento, uma vez que é realizada com base na racionalização do trabalho e dos custos. Ela somente acontece, quando proporciona ganhos às partes envolvidas, onde entram o trabalho e os recursos operacionais dos parceiros. O sistema de parceria proporciona ganhos de escala. As economias de escala consistem na queda do custo médio em razão principalmente da redução dos preços dos insumos, uma vez que o volume de compra é maior. Outra vantagem é a comercialização que, quando bem

estruturada, pode viabilizar técnica e economicamente os pequenos produtores rurais. A constituição de uma parceria pressupõe a existência de um agente coordenador, que pode ser uma cooperativa, uma associação de produtores, algum tipo de consultoria ou os próprios produtores.

A agregação de valor se dá, entre outras possíveis formas, pela incorporação de tecnologia diferenciada, obtenção de maior nível de qualidade e logística de atendimento ao mercado. É de importância fundamental para o produtor, atender às expectativas dos consumidores em relação as qualidades intrínsecas e/ou percebidas no produto. Para obter tais qualidades deve ser obedecida uma seqüência de procedimentos que, dentro da propriedade rural, vão desde os processos de produção, até os cuidados pós-colheita e/ou pós abate.

Para a diferenciação de produtos deve-se considerar a existência de segmentos sociais que demandam produtos específicos, que não estão disponíveis comercialmente nos canais de distribuição preferenciais, dando-lhes maior valor de mercado. Neste sentido, uma alternativa estratégica é direcionar os esforços do pequeno produtor para produtos diferenciados, com maior valor agregado, cujos mercados ainda não se encontrem tão bem organizados. Entre as alternativas de mercado que se mostram promissoras, destacam-se os produtos orgânicos.

2.1 A cooperação e o Capital Social

De acordo com Araújo (2003), em termos de organização de produtores rurais, tem-se que os mesmos podem participar de um sistema de cooperativismo, composto por cooperativas locais ou regionais, vinculadas a Organização das Cooperativas de cada

Estado, afiliada à Organização das Cooperativas do Brasil, que por sua vez está filiada a Aliança Cooperativa Internacional.

Para o autor, em algumas regiões do Brasil, as cooperativas agropecuárias possuem forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, quer como simples organizadoras dos produtores, quer como agroindústrias absorvedoras da produção, ou como, comercializadoras de insumos e produtos agropecuários. Às vezes, também, atuam como empresas integradoras, exercendo neste caso, uma função muito forte de coordenação.

No entanto, recentemente tem se expandido muito a organização de produtores em associações locais ou setoriais, chegando muitas vezes a ter representatividade estadual e nacional. Estas associações representam formas simples de organização e podem ser constituídas sem fins lucrativos e ainda não formam sistemas organizacionais.

O crescimento das associações deve-se, principalmente, ao fato de que as mesmas representam mais de perto os interesses dos associados, sendo as decisões tomadas em níveis mais próximos dos associados e de forma mais transparente. A participação dos associados nas atividades acontece de forma mais ativa. As associações sofrem menos ingerência política externa, em relação a outras formas de organização.

Condomínio é outra forma de organização da produção. O condomínio é formado por um grupo de produtores com o objetivo de produzir, adquirir, construir algum bem de uso compartilhado, tal como, unidade de produção de leitões, aquisição de colheitadeira, construção de armazém. Os condomínios são utilizados de forma comunitária, considerando a contribuição inicial de cada condômino. Esta prática no Brasil está mais presente na Região Sul e, em alguns países, tem assumido importância muito maior, chegando inclusive, a verticalização da produção em escalas elevadas (ARAÚJO, 2003).

De acordo com Costa (2002, p. 46), quando se trata de desenvolver a capacidade de cooperação entre as pessoas, grupos e organizações, não existe o mesmo grau de consenso, o que representa um erro fatal. "Quantas experiências de associações, cooperativas, consórcios, parcerias e alianças entre pessoas e organizações não deram errado simplesmente pela falta de capacidade de as pessoas atuarem de forma conjunta, para chegar onde pretendem?" A falta de capital social, quando não mata, torna a associação das pessoas, grupos e organizações fraca e desmotivada para o progresso.

Para Putnam (1996, p. 177), "a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica". Segundo o autor, o capital social diz respeito a características da organização social, tal como, confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, de forma a facilitar as ações coordenadas.

> Assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse [...]. por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositam ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança [...]. Numa comunidade rural [...] onde um agricultor ajuda o outro a enfardar o seu feno e onde os implementos agrícolas são reciprocamente emprestados, o capital social permite a cada agricultor realizar o seu trabalho com menos capital físico sob a forma de utensílios e equipamento. (COLEMAN apud PUTNAM, 1996, p. 177).

De acordo com Putnam (1996), o capital social, entendido como confiança, normas e cadeias de relações sociais, facilita a cooperação espontânea, não é propriedade particular das pessoas que dele se beneficiam, mas sim, um bem público. "Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança". (PUTNAM, 19996, p.180).

A cooperação é uma cultura, uma maneira de ver, viver e conviver, precisando ser desenvolvida, praticada, construída no dia-a-dia das pessoas, representando uma atitude básica diante da vida.

A cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva. É a prática da confiança em seus pares, transformando problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo (SEBRAE, 2003a).

Levar o conceito da cultura da cooperação às comunidades é criar condições para que elas, cada vez mais, articulem-se umas com as outras em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlaces organizacionais, visando a obtenção de níveis de produtividade, qualidade e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas dos novos tempos. Hoje, em todo o mundo há exemplos de países que refizeram suas economias com a união das pessoas, a solidariedade, a confiança mútua e, principalmente, a definição de objetivos comuns.

Em momentos distintos de suas histórias, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Espanha e Japão puderam renascer a partir da economia solidária. Na Itália, por exemplo, os pequenos negócios floresceram com base na adoção de conceitos da cultura da cooperação. Os distritos industriais formados por pequenas e médias empresas fizeram com que o país alcançasse uma das

maiores rendas per capita da Europa. E uma das melhores taxas de emprego industrial, também.

2.2 Empreendedorismo coletivo

No Brasil, segundo Dornelas (2001), a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de diminuir as altas taxas de mortalidade desses empreendimentos representam motivos para a popularidade do termo empreendedorismo.

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, uma vez que são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Uma das definições mais antigas e que melhor reflete o espírito empreendedor é a de Joseph Schumpeter apud Dornelas, (2001, p. 37), para eles, "o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

Segundo Claussen (2003a), o empreendedorismo coletivo tem se mostrado nesta época de globalização como uma grande solução para criação de pequenas empresas nas cidades, pois permite que a comunidade tome em suas mãos a tarefa de criar oportunidades de negócios e de trabalho no Município. Criar empresas de serviços, comércio, indústrias e Condomínios Empresariais de Pequenas Empresas com seu próprio capital, com sua própria mão-de-obra e seus talentos, com matérias primas da sua região, desvinculando-se do paternalismo governamental e dos

capitais de fora. Criar pequenos negócios, com o máximo possível de participação, com o sentimento da força que a comunidade tem quando ela toma a si o encargo de resolver seus próprios problemas. A crença em sua própria capacidade, o sentido do coletivo e a mudança da sua cultura centrada no "eu mais eu" para a do "nós mais nós".

Têm-se como formas práticas de empreendimento coletivo: *a)* ***Consórcio*****:** A idéia básica do consórcio de empresas é a própria filosofia do associativismo, onde a empresa pequena não precisa lutar para se tornar grande e, muitas vezes, falir por não possuir o suporte tecnológico das grandes, por exemplo. No consórcio, ela pode sim continuar pequena, mas, com uma grande capacidade competitiva. Como a*tores do consórcio de empresas*, tem-se a instituição de pesquisa, cooperativas de créditos, centro de catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, bancos, grandes, pequenas e médias empresas, governo, fórum local de desenvolvimento e o consórcio propriamente dito que é o instrumento de integração; ***b) Redes de empresas:*** As redes de empresas são formadas por grupos de organizações com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Essa forma de associação busca parcerias que proporcionem, competitividade, incremento na rentabilidade, lucratividade, operacionalidade, investimento acessível, informações, estudos e pesquisas, tecnologia de qualidade e certificação de qualidade das empresas; ***c) Cooperativa:*** É uma sociedade de, no mínimo 20 pessoas físicas, que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades, aspirações e interesses econômicos, por intermédio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida, com o objetivo de prestar serviços aos seus sócios, sem fins lucrativos; ***d) Associação:*** É uma sociedade civil sem fins lucrativos, uma forma de organização permanente e democrática, por meio da qual um grupo de pessoas, ou de entidades, buscam realizar determinados

interesses comuns, sejam eles econômicos, sociais, filantrópicos, científicos, políticos ou culturais; ***e) Grupos formalmente organizados:*** São pessoas que se organizam para construir uma nova forma de trabalhar e ter remuneração, que se associam formalmente, sem que tenham que utilizar modelos legais, como a associação e outros. Esses grupos procuram a recuperação da dimensão ética da economia no processo de transformação social. Trata-se de uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades humanas, na perspectiva do bem viver para todos; **f)** ***Grupos informalmente organizados:*** São pessoas com os mesmos interesses, que iniciam uma ação coletiva, sem nenhuma formalização, para viabilizar melhores resultados que não conseguiriam alcançar individualmente. Vão construindo, dessa forma, uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades humanas, na perspectiva do bem viver para todos; **g)** ***Empresas de participação comunitária:*** As empresas de participação comunitária (EPC) surgiram como uma alternativa de investimento. A renda dessas empresas é gerada e revertida para a própria comunidade. Ou seja, a comunidade investe na EPC e recebe de volta os benefícios resultantes, incentivando a economia da região. O empresário que investe na EPC é capaz de gerar efeitos positivos para todos, alavancando a economia e rompendo com o processo de estagnação em que se encontram muitas comunidades (SEBRAE, 2003b).

Para Claussen (2003b), dentre as práticas de empreendedorismo coletivo, a que está despontando como a mais viável, são as Empresas de Participação - EP. No Brasil elas já estão presentes em diversos estados e somam mais de 350.

Trata-se de um modelo de negócios baseado no conceito de sociedade anônima de capital fechado, tal como, Petrobrás, Banco do Brasil, mas com uma diferença essencial, os acionistas das grandes empresas sob a denominação S/A de capital aberto (vendem suas ações na Bolsa de Valores) não participam da gestão

e decisões, são anônimos. Numa Empresa de Participação os donos não são anônimos, investe, além do capital, o recurso intelectual, elemento vital para a criação de atividades produtivas, geradoras de emprego e renda na comunidade. Ou seja, é um modelo inteligente de negócios, onde a experiência de cada um vale tanto quanto o dinheiro investido.

Para o autor, Empresa de Participação é o mecanismo jurídico ideal para a introdução das pessoas no mundo dos negócios, pois as EP's ao praticarem o Empreendedorismo Coletivo, vão ao encontro da necessidade associativista que norteia o mundo de hoje. Ela é um tipo de empresa que funciona sob a forma jurídica de uma sociedade anônima de capital fechado que é regida pela Lei 6404/76, o que torna sua administração transparente e de fácil fiscalização. Esta conclusão é confirmada e ampliada com outras considerações sobre o funcionamento das EP's pelos técnicos do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento que conheceram o conceito durante a criação do Fundo Dekassegui. A constituição de uma EP está sempre voltada para a criação de novos negócios ou capitalização de empreendimentos já existentes, em qualquer setor da atividade econômica - industrial, comercial, prestação de serviços e agronegócios.

É um empreendimento que possibilita a participação democrática de todos os interessados, podendo ser acionistas, empresários, dirigentes, donas de casa, estudantes, profissionais liberais, operários, trabalhadores informais, aposentados ou empregados, desde que compartilhem dos mesmos objetivos e metas.

O mesmo acontece na hora das decisões em reuniões e assembléias e da partilha dos resultados financeiros e sociais do empreendimento, todos os acionistas, independente da condição econômica e social, têm sua participação garantida.

Tal direito é garantido por conta de uma premissa importante para a formação de uma EP, ou seja, todas as pessoas com ações ordinárias, independentes do número de cotas, terão direitos a voto na assembléia. E para se tornar acionista é simples, basta adquirir a quantidade de ações de acordo com suas possibilidades orçamentárias (CLAUSSEN, 2003).

2.3 Desenvolvimento Sustentável

De acordo com Almeida (2001, p.20), "a noção de desenvolvimento sustentável vem sendo utilizada como portadora de um novo projeto para a sociedade, capaz de garantir, no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza". Esta noção reconhece a insustentabilidade econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas, decorrente da compreensão da finitude de recursos naturais e das injustiças sociais provocadas pelo modelo de desenvolvimento vigente na maioria dos países. Parece querer passar a idéia de uma busca de integração sistêmica entre diferentes níveis da vida social, ou seja, a exploração dos recursos naturais, o desenvolvimento tecnológico e a mudança social. A reinterpretação dos processos sociais e econômicos e de suas relações com o equilíbrio dos ecossistemas pode estar possibilitando à sociedade a capacidade de reproduzir o novo, redimensionando suas relações com a natureza e com os indivíduos.

Para o autor, o caminho ideal a ser seguido, parece ser aquele em que as necessidades dos grupos sociais possam ser atendidas a partir da gestão democrática da diversidade, sem perder de vista, no entanto, o conjunto da sociedade, reconhecendo e articulando diferentes formas de organização e demandas como base para uma verdadeira sustentabilidade, capaz de enfrentar com

novas soluções a crise social e ambiental. Esta parece ser a chance para a reorganização da sociedade, visando à sustentação da vida e a manutenção de sua diversidade plena.

Entre autores brasileiros e estrangeiros, segundo Gómez (2001), predomina a idéia de que o autor social, chave do desenvolvimento sustentável, é a agricultura familiar que, em função de suas características e sua forma de se relacionar com a natureza, tem as condições de realizar a passagem para um modelo de desenvolvimento sustentável.

O modelo de desenvolvimento vigente, que tem como objetivo central a obtenção de altas taxas de produtividade, deve ser reorientado, de forma a preservar os agroecossistemas para combinar a produção de alimentos e fibras com a sustentabilidade "Trata–se de entender a agricultura como uma totalidade que implica considerar as diversas relações de interdependência entre produção, consumo de energia, fauna, solos, florestas e os seres humanos". (GÓMEZ, 2001, p.96).

Segundo Gómez (2001), transformar ou substituir um modelo de desenvolvimento supõe um processo de transição que alterna entre passos lentos e mudanças bruscas de qualidades diferenciadas. Significa a conversão de uma agricultura desequilibrada ou tradicional, composta por uma produção familiar voltada para o autoconsumo e uso limitado de insumos externos a ela, para uma agricultura ecológica e socialmente equilibrada. O prazo de realização do anseio de uma agricultura sustentável é imprevisível.

Sachs (apud GÓMEZ, 2001, p.106) indica quatro premissas básicas para o processo de transição para o desenvolvimento sustentável:

> a) deverá cobrir um período de várias décadas; b) os países industrializados deverão assumir uma fatia mais que proporcional dos custos de transição e do ajuste tecnológico; c)

> capacidade institucional para redirecionar o progresso tecnológico e d) mudanças no estilo de vida.

A maior parte de definições sobre desenvolvimento sustentável, coincidem nos seguintes elementos: manutenção a longo prazo dos recursos naturais e da produtividade agrícola; minimizar os impactos adversos ao meio ambiente; retorno econômico adequado aos produtores; otimização da produção com um mínimo de insumos externos; satisfação das necessidades humanas de alimentos e renda a atendimento das necessidades sociais das famílias e comunidades rurais (VEIGA apud GÓMEZ, 2001),

De acordo com Müller (2001), desenvolvimento sustentável significa também ir além da manutenção e a ampliação do capital físico que gera renda e o incremento dela com base no crescimento demográfico, desenvolvimento tecnológico e referências intertemporais. Neste sentido o capital humano ganha destaque. Os conhecimentos técnicos e administrativos e sua disseminação através da educação podem ser substitutos ou complementares dos capitais físicos e ambiental. Segundo a Unesco apud Müller (2001), é na capacidade inventiva humana e em sua criatividade em substituir trabalhos penosos, que repousam as fontes da sustentabilidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se evidenciar através do exposto a importância de formas associativas de trabalho em empreendimentos rurais, formas essas desenvolvidas por meio de capital social e de uma concepção de desenvolvimento sustentável.

Diante dos aspectos ressaltados, podemos afirmar que o atual cenário econômico, dinâmico e globalizado, requer organizações rurais eficientes e competitivas. Esse perfil de empreendimento será construído a partir do trabalho efetuado por gestores que estejam capacitados e comprometidos com o empreendimento rural, dispostos a coletar dados, interpretá-los, gerar informações e propiciar uma tomada de decisões eficiente, de forma a corresponder as expectativas e necessidades impostas pela realidade atual.

Os produtores rurais possuem a seu dispor uma série de facilidades tecnológicas de busca de informações e o seu *feeling* pessoal da atuação no setor lhes permite compreender os aspectos técnicos da atividade que desenvolvem. No entanto, em situações de comercialização e compra de insumos, os produtores, individualmente, ficam impossibilitados de barganhar preços, o que faz com que suas atividades se torne muitas vezes economicamente inviáveis, passando a viver da depreciação e descapitalização dos investimentos efetuados.

Como foi visto anteriormente, a atividade rural comparada a outras atividades, apresenta-se como de maior risco e, o cenário atual do agronegócio, mostra que as dificuldades de retorno de investimentos agropecuários são imensas tanto para os pequenos como para os grandes produtores rurais. A disparidade de preços, a situação de risco de certas regiões do país a doenças endêmicas e a queda do dólar acabam prejudicando a economia rural e pré-dispondo ainda mais os pequenos produtores a serem excluídos do setor de atuação.

Nesse contexto, o empreender coletivo, a soma de forças e recursos gera um empreendimento mais consistente e consolidado, capaz de barganhar preços, influenciar a economia agronegocial nos momentos da comercialização em escala, bem como na compra de máquinas e insumos, permitirá um ganho significativo

no valor unitário do produto e será capaz de influenciar o desenvolvimento econômico regional.

As organizações rurais, portanto, necessitam de empreendedores, para tanto o produtor rural necessita mudar sua cultura, precisa ver sua propriedade como uma empresa, necessita adotar estratégias para viabilizar seu negócio, estratégias tais como formas coletivas, associativas de trabalho, onde o capital social é o principal componente, uma vez que o trabalho coletivo pressupõe participação, democracia, sentimento de força, confiança, resultando na probabilidade maior de alcance dos objetivos propostos.

Portanto, é importante e necessário reunir pequenos empreendimentos individuais em empreendimentos coletivos, considerados mais competitivos, eficientes e rentáveis. Todavia, essa transição cultural não irá ocorrer de forma instantânea. Será necessário todo um trabalho de conscientização e esclarecimentos sobre estas formas de organizações sociais, uma vez que o aspecto cultural é muito forte.

Ações dessa natureza poderão manter e consolidar muitas famílias rurais no campo, que, se permanecerem ali de forma individualizada estarão excluídos em poucos anos. Além disso, essas ações estão vinculadas ao desenvolvimento de capital social e de uma concepção de desenvolvimento sustentável, uma vez que, como foi visto no texto, conforme Gómez (2001), a agricultura familiar, em função de suas características, é a chave para o desenvolvimento sustentável.

O meio rural representa um papel estratégico para o desenvolvimento do país e as relações entre seus atores por sua vez, representa fundamental importância para ações empreendedoras e associativas, geradoras de uma nova realidade adequada aos princípios de sustentabilidade não só ambiental, mas também, econômica e social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jalcione. A Problemática do Desenvolvimento Sustentável. In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.) **Desenvolvimento sustentável:** necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz Do Sul: EDUNISC, 2001**.** p.17-26

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios.**São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agoindustrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v.1, p.23-63.

CLAUSSEN, Marcio Landes. **Empreendendo coletivamente 2.** Disponível em: <http://www.desa.com.br/desa2/home_neg?codsupertopico=48&codconteudo=502>. Acesso em: 23 nov. 2003a.

CLAUSSEN, Marcio Landes. **Empreendendo Coletivamente 3**. Disponível em: <http://www.desa.com.br/desa2/home_neg?codsupertopico=48&codconteudo=520>. Acesso em: 23 nov. 2003b.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. O Homem e sua circunstância**. Revista Sebrae.** Brasília, n. 7, p. 43-49, nov./dez.2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio De Janeiro: Campus, 2001.

GÓMEZ, Willian Héctor. Desenvolvimento sustentável, agricultura, e capitalismo. In. BECKER, Dinizar Fermiano (Org.) **Desenvolvimento sustentável:** necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz Do Sul: EDUNISC, 2001. p. 95-116.

MÚLLER, Geraldo. Desenvolvimento Sustentável - Notas Para Elaboração de um Esquema de Referência In: BECKER, Dinizar Fermiano (Org.) **Desenvolvimento sustentável:** necessidade e/ou possibilidade? Santa Cruz Do Sul: EDUNISC, 2001. p. 117-138.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agoindustrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v.1, p. 556-584.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SEBRAE. **Cultura da cooperação**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/culturadacooperacao.asp>. Acesso em: 23 nov. 2003a.

SEBRAE. **Empreendimentos coletivos**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/culturadacooperacao.asp>. Acesso em: 23 nov. 2003b.

PLANO TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL – PTDRS

Rosi Maria Prestes[1]
Antonio Joreci Flores[2]

RESUMO

Neste artigo estará sendo tratada uma questão de grande relevância para o meio rural do Médio Alto Uruguai, do Rio Grande do Sul, pois objetiva relatar e comentar a construção de um Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável - PTDRS definidor das ações que podem contribuir com um bom desempenho da agricultura familiar do referido território. O PTDRS representará um grande instrumento orientador de possíveis atitudes que contribuam com um melhor desenvolvimento deste setor da agricultura regional. O mesmo pode ser entendido como um conjunto organizado de diretrizes, estratégias e compromissos relativos às ações que serão realizadas no futuro, visando ao desenvolvimento sustentável do território, resultante de consensos compartilhados por atores sociais (grupos e segmentos diferenciados da sociedade civil), Estado e Federação, nas decisões tomadas no processo participativo. Também constará neste texto um conjunto de

[1] Bióloga, Pós-graduanda em Desenvolvimento Sustentável - URI - Campus de Frederico Westphalen.
[2] Professor da URI - Campus de Frederico Westphalen

possibilidades que poderão estar nascendo a partir da construção coletiva e propositiva que estarão sendo geradas como indicadores de projetos de desenvolvimento sustentável que contribuirão com uma nova dinâmica desta agricultura familiar. A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões-URI Campus de Frederico Westphalen é a entidade executora das ações que, em parceria com entidades regionais, que culminaram com a construção do PTDRS, através de convênio firmado com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT).

Palavras-chave: Agricultura familiar, sustentável, território.

ABSTRACT

This article will deal with a question of great relevance for the rural way in the Medium High Uruguay, in the State of Rio Grande do Sul, Brazil, because its aims are to tell and to comment on the construction of a Territorial Plan of Rural Sustainable Development - PTDRS, defining the actions that can contribute for a good development of the family agriculture to the referred territory. The PTDRS will represent a relevant instrument that can contribute to a better development of this branch of regional agriculture. It can also be understood as an organized set of lines of directions relative to strategies and commitments to the actions that will be carried through in the future, aiming at to the sustainable development of the territory as a result of a shared consensus by social actors (groups and diferentiated segments of the civil society), State and Federation, in the decisions taken in the participative process. It is also considered in this text a set of possibilities that may be springing up from the collective and propositive construction that are being

generated as indicators of sustainable development projects that will contribute as a new dynamics of this family agriculture. The Integrated Regional University of the Medium High Uruguay and of the Missions - URI, Frederico Westphalen City Campus is the executor entity of the actions that, in partnership with regional entities have culminated in the construction of the PTDRS, through an agreement with the Ministry of the Agrarian Development (MDA), and the Secretary of Territorial Development (SDT).

Key Words: Family Agriculture, Maintainable/Sustainable, Territory.

1 INTRODUÇÃO

A região denominada Médio Alto Uruguai no Rio Grande do Sul é caracterizada, em seu espaço geográfico, pelo ainda expressivo número de agricultores familiares que residem no meio rural, mesmo considerando o grande fluxo de pessoas em direção às grandes cidades do estado e municípios pólos regionais, na busca de melhores alternativas de sobrevivência.

Esse êxodo rural referido poderá ser diminuído e até estabilizado, dependendo das políticas públicas, principalmente, as que os governos adotarem para os agricultores familiares, base da economia do território, para terem melhores condições de progredirem e resultados econômicos que possibilitem uma vivência mais digna para suas famílias, e, em conseqüência, para toda a sociedade regional.

O segmento da agricultura familiar, que é predominante na referida região, representa 58% da riqueza gerada e 56% da sua população (FEE, 2000), ainda reside no meio rural. Na geração da economia, isso é muito representativo, pois a maior parte do

PIB (Produto Interno Bruto), que é originário deste segmento, é fator decisivo para o conjunto da sociedade regional. Os fatores que devem melhorar para que isso, não só permaneça como avance, deverá ter uma maior dedicação de políticas públicas, através de programas de apoio permanente a esse segmento da produção. Por outro lado, deve-se considerar de grande importância o número significativo de pessoas dos municípios da região residente no meio rural. Isso representa um fator importante, tanto na oferta de pessoal para as atividades agrícolas como a manutenção das características culturais das comunidades, municípios e região.

Muitas ações estão propostas e praticadas para canalizar apoio aos agricultores familiares da região, tanto de governos como da iniciativa privada, cada um na sua competência. Isso tem servido, de certa maneira, para manter a situação dos agricultores, evitando maiores dificuldades.

Do governo federal, a região vem recebendo apoios que sinalizam para possibilidades de enfrentamento da maior problemática dos agricultores da região que é a prática de uma matriz produtiva não adequada para as características regionais, mas que é praticada a partir das sinalizações do mercado globalizado. Nisso tem-se uma assistência técnica com grandes dificuldades estruturais e metodológicas para apoiar os agricultores, e linhas de créditos que visam o produto e não a propriedade como um todo. Essa matriz produtiva vem descapitalizando os agricultores a cada ano, pois não está gerando os recursos necessários para as demandas e necessidades dos agricultores, e, em conseqüência, causando problemas na renda regional.

Por outro lado, tem a região recebido um apoio significativo, como política pública em construção, das políticas propostas e praticadas pela SDT (Secretaria do Desenvolvimento Territorial), do MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário), que está motivando uma maior organização dos segmentos sociais e dos agricultores familiares para assumirem, definitivamente, como

atores do seu processo de desenvolvimento de uma maneira mais intensiva, construindo seu próprio Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável-PTDRS onde estarão identificadas e definidas as políticas e ações que podem apoiar o território Médio Alto Uruguai/RS de uma maneira mais direta e eficiente.

Entre as políticas públicas necessárias e eficientes, pode-se destacar também, a aplicação dos recursos do Pronaf Infra-estrutura que vem sendo destinados, principalmente, em apoio às iniciativas dos agricultores familiares, no processo de transformação de sua produção, que é o caso de um conjunto de pequenas agroindústrias nas diversas características: em formação, formadas, ampliadas integradas em redes.

Nesse sentido, a região, por iniciativa de seus agricultores e lideranças, e apoiadas, principalmente pelo governo federal, com apoio do estado e municípios, está colocando em prática, com todas as dificuldades sabidas, uma proposta de reversão da situação dessa agricultura. Isso está fortemente representado pelo conjunto de iniciativas existentes com foco nas pequenas agroindústrias disseminadas por esta região.

O fortalecimento e consolidação dessas iniciativas que necessitam contar com o apoio público para que seus objetivos de contribuir para a melhoria das condições de vida dos agricultores e da região tenham garantias de sucesso e continuidade. Por isso as proposições e práticas de apoio, tanto institucionais como financeiras, do MDA/SDT, principalmente, são de grande importância para criar e manter as condições dessas iniciativas desse segmento da sociedade.

Neste aspecto, a URI, Universidade Regional Integrada do alto Uruguai e das Missões, através de seu Campus de Frederico Westphalen, vem contribuindo com esta proposta por entender a sua grande importância para o desenvolvimento da agricultura regional. Por isso, foi escolhida, pela comunidade

territorial como sendo a entidade executora das ações que culminaram com a construção do Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável-PTDRS através de convênio firmado com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT).

O objetivo principal deste trabalho é construir um Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS para ser um instrumento orientador para a elaboração de projetos de apoio às cadeias produtivas locais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Villa-Verde, (2004) o Brasil assistiu, a partir dos anos de 1990, ao que se poderia chamar de uma "redescoberta" do rural enquanto categoria de análise passível de intervenções e interpretações. O debate sobre o tema reacendeu velhas discussões e trouxe novos parâmetros para se pensar as antigas e as novas questões do rural. Dentre as análises, pode-se dizer que a dimensão territorial do rural tomou proporções significativas. Para entender em que conjuntura ocorreu, volte-se ao rural. Mas por que "redescoberta" do rural? No Brasil, o rural emergiu não de um fato isolado, mas sim de uma conjuntura economicamente recessiva e do acirramento das lutas sociais. Internacionalmente, a reordenação jurídica, econômica e social posta em curso para criação da União Européia constituiu um fórum privilegiado de análises e de propostas de desenvolvimento. De um modo geral, pode-se dizer que o rural ganha visibilidade no contexto de crise do modelo produtivista.

A reflexão sobre o desenvolvimento, de uma maneira ou de outra, foi permeada pela questão da escala – global, nacional, regional, local. Esse olhar sobre o desenvolvimento acabou por

mostrar a existência de uma economia de base agrícola dinâmica concomitante à percepção de uma diversificação nas funções do espaço rural (VILLA-VERDE, 2004).

Para Adib (2005, p.11) apud MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário (2004), território é um espaço físico geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos caracterizados por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política, e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial.

As comunidades de cada local possuem características específicas, portanto, buscam se apoiar naquilo em que são bons, em relação às outras para definir suas estratégias, criar seus fatores de competitividade, construir seu projeto de futuro. Portanto, os territórios (regiões) se organizam para definir suas estratégias (MDA, 2005).

> A agricultura familiar exerce um papel fundamental no processo econômico e social no Brasil, principalmente, na produção de alimentos, na geração de empregos e de riquezas. Segundo dados da FAO/INCRA de 1996, dos 5.801,809 estabelecimentos agropecuários do país, 4.339.053 (75%) são considerados estabelecimentos familiares. A agricultura familiar ocupa 59,5% do total do pessoal ocupado pela agricultura no Brasil e possui 22% da área total do país. (AMARAL, 2002, p. 09).

Segundo Amaral (2002, p. 09) a Região Sul detêm 21% dos estabelecimentos familiares em

> relação ao total dos estabelecimentos familiares do país, sendo que estes ocupam uma área de 36,5% em relação ao total de área da Região Sul. A agricultura familiar na Região Sul também é responsável pela ocupação de 65,6% do total do pessoal ocupado pela agricultura. Analisando ainda mais, é possível perceber que em algumas produções como mandioca (69,9%), milho (60,5%), soja (41,2%), leite (65,4%) e aves (51,9%) a participação da agricultura familiar é ainda maior.

A agricultura familiar no Brasil absorve cerca de 80% da mão-de-obra do campo e produz 70% dos alimentos com apenas um terço das terras (58 milhões de hectares). Enquanto a agricultura familiar gera 01 emprego a cada 7,8 hectares de terra cultivada a grande propriedade precisa de 67,5 hectares para este 01 emprego. Apesar das grandes propriedades ocupar cerca de dois terços das terras, representa apenas 25% dos estabelecimentos do país, ocupa apenas 20% da mão-de-obra do campo e produz 30% dos alimentos (AMARAL apud COMISSÃO PASTORAL DA TERRA-CPT, 2002).

> Segundo Becker apud Gómez (1996, p. 168) o modelo de desenvolvimento da agricultura moderna instalado desde a década de 1940, tem se baseado em altas taxas de produtividade proporcionadas pela introdução de máquinas agrícolas, fertilizantes químicos, sementes híbridas, venenos químicos e mais recentemente a biotecnologia. Somente nos últimos anos vem se reconhecendo o impacto ambiental deste tipo de desenvolvimento: destruição dos solos e florestas, contaminação do ar, rios e mares. Soma-se ainda os problemas de saúde provocados pela intoxicação dos produtores

> trabalhadores agrícolas devido ao uso de agrotóxicos.

A nível mundial o desenvolvimento agrícola enfrenta o maior desafio da história da humanidade. A produção de alimentos precisa deixar de agredir ao meio ambiente, sem perder a sua eficácia. Trata-se de entender a agricultura como uma totalidade que implica considerar as diversas relações de interdependência entre produção, consumo de energia, fauna, solos, florestas e os seres humanos (ETGES, 2001).

O desenvolvimento sustentável deverá garantir a igualdade social através de mecanismos políticos os quais deverão incentivar a substituição de capital por mão-de-obra, reduzir os níveis de mecanização e o tamanho das propriedades, diversificar a produção agrícola e dar ênfase à participação dos produtores no processo de desenvolvimento (BECKER apud GOMEZ, 1996).

Segundo Becker apud Gomez, (1996) a transformação ou substituição de um modelo de desenvolvimento para outro supõe um processo de transição que algumas vezes caminha a passo lento e em outros momentos pode trazer mudanças bruscas e qualitativamente diferenciadas. Esse processo de transição significa a conversão de uma agricultura desequilibrada ou tradicional (produção familiar voltada para o autoconsumo e com uso limitado de insumos externos à propriedade) para uma agricultura ecológica e socialmente equilibrada. Esse processo de transição é lento, mas o importante é que o mesmo está em curso.

A noção de desenvolvimento sustentável vem sendo utilizada como portadora de um novo projeto para a sociedade, capaz de garantir, no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza. Transforma-se, gradativamente, em uma categoria-chave, amplamente divulgada (até mesmo um modismo), inaugurando uma via alternativa onde transitam diferentes grupos sociais e de interesse como, por exemplo,

políticos, profissionais dos setores público e privado, ecologistas, economistas, agências financeiras multilaterais, grandes empresas, etc. (BECKER apud ALMEIDA, 1996).

Valorizar ações que estimulem a participação da diversidade de atores sociais nos processos de elaboração, planejamento, implementação e gestão do desenvolvimento sustentável dos territórios rurais, considerando as dimensões de gênero, etnia, geração e raça (MDA, 2005).

A direção do desenvolvimento sustentável deixa de ser aquele linear, única, que assumiu o desenvolvimento dominante até os dias de hoje; não mais a marcha de todos em uma só direção, mas o reconhecimento e a articulação de diferentes formas de organização e demandas como base, sustentáculo a uma verdadeira sustentabilidade. O "modelo" de desenvolvimento buscado seria então um modelo rico em alternativas, capaz de enfrentar com novas soluções a crise social e ambiental. É preciso conceber um desenvolvimento que tenha nas prioridades sociais sua razão-primeira, transformando, via participação política, excluídos e marginalizados em cidadãos. Esta parece ser uma verdadeira chance para reorganização conseqüente da sociedade, visando a sustentação da vida e a manutenção de sua diversidade plena (BECKER apud ALMEIDA, 1996).

Segundo Secretária de desenvolvimento Territorial - SDT (2005) é preciso compreender o território como espaço socialmente construído, lugar de manifestação de diversidades culturais e ambientais que expressam limites e potenciais para a promoção do desenvolvimento rural sustentável. Entendendo, desta forma, o desenvolvimento sustentável dos territórios rurais como um processo que articula, de maneira integrada, as dimensões sociocultural, político-institucional, econômica e ambiental.

O Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) é um instrumento que expressa a síntese das decisões que o conjunto dos atores sociais, em conjunto com o Estado,

alcançou num dado momento no processo de planejamento do desenvolvimento territorial. Torna-se, a partir daí, um dos instrumentos para a gestão participativa do território, pois contém as diretrizes e estratégias que nortearão os rumos do desenvolvimento sustentável (ADIB, 2005).

Segundo Adib (2005), o PTDRS deve integrar uma visão mais ampla do território, projetando todas as ações necessárias ao seu processo de desenvolvimento sustentável, independentemente das fontes de financiamento ou parcerias a serem formadas, sejam elas de natureza pública ou privada, dentro ou fora do espaço territorial. O importante é ser instrumento auxiliar na gestão social que permita aos atores sociais e ao Estado negociar técnica e politicamente com todas as instâncias a viabilização das ações projetadas.

A gestão social condiz com o empoderamento da sociedade, com a formulação de compromisso entre o público e o privado, garantindo a participação social na gestão pública que requer sistemas descentralizados, baseados em forte participação, maior densidade de informação, parcerias e articulações em rede. O processo de gestão do desenvolvimento territorial está fundamentado na visão processual, cíclica e dinâmica perpassando as fases de planejamento, organização, monitoramento e avaliação (ADIB, 2005).

3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi considerado um público de aproximadamente 2.970 pessoas, 270 destes de forma direta e 2.700 de forma indireta. O Público participante são agricultores familiares, lideranças regionais, locais e agroindústrias do Território Médio Alto Uruguai, que abrange 34 municípios: Alpestre, Ametista

do Sul, Boa Vista das Missões, Caiçara, Cerro Grande, Constantina, Cristal do Sul, Dois Irmãos das Missões, Engenho Velho, Erval Seco, Frederico Westphalen, Gramado dos Loureiros, Iraí, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Liberato Salzano, Nonoai, Novo Tiradentes, Novo Xingu Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rio dos Indios, Rodeio Bonito, São José das Missões São Pedro das Missões Sagrada Família, Seberi, Taquaruçu do Sul, Três Palmeiras, Trindade do Sul, Vicente Dutra, Vista Alegre.

Assim, para a construção do PTDRS foi realizado um diagnóstico, do território do Médio Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, bem como organizados três encontros microrregionais com atores sociais para maior entendimento da proposta e mobilização, realizadas quatro oficinas microrregionais de capacitação e mobilização e um seminário territorial para lançamento do PTDRS.

Estas atividades de mobilização foram realizadas nas dependências da URI – Campus de Frederico Westphalen, sendo um encontros realizado no Salão Paroquial do município de Boa Vista das Missões/RS e outro no Auditório da Prefeitura Municipal de Seberi/RS, que envolveram atores sociais do Território Médio Alto Uruguai/RS.

Por outro lado, o seminário de lançamento do PTDRS foi realizado no Pólo de Modernização Tecnológica da URI-Campus de Frederico Westphalen, apresentado de forma sistematizada e avaliado por todos os representantes dos municípios que fazem parte do território Médio Alto Uruguai, bem como lideranças locais, regionais e representantes do Ministério do Desenvolvimento Agrário/MDA e da Secretária do Desenvolvimento Territorial/ SDT.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme diagnóstico compatibilizado com informações da região e, principalmente, relativas à questão da produção agropecuária, identificou-se um conjunto de potencialidades e dificuldades.

Dentre as potencialidades destacam-se: mão de obra familiar; entidades organizadas (ONGs, cooperativas, sindicatos); agroindústrias em funcionamento e planejadas; acesso à comunicação, tecnologia e informações; recursos financeiros; clima, solo, água, produção; instituições de ensino.

As dificuldades ou entraves da região, enquanto produções agrícolas, estão assim identificadas: falta de planejamento; centralização de políticas públicas; divergência política e ideológica; desorganização, comodismo; assistencialismo; crédito falta de formação e metodologia; burocracia; falta de políticas públicas adequadas para um desenvolvimento sustentável territorial; individualismo; modelo educacional; desorganização econômica; falta de conscientização; modelo de produção.

Mas o grande entrave do desenvolvimento é a falta de um planejamento estratégico convergente, construído com participação dos atores sociais do território, para tanto, é necessário criar um fórum de debate permanente envolvendo entidades governamentais e da sociedade civil capaz de mediar conflitos, maximizar recursos.

Por falta de tecnologias apropriadas e por não estarem capacitados para aplicá-las corretamente, muitos pequenos agricultores adotam procedimentos produtivos gerenciais rudimentares (BECKER apud LACHI, 1996).

Segundo Etges (2001), a melhor forma de tornar exeqüível e economicamente estável uma pequena propriedade é através de uma grande diversificação de atividades agrícolas e sua integração com distintas atividades pecuárias e com a produção florestal. Salvo

raras exceções, um pequeno produtor não deveria ser exclusivamente agricultor ou pecuarista; e muito menos se dedicar a cultivar uma única espécie, porque tal procedimento o coloca em riscos desnecessários, à vulnerabilidade e dependências.

Segundo Becker apud Gómez e Veiga (1996) a maior parte das definições e interpretações sobre o desenvolvimento sustentável coincidem nos seguintes elementos: manutenção de longo prazo dos recursos naturais e da produtividade agrícola; minimizar os impactos adversos ao meio ambiente; retorno econômico adequado aos produtores; otimização da produção com um mínimo de insumos externos; satisfação das necessidades humanas de alimentos, renda e atendimento das necessidades sociais das famílias e das comunidades rurais.

Com as dificuldades identificadas o que forma o indicativo do pouco desenvolvimento regional, principalmente do setor primário, busca-se, com a proposta do Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável-PTDRS, a partir das potencialidades existentes na região, propor um conjunto de atitudes e ações que possam contribuir com a reversão desta problemática. Para tanto, estarão definidos os princípios que um Plano Regional pode contemplar e que terão as condições de encaminhar um novo conjunto de indicativos e procedimentos em apoio à agricultura regional. Foram definidas através das capacitações e mobilizações as necessidades da região. Desse modo, foram elencados Eixos aglutinadores que são a Organização da matriz produtiva, Agroindustrialização da materia prima da agricultura familiar para agregação de valor, Rede de Comercialização Solidária, Associativismo e Cooperativismo, Educação do Campo para o desenvolvimento sustentável, e Crédito para Agricultura Familiar. Além disso, o PTDRS possui atividades de suporte aos eixos aglutinadores que são: Auto Gestão territorial e organização social, Gestão Ambiental, Organização da cadeia produtiva do leite e Apicultura.

Neste sentido a proposição de um - PTDRS, poderá construir uma nova dinâmica na região encaminhando um conjunto de procedimentos favoráveis que, de fato, terão condições de aplicabilidade.

O PTDRS organiza as discussões, proposições e decisões em torno dos desafios a serem enfrentados e resultados a serem alcançados. Seu processo transita pela reflexão, crítica sobre os problemas e potencialidades, as fragilidades e oportunidades, procurando objetivar iniciativas na forma de projetos que concretizem a "visão de futuro" concertada. Para tanto, é necessário que seja percorrido o itinerário do processo político e do processo técnico, para os quais deverão ser mobilizados, sensibilizados e capacitados os atores sociais do território.

Desta forma, o plano não é apenas um documento que o representa, mas sim, um conjunto organizado de proposições e de decisões que conformam um acordo territorial que tem a participação da maioria dos atores sociais. Assim espera-se que o plano territorial apresente algumas características que o fundamenta para sua legitimidade, como ser instrumento de gestão participativa, multidimensional para atrair os diversos atores e investimentos, sendo flexível, permitindo revisões e ajustes periódicos, orientando os investimentos econômicos e sociais, gerando capital social e competências. Além disso, o mesmo deve assumir mecanismos de monitoramento e avaliação a partir de informações geradas nos territórios, de forma a efetivar um processo contínuo de revisão, amadurecimento e aperfeiçoamento de suas diretrizes e propostas.

5 CONCLUSÃO

Desde 2003 é realizado um trabalho com segmentos de agricultores no território do Médio Alto Uruguai/RS, tendo em

vista o fortalecimento da agricultura familiar. Desta forma, vem sendo realizada atividade de mobilização, como encontros, seminários, oficinas que contam com a participação da sociedade regional, expondo as políticas e propostas para o território, bem como motivando a sociedade regional para entendimento e participação das ações propostas. Além disso, através da realização de oficinas para construção do PTDRS, foi discutida com a sociedade a necessidade da construção do mesmo que é voltado para as reais e mais urgentes necessidades da agricultura familiar do território para com os dados identificados e demandas definidas, construir o PTDRS do Território Médio Alto Uruguai/RS.

O Território Médio Alto Uruguai/RS realiza suas atividades levando em consideração a Gestão Social, entendida como um processo de gerir assuntos públicos, por meio da descentralização político-administrativa, redefinindo formas de organização e de relações sociais com sustentabilidade, transparência e efetiva participação da sociedade, o que implica ampliação dos níveis das capacidades humanas, sociais e organizacionais. Portanto, o público envolvido é entidades, lideranças locais e regionais, cooperativas, agroindústrias, movimentos sociais e agricultores que buscam melhoria na produção, através do desenvolvimento rural sustentável.

O PTDRS possui diretrizes que nortearão a vinda de projetos e todas as atividades referentes ao PTDRS os quais são denominados Eixos Aglutinadores: Organização da matriz produtiva, Agroindustrialização da matéria prima da agricultura familiar para agregação de valor, Rede de Comercialização Solidária, Associativismo e Cooperativismo, Educação do Campo para o desenvolvimento sustentável e Crédito para Agricultura Familiar. Além disso, o PTDRS possui atividades de suporte aos Eixos Aglutinadores que são: Auto Gestão territorial e organização social, Gestão Ambiental, Organização da cadeia produtiva do leite e Apicultura.

O importante aqui é demonstrar que o território está preocupado com o desenvolvimento de sua agricultura e, por isso, essa decisão de passar a ter um plano que oriente suas ações de maneira mais ordenada e que possibilite melhores resultados para essa importante atividade, é de fundamental importância para o fortalecimento e desenvolvimento da agricultura familiar.

REFERÊNCIAS

ADIB, Renaul Alberto. **Plano territorial de desenvolvimento rural sustentável**: guia de planejamento**.** Brasília: SDT/MDA, 2005.

AMARAL, Volmir Ribeiro. **Agricultura familiar e agroecologia:** construindo alternativas**.** Santa Rosa: AREDE/COOPERLUZ, 2002.

BECKER, Dinizar Fermiano. **Desenvolvimento sustentável:** necessidade e ou possibilidade? 2. ed. Santa Cruz: Edunisc, 1999.

ETGES, Virginia Elisabeta. **Desenvolvimento Rural: Potencialidades em questão.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2001.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER–FEE. Disponível em: <http://www.fee.tche.br>. Acesso em: 10/01/2006.

TERRITÓRIOS RURAIS. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sdt>. Acesso em: 12/01/2006.

VILLA-VERDE, Valeria. **Território, ruralidade e desenvolvimento**. Curitiba: IPARDES, 2004.

CHAMADA DE ARTIGOS

1 Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teóricos – empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no mínimo, e quinze (15) no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word For Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keyworks.*

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demosntrações das mesmas para facilitar a análise dos parceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Faz 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br

Solicito enviar-me assinatura da **Revista de Administração**

Seguintes números atrasados e avulsos: _____

Nome:_____

Endereço:_____

CEP:_____ Cidade:_____ Estado:___

( ) Cheque nº_____ do Banco_____
no valor de R$_____
( ) Valor Postal nº _____
Local e data:_____

Assinatura:_____