



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



**ANÁLISE DAS AGROINDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO
COMPARATIVO DA POSSIBILIDADE DE FORMAÇÃO DE REDES EM DUAS
REGIÕES DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**SILVIO SANTOS JUNIOR; ADRIANO LAGO; ERICA SILVA MENDONÇA;
NADIR PAULA DA ROSA; JOZEANE MOREIRA DA PAZ;**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

JOAÇABA - SC - BRASIL

nadirpr@hotmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Agricultura Familiar e Ruralidade

**Análise das agroindústrias de pequeno porte: Um estudo comparativo da possibilidade
de formação de redes em duas regiões do Estado de Santa Catarina**

Grupo de Pesquisa: Agricultura Familiar e Ruralidade

RESUMO

O agronegócio brasileiro é palco de profundas transformações decorrentes principalmente dos processos de globalização e internacionalização dos mercados, colocando em questionamento a competitividade das pequenas empresas. A necessidade de escala da produção agrícola vem ameaçando a sobrevivência das propriedades rurais, tornando-se necessário buscar formas de organização para que elas conquistem representatividade no mercado. Neste sentido, o estado de Santa Catarina vem desenvolvendo políticas públicas com intuito de constituir pequenas agroindústrias de produtores rurais, como forma de reter o homem no campo e promover o desenvolvimento territorial sustentável. Este trabalho apresenta resultados parciais, de uma pesquisa exploratória em andamento, a qual tem por objetivo exemplificar o *status quo* da intencionalidade do governo do estado, mostrando como duas Regiões Geográficas do Estado de Santa Catarina estão conduzindo as orientações governamentais; e ilustrar como essas regiões estão configurando os sistemas produtivos locais na busca de concretizar essa orientação política. O método utilizado foi uma pesquisa documental, apoiada por entrevistas, e analisadas a luz do referencial teórico sobre arranjos organizacionais em sistemas produtivos (alianças, cooperativismo, clusters, redes e governança em sistemas produtivos locais e políticas para sua promoção). Os resultados indicam que, embora as constituições jurídicas predominantes sejam de cooperativas e/ou associações, subjacentemente está implícita a idéia de formar *redes de cooperação*, e o estudo empírico confirma argumentos



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



teóricos de que o processo de migração de uma lógica econômica financeira para uma lógica de sustentabilidade requer um processo de aprendizado; ou seja, alcançar o desenvolvimento sustentável é um caminho complexo e moroso no qual os *stakeholders* envolvidos precisam ser considerados.

Palavras chaves: Redes, Estratégias Organizacionais, Políticas Públicas.

ABSTRACT

The Brazilian agribusiness is stage of deep transformations mainly from globalization and internationalization processes in the markets, putting in question the competitiveness of small companies, as well as the enthusiastic growing of the agricultural production that little by little has been threatening the survival of the small rural real states, becoming necessary to search ways of organization, so that, these institutions can overcome representativeness in the market. In this sense, the state of Santa Catarina has been developing public policies aiming to constitute small agro industries of rural farmers, as a way of keeping the man in the country and promote the sustainable territorial development. This work presents partial results of an exploratory research undercourse which has as an objective exemplify the *status quo* of intentionality of the govern of state, showing as two geographical reasons of the state of Santa Catarina are conducting the governmental guidings and to illustrate how these regions are configuring the local productive systems, in search of accomplishing this political guiding. The method used was the one through a documental research, supported by interviews, and analysed to the light of a theoretical reference about organizationals arrangements in productive systems (alliances, cooperativism, clusters, nets and governance in local productive systems and policies for its promotion). The results indicate that, although the legal constitutions prevailing are of cooperatives and/or associations, subjacent is implicit the idea of forming *nets of cooperation*, and the empirical study confirms theoretical arguments that the migration process of a finance economical logic to a logic of sustainability, request a learning process, that is, reach the sustainable development is a complex and slow way in which the *stakeholders* involved need to be considered.

Key words: nets, organizational strategies, public polic

1. INTRODUÇÃO

A intensificação concorrencial, decorrente do processo de globalização e da internacionalização dos mercados, tem provocado profundas mudanças no agronegócio brasileiro. Segundo Pedroso e Silva (2000, p.3), “essa situação está inserida em um processo de mudança contínua a que todos estão submetidos”. Mas, ainda segundo estes autores, essas mudanças têm uma lógica subjacente que privilegia as empresas de maior porte.

Isso é notadamente perceptível quando se trata dos pequenos e médios produtores rurais. A gravidade da situação é ilustrada pelo número de produtores em situação de exclusão da atividade no Oeste do estado de Santa Catarina. Segundo Testa et al (1996), apenas 36% dos estabelecimentos rurais poderiam ser considerados viáveis. Outros 36% encontravam-se em franca descapitalização e, os 28% restantes, encontravam-se em situação de subsistência ou exclusão.

Pedroso e Silva (2000, p. 33) mostram que “o inter-relacionamento entre a Sustentabilidade e a Teoria Sistêmica permite que se avance na busca de uma globalização



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



mais equilibrada”. Algumas experiências associativas mostram como esta visão pode reverter o quadro de regiões depressivas. Estas experiências, segundo Cândido e Abreu (2000), Amato Neto (1998), Locke (1995) e Putnan (1993), têm obtido sucesso em diversos locais e setores, enquanto alternativa capaz de aumentar a competitividade, a geração de renda e promover o desenvolvimento sustentável.

Agroindústrias de pequeno porte, que agreguem valor à produção primária, têm sido vistas como uma dessas possibilidades. Segundo o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE (2004), “as agroindústrias de pequeno porte começam a ser vistas como estratégia de desenvolvimento territorial e regional na criação de oportunidades de trabalho e renda, o que contribui para a melhoria da qualidade de vida do produtor rural e sua fixação no campo”. Corroborando com esta expectativa, outro agente de financiamento governamental destaca “especial atenção a aglomerações setoriais de empresas que, pela cooperação ou configuração econômica desenvolvida, criam diferenciais competitivos para as firmas aí localizadas” (BNDES, 2004, p. 11). E, “apesar da carência de dados estatísticos oficiais que permitam a realização de análises mais precisas sobre a situação das agroindústrias de pequeno porte, em termos de sustentabilidade e crescimento, é notório o papel que desempenham na vida econômica e social do país e, em especial, de Santa Catarina” (BRDE, 2004, p. 4).

Em uma tentativa de concretizar essa intencionalidade, o governo do Estado de Santa Catarina vem orientando suas políticas públicas privilegiando a formação de pequenas associações de produtores rurais em atividades que agreguem valor à produção primária. Segundo a Epagri – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural, na 8ª SDR, composta por 8 municípios e que, segundo o Censo do IBGE (2000), possuía uma população total de 54.071 habitantes, dos quais 35% do meio rural¹, as políticas públicas investiram, no período compreendido entre 2004 e 2006, R\$ 1.746.000,00 a “fundo perdido”, no estímulo para formação de agroindústrias.

Entretanto, alcançar o desenvolvimento sustentável (no sentido *stricto*) é um caminho complexo e moroso (requerendo um processo de aprendizagem), na qual os *stakeholders* envolvidos precisam ser considerados. Esse processo, segundo Cruz, Pedrozo e Estivalet, (2006 p. 15):

Está envolvido em uma situação paradoxal, onde o administrador se enfrenta com alguns *trade-offs* como escolher entre aumentar os lucros no curto prazo ou preservar o meio-ambiente ou respeitar os interesses da comunidade na qual esta inserida. Esta situação paradoxal demonstra que, passar de uma lógica econômico-financeira para uma lógica de sustentabilidade não pode ser esperada imediatamente. É necessário que a companhia vá, por intermédio de um processo de aprendizagem como um todo, avançando em direção a uma orientação sustentável.

Diante das considerações apresentadas, este artigo pretende exemplificar o *status quo* da intencionalidade do governo do estado, mostrando como duas Regiões Geográficas do Estado de Santa Catarina estão conduzindo aquelas orientações governamentais. Trata-se de uma exposição preliminar de resultado de pesquisa em andamento. Assim, o presente artigo ilustrará como cada Região está se estruturando para formação das pequenas agroindústrias, avaliando as configurações que aparentemente estão sendo perseguidas por cada uma das Regiões do estudo.

¹ Importa notar que a população rural, nesta região, reduziu 24% em relação a censo de 1995.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Para atender aos objetivos definidos, o trabalho foi dividido em cinco partes: a parte seguinte traz a revisão de literatura sobre a caracterização e as possíveis formas de arranjos organizacionais e governança; na terceira parte faz-se uma breve contextualização e explica-se a metodologia do estudo. Na quarta parte, apresentam-se as pequenas agroindústrias de cada região, estimuladas/orientadas pela Epagri e as configurações aparentes delas. E por último, é realizada uma breve análise dos achados e tecem-se algumas considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2. ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EM SISTEMAS PRODUTIVOS

A busca de associações, dos mais diferentes tipos, é prática bastante antiga. Cândido (2000), comenta sobre a existência, ainda no século XIX, de formas de organizações entre pequenas empresas para utilizar novas tecnologias produtivas. Muitos estudos têm sido, atualmente, realizados sobre esta questão. Dependendo de sua configuração, essas aglomerações são chamadas de arranjos produtivos locais (APLs), sistemas locais de inovação, sistemas produtivos locais, *clusters*, consórcios, redes de cooperação, entre outros.

2.1 DIFERENÇAS E ASPECTOS COMUNS DAS ABORDAGENS DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS²

As abordagens dos diferentes arranjos locais se orientam fundamentalmente para a definição de políticas alternativas de desenvolvimento industrial e tecnológico. É necessário observar que algumas possuem características muito específicas, adequadas ao caso empírico analisado, gerando complexas dificuldades de homogeneização e padronização. Alguns casos dificilmente poderão ser transponíveis a outros territórios.

Contudo, apesar de distintas entre si, muitas vezes as abordagens e conceitos de aglomerados locais apresentam fortes similaridades no que se refere à estrutura, operação e atores envolvidos. As diferenças que apresentam, se relacionam às especificidades dos casos empíricos analisados e ao peso dado a determinadas características ou vantagens dos aglomerados.

Segundo Cassiolato e Lastres (2002), algumas condições são necessárias para permitir a existência de sistemas produtivos locais, a saber:

- Um número significativo de empresas e demais agentes;
- a especialização destes em determinadas atividades produtivas;
- a existência de mão-de-obra local qualificada e reconhecida por sua capacitação;
- a existência de atividades correlacionadas “para frente” e “para trás” da cadeia;
- uma forte interdependência entre as empresas e demais agentes;
- a existência de uma comunidade e forte identidade local e regional que favoreça a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade;
- a presença de instituições promotoras (principalmente locais) capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento, favorecendo a inovação;
- a articulação do sistema local para o exterior, particularmente para monitorar novos desenvolvimentos tecnológicos e mercadológicos.

² Baseado em Cassiolato e Lastres (2002)



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



2.2. ALIANÇAS

As alianças estratégicas são definidas como associações com objetivo de fomentar os interesses comuns dos membros. Alguns consultores consideram alianças, como uma nova “gíria” utilizada pelas *joint ventures* (YOSHINO & RAGAN, 1996).

Segundo Gulati (1998), alianças estratégicas são arranjos voluntários entre firmas envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, de tecnologias e de serviços. Estes podem ocorrer como um resultado de uma larga faixa de motivos e objetivos, que tomam uma variedade de formas, e que ocorre através de relações verticais e horizontais. Como observa este autor, as alianças se caracterizam por trocas diádicas e dão menos atenção ao fato de que precursores chaves, processos e resultados associados com alianças podem ser definidos e formatados de maneira importante através das redes sociais dentro das quais a maioria das firmas está inserida. Sendo esta a principal diferença entre redes e alianças estratégicas

Entretanto, segundo Cassiolato e Lastres (2002), a maior parte da literatura trata de experiências em países desenvolvidos, e a cooperação se dá para fins de competição nos mercados globais, com ênfase na “difusão de tecnologia”, sendo limitado o interesse pela dinâmica de criação e acumulação de capacidades internas ao aglomerado para gerar inovações. Esta visão coloca as empresas dos aglomerados de PMEs³ numa posição passiva que não corresponde a realidade atual. Segundo este autor:

Processos de aprendizado, capacitação e inovação, baseados na articulação entre os agentes da rede, têm sido cada vez mais reconhecidos (...) As interações necessitam de confiança e envolvem contextos culturais subjacentes que vão além das relações contratuais e formais do mercado puro. É nesse ponto que as instituições se tornam particularmente importantes, no sentido de “regras do jogo” política ou culturalmente estabelecidas.

Assim, uma definição ampla sobre arranjo produtivo local é um conjunto específico de atividades econômicas que possibilitam e privilegia a análise de interações. E, sistemas produtivos locais são entendidos como aqueles arranjos nos quais existem interações entre os agentes (empresas produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviço, comercializadoras, etc.; associações –cooperativas; instituições públicas – voltadas a formação e capacitação, P&D, consultoria, promoção, financiamento, etc.) (CASSIOLATO e LASTRES, 2002).

2.3 COOPERATIVISMO

Uma forma de organização de grande importância econômica e social da atividade agropecuária é a cooperativa. As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho, e nas assembleias-gerais cada associado tem apenas o direito a um único voto. Estas diferem das sociedades de capital, que são caracterizadas pela agregação inicial deste fator, onde, nas assembleias-gerais o voto é proporcional ao capital de cada investidor (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Segundo o artigo 4º da lei 5.764/71 (p.1), podem-se definir cooperativas como: “Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se

³ Pequenas e médias empresas



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



das demais, por algumas características específicas, dentre estas: retorno das sobras líquida do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral”(GONÇALVES, 2003).

Deste modo, pode-se dizer que a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva.(BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Este autor apresenta as cooperativas como sociedades civis de fins econômicos, mas não lucrativos, que apresentam particularidades quanto a sua função econômica e social. A cooperativa, em sua forma original, não visaria lucro em seus negócios, mas objetivaria o apoio e a prestação de serviços aos seus associados, como uma empresa social (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Inseridas em um ambiente hipercompetitivo, algumas organizações ligadas ao agronegócio, como as sociedades cooperativas, na maioria das vezes apresentam certas desvantagens competitivas em relação à concorrência dos grandes competidores. No Brasil as cooperativas em geral dispõem de poucos recursos técnicos e financeiros (tais como escala de produção, atualização tecnológica, capacidade financeira e organizacional, entre outros) para enfrentar, de forma isolada, a concorrência das empresas de maior porte (JERÔNIMO et. al., 2005).

2.4 CLUSTERS

Cassiolo e Lastres (2002) mostra que um número considerável de autores tem enfatizado a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar o um bom desempenho na competitividade de firmas. Termos como sinergia, economias de aglomeração (*clustering*), economias e aprendizado por interação, sistemas locais de inovação ou eficiência coletiva exprimem as principais preocupações de tal debate.

Segundo Porter (1988), *cluster* é uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, de serviços, empresas em indústrias relacionadas e instituições associadas (universidades, associações de comércio). Há campos que competem, mas que também cooperam.

Para Haddad (1998), *clusters* consistem de indústrias e instituições que tem ligações particularmente fortes entre si, tanto horizontalmente quanto verticalmente, e, usualmente, incluem: empresas de produção especializada; empresas fornecedoras, prestadoras de serviços; instituições de pesquisas, instituições públicas e privadas de suporte fundamental. Para este autor um fator crítico são os custos relativos, pois algo viável em uma região pode se tornar inviável em outra. Deste modo, incorporar noções de custos de oportunidade e de concorrência ajuda compreender melhor os conceitos de competitividade inter-regional.

Para Rosenfeld (1997), o novo arcabouço expande o emprego convencional do critério baseado no mercado para denominar *clusters* e incluir características dinâmicas e não tangíveis que representam fluxos padrões e taxas de informações, conhecimento, e inovações. Assim, um *cluster* é representado por um sistema de produção local que está encaixado em um sistema social local. Este autor, citando Michael Enright da Harvard Business School, sugere uma tipologia progressiva para caracterização de um *cluster*:

- Funcionando, ou sobre-realizando: *clusters* que são autoconscientes e hábeis para realizar seu potencial pleno e produzir mais que a soma de suas partes;



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



- latente, ou sub-realizando: *clusters* onde oportunidades existem, mas não são exploradas e as sinergias ainda não são realidade; e
- potencial: *clusters* onde algumas exigências estão no lugar adequado, mas a massa crítica e/ou condições-chave estão erradas.

De uma maneira geral pode-se dizer que, hoje em dia, é amplamente aceito que as fontes locais de competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento de sua capacidade inovativa. O próprio conceito de aglomeração tornou-se mais articulado. Um importante passo nesta direção foi a ligação da idéia de aglomeração com a de “redes”. A idéia de cooperação entre os agentes da cadeia passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade.

2.5 REDES

De todo modo, o surgimento de redes formais ou informais aparece para ser a principal característica da economia contemporânea. Segundo Belussi et al (1998), essas novas formas de organizações, permitem mais coordenação entre atores quase-independentes, e ao mesmo tempo, mais flexibilidade e autonomia em planejamento, produção e distribuição, pode representar o genótipo evolucionário de uma fase de desenvolvimento induzido pela aplicação de novas tecnologias. Para Omta (2001), quando uma organização torna-se parte de uma rede, deve explorar com eficácia a informação que circula nela, tornando-a valiosa, podendo gerar a construção do conhecimento.

Para Heck (2006), as redes existem por razões originárias da teoria da dependência de recursos, qual seja um membro de uma rede fornece uma função que trará uma contribuição diferenciada para um membro de outra rede.

Olave e Amaro Neto (2001) observam que “embora a composição de redes, alianças e de novas formas de organização possa ser considerada como uma estratégia, [...] face a turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade no conceito para defini-las”. Estes autores afirmam que “é aceito que sua operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem várias explicações teóricas para justificar sua existência”.

De acordo com Ribault et al (1995) as redes são um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada delas. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade.

Casaroto e Pires (2001), definem uma tipologia de redes onde a classificação depende do grau de coesão territorial refletido na cooperação entre grupos, empresas e instituições. A utilização de redes, como ferramenta estratégica para ganhar competitividade e alavancar o desenvolvimento, se por um lado pode apresentar-se bastante promissora, por outro requer cuidado para a implantação da proposta. Estes autores sugerem que as atividades das redes e/ou consórcios devem envolver principalmente as atividades complementares ao processo de produção tanto a jusante como a montante de forma a valorizar e potencializar a competitividade do produto, conforme ilustrado na Figura 1.

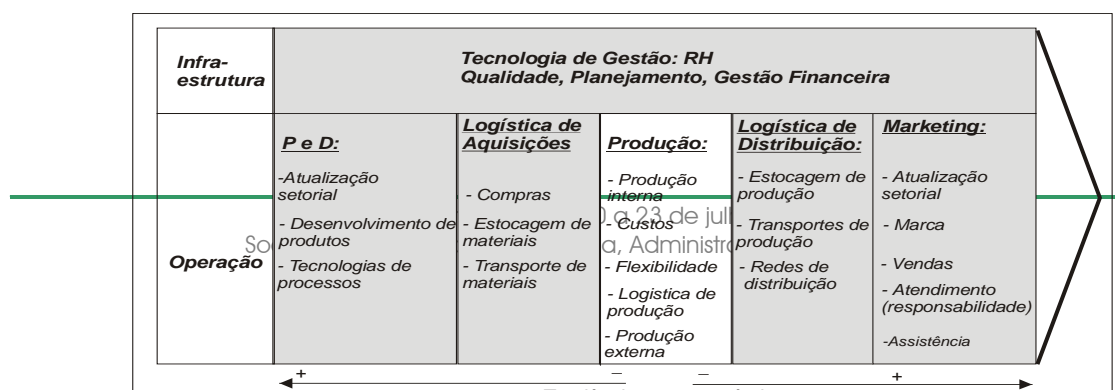
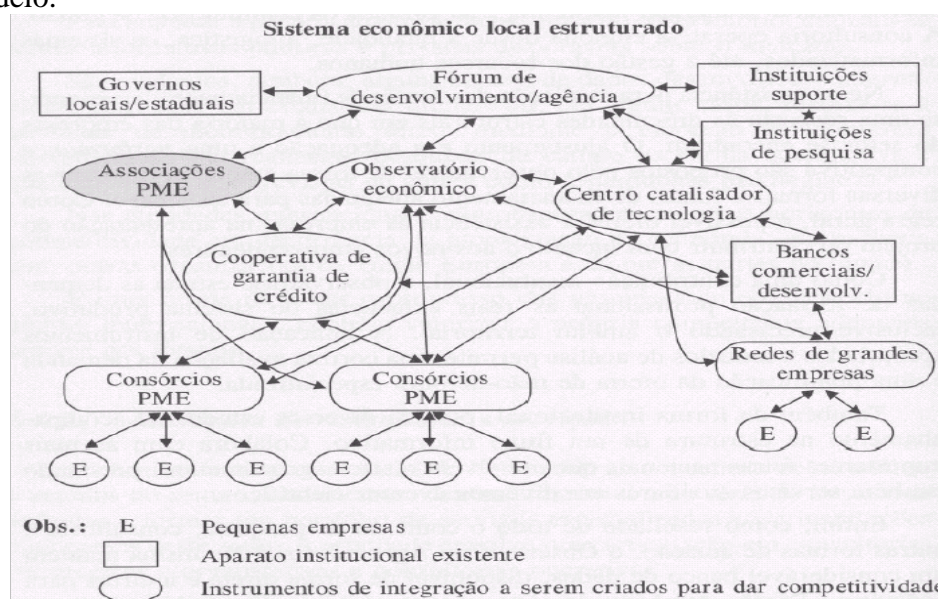


Figura 1: Tendência da ação de consórcios de empresas.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

Desta maneira, as *redes de cooperação* parecem ser a alternativa viável para auferir competitividade e sustentabilidade a uma região.

Casarotto Filho e Pires (2001), baseados nas experiências bem sucedidas da região de Emilia-Romagna (Itália), sugerem um modelo geral de redes para o desenvolvimento de um sistema econômico local com foco na associação de pequenas empresas. A figura 2 ilustra este modelo.



Fonte: Casarotto e Pires, 2001

As regiões apóiam esses mecanismos, pois propiciam o emprego, o empreendedorismo, e tem uma preocupação maior com o ambiente, dado que envolve um maior número de *stakeholders*. Ou seja, promovem o desenvolvimento sustentável de um território.

Em um entendimento mais amplo, a estratégia de desenvolvimento sustentável tem por objetivo a promoção e a harmonia entre os seres humanos, entre a humanidade e a natureza. O desenvolvimento sustentável depende da organização social da região, através de uma complexa malha de instituições e de agentes, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional. Sachs (2000) afirma que:

[...] as estratégias de desenvolvimento sustentável não podem ser impostas de cima para baixo. Elas devem ser concebidas e aplicadas em conjunto com a população, ajudadas por políticas eficazes de responsabilização. Para tanto é preciso encontrar



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



um novo tipo de parceria entre todos os atores concernentes, assim como uma nova redistribuição do poder entre Estado, empresas e terceiro setor.

As redes de cooperação poderiam ser uma estratégia para propiciar esta sustentabilidade desde que, em um processo de aprendizagem, engaje os indivíduos nas ações sustentáveis fazendo-os multiplicadores da sustentabilidade. “Entretanto, nós podemos anunciar que a vantagem para a lógica da sustentabilidade na estratégia organizacional demanda uma complexa visão analítica. Esta visão admitirá relações múltiplas e múltiplas etapas para cada companhia que persiga o caminho orientado para sustentabilidade” (CRUZ, PEDROZO E ESTIVALETE, 2006)

2.6 GOVERNANÇA EM SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS E POLÍTICAS PARA SUA PROMOÇÃO⁴

Segundo Cassiolato e Lastres (2002), a questão principal vinculada à busca de uma tipologia adequada à situação dos países em desenvolvimento é, portanto, a de se entender os mecanismos que levam a transição dos aglomerados em sistemas produtivos locais. É necessário um entendimento sobre como ocorrem os processos de coordenação das atividades ao longo da cadeia produtiva e de que maneira pode-se induzir a sua transformação. O problema fundamental nesse ponto, é que estudos disponíveis dos países desenvolvidos limitam-se a analisar a situação *ex-post*, verificando as diversas razões que levaram os sistemas produtivos locais ao sucesso. Por outro lado às análises disponíveis em relação aos países em desenvolvimento são extremamente reducionistas geralmente limitando as possibilidades de transformação dos aglomerados locais a uma integração à globalização via exportação de *commodities*. Há um sub-dimensionamento da importância dos processos locais de aprendizado e capacitação e das relações tecnológicas entre os agentes locais.

Deve-se, portanto, buscar entender sob que sistema de coordenação se estabelecem as relações entre empresas e instituições.

O conceito de governança, utilizado pelos autores, parte da idéia de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores nos processos de decisão local, sem ignorar a existência de casos em que alguns atores, jogando com um peso econômico maior, exercem, *de facto*, o papel de governança. No caso desta última situação, há dois formatos básicos descritos na literatura: 1) Grandes empresas com sede local; e 2) Grandes empresas tipo plataforma satélite. O autor deixa claro, todavia, que independente do formato, é a partir de ações de políticas públicas que as aglomerações podem se transformar em efetivos sistemas produtivos locais.

Outra situação refere-se à existência de aglomerações de PMEs, sem grandes empresas localmente instaladas. Dois casos podem ser encontrados nessa situação: 1) as PMEs locais surgem a partir da existência, na localidade, de instituições científico-tecnológica de excelência; e 2) aglomerados de PMEs, sem que se encontrem, na localidade, grandes empresas responsáveis pela governança.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO E METODOLOGIA

A partir da reforma administrativa, implementada pelo governador Luiz Henrique da Silveira, o Estado de Santa Catarina foi subdividido em 29 regiões. Em sua proposta de Plano

⁴ Baseado em Cassiolato & Lastres (2002)



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



de Governo, a atual gestão do Estado de Santa Catarina propõe a descentralização como uma moderna ferramenta de gestão, “rompendo com as velhas práticas politiqueiras” (SANTA CATARINA, 2007). Essa regionalização fundamenta-se nas Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) e nos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

Cazella e Cardoso (2005) mostram como essa política de descentralização do governo contou com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), através do *Projeto Meu Lugar*. O trabalho consistiria em promover um processo de planejamento do desenvolvimento regional com base numa metodologia de planejamento participativo.

Este estudo é resultado de uma pesquisa exploratória, na qual se busca, neste momento, reconhecer as configurações organizacionais que estão sendo perseguidas pelas 7ª e 8ª Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina (SDR) a fim de “criar condições para a transformação das Regiões Administrativas em pólos de desenvolvimento sustentável” (SANTA CATARINA, 2004).

Se fará a análise de duas SDRs (7ª e 8ª), por conveniência de proximidade e facilidade de acesso as informações, delimitando-se à “Área 6: Agricultura” do *Projeto Meu Lugar*, dessas regionais.

Utiliza-se de dados secundários obtidos do:

- a. *Projeto Meu Lugar* – Documento do Estado. (SANTA CATARINA, 2004)
- b. “Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense” – documento da 8ª SDR. (EPAGRI et al, 200?)
- c. “Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado” – documento da 7ª SDR. (GUARDINI & MATTE, 2006)
- d. Vários projetos agroindustriais específicos, fornecidos pela SDRs em estudo (bem como atas, e documentos constitutivos destas agroindústrias).

Complementarmente, para obtenção de dados primários, realizaram-se entrevistas com os responsáveis pelo estímulo/implantação/coordenação das agroindústrias implantadas (ou em implantação) nas regiões do estudo, sob tutela da Epagri.

Os resultados são aqui apresentados, em caráter preliminar, mostrando a tendência de configuração perseguida por cada SDR, na busca do atingimento do “desenvolvimento sustentável” das agroindústrias das Regiões.

4. POLITICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA MÉTODOS DE ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS

O *Projeto Meu Lugar* é um documento que explicita, de maneira formal, a estratégia do governo do estado de Santa Catarina para orientar a descentralização administrativa. Tem como objetivos o fortalecimento das identidades locais, o aprimoramento do capital humano, a organização e gestão social e a mudança da cultura de planejamento, através do planejamento participativo. Metodologicamente, se subdivide nas seguintes etapas: mobilização, análise participativa da realidade, elaboração do Plano de Desenvolvimento, e Gestão e Participação.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Cada SDR do estado deveria elaborar seu Plano de Desenvolvimento de acordo com os diagnósticos realizados. A 8ª SDR definiu seis áreas temáticas (1-Saúde; 2-Turismo e meio-ambiente; 3-Desenvolvimento econômico; 4-Educação; 5-Desenvolvimento social; e 6-Agricultura), enquanto que a 7ª SDR elegeu oito grupos temáticos (1-Social; 2-Educação; 3-Saúde; 4-Turismo; 5-Cultura; 6-Empresarial; 7-Meio-ambiente; e 8-Infra-estrutura).

Do elenco das prioridades diagnosticadas, acima, a primeira evidência que se pode abstrair é que a 8ª SDR considera o agronegócio com mais relevância que a 7ª SDR, destinando uma área temática específica para a agricultura. Em consequência disto, a 8ª SDR formou um grupo de estudos e gerou um documento específico (“Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense”) para esta área temática.

Já a 7ª SDR, por não ter diagnosticado especificamente a agricultura como prioridade, não gerou um documento específico priorizando o agronegócio (a Epagri desta SDR utiliza um documento em conjunto com a 10ª SDR para orientar suas ações na área agrícola – o “Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado”).

Mostra-se a seguir como cada SDR está tratando de promover o desenvolvimento das agroindústrias em suas regiões.

4.1 AS AGROINDÚSTRIAS DA 7ª SDR

Por não ter um plano específico para a agricultura, às informações referentes à formação de pequenas agroindustriais na região encontram-se dispersas nos escritórios da Epagri dos municípios. Ou seja, não existe um plano formal que oriente uma ação direcionada. Observou-se que, em alguns escritórios da Epagri de alguns municípios da 7ª SDR, existem esforços no sentido de agregar valor a produção primária por meio da criação de pequenas agroindústrias, enquanto que em outros esta questão não parece relevante.

Fato concreto encontrado é que existe um “levantamento” de quantas agroindústrias existem na região, ou seja, há 84 pequenas agroindústrias identificadas na 7ª SDR, das quais 57 têm a configuração jurídica de Pessoa Física, 5 são Empresas Individuais, 1 é Empresa Limitada, e 21 são Cooperativas.

Verifica-se que, aproximadamente 31% das agroindústrias são destinadas ao processamento de leite (24 queijarias e 2 de processamento de leite), e 20% destinadas à produção de cachaça e/ou licores. As demais (49%) destinam-se ao beneficiamento de ovos, processamento de carne suína e panificação (10% cada), processamento de doces (6%), beneficiamento de hortaliças (3,6%), Mel, vinho, grãos e vassoura (2,4% cada).

Importa aqui observar que, segundo informação obtida com o entrevistado da Epagri do município de Joaçaba, SC, boa parte destas agroindústrias, classificadas atualmente como Cooperativas, bem como algumas classificadas como Pessoa Física, estão, “constituindo uma cooperativa agroindustrial que será composta por 43 famílias dos municípios de Joaçaba, Erval do Oeste e Luzerna”⁵. (Algumas características desta cooperativa estão descritas adiante, nesta sub-seção).

Das entrevistas realizadas com os profissionais da Epagri desta SDR foi possível depreender que aqueles profissionais se esforçam para promover o desenvolvimento dos agricultores familiares da região através de ações coletivas, buscando estimular o

⁵ Informação do articulador, quando entrevistado.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



associativismo como forma de resolver a difícil problemática das pequenas propriedades rurais, tendo consciência de que o caminho passa pela “agregação de valor ao produto primário, através de um processo de industrialização, que permita oferecer produtos passíveis de serem comercializados oficialmente”, isto é que tenha registro de inspeção (SIF, SIE, ou SIM)⁶.

Segundo os entrevistados desta SDR, “é necessário reduzir a dependência que os agricultores têm dos outros integrantes da cadeia, ou torná-los menos vulneráveis...”. Uma forma de conseguir isto, segundo os mesmos, é viabilizar a cooperativa de produção, consumo e comercialização: a Cooperativa de produção Agroindustrial Familiar da Região Colonial do Meio-Oeste - COPAFAN

Esta cooperativa, que se encontra devidamente regularizada, segundo seu estatuto, tem como missão “promover o desenvolvimento sustentável das famílias rurais associadas e comunidades onde as mesmas se inserem, através da produção, industrialização e comercialização dos produtos produzidos” (COPAFAN, 200?).

A cooperativa funciona de maneira “virtual”, isto é: por meio da equipe técnica a Epagri orienta as instalações agroindustriais, dentro das normas da legislação sanitária; é feita a inspeção, para permitir o registro dos produtos produzidos; e a COPAFAN recebe os produtos dos produtores (embutidos de suínos, queijos, geléias e panificados) para revender no mercado local. É virtual, porque o recebimento do produto não ocorre de fato. A cooperativa localiza o cliente e é feita uma recepção da nota do produtor e emitida uma nota da cooperativa contra o cliente final. O produtor entrega a mercadoria diretamente a este comerciante e paga uma pequena taxa à cooperativa. Por enquanto o sistema está funcionando de maneira embrionária, com pouca movimentação de produtos.

A seguir relatam-se algumas características do “Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado”, documento orientador das ações da Epagri (7ª. SDR).

4.1.1 Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado

Este documento, elaborado por Gardini & Matte (2006) “pretende induzir a reflexão sobre o andamento do desenvolvimento da agricultura familiar e do meio rural do Território, contribuindo para a busca de estratégias adequadas para o desenvolvimento sustentável”. O estudo apresenta um diagnóstico do Território Meio Oeste do Contestado, que compreende as 7ª e 10ª SDRs, “evidenciando as características físico-geográficas, socioeconômicas, histórico-política, estrutura agrária, produção pecuária e agrícola, extração vegetal, silvicultura, sistemas produtivos, envolvimento institucional, educação rural, agentes financeiros, projetos já executados ou em andamento, e atividades potenciais”.

Segundo os autores do documento, “com base nestes dados, finalmente são propostas ações e estratégias que aumentem as opções de trabalho e renda, saúde e educação, moradia e meio ambiente, transformando a realidade produtiva, ambiental, política e social e efetivando a qualidade de vida da população do Território”.

Trata-se de um documento, detalhado em 119 páginas, que relata as etapas do processo de diagnóstico e planejamento do Território.

⁶ Serviço de Inspeção Federal, Estadual ou Municipal



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



No que tange a agroindústrias, segundo o documento, em sua página 50, foram acordadas as seguintes alternativas como “Plano de desenvolvimento Territorial do Meio Oeste Contestado”:

- Construção de uma unidade de beneficiamento de produtos apícolas (Faxinal dos Guedes);
- construção de uma unidade de beneficiamento de produtos derivados do leite (Marema);
- construção de uma agroindústria de conservas (Catanduvas);
- unidade de extração de mel (Capinzal);
- construção de uma cantina para produção de vinho e suco (Água Doce);
- aquisição de máquinas e equipamentos para a estruturação de um moinho colonial (Água Doce);
- reestruturação da Casa Familiar Rural (Erval Velho);

O projeto lista, também, uma série de Instituições e projetos que apoiariam o desenvolvimento Territorial, são eles:

1- Sindicados e Movimentos Sociais (Sindicatos de trabalhadores Rurais federados – FETAESC; Sindicatos da Agricultura Familiar federados – FETRAF-SUL; Sindicatos de Trabalhadores Rurais e Associações do Movimento de Pequenos Agricultores –MPA; Movimento dos Atingidos por Barragens – MAB; Movimento das Mulheres Camponesas – MMC; Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST).

2 – Projetos e Programas (Projeto de Recuperação Ambiental e de Apoio ao Pequeno Produtor Rural – PRAPEM/MICROBACIAS 2; Projeto Meu Lugar; Programa Luz Para Todos; Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF; Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais – PRONAT; Programa de Aquisição de Alimentos –PAA).

3 – Assistência Técnica e Extensão Rural (Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina AS – Epagri; Programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária –ATEM).

4 – Educação (Casas Familiares Rurais; Centros Técnicos; Faculdades e Universidades).

5 – Agentes Financeiros (Fundo de Apoio a Miniprojetos do Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais – CERIS; Fundação Banco do Brasil – FBB; Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP; Banco Cooperativo do Brasil – BANCOOB; Cooperativas do Sistema Cresol; BRDE; BADESC, SICOOB; Caixa Econômica Federal).

Em sua seção 17, que trata das Atividades Potenciais do território, o documento comenta sobre as Agroindústrias Familiares, dizendo:

Na região do Território existe um grande número de agroindústrias familiares localizadas no meio rural. Estes estabelecimentos estão localizados em diferentes pontos do território e na maioria são estimulados pelas administrações municipais e apoiados pela Epagri. No entanto as pessoas da Epagri que estão responsáveis por orientar as agroindústrias no território possuem uma série de outras atividades, limitando seu campo de atuação.

Algumas questões foram identificadas como limitantes do desenvolvimento desses estabelecimentos. Uma delas está relacionada à legalização sanitária das unidades.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Embora exista um número significativo de agroindústrias e esta atividade se constitua em um potencial para o território, a maioria possui limitações legais, e esta situação as impede de se desenvolver e de se consolidar.

Outra questão observada é a falta de articulação entre elas, sendo que essas agroindústrias atuam de forma isolada ou com algumas relações apenas dentro do município. Esse isolamento, também limita sua expansão e tornam mais difícil a solução das questões relativas a legalização dos estabelecimentos, comercialização, etc. (GUARDINI & MATTE 2006)

Ao tratar das Perspectivas Territoriais o documento reforça a necessidade da organização de um Mercado Solidário⁷. “Deve-se buscar atender as expectativas dos produtores e consumidores, embasadas na igualdade, na associação/cooperação, na confiança e na dependência recíproca” (GUARDINI & MATTE 2006). Os autores propõem uma reorganização das cadeias produtivas através de ações coordenadas que exigem, principalmente organização e reeducação de todos os atores territoriais.

Em suas considerações finais e recomendações o documento considera:

O Território Meio Oeste Contestado é representado por duas regiões de características diferentes, tanto geograficamente como economicamente. Entretanto, estas características não devem servir para dividir o Território, mas sim para fortalecê-lo.

Percebe-se, no entanto, que faltam na representação das duas regiões, organização e cooperação para fortalecer as dinâmicas de trabalho. As diferenças existentes devem servir para que haja uma organização, onde as informações e conhecimentos sejam difundidos e onde se possa trabalhar em conjunto para um desenvolvimento sustentável.

A seguir, procura-se mostrar o processo de formação/estruturação das agroindústrias na 8ª SDR.

4.2 AS AGROINDÚSTRIAS DA 8ª SDR

Como já mencionado, a 8ª SDR priorizou a área temática Agricultura em seu Plano de Desenvolvimento. O resultado disso foi a elaboração do documento denominado *Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense*. Algumas características deste plano são apresentadas a seguir.

4.2.1 Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense

Tendo como autores a Epagri, a Secretaria de Desenvolvimento Regional de Campos Novos (8ª SDR) e a Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina (AMPLASC), este plano de desenvolvimento agropecuário foi elaborado por “uma equipe de técnicos, instituições, associações de produtores e pessoas voluntárias da comunidade que, adotando a metodologia do planejamento participativo, levantaram as prioridades dos agricultores dos oito municípios da região” (EPAGRI et al, 200?)

A apresentação do plano destaca que “a implementação destes projetos num trabalho de parceria da administração pública com a comunidade, beneficiará de forma direta e ou

⁷ A idéia fundamental deste conceito é que, através do consumo solidário seja possível promover o crescimento do emprego, da renda e sua justa distribuição. Para isso é fundamental a criação de células de consumo e de produção através das quais as pessoas possam interagir de forma a consumir produtos solidários e a produzir, solidariamente, para outros consumidores solidários (MANCINI, 1999).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



indireta todos os habitantes da região”. Destaca que o plano “têm na cooperação e no voluntariado, a contribuição de apontar as ações que, levadas a efeito, desencadearão o desenvolvimento agropecuário regional integral e harmônico”. Finaliza a apresentação declarando que “a Amplasc, juntamente com os parceiros do plano, atuará na ordenação da gestão dos serviços públicos, em que os usuários serão agentes intervenientes no processo não só do planejamento das ações, mas também da fiscalização e controle dos serviços”.

O plano mostra, em sua justificativa, uma visão sistêmica da problemática atual do pequeno agricultor, avaliando os impactos das mudanças estruturais “relacionadas ao processo de abertura e integração econômica”, e evidencia a necessidade de uma “verticalização da produção agrícola no âmbito da produção familiar, apostando na capacidade de identificar mercados de nichos ou mercados artesanais”. Ressalta que “não basta, contudo, ações isoladas de instituições não governamentais ou associações e cooperativas para impulsionar a indústria rural, mas é necessário o apoio institucional, com aporte de recursos técnicos e financeiros suficientes para possibilitar que a agricultura familiar responda às exigências do mercado”. Mostra que o desenvolvimento deve ser construído sob bases sustentáveis e explicita que os “fatores que determinam a sustentabilidade econômica, social e ambiental devem estar presentes em todos os projetos”. Finaliza a justificativa enfatizando que “a presença do Estado e da sociedade civil dentro de um processo de cooperação é fundamental para se alcançar o desenvolvimento equitativo, que não degrade o ambiente e seja capaz de sustentá-lo por longo tempo”.

O Plano declara ter como parceiros: a) Epagri; b) Amplasc; c) 8ª SDR; d) Universidades; e) Cidasc⁸; f) Sindicatos; g) Acircan⁹; h) Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural (CMDR), i) Associações; j) Cooperativas; k) Enercan¹⁰; e l) Sebrae.

Elenca os seguintes projetos como prioritários: Apicultura; Piscicultura; Agricultura orgânica; Uva (vinífera/sucos); Plantas bioativas/condimentares; Plantas ornamentais e flores; Frango caipira; e Bovinocultura de Leite.

O documento, em sua seção 7 – Integração das cadeias produtivas pelos agricultores familiares, diz que:

“O projeto vai integrar a produção primária, secundária e terciária, através de diferentes formas de organizações ligadas a uma cooperativa central para garantir padronização, qualidade apresentação, regularidade de oferta e comercialização dos produtos. Alguns projetos já estão em fase adiantada de organização, dentre eles destacamos: Uva, Agricultura orgânica, Frango caipira e apicultura”.

Após descrever em detalhes cada projeto, o plano apresenta (seção 16) a Cooperativa Central, colocando-a como “o instrumento de desenvolvimento sustentável e solidário para a construção de um novo modelo de agricultura, com base na cooperação das unidades de produção familiar nos princípios agroecológicos”. Segundo o plano a cooperativa deverá prestar

⁸ Companhia Integrada para o desenvolvimento agropecuário de Santa Catarina

⁹ Associação comercial, industrial e rural de Campos Novos

¹⁰ Campos Novos Energia S.A.

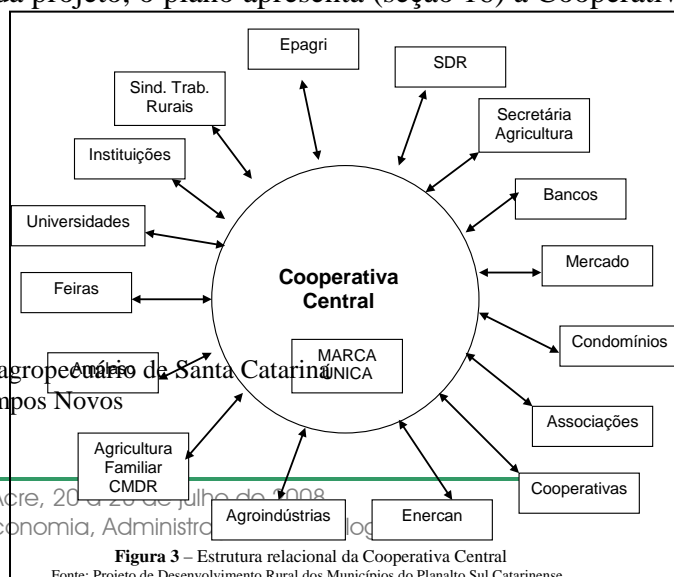


Figura 3 – Estrutura relacional da Cooperativa Central

Fonte: Projeto de Desenvolvimento Rural dos Municípios do Planalto Sul Catarinense



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



serviços de: a) Legalização do produto e do estabelecimento; b) articulação das vendas; c) articulação de compras; d) desenvolvimento de intercâmbios; e) Planejamento de ações da produção.

E teria os relacionamentos ilustrados na Figura 3.

No que se refere à Organização da Produção (seção 16.1), o documento explicita:

Para realização de sua atividade econômica, uma empresa desempenha uma série de transações, às quais estão associadas custos de diferentes naturezas, tais como aqueles de coordenação, de controle, de planejamento, e de supervisão das atividades da firma, além daqueles relacionados à negociação, à redação de contratos, de aprendizagem das relações com fornecedores. A firma vai procurar minimizar a magnitude destes custos.

Para efetuar transações, as empresas podem recorrer ao mercado, integrar atividades, situação em que as transações ocorreram no interior de uma mesma estrutura, ou ainda efetivar cooperação com outras empresas. A decisão entre as três alternativas será norteadada pela comparação dos custos de transação associados a cada uma delas, e pela consideração dos atributos da transação que são frequência em que a mesma é realizada, seu grau de incerteza e sua especificidade.

O documento em sua seção final argumenta sobre a Agregação de Valor a Produção (seção 16.2). Mostra a tendência mundial e nacional de queda no preço das *commodities* e evidencia a necessidade da adição de valor nos produtos agrícolas. O documento projeta quatro cenários para o agronegócio neste século: A) - Custo/Especialização; B) - Margem/Marketing; C) - Vocação/Nichos; e D) -Preço/Exploração.

“O cenário A está na curva ascendente de seu ciclo de vida e significa o emprego da biotecnologia, agricultura de precisão, contratos, escala, logística de suprimento e distribuição, criação de marcas poderosas que estabelecem compromisso de valores e de fortes ligações de estilo de vida com massas ascendentes de consumidores globais (...)

O Cenário B possibilita o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, reunião de cooperativas, associativismo e mesmo parceria com agentes do cenário A com o B, para criação e exploração de oportunidades segmentadas e de nichos (...). Este segmento está no ciclo de vida de introdução e crescimento.

O cenário C pode caminhar, por exemplo, junto àquele grupo de consumidores que não desejarem adquirir produtos de origem biotecnológica. É a decisão do consumo irrigada por valores ideológicos. (...). Esse segmento ainda é pequeno e esta no ciclo de vida de crescimento e introdução.

O cenário D representa o predador: desmatamento, pecuária extensiva, agricultura extensiva e perene. Significa a não preocupação com origem, qualidade de vida dos produtores e utilização de tecnologias baratas de baixíssimo desembolso. (...). Este último cenário é o que morrerá no curto espaço de tempo, até o ano 2020. (EPAGRI, 200?).

Argumenta-se no plano que “nos cenários do século XXI cabem desde o artesão (cenários B e C) até a poderosa marca global (cenário A). A diferença de tudo é informação e identificação de valores entre consumidores e produtores”.

Da mesma forma que “papéis cada vez mais importantes das agroindústrias rurais no desenvolvimento territorial, em termos de agregação de valor dos produtos regionais e criação de empregos locais”. E finaliza dizendo que “a busca de parcerias com redes de distribuição e



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



comercialização com nome conhecido pode ser uma estratégia de dar credibilidade ao produto”.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira evidência explicitada nos achados é a prioridade dada à formação de pequenas agroindústrias em cada uma das Regiões. A 8ª SDR explicita esta intenção no seu Plano de Desenvolvimento e têm buscado levar a termo esta intencionalidade, com avanços notadamente maiores que a 7ª SDR. Nesta última, por sua vez, embora haja esforços técnicos no mesmo sentido, parece carecer de apoio de institucional e comunitário.

A seguir faz-se uma reflexão sobre alguns aspectos que, segundo Cassiolato e Lastres (2002), são necessários à existência de sistemas produtivos locais:

- a. *Número de empresas e agentes*: em ambas as regiões este quesito parece ser atendido.
- b. *Especialização nas atividades*: em ambas as regiões este quesito parece ser atendido.
- c. *Existência de mão-de-obra qualificada e reconhecida por sua capacitação*: quanto isto não acontece, as entidades de apoio detêm a competência para a capacitação. Isto é mais perceptível na 8ª SDR.
- d. *Existência de atividades correlacionadas “para frente” e “para trás” da cadeia*: aparentemente há carências, notadamente nas atividades a jusante da cadeia, em especial ao que se refere ao mercado consumidor e à logística.
- e. *Forte interdependência entre empresas e demais agentes*: isto é notado com maior evidência na 8ª SDR. Entretanto, aparentemente, são relações diádicas.
- f. *Existência de comunidade e identidade local que favoreça a cooperação, solidariedade e reciprocidade*: é percebido na 8ª SDR.
- g. *Presença de instituições promotoras*: em ambas as regiões este quesito parece ser atendido.
- h. *Articulação do sistema local para o exterior, particularmente para monitorar novos desenvolvimentos tecnológicos e mercadológicos*: não foi observado atendimento a este quesito, exceto para a atividade vinícola da 8ª SDR¹¹.

No que se refere a governança, as agroindústrias das Regiões se caracterizam como “aglomerações de PMEs sem governança local definida”, na caracterização de Cassiolato e Lastres (2002). Embora diverjam em alguns aspectos daquela caracterização, como: a) *fontes de financiamento* (que no caso é externo); b) *Comércio intra-aglomerado* (que no caso é pouco desenvolvido); e c) *Nível de atividade das empresas locais* (que no caso da 8ª SDR é médio e da 7ª SDR baixo).

Esses sistemas agroindustriais não se identificam com a conformação de *aliança*, segundo o conceito de Gulati (1999), uma vez que, embora existam, perseguem mais que relações diádicas entre si e com os agentes de apoio, e dão grande atenção à formação de redes sociais.

Poderiam ser parcialmente enquadradas dentro do conceito teórico de *clusters*, notadamente na conceituação de Rosenfeld (1997). Na 8ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster latente (ou sub-realizando)*, onde as oportunidades existem, mas não são

¹¹ Aparentemente, uma vez que o projeto está em fase de implementação.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



exploradas e as sinergias ainda não são realidades. Enquanto que na 7ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster potencial*, onde algumas exigências estão no lugar adequado, mas a massa crítica e/ou condições-chaves estão erradas.

A análise documental também permite inferir que, embora as constituições jurídicas predominantes sejam de cooperativas e/ou associações, subjacentemente está implícita a idéia de formar *redes de cooperação*. Nas configurações projetadas e perseguidas, se percebe a busca de um engajamento de agentes de apoio às atividades desenvolvidas, que sugerem que as Regiões buscam o modelo de desenvolvimento de um sistema econômico baseado no modelo geral de redes, proposto por Casarotto Filho e Pires (2001).

Entretanto, verifica-se que apesar desta intencionalidade estar implícita nos planos e projetos analisados (conforme descrito nas seções 4.1.1.e 4.2.1) bem como nas entrevistas realizadas, a implementação do modelo carece de aperfeiçoamento e aprendizado. Consta-se que isto é mais premente na 7ª SDR. A 8ª SDR, como já mencionado, parece estar em um estágio mais avançado na utilização de redes de pequenas agroindústrias como caminho para promoção do desenvolvimento rural regional sustentável.

Estas constatações empíricas corroboram com as argumentações teóricas de Cruz, Pedrozo e Estivalete (2006), que afirmam que na trajetória para passar de uma lógica econômica financeira para uma lógica de sustentabilidade, há necessidade de que as empresas caminhem em um processo de aprendizado como um todo. Ou seja, alcançar o desenvolvimento sustentável é um caminho complexo e moroso (requerendo um processo de aprendizagem), na qual os *stakeholders* envolvidos precisam ser considerados.

Verificar como os stakeholders “vêm” essas pequenas agroindústrias é etapa subsequente que se recomenda para melhor compreensão desses sistemas e identificação dos possíveis gargalos.

REFERENCIAL TEÓRICO

AMATO N, J., **Gestão de Operações - A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**, São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1998, 593p. Cap. 16: As formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho “, p. 201-214”.

BELUSSI, F. & ARCANGELI, F. A Typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v. 27, p. 415-428, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S.; NAGANO, M.; COSTA, M.B.M.; BALLIEIRO, C.; **Monitoramento de cooperativas agropecuárias: um ensaio utilizando-se de modelo de redes neurais**

BNDES. Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento (versão Preliminar), 2004. Disponível em www.bndes.org.br, acessado em fevereiro de 2005.

BRDE. Pereira, M. C. S, Neves, R. I. S, Casarotto Filho, N. Redes de agroindústria de pequeno porte: experiências de Santa Catarina. Florianópolis: BRDE, 2004. 154 p.

CÂNDIDO, G.A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes inter empresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: Um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis, 2000. Tese (doutorado em Engenharia da Produção). UFSC, 2000.

CÂNDIDO, G. A; ABREU, A. F. A. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional. **READ- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, edição 18, v.6, n.6, dez. 2000. Disponível em www.ufrgs.br/read



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para busca da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 2001
- CASSIOLATO, J. E. & LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliações.** Salvador: Casa da Qualidade. 2002.
- COPAFAN.** Estatuto Social da Cooperativa de produção agroindustrial familiar da região colonial do meio-oeste. Joaçaba: mimeo, 200?.
- CRUZ, L.B; PEDROZO, E.A; ESTIVALETE, V.F.B. Towards sustainable development strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, vol. 44, issue 7, 2006, p. 871-891.
- CAZELLA, A., CARDOSO, A. Iniciativas intermunicipais de desenvolvimento: análise de Experiências no estado de Santa Catarina. **Anais SOBER: Ribeirão Preto, 2005.** CD-Room.
- EPAGRI; SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CAMPOS NOVOS; ASSOCIAÇÃO DOS MUNICIPIOS DO MEIO OESTE CATARINENSE. **Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense.** Campos Novos: Epagri-mimeo, 200?.
- GUARDINI, M; MATTE, D. **Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado.** Xanxerê/Joaçaba: Epagri-mimeo, 2006.
- GONÇALVES, M.F. **Uma análise do uso do sistema de informação pelos níveis decisórios de uma cooperativa agropecuária: um estudo de caso da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.** 2003. f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 293-317, 1998.
- HADDAD, P.R. A Competitividade do Agronegócio: Estudo de Cluster. In: **CALDAS, Ruy de Araújo et al. (eds.). Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade.** Brasília: CNPq, 1998.
- HECK, E. van. Network Orchestration in Global Business Networks: Case Study Research and Implications for the Dutch Flower Industry. In **Proceedings of the 7th International Conference Management in Agrifood Chains and Networks.** Ede, 31/05-02/06/2006. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2006. 13p. 11/12
- JERÔNIMO, F.B.; PEDROZO, E.A.; FENSTERSEIFE, J.; SILVA, T.N. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 13, n. 25, novembro 2005.
- LOCKE, R. M., **Remaking the Italian Economy**, New York: Cornell University Press, 1995
- MANCE, E. A. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual.** Petrópolis: Vozes, 1999.
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, Jacques H.; BEERS, George. Chain and Network Science: A research framework. **Chain e Network Science**, 2001
- OLAVE, M.E.L., AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas.** Gestão e Produção. São Paulo, v.8, n.3, p. 289-303, dez.2001.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



PEDROSO, E.A., SILVA, T.N. O desenvolvimento sustentável e a abordagem sistêmica. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, edição 18, v.6, n.6, dez. 2000. Disponível em <<http://read.ea.ufrgs.br>>

PORTER, M.F. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions. In PORTER. **On Competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1988.

PUTNAN, R. D., **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**, Princeton University Press, 1993 .

RIBAULT, M., MARTINET, B., LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**. Vol. 5, n.1, p.3-23

SACHS, **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SANTA CATARINA. Plano de Governo. Disponível em <http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/paginas/planodegoverno00.htm>, acessado em 13/08/2007

SANTA CATARINA. Projeto Meu Lugar. Florianópolis: SPG/ UNDP, 2004. CD-Room.

TESTA, V. M., NADAL, R, MIOR, L. C., BALDISSERA, I. T., CORTINA, N. **O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense (proposta para a discussão)** Florianópolis: Epagri, 1996.

YOSHINO, M.Y; RAGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo.