

EMERSON JULIANO LUCCA

# ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

CONTRIBUIÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA  
ALÉM DO MERCADO

UMA COLETÂNEA DE ARTIGOS



**EDITORA CONHECIMENTO LIVRE**

Emerson Juliano Lucca

Administração e desenvolvimento organizacional: contribuições e estratégias para além do mercado

1ª ed.

Piracanjuba  
Editora Conhecimento Livre  
2020

1ª ed.

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Lucca, Emerson Juliano

L934a Administração e desenvolvimento organizacional: contribuições e estratégias para além do mercado. / Emerson Juliano Lucca. – Piracanjuba-GO: Editora Conhecimento Livre, 2020.

51 f.: il.

DOI: 10.37423/2020.a44

ISBN: 978-65-86072-49-5

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestão organizacional. 3. Estratégias de mercado. I. Lucca, Emerson Juliano. II. Título.

CDU: 658.001

<https://doi.org/10.37423/2020.a44>

**O conteúdo dos artigos e sua correção ortográfica são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.**

# EDITORA

# CONHECIMENTO LIVRE

## Corpo Editorial

Dr. João Luís Ribeiro Ulhôa

MSc. Anderson Reis de Sousa

MSc. Frederico Celestino Barbosa

MSc. Carlos Eduardo de Oliveira Gontijo

MSc. Plínio Ferreira Pires

Editora Conhecimento Livre  
Piracanjuba-GO  
2020

# Sumário

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>2</b>
O USO DO BUSINESS INTELLIGENCE COMO APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA MPME'S.....	2
DOI: 10.37423/200601478.....	2
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>13</b>
TECNOLOGIA E A DIVERSIFICAÇÃO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO E APOIO A EXPANSÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	13
DOI: 10.37423/200601479.....	13
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>35</b>
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GERENCIAL CONTINUO E SISTEMÁTICO: TENSÕES E ESPECIFICIDADES EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL.....	35
DOI: 10.37423/200601480.....	35

# Capítulo 1

## O USO DO BUSINESS INTELLIGENCE COMO APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA MPME'S

[DOI: 10.37423/200601478](https://doi.org/10.37423/200601478)

*Emerson Juliano Lucca*

*Fabiane Frois Balbé Weiler*

*Joice Nedel Ott*



**RESUMO** - A utilização de sistemas de Business Intelligence (BI) pelas organizações, tem mostrado eficiência no que respeita à necessidade das empresas se manterem constantemente atualizadas, rentabilizando o seu tempo e melhorando os seus processos, através da tomada de decisão mais consciente e direcionada. Neste artigo é dado ênfase a importância do uso de um sistema de BI nas Micro e Pequenas e Médias Empresas (MPME's). O objetivo foi discutir como as ferramentas estratégicas utilizadas pelo BI se inserem no processo de uma organização que busca no ambiente interno e externo aumento da competitividade, ampliação do conhecimento, segurança na tomada de decisão e formas de minimizar os riscos. A metodologia utilizada neste artigo consistiu em um levantamento bibliográfico em livros e artigos de periódicos. Como principais resultados, observou-se que todos os materiais estudados apresentam a gerência do conhecimento e informação como importantes ferramentas nas organizações. Espera-se com este estudo, poder incentivar outras pesquisas sobre esta mesma temática nas empresas, demonstrar que os sistemas de BI podem contribuir com informações confiáveis e seguras para o crescimento organizacional e, assim, alavancar os negócios da organização diante de um cenário competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias. Inteligência Empresarial. Gestão do Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas vêm ganhando cada vez mais importância no país ao longo dos últimos anos, devido ao seu grande potencial para geração de empregos, renda e remuneração. Esta ação sugere a crescente e efetiva utilização de ferramentas capazes de apoiar o processo de gestão, principalmente no que tange ao planejamento e suporte decisório. Essas ferramentas e técnicas vistas apenas em grandes organizações, passa a ser disseminada e cada vez mais exigida dos pequenos e médios empresários que buscam diferenciação estratégica para o alcance de seus objetivos através do uso consciente e inteligente de informações.

A atual conjuntura econômica na qual as empresas estão inseridas destaca-se pelas constantes mudanças e pela pressão por respostas exigidas à níveis gerenciais. Essa pressão faz com que muitas não sobrevivem aos primeiros anos. A falta de gestão, planejamento e gerenciamento são alguns dos fatores que levam à mortalidade das mesmas. A atual crise econômica no Brasil também tem influenciado na economia das MPME's, diminuindo drasticamente a queda pela demanda de produtos e serviços.

Diante deste cenário é importante que as empresas invistam em estratégias para um maior crescimento e competitividade no mercado. Esses investimentos estão repercutindo nos processos de gestão das empresas que estão diretamente ligados com os sistemas de informações que disponibilizam e a forma de interpreta-los. O que se observa é que, agilidade, flexibilidade e desempenho são características cada vez mais buscadas por MPME's. Em um mercado complexo e em constante mudança, as organizações devem contar com informações rápidas e precisas a qualquer hora e em qualquer lugar, afinal de contas, ninguém tem tempo a perder.

Diariamente, decisões estratégicas, táticas e operacionais precisam ser tomadas com agilidade e segurança nas empresas. Decidir entre várias opções qual delas é a melhor, no entanto, exige dos executivos, gerentes, proprietários a análise de quantidades enormes de dados relevantes, a partir de várias áreas da empresa, como finanças, estoques, vendas, compras e recursos humanos, por exemplo. Sendo assim, **como processar tantas informações e tomar a decisão que pode ser determinante para um bom negócio, quando há pouco tempo para pensar e agir?**

É aí que o conceito de *Business Intelligence (BI)* se torna protagonista. Termo que abrange arquiteturas, ferramentas, bancos de dados e metodologias, o BI faz uso das informações disponíveis na empresa para ajudar os gestores a adotarem as melhores opções sem medo de errar. Assim, à medida que suas aplicações analíticas ampliam a visão gerencial, o BI contribui para a geração da

*Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, e Inteligência Competitiva, permitindo acompanhar a velocidade do mercado, garantindo uma visão holística de todos os processos.*

*Diante dessa realidade instalada, o presente artigo tem por objetivo discutir como as ferramentas estratégicas citadas se inserem no processo de uma organização que busca no ambiente interno e externo aumento da competitividade, ampliação do conhecimento, segurança na tomada de decisão e formas de minimizar os riscos. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado como metodologia um levantamento bibliográfico. Entende-se a pesquisa bibliográfica como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.*

*O artigo está organizado em duas seções além desta. Na Seção 2 são abordadas as definições referentes às micro e pequenas empresas no Brasil. Os conceitos inerentes à Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inteligência Empresarial (Business Intelligence, Inteligência de Negócios). Na Seção 3 são descritas as considerações e conclusões que permitem compreender e processar informações com mais agilidade e tomar decisões em curto período de tempo tornando o BI uma ferramenta de extrema relevância para as empresas.*

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MPME'S PARA O DESENVOLVIMENTO

O empreendedorismo no Brasil tem crescido constantemente nos últimos anos. Uma pesquisa do projeto Global Entrepreneurship Monitor (2015) feita pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, mostra que a taxa total de empreendedorismo para o Brasil cresceu de 34,4% em 2014, para 39,3% em 2015 (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2015).

Atualmente são cerca de 9,5 milhões de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME's)<sup>1</sup> no país. Estas desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Segundo uma pesquisa feita pelo Sebrae (2014) mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado pelas MPME's, por este motivo estas são as grandes responsáveis pela geração de emprego no país.

As MPME's auxiliam as grandes empresas nos processos e desenvolvimentos, que por sua vez ajudam essas MPME's a se organizarem e estruturarem com manuais e boas práticas administrativas (BORGES et al., 2015).

Muitas dessas pequenas empresas não possuem um gerenciamento das áreas do seu negócio, seja na gestão financeira, comercial e estratégica. Essas podem achar que é desnecessário aplicar os conceitos de gestão em algo tão pequeno. A falta de gerenciamento, planejamento e manutenção levam as micro e pequenas empresas a mortalidade já nos primeiros anos de vida (SEBRAE, 2014).

Para tornar um negócio bem sucedido, é necessário saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber identificar as oportunidades em ambientes turbulentos (SILVA et al., 2015). Para que as organizações possam melhorar cada vez mais o seu desempenho é necessário que invistam em ferramentas estratégicas de gestão e conhecimento. Nesse contexto o BI permite compartilhar as informações, possibilitando conhecimento e crescimento da organização.

## 2.2 BUSINESS INTELLIGENCE (INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL OU INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS)

A BI, é um termo criado pela Gartner Group. Esse conceito se refere ao desenvolvimento de negócios inteligentes, aonde informações coletadas no ambiente interno e externo das empresas podem ser agrupadas, comparadas e processadas de maneira rápida e dinâmica, permitindo respostas e intervenções no mercado igualmente ágeis. Os dados coletados podem ser transformados em informações relevantes que, por sua vez, são transformadas em conhecimento. Baseados nesta visão das informações, os gestores poderão fazer projeções, tomar decisões e configurar ações estratégicas.

Os gestores, como responsáveis pelas suas organizações, sabem que informação oportuna e precisa permite melhorar o desempenho do negócio e por consequente da organização. Assim, e através destes sistemas, os gestores têm mais facilidade em tomar decisões, de uma forma menos intuitiva e mais fundamentada em dados e informação (BEZERRA; SIEBRA, 2015).

O conceito de BI, de acordo com Antonelli (2009), pode ser entendido como a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios de uma empresa.

O conceito trabalho por Turban et al. (2009) define o BI como um termo “guarda-chuva” que inclui arquiteturas, ferramentas, banco de dados, aplicações e metodologias, que permite o acesso interativo e a manipulação dos dados, possibilitando uma análise adequada da informação.

Nos últimos anos, tem se verificado uma grande propagação no número de produtos e serviços de BI, disponíveis no mercado, como também o aumento da demanda destes pelas organizações, uma vez que o BI é entendido como uma vantagem estratégica, independe do segmento em que a organização atue, seja ela privada ou não (CHAUDHURI; DAYAL; NARASAYYA, 2011).

Conforme Batista (2004) as ferramentas avançadas de BI (Inteligência Empresarial ou Inteligência de Negócios) fornecem uma visão completa do negócio e ajudam na distribuição uniforme dos dados entre os usuários, não importando onde esses dados estejam. O principal objetivo desta ferramenta, é transformar grandes quantidades de dados, em informações de qualidade para a tomada de decisões, gerando então, cenários que demonstrem como se encontra a empresa e ajude no processo de gestão.

Por fim, de nada adianta a empresa possuir todas as ferramentas disponíveis no mercado para a extração das informações e não saberem ao certo interpretá-las. É necessário que a empresa saiba nortear o seu capital intelectual para que dessa forma as informações propiciadas pelo BI, atendam às expectativas esperadas.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para melhor compreender a gestão do conhecimento, seus conceitos e fundamentos, faz-se necessária a definição do que é o conhecimento. Deste modo, entende-se por conhecimento a informação interpretada à luz da experiência, contexto e reflexão. Sendo assim, Choo (2006), aborda o conhecimento como um conjunto de informações que as pessoas utilizam na prática para realizarem suas tarefas, executando ações e gerando novas informações.

Nessa mesma linha de raciocínio, Belmonte et al (2009), considera o conceito de Gestão do Conhecimento como um conjunto de estratégias que tem a finalidade de criar, adquirir, compartilhar, utilizar o conhecimento e estabelecer fluxos que garantam a informação necessária para auxiliar a geração de ideias e solução de problemas. Nesse conceito a tecnologia é considerada, uma ferramenta que armazena todo o conhecimento de uma organização ajudando na tomada de decisão.

Na visão de Belmonte et al. (2009) as empresas acreditam que o conhecimento pode ser um diferencial. Porém, muitas vezes, a informação se encontra inacessível, desorganizada e dispersa. Deste modo, quando se tem o conhecimento e informação acessível e organizada, permite que as empresas desenvolvam novas capacidades, criem novos produtos e serviços, aperfeiçoando os já existentes e melhorando os processos organizacionais (CHOO; ROCHA, 2003).

Para Corsatto; Hoffmann (2013), o processo de gestão do conhecimento envolve pessoas com suas habilidades e competências e os processos que elas desenvolvem. Tais processos estão diretamente ligados à produção de bens e serviços. A Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático

de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Deste modo, o que se percebe nas organizações contemporâneas é que o conhecimento tem valor na medida que é possível transformá-lo em produtos e serviços. Portanto, é importante que todo esse conhecimento espalhado na empresa seja agrupado e organizado em um único lugar, onde todos possam acessar tal benefício (MAGNANI; HEBERLÊ, 2010).

## 2.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As transformações socioeconômicas presentes no mundo empresarial, o desenvolvimento acelerado das telecomunicações, tecnologias da informação e a produção de informação demandam cada vez mais inteligência na hora de tomar decisões. Essas alterações em meio a uma sociedade marcadamente interligada e desenvolvida, submersa em uma infinidade de dados e informações, provenientes do desenvolvimento tecnológico permite que o conhecimento e técnicas, sejam evidenciadas na hora de tomar decisões.

Deste modo, a produção de informação torna-se um dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a continuidade de uma empresa. Essa capacidade de gerar conhecimento a partir da transformação de dados em informações inerentes à empresa, torna proativa e eficiente frente a eventuais mudanças de mercado bem como à entrada e atuação de concorrentes em potencial.

Como decorrência destes fatores o conceito de a inteligência competitiva segundo Starec, Gomes e Chaves (2005, p. 30) considera que “[...] é decorrência de uma nova era, a sociedade da informação e do conhecimento, por sua vez oriunda das novas tecnologias de informação e da globalização e na qual a informação assume papel central.” Essa definição permite que a partir dos dados de uma empresa o gestor, colaborador ou proprietário consigam gerar conhecimento a partir dos elementos gerados da análise que o sistema apresenta.

Segundo Valentim (2005) o processo de Inteligência Competitiva é aplicado em ambientes organizacionais, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, além de conhecer o ambiente interno e externo à organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Portanto, descobrir esses ambientes é de extrema importância na compreensão dos sujeitos organizacionais que proporcionam as condições necessárias a geração de diferenciais competitivos.

Já nos estudos realizados por Terra (2005), discute-se a Inteligência Competitiva como uma coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas. Essas informações podem ser transformadas em algo que possa ser acionável, que gere conhecimento e fortaleça a tomada de decisão.

Colaborando com essa linha de pensamento Tarapanoff (2006) afirma que a Inteligência Competitiva permite organizar a coleta de informações, processar seu tratamento e análise organizando as empresas para serem mais competitivas no mercado. Essas informações permitem à empresa criar estratégias que fortaleçam a tomada de decisão, obtendo vantagens competitivas, a partir da avaliação das variáveis que impactam o ambiente de competitividade no qual estão inseridas.

Para se ter uma adequada percepção do todo, Tarapanoff (2006), ainda alerta para os fatores do macroambiente, como as variáveis políticas, econômicas e sociais e reforça os conhecimentos internos como o conhecimento corporativo, os recursos humanos, os recursos financeiros e, finalmente, a estratégia. Desta forma, uma boa gestão e uma boa comunicação interna e externa da empresa são fundamentais para manter seu dinamismo e sua eficiência gerando resultados no curto e longo prazo.

O processo de inteligência competitiva e algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto reforçam os conceitos discutidos, permitindo que as informações coletadas possam ser transformadas em conhecimento. Deste modo, sua análise é considerada como uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes, permitindo um melhor processo de tomada de decisão seja ela estratégica, tática e operacional.

### 3. CONSIDERAÇÕES

No atual ambiente cada vez mais desafiante que envolve os negócios, torna-se fundamental para as empresas o acesso a mais e melhor informação, na tentativa de conhecer bem esse ambiente que as rodeia. Sendo assim, a reflexão feita permitiu através do questionamento e dos conceitos apresentados, obter informações de assuntos emergentes que estão atrelados as empresas, que buscam ter um diferencial para sobreviver e prosperar em um mercado altamente competitivo.

Desta forma, ao retornar a questão de estudo, percebeu-se que para processar informações com mais agilidade e tomar decisões em curto período de tempo, o BI é considerado como uma ferramenta de extrema relevância para as MPME's. Esta ferramenta disponibiliza aos gestores o acesso às informações rapidamente, podendo antecipar o tempo de resposta, melhorando assim os processos decisórios. Dessa forma, a informação será o verdadeiro capital integralizado da empresa trazendo conhecimento para as decisões imediatas e para aquelas que virão no futuro.

Conclui-se que a adoção de tais ferramentas pode alterar profundamente a forma de atuação das organizações no mercado, particularmente as MPME's, estabelecendo então, um novo modelo de negócio que proporcione as condições necessárias para a geração de diferenciais competitivos, bem como para a implantação do processo de inteligência organizacional.

#### 4. REFERÊNCIAS

ANTONELLI, R. A. Conhecendo o Business Intelligence (BI). Uma Ferramenta de Auxílio à Tomada de Decisão. Revista TECAP - Número 03 - Ano 3 - Volume 3 – 2009. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/viewFile/933/544>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BATISTA, E. O. Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento – São Paulo: Saraiva, 2004.

BELMONTE, D. L. et al. A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas, v. 13, n. 2, 2009.

BEZERRA, A. A.; SIEBRA, S. A. Implantação e uso de Business Intelligence: um relato de experiência no grupo provider. Revista Gestão.Org, v. 13, Edição Especial, 2015. p. 233-243 ISSN 1679-1827. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121/18486>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 15 de dez. 2006, p. 1. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm)>. Acesso em: 05.abr. 2020.

CORSATTO, C. A; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38. P. 19-36, set./dez, 2013. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/15182924.2013v18n38p19/25955>>.Acesso em: 05.abr.2020.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e toma decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHOO, C. W.; ROCHA, E. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Senac, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

CHAUDHURI, S.; DAYAL, U.; NARASAYYA, V. An Overview of Business Intelligence Technology. Communications of the. ACM, v. 54, n. 8, p. 88-98, aug. doi:10.1145/1978542.1978562. 2011.

Disponível em: <[http://dl.acm.org/ft\\_gateway.cfm?id=1978562&ftid=997465&dwn=1&CFID=400614764&CFTOKEN=90076932](http://dl.acm.org/ft_gateway.cfm?id=1978562&ftid=997465&dwn=1&CFID=400614764&CFTOKEN=90076932)>. Acesso em: 23 jan. 2020.

DA SILVA A. B. et al. Desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1 – Ano 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/3769484-Desafios-enfrentados-pelas-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.html>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

MAGNANI, M.; HEBERLÊ, A. L. O. Introdução à gestão do conhecimento. Embrapa, 1ª edição. 2010. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/43060/1/livro-gestao-do-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2020

SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Sebrae. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SILVA, C. C. S. et al. A utilização do conhecimento para integração dos fatores determinantes para o desenvolvimento e crescimento de micro e pequenas empresas: Teoria dos conjuntos fuzzy. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_212\\_259\\_26701.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_259_26701.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2020.

STAREC, C. (Org.); GOMES, E. B. P. (Org.); CHAVES, J. B. L. (Org.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 1ª ed. 2005 p.386. ISBN 8502053809

TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT, UNESCO, 456 p. 2006. Disponível em: <<https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%3a7%2c%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efrain, et al. Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VALENTIM, M. L. P. et al. Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados – Parte II. Transinformação, Campinas, 17(3):253-270, set./dez., 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tinf/v17n3/04.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

## NOTA

<sup>1</sup>As MPME's são caracterizadas por manter receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (BRASIL, 2006), ou, segundo classificação do SEBRAE (2014), considera-se microempresa no comércio e serviços uma empresa com até 09 funcionários e, na indústria e

construção, até 19 funcionários, enquanto uma pequena empresa teria no comércio e serviços de 10 a 49 funcionários, e na indústria e construção de 20 a 99 funcionários.

# Capítulo 2

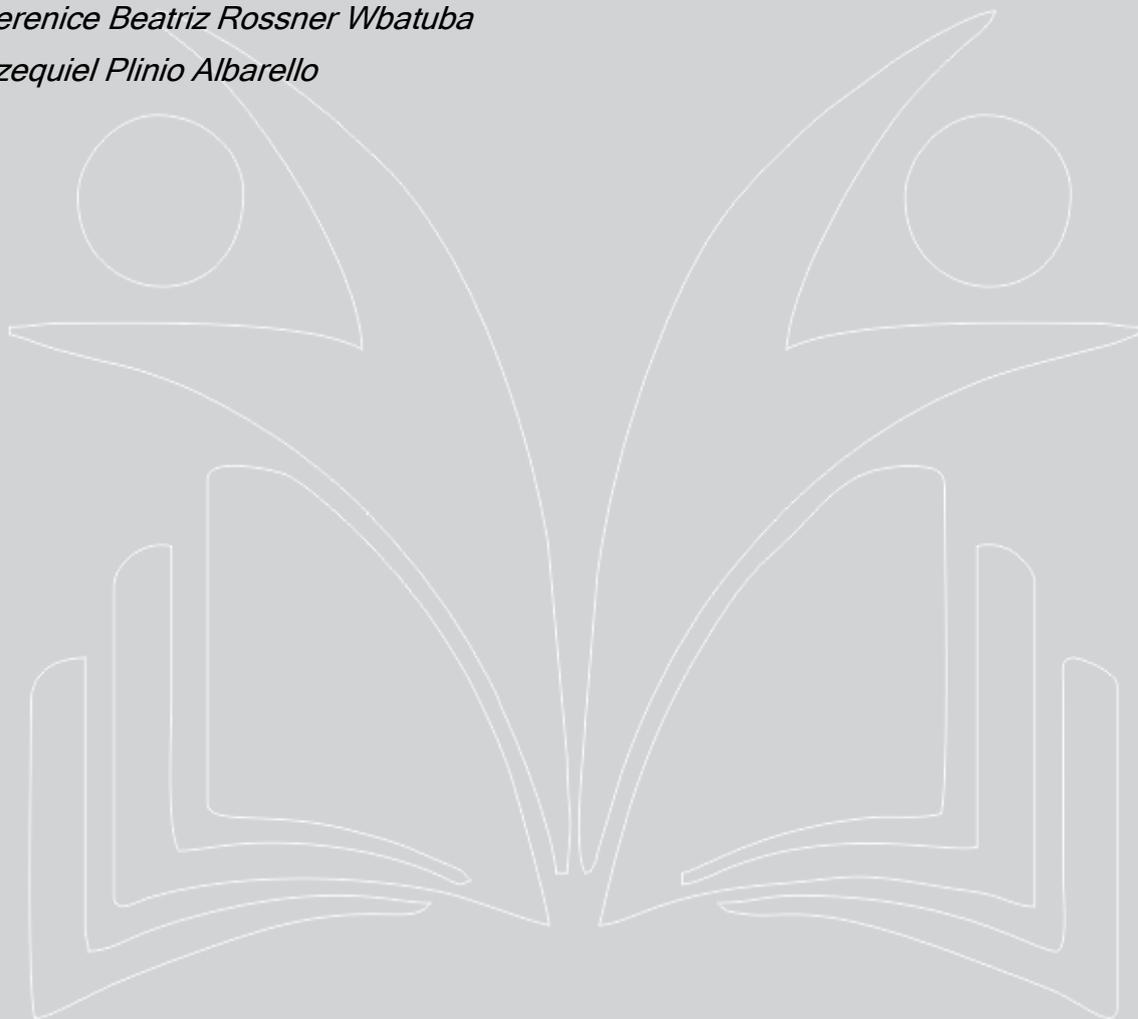
## TECNOLOGIA E A DIVERSIFICAÇÃO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO E APOIO A EXPANSÃO DO MERCADO DE TRABALHO

[DOI: 10.37423/200601479](https://doi.org/10.37423/200601479)

*Emerson Juliano Lucca*

*Berenice Beatriz Rossner Wbatuba*

*Ezequiel Plinio Albarello*



**RESUMO:** Desde a sua existência até os dias atuais a agricultura familiar passou por profundas transformações, as quais modificaram completamente a sua realidade. Trata-se do fenômeno da modernização, que compreende mudanças nos métodos de produção, utilização de máquinas sofisticadas e insumos modernos que provocaram alterações na atividade produtiva. A produção familiar que se caracterizava basicamente pela pequena propriedade, pelo trabalho familiar e pelo uso de baixa tecnologia, atualmente, compreende grande diversidade cultural, social e econômica, podendo variar desde o campesinato tradicional até a pequena produção modernizada. As transformações que ocorreram nas últimas décadas fizeram com que o meio rural mudasse suas relações comerciais e sociais, assumindo um papel importante na integração da agricultura familiar com o mercado. Diante desta realidade, a produção, que antes era predominantemente voltada para sua subsistência, começa a ser incorporada para atender as exigências do mercado. Este artigo teve como objetivo discutir a diversificação e as inovações tecnológicas como ferramentas de apoio ao desenvolvimento agrícola. A metodologia utilizada, de revisão bibliográfica, proporcionou uma análise reflexiva sobre o assunto. Neste sentido, para a agricultura familiar se tornar viável deve-se aperfeiçoar o sistema de produção e gestão rural, valorizar a mão de obra, observar os custos dos insumos e a dependência em relação a estes, sem esquecer a preservação dos recursos naturais, visando uma agricultura sustentável. Assim, a diversificação configura-se como uma alternativa plausível capaz de proporcionar meios para elevar as vantagens relativas de áreas rurais, garantindo a diversidade e expandindo o mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Inovações Tecnológicas; Desenvolvimento; Diversificação; Gestão Rural.

## INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial, caracterizado pela globalização dos mercados, crescente aceleração tecnológica e democratização da informação e do conhecimento, obriga o setor agrícola nacional a utilizar novos conceitos, métodos e técnicas, a fim de atender as necessidades dos produtores e possibilitar maior competitividade no mercado mundial. As inserções de tecnologias proporcionam uma nova forma de enxergar a propriedade agrícola, demonstrando que os produtores devem buscar informações mais precisas na hora de fazer o plantio e de tomar suas decisões.

Para Schneider (1999) a mecanização e a tecnologia adaptam-se no campo como um novo cenário, proporcionando uma diferenciação nas formas economicamente ativas, caracterizando e marcando o espaço rural. Mas, para que os pequenos produtores tenham condições de se manter nesse novo contexto, sem ter que abandonar o meio rural por falta de recursos e de renda, muitas modificações devem ser realizadas.

A modernização tecnológica na agricultura está sendo considerada sinônimo de intensificação dos sistemas produtivos agrícolas, baseada no uso de tecnologias e insumos de origem industrial. Como efeitos da modernização agrícola, estão o aumento da produtividade e o crescimento da oferta de alimentos e de matérias primas. No entanto, uma consequência considerável foi o fato de a agricultura ter se tornado uma atividade desempenhada por “agricultores profissionais”, fato que provocou a eliminação gradual de mão de obra das famílias rurais (SCHNEIDER, 2003, p.58).

Essas mudanças fazem com que o mercado fique cada vez mais competitivo devido à implantação de novas tecnologias e da mecanização no meio rural, e dificilmente os pequenos produtores conseguem acompanhar tal evolução, acabando excluídos do processo produtivo ou tendo que partir para novas atividades. Kageyama (2004) salienta que as alterações propostas resultaram em efeitos importantes sobre o ritmo e a estrutura do crescimento da economia, afetando, significativamente, o cenário brasileiro pela produção de alimentos básicos.

A agricultura familiar compreende, em todos os países, uma agricultura diferenciada em aspectos relacionados ao seu conceito histórico. Sofreu grandes transformações desde sua origem, caracterizando hoje um conjunto bastante heterogêneo de sistemas produtivos, identificada como segmento que efetivamente constitui a base da produção agropecuária (ABRAMOVAY, 2003).

Nesta lógica, a dinâmica do processo de produção tem demonstrado cada vez mais a necessidade de considerar diferentes elos entre os agentes e as organizações que, de alguma forma, participam da

produção da riqueza regional. Isto ocorre pela dinamização das possibilidades de combinação de atividades e da complexificação dos processos produtivos. A diversificação de atividades implantadas nas propriedades, além da atividade principal, proporcionou ao campo reformular e adotar novas funções nas propriedades.

Sendo assim, as transformações que ocorreram nas últimas décadas fizeram com que o meio rural mudasse suas relações comerciais e sociais, assumindo um papel importante na integração da agricultura familiar com o mercado, fragilizando a unidade de produção pela dependência do mercado, mas também oportunizando um conjunto de novas atividades. Desta forma, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: a diversificação pode se tornar uma alternativa para a saída da pobreza e a integração com o mercado?

Segundo Schneider (1999), o incentivo à tecnologia adapta a implantação de novas atividades agrícolas e não agrícolas em suas propriedades, como forma de complementar a renda principal ou até mesmo como única fonte financeira. Graziano (1999) acrescenta que as novas “atividades rurais” altamente intensivas e de pequena escala proporcionam novas oportunidades para o conjunto de pequenos produtores que buscam a inovação.

O sistema familiar de produção está inserido em um contexto sócio econômico que ganha importância, principalmente quando se questiona a sustentabilidade do ponto de vista do homem do campo, do êxodo rural, da ocupação geográfica e da geração de emprego e de renda. Tem sido cada vez mais complexo manter o emprego rural pelas dificuldades na gestão da pequena e da média propriedade, pela escassez de informações e histórico de associações e/ou instituições públicas e privadas com gestão pouco eficientes, principalmente nas regiões mais distantes.

Com o objetivo de discutir as inovações tecnológicas como ferramenta de apoio a diversificação e ao desenvolvimento agrícola o presente artigo encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente aborda-se a agricultura familiar e a modernização da agricultura; na sequência faz-se uma reflexão sobre o desenvolvimento rural e econômico, para, posteriormente, enfatizar as questões ambientais, permitindo discutir a diversificação como alternativa no campo. Ao finalizar salientam-se as ferramentas tecnológicas, o desenvolvimento da agricultura familiar e a diversificação como alternativa para o campo.

Metodologicamente, o estudo baseou-se na taxionomia proposta por Gil (2000), que classifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, abordando aspectos da evolução da agricultura familiar, o fenômeno da modernização e diversificação, bem como

o desenvolvimento rural e econômico. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois baseou-se em material publicado, disponibilizado em livros, artigos e informações do meio eletrônico. O tratamento se deu por meio da análise de conteúdo reflexiva, buscando responder a questão proposta.

## 1. A AGRICULTURA FAMILIAR E A MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA

A agricultura familiar, atualmente, é o maior segmento em número de estabelecimentos agrícolas, cuja significativa importância econômica, reflete no mundo todo. Muitas vezes tem sido designada e caracterizada como “pequena propriedade”, desempenhando um papel importante ao garantir a subsistência da família, distribuir renda e gerar postos de trabalho, garantindo assim, o sustento de milhões de brasileiros. Isso porque a produção familiar se caracteriza pela pequena propriedade, pelo trabalho familiar e pelo uso de baixa tecnologia (BRUM; TRENNEPOHL, 2004).

Mas, pode-se afirmar que desde a sua existência até os dias atuais a agricultura familiar passou por profundas transformações, as quais modificaram completamente a sua realidade. Trata-se do fenômeno da modernização, que compreende mudanças nos métodos técnicos de produção, utilização de máquinas sofisticadas, insumos modernos e o processo de rotações de culturas, ou seja, diversos padrões introduzidos na agricultura, nos últimos anos, que provocaram alterações profundas na atividade produtiva (SILVA, 1998).

A mecanização agrícola no Brasil ocorreu logo após a Primeira Guerra Mundial, quando houve um desajuste temporário da disponibilidade de mão de obra rural e o conseqüente aumento dos salários (BRUM, 1988). No período de 1939-1940, com o início da Segunda Guerra Mundial e as dificuldades de importação de tratores e de outras máquinas, o desenvolvimento da mecanização foi seriamente prejudicado. Com o fim da guerra, verificou-se a necessidade de impulsionar a produção do campo, seja com aumento de produtividade, seja com a expansão das áreas através do uso de insumos modernos: sementes selecionadas, fertilizantes, defensivos e, principalmente, maquinários (MOURA; TYBUSCH; TAVARES, 2002).

Dessa forma, a partir de 1949, houve um grande desenvolvimento da mecanização no Brasil, devido ao aumento nas importações de tratores. Entretanto, segundo Moura; Tybusch; Tavares (2002) faltava pessoal devidamente treinado para a utilização dessas máquinas. A partir da variedade de marcas, modelos e procedências que nem sempre eram as mais adequadas para as condições apresentadas pela topografia das diferentes regiões do país, surge então à necessidade de desenvolver novos

equipamentos. Devido a isso, a indústria nacional de máquinas agrícolas passou a oferecer uma ampla linha de produtos, atendendo desde as operações realizadas com tração animal até aquelas que exigem tratores equipados com o que há de mais avançado.

Observa-se que com o processo de modernização da agricultura ocorreu a mercantilização da produção, modificando completamente a realidade. As novas tecnologias foram pouco a pouco tomando o lugar da mão de obra humana e das técnicas rudimentares utilizadas, como por exemplo, os instrumentos de trabalho simples e de fabricação caseira ou local que foram substituídos por máquinas complexas, sofisticadas e de alto valor (BRUM, 2002).

A modernização fez com que a mecanização crescesse muito rápido, fazendo, por exemplo, com que a fase áurea da cultura da soja se consagrasse, surgindo grandes oportunidades de crédito e generosos subsídios para o cultivo e a compra de maquinários. Esses subsídios levaram a um excesso de mecanização, ou seja, de capacidade ociosa, gerando um exagero de investimento em bens e capital, como tratores e colheitadeiras, influenciando, portanto, na elevação dos custos de produção (NOGUEIRA, 2001).

Para os defensores da teoria da modernização, as técnicas agrícolas que não estavam baseadas no uso de equipamentos e insumos de origem industrial pertenciam a uma agricultura designada genericamente tradicional. Por outro lado, as técnicas que incorporam o uso de insumos e equipamentos de origem industrial formavam uma agricultura moderna, tomada de inovações e técnicas inovadoras (LIMA et al., 1995), acentuando a “industrialização do campo”.

Assim, a agricultura familiar compreende grande diversidade cultural, social e econômica, podendo variar desde o campesinato tradicional até a pequena produção modernizada. Os agricultores, colonos, camponeses, entre tantas outras definições, fazem com que grande parte da agricultura familiar esteja vinculada ao número de empregados ou também pelo tamanho da propriedade (BASSO, 1993).

Para ter uma noção, o Ministério da Agricultura Brasileiro, para encaminhar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)<sup>1</sup>, considerou como agricultores familiares aqueles que têm até dois empregados e área inferior a quatro módulos, sendo que o tamanho do módulo varia de região para região (BRUM; TRENNEPOHL, 2004).

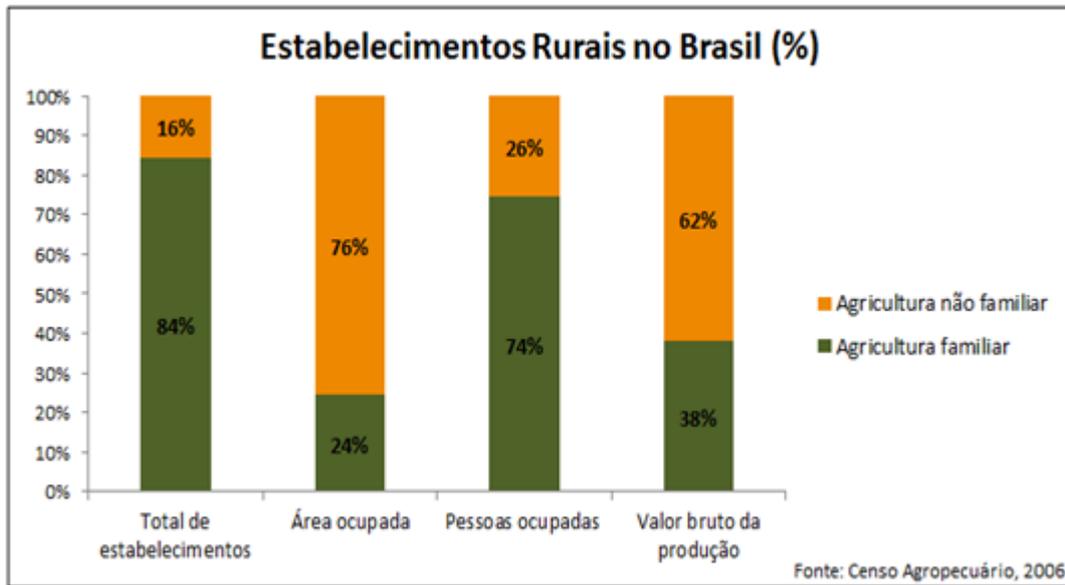
Neste contexto, o importante é compreender que a produção na agricultura familiar se destina, basicamente, para a alimentação da família, sendo que apenas o excedente se destina à

comercialização. Ou seja, as principais características dos agricultores familiares são a independência de insumos externos à propriedade e a produção agrícola estar relacionada às necessidades do grupo familiar. Na condição familiar, o nível de autossuficiência da unidade produtiva é considerado alto, pois para que a viabilização econômica do agricultor familiar se concretize é necessário que sua agricultura de subsistência em condições desfavoráveis de ambiente alcance níveis comercializáveis e condições favoráveis para a venda (EHLERS, 1996).

Então, para a produção familiar se considerar viável economicamente ela deve conseguir produzir com ganhos obtidos em sua produtividade. Dessa forma, a diversificação da produção é uma alternativa em que o agricultor tem a possibilidade de aumentar a renda da propriedade, atingindo assim a otimização das áreas cultivadas. Muitas vezes o número reduzido de membros na família facilita a participação de todos na condução do processo, logo na operacionalização e no gerenciamento das atividades (PARANHOS, 2004).

A família agrícola trabalha de forma aberta diferenciando-se do funcionamento de uma empresa capitalista. Por mais mercantilizada que seja a produção familiar não tem como pressupostos a taxa média de lucro e o pagamento da renda fundiária. Isso faz com que o núcleo de produção, o consumo e o seu vínculo com a terra não possuam uma característica eminentemente mercantil (LACERDA, 1985). Para o produtor a lógica não é obter o lucro, mas sim conseguir manter a produção não gerando somente despesas. O que move o produtor familiar é a reprodução da sua unidade de produção como forma de garantia de sua sobrevivência enquanto unidade familiar (BASSO, 1993).

Segundo Brose (1999), para a agricultura familiar se fortalecer seria necessário que políticas públicas correspondentes possibilitassem aos agricultores familiares inserirem-se ativamente nos espaços econômicos dos quais estiveram historicamente excluídos. Hoje a agricultura é um dos mais importantes instrumentos de geração de emprego e renda, visto que políticas já inseridas no mercado minimizam a exclusão dos que se encontram em situações mais problemáticas.

**Gráfico 01:** Estabelecimentos rurais no Brasil.

O Gráfico 01, que demonstra a porcentagem de estabelecimentos agropecuários no Brasil, salienta a forte participação da produção familiar, presente em 84% do total de estabelecimentos. Em termos de unidades produtivas, representa 38% do valor bruto de produção. Essa participação da agricultura familiar reforça sua importância no meio agrícola. Verifica-se que não só a produção familiar é viável economicamente, como é uma forma superior de organização da produção na agricultura em relação às unidades tipicamente capitalistas (BASSO, 1993), principalmente, à medida que a produção familiar tornou-se um elo fundamental da modernização, na qual a agricultura contribuiu para alavancar a economia gaúcha e brasileira.

## 2. DESENVOLVIMENTO RURAL E ECONÔMICO

Analisando historicamente o desenvolvimento rural percebe-se que houve influência de diversas conjunturas e, principalmente, dos novos condicionantes que o desenvolvimento mais geral da economia e da vida social gradualmente impõe às famílias e às atividades rurais. Como mostra Navarro (2001), a ideia de desenvolvimento rural não é nova, e vem sendo discutida ao longo dos tempos com vários conceitos, mas todos destacam a melhoria do bem estar das populações rurais como o objetivo final.

As diferenças, portanto, surgem nas estratégias escolhidas, na hierarquização dos processos (prioridades) e nas ênfases metodológicas. Desta forma, faz-se aqui uma reflexão trazendo algumas discussões que o conceito de desenvolvimento rural está em plena construção (PLOEG et al., 2000; CONTERATO, 2008). Até recentemente o referencial teórico que buscava explicar os processos de

mudança social e as alterações nos padrões tecnológicos nas populações rurais e “[...] suas implicações para as populações rurais em termos de qualidade vida” (CONTERATO, 2008, p.46), girava em torno das teorias da modernização agrícola, alicerçada na “revolução verde”.

De acordo com Navarro (2001, p.88) estas teorias preconizavam “[...] a intensificação tecnológica e a crescente absorção de insumos modernos pelos produtores, como parte de uma estratégia de aumento da produtividade e, como objetivo final, a elevação da renda dos produtores”.

Nos estudos realizados por Ploeg et al. (2000) as teorias da modernização agrícola enfatizavam a intensificação no uso de insumos, produção orientada pela lógica de mercado especialização e inovações tecnológicas. Estas teorias são as primeiras noções de desenvolvimento rural, segundo Navarro (2001), e estão ligadas ao conceito de crescimento econômico, pois buscavam o crescimento através do aumento da produtividade e renda.

Devido a estas variações, pesquisadores do desenvolvimento rural passaram a preconizar a necessidade de se repensar os enfoques até então utilizados como referências teóricas para definir o desenvolvimento rural (NAVARRO, 2001; SCHNEIDER, 2004), emergindo então, um novo enfoque a este conceito. Enfoque este baseado a partir da definição multidimensional do desenvolvimento econômico.

Devido a esse novo enfoque o desenvolvimento rural é visto como uma ação que envolve a dimensão econômica, dimensão sociocultural, dimensão político institucional e dimensão ambiental (PLOEG et al. 2000; KAGEYAMA, 2004 e 2008; CONTERATO, 2008) e não apenas como um processo de crescimento econômico medido unicamente pelo produto ou renda per capita. Sendo assim os mecanismos mais comumente utilizados na produção rural provêm de um sistema em mudança.

A perspectiva de crescimento e desenvolvimento e a importância destes para um país transcendem o simples fato de ser importante componente da balança comercial: representa emprego e renda ao homem do campo. A partir da década de 1970, o crescimento da produtividade agrícola foi intensificado, bem como o volume de produção da agricultura nos países desenvolvidos. Isso foi possível graças ao financiamento e os estímulos das políticas públicas para o desenvolvimento das tecnologias nos sistemas produtivos. Tal crescimento levou ao incremento patrimonial das famílias rurais, mas não foi acompanhado pela evolução da rentabilidade da atividade agrícola. Com isso, por mais moderna que fosse a propriedade, o agricultor dependia mais dos subsídios estatais do que de sua produtividade (CONTERATO; SCHNEIDER; WAQUIL, 2010).

Neste sentido, segundo Ploeg et al. (2000), as políticas públicas realizadas tinham como finalidade a tentativa de reconstrução das bases econômicas, sociais e ambientais, e das próprias unidades familiares, em face das limitações e lacunas intrínsecas do paradigma produtivista.

Navarro (2001) reforça a ideia de que “no mundo moderno, há convicção de que a construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e marketing dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento”. Neste sentido, Ploeg (2008) diz que “as relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignorados”.

E a agropecuária, dada sua importância em termos de impactos alocativos e distributivos desempenha algumas funções econômicas, tais como o fornecimento de alimentos, de capital para a expansão do setor não agrícola, mão de obra para o crescimento e diversificação da economia, fornecimento de divisas para compra de insumos e bens de capital necessários ao desenvolvimento de atividades econômicas, além de constituir-se em mercado consumidor para outros produtos não agrícolas (BACHA, 2004, p.30).

Entretanto, não se pode esquecer que a modernização gerou também aspectos negativos no campo como, por exemplo, êxodo rural, degradação do meio ambiente, dependência do setor agrícola ao setor industrial, desgaste do solo, inadequação tecnológica de pequenos agricultores e concentração da propriedade. A agropecuária brasileira, apesar das enormes potencialidades do país e avanços conquistados, ainda apresenta grandes problemas e desafios históricos, dentre eles a questão ambiental.

### 3.O DESENVOLVIMENTO E A QUESTÃO AMBIENTAL

O processo de colonização e desenvolvimento das regiões está fundamentalmente associado às relações do homem colonizador com os recursos naturais. A compreensão destas relações parte da necessidade de sobrevivência humana, sendo posteriormente intensificadas e intermediadas pelas dimensões histórico-culturais, perpassadas por um processo mediado pelos interesses de acumulação capitalista.

No Brasil, a vinda dos imigrantes europeus a partir da Revolução Industrial, é um fenômeno cuja expansão possuía claros objetivos político, econômicos e até mesmo estratégicos, expressos pelos interesses das companhias colonizadoras em buscar a valorização das terras adquiridas que estavam desocupadas, e, portanto, passíveis de serem colonizadas. Neste período, de acordo com Prado Jr.

(1981), o acesso à terra para os imigrantes era considerado importantíssimo, pois ali poderiam trabalhar e a partir dela extrair o seu sustento, além de garantia de torná-la um patrimônio de constituição e de reprodução da unidade familiar.

Diante da nova realidade, a produção, que antes era predominante e voltada para sua subsistência, começa a ser incorporada para atender as exigências do mercado. Este, por sua vez, lança-se com toda sua voracidade sobre os agricultores, exigindo que produzam em escala cada vez maior e de forma mais sistemática. A partir daí, os produtores começam a serem obrigados a implementar técnicas de exploração intensiva dos recursos naturais, aumentando a capacidade produtiva de suas unidades de produção. Esse aumento ocorreu devido ao crescimento progressivo do número de estabelecimentos agrícolas que foram ganhando espaço, proporcionando ganhos e qualidade de vida (MARCHESAN, 2003).

Desde então, quando o interesse do homem deixou de ser a simples sobrevivência e passou a ter interesses comerciais e de lucratividade, através da produção de excedentes, o meio ambiente passou por profundas modificações. Guanzioli (2001) descreve que já naquela época havia a percepção e a preocupação em relação ao uso e exploração da terra. Ou seja, tinha-se conhecimento de que não bastava apenas explorar intensivamente os solos, mas a eles devolver a fertilidade pela prática de uma modalidade agrícola racional, pois havia a consciência de que as reservas de fertilidade agrícola não eram ilimitadas. Na forma original, a terra tinha que ser renovada para que pudesse ser explorada novamente, ou seja, a tecnologia de exploração da natureza e, por consequência da terra, era uma relação prática e não científica. Assim, os produtores exploravam um determinado pedaço de terra e, ao deixar a terra “descansar”, para depois repetir o mesmo ciclo, exploravam novas áreas, aumentando a degradação da natureza, até o esgotamento das terras, que justificava a necessidade de migrar para novas fronteiras agrícolas (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008).

Agregado a este processo encontra-se a evolução tecnológica, que não só permite devastar uma maior área em um menor período de tempo, através da modernização das máquinas e das ferramentas agrícolas, mas possibilita um avanço nos produtos químicos e fertilizantes, que permitem até hoje, uma maior rentabilidade na mesma área a ser cultivada, ano após ano. Assim, sem mais terras a serem exploradas, a modernização passou a ser notada através da implantação de novas tecnologias na hora do plantio e aumento do uso de fertilizantes e defensivos agrícolas, cada vez mais agressivos ao meio ambiente.

#### 4. INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Atualmente percebe-se que para estimar o desenvolvimento de tecnologias os principais agentes responsáveis pela mudança devem ser inovadores, criadores de novas opiniões, capazes de estimular e de enfrentar novos desafios. Para que o mercado consiga mostrar sua capacidade de inovação os empreendedores devem impressionar os consumidores, por exemplo, trazendo novos produtos que encantem o consumidor exigente e faça com que o mercado se fortaleça e crie novas opções desencadeando as mudanças estruturais na economia, que caracterizam o processo de desenvolvimento (BASSO; SILVA NETO, 2010).

As tecnologias representam frutos e realizações da civilização moderna, na qual a população através destas inovações consegue alavancar o mercado e proporcionar o crescimento econômico gerando processos produtivos de comercialização bem como a reprodução social (SCHNEIDER; MENEZES, 2014). O elemento central para despertar interesse no processo de geração, transferência e adoção de inovações na economia moderna perpassa pelo conhecimento científico que se dá através de assistência técnica e extensão rural a qual chega aos produtores como pacotes tecnológicos.

Gazolla (2014) comenta que um dos objetivos essenciais da atividade econômica deve ser a busca por uma melhora nas condições de vida dos seres humanos, em que tudo se resume a uma disponibilidade suficiente de recursos e de tecnologias adequadas para transformar estes recursos em bens e serviços. Além disso, salienta que é indispensável um planejamento para que se consiga organizar adequadamente as aplicações destes recursos e da tecnologia, priorizando a solução de problemas, promovendo o desenvolvimento técnico, econômico e financeiro.

Assim, a inovação tecnológica na agricultura é vista como um elemento imprescindível, mostrando-se um dos caminhos mais favoráveis para o crescimento e o desenvolvimento das propriedades. O uso de equipamentos tecnológicos gera uma grande revolução no meio agrícola, trazendo aumento significativo da produção e também uma vasta diversificação dos produtos e dos equipamentos (GAZOLLA, 2014). As inovações proporcionam relações que ajudam os produtores a alcançar não apenas ganhos de produtividade, mais sim buscar agregar maior valor aos produtos no campo (SOUZA; ROCHA JR, 2009).

A lógica que permanece na agricultura, segundo Strieder (2000), é que em propriedades onde se produz com tecnologia o crescimento é evidente. Dentro desta linha as regiões que inserem tecnologia em suas propriedades permitem e estimulam a transformação da agricultura. Neste contexto, o

produtor integrado é um dos grandes responsáveis pela evolução e pelos resultados favoráveis das constantes pesquisas que se fazem necessárias para que a agricultura acompanhe a transformação do mercado consumidor.

O desenvolvimento tecnológico impõe, então, uma alteração na escala produtiva da agricultura, em que a permanência das inovações tecnológicas nas propriedades implica num redimensionamento das necessidades. Em consequência a essas necessidades o produtor passa a ser mais exigente em qualidade e quantidade e, portanto, depende de níveis de produções maiores, tornando-se uma necessidade, um desafio cercado de maiores exigências (STRIEDER, 2000).

Hoje em dia, as tecnologias são vistas como inovações tecnológicas, que podem revolucionar o modo de pensar e de gerenciar das propriedades rurais, capaz de proporcionar benefícios e, ao mesmo tempo ser taxada por precedentes negativos. Valentini; Molin; Gimenez (2005) exemplificam a situação quando descrevem que a adoção de novas tecnologias exige uma visão clara do custo/benefício, proporcionando para uma região um volume imenso de informações respeitando a sua variabilidade do solo, clima, aspectos culturais. Assim, o grau de adoção de diferentes tecnologias tem exigido uma grande mudança comportamental por parte dos produtores, que faz com que um dependa do outro, ou seja, há a necessidade de reforçar os elos que ligam pesquisadores, assistentes técnicos e produtores, cuja tarefa, apesar de difícil, é básica para atingir o aumento da competitividade que o mundo globalizado nos impõe (VALENTINI; MOLIN; GIMENEZ, 2005).

Para que ocorra a modernização da agropecuária deve-se iniciar pelo incentivo a políticas públicas específicas, seja através de ações diretas de entidades do governo, seja pela criação de condições favoráveis aos investimentos em tecnologia pelos agentes econômicos. Outros indutores são as características dos mercados dos produtos mais representativos e o grau de coordenação das cadeias produtivas. Como por exemplo, nos mercados de commodities, onde os preços são determinados pelo equilíbrio entre oferta e procura, a redução de custos é essencial aos produtores fazendo com que os mesmos aumentem sua mecanização para atender a demanda.

## 5. A DIVERSIFICAÇÃO COMO ALTERNATIVA NO CAMPO

A agricultura sempre teve grande importância dentro da economia nacional. Sendo assim promover estratégias sustentáveis de diversificação e modos de produção nas famílias rurais é uma tarefa difícil, mas que perpassa por várias discussões no âmbito acadêmico. Para ajudar no entendimento sobre a diversificação discute-se, mais a fundo, a combinação de diferentes cultivos e sistemas de produção,

aproximação entre agricultura, indústria, comércio e serviços e a terceirização agrícola e a coesão social no meio rural. Em evidência encontra-se o processo de industrialização e inovações tecnológicas, na agricultura, que de forma geral, tornou-se um ator coadjuvante no processo do desenvolvimento capitalista.

Neste contexto percebe-se que os mercados se tornam cada vez mais incertos e dinâmicos, quando se discute a crescente complexificação das atividades agrícolas (CONTERATO et al. 2009). A produção agrícola já não é mais considerada a única e, em muitos casos, nem a principal fonte de renda das famílias que vivem no espaço rural. Após intervenções no meio rural, com o objetivo de ativar seu desenvolvimento, estudiosos e formuladores de políticas ainda continuam com o desafio de incrementar sua produtividade.

Neste contexto a diversificação configura-se como uma alternativa plausível capaz de proporcionar meios para elevar as vantagens relativas de áreas rurais, garantindo a diversidade e expandindo o mercado de trabalho. Segundo Almeida (1999):

No Brasil e no Rio Grande do Sul, a ideia de diversificação agrícola começa a surgir ainda na década de 70, com a ação pioneira de uma cooperativa do noroeste do estado, que na época apresentava o esboço de um projeto, renovador da produção agrícola e de desenvolvimento e que pretendia contrapor-se ao modelo existente (ALMEIDA, 1999, p.26).

Essa diversificação, na compreensão de Brum (1985), estimula os produtores a ter uma diversidade de atividades agropecuárias, com produtos agrícolas e integração entre a lavoura e pecuária. Para que essa diversificação tome proporção é indispensável que se crie novas alternativas de trabalho. Sendo assim a diversificação rural/agrícola pode ser uma dessas formas, uma vez que poderá diminuir os riscos de se ter apenas uma atividade como principal fonte de renda e manutenção familiar (MOLINA et al., 2014).

Para que os agricultores familiares possam diversificar sua produção e desenvolver sistemas de produção sustentáveis, aproveitando nichos e demandas de mercado por produtos diferenciados é preciso: orientação, determinação das cúpulas institucionais (do governo ou de suas estruturas de pesquisa, assistência técnica e extensão rural) e uma mudança de consciência e comportamento dos técnicos e agentes de desenvolvimento (DEPONTI; SCHNEIDER, 2013). Para que ocorram essas diversificações é preciso que haja uma conjugação de esforços entre as instituições de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, universidades, e as próprias organizações de agricultores.

A partir destes conceitos tem-se como proposição expor três níveis alternativos de diversificação que podem contribuir para a discussão que perpassa pela corrente da diversificação, embora ainda há muito que fazer nesse campo temático. Desta forma, com base nas leituras e discussões realizadas, propõe-se a matriz que segue abaixo, na Figura 01, como alternativa de diversificação para os produtores rurais. Salienta-se que esta discussão permanece em aberto, devido a grande diversidade e complexidade a qual o estudo caracteriza-se.

**Figura 01:** Níveis Alternativos para a diversificação



Fonte: Adaptado pelo autor com base Schneider (2010).

Os níveis aqui apresentados transcrevem, em partes, a análise feita por Schneider (2010), de forma que cada proposição apresentada transcorre, pelo entendimento do autor, que ao descrever e salientar os níveis trás consigo algumas discussões que devem ser aprimoradas e trazidas para o debate acadêmico.

Desta forma, o que se percebe é que os efeitos de acesso a novas atividades tendem a ser mais claramente identificados quando a diversidade de produtos ofertados pelos agricultores, amplia as alternativas para sua inserção nos mercados e reduz a sazonalidade e estagnação da renda agrícola (SILVA; LUNARDI; CARVALHO, 2014). Da mesma forma, a diversificação reduz a dependência das flutuações setoriais de preços e gera inovações e mudanças técnicas dentro da propriedade que podem ser poupadoras de recursos.

Essa combinação de diferentes cultivos e sistemas de produção implicam em novas formas de manejo, uso adequado do espaço, maquinários, tornando a propriedade cada vez mais eficiente e diversificada.

Como ação desta diversificação, está o aumento do número de atividades realizadas e as fontes de ingresso acessadas. Nessa mesma linha de pensamento Schneider (2010), salienta que a diversificação possui efeitos sobre a sociabilidade, uma vez que os níveis de satisfação dos agricultores diversificados tendem a ser maior porque possuem maior interação com os consumidores/clientes ou mesmo com a comunidade local.

A combinação de diferentes cultivos e sistemas de produção surge como possibilidade de fuga para a complicada situação das unidades de produção familiares frente aos sistemas produtivos especializados e homogêneos. Almeida (1999) destaca que as experiências de diversificação começaram a ser apresentadas como estratégias de resistência em regiões nas quais certas categorias de agricultores encontram-se financeiramente em dificuldades e/ou buscando novas relações econômicas entre produtores, consumidores, Estado e mercados internacionais.

Considerando o segundo nível de aproximação entre agricultura, indústria, comércio e serviços o que se percebe é um território com perceptíveis efeitos em face de que regiões com economias locais diversificadas podem criar ambientes favoráveis à integração setorial. Segundo Schneider (2010), a diversidade regional pode gerar maior estabilidade e reduzir as vulnerabilidades decorrentes das flutuações do mercado de trabalho e das fontes de renda, permitindo que se formem regiões que obtêm vantagens comparativas e competitivas através de economias de escopo, que podem reduzir os custos de transação e gerar externalidades territoriais positivas.

O terceiro nível a ser discutido traz a terceirização agrícola e a coesão social no meio rural como processo de sub contratação de serviços de terceiros para execução de tarefas, aluguel de máquinas e equipamentos e a coesão social entendida como expressão de comunidade rural e das sociedades nacionais integradas pela equidade, pela solidariedade, pela justiça social e pelo sentimento de pertencimento. A coesão social emerge como um desafio de inclusão e integração da economia rural tanto em sua dinâmica interna quanto em sua economia nacional (PERES, 2003).

Desse modo, a capitalização social do pequeno produtor é importante não apenas para o próprio ator em si, mas desencadeia consigo uma espiral virtuosa onde todos saem ganhando. De acordo com Peres (2003, p.01), mais importante que vantagens competitivas dadas por atributos naturais, de localização ou setoriais são o fenômeno da proximidade social que permite uma forma de coordenação entre os atores capazes de valorizar o conjunto do ambiente em que atuam e, portanto, de convertê-lo em base para empreendimentos inovadores. “[...] O capital social é a cola invisível que mantém a coesão social, ou o próprio tecido social, é um grande facilitador das transações

econômicas. A importância deste capital social no crescimento econômico é maior do que nossa intuição pode indicar”.

A troca de favores entre os atores envolvidos, segundo Laurentti (2000), são muito valiosas para fortalecer a terceirização sendo que as atividades como a preparação do solo, plantio, manejo e colheita ou mesmo atividades pessoais como a inseminação, gestão, entre outras passam a ser realizados por terceiros, em geral pluriativos na ação de desenvolvimento. A terceirização agrícola pode ser entendida como consequência da própria modernização técnico produtiva da agropecuária, que permite o surgimento de um conjunto de novas ocupações não agrícolas tais como motoristas, administradores, embora realizadas no próprio setor agrícola (LAURENTTI, 2000).

Por fim, é indispensável que as políticas públicas e programas específicos (nacionais, estaduais e municipais), a formação profissional para os agentes de desenvolvimento, bem como os métodos participativos de planejamento e de gestão dos recursos públicos, principalmente no âmbito local, sejam promotores de desafios e que consigam promover novas práticas agrícolas e, com elas, o desenvolvimento.

## CONSIDERAÇÕES

Hoje o meio rural é pensado para além da estrutura tradicional. Ampliado em múltiplas atividades, serve como enfrentamento à pobreza e garante a subsistência da família. A terra e o seu valor produtivo passam a ser relacionados com os incentivos e os recursos de que os agricultores dispõem para o empreendimento. Os agricultores pluriativos não almejam aumentar suas propriedades, mas sim, terem melhores condições e incentivos para poderem produzir e sobreviver.

Tudo isso torna a economia rural mais dinâmica e diversificada, criando alternativas de sobrevivência, para que o homem do campo permaneça no meio rural, sem ter que migrar para a cidade e viver na periferia sem emprego e fazer parte da saturação dos centros urbanos. Desta forma, a agricultura sustentável é uma alternativa que visa a minimizar esses problemas, pois esse sistema de cultivo não requer grandes recursos financeiros, além de utilizar técnicas de cultivo ecologicamente corretas, o que favorece os pequenos agricultores de baixa renda.

Portanto, a agropecuária brasileira, apesar das enormes potencialidades do país e dos avanços conquistados, ainda apresenta grandes problemas e desafios históricos. Para que estas inovações prosperem os produtores devem, cada vez mais, buscar informações que lhes proporcionem confiabilidade e lhe permitam continuar competindo com mais eficiência e informação, diminuindo

custos. A busca por esta especialização permite que o produtor vislumbre em sua propriedade o uso de tecnologias que o ajude na gestão e lhe proporcione ganhos e expectativas de competitividade no mercado agrícola.

A contribuição deste trabalho se dá no sentido de alertar à mudanças que vem ocorrendo no campo brasileiro, bem como as razões e as consequências dessas mudanças, especificamente à diversificação de atividades pelos produtores que as praticam e implantam, como estratégia de permanência no mesmo. Neste contexto retorna-se a questão de pesquisa reforçando que a diversificação se configura como uma alternativa plausível capaz de proporcionar meios para elevar as vantagens relativas de áreas rurais, garantindo a diversidade e expandindo o mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. O futuro das regiões rurais. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 149 p. 2003.

ALMEIDA, J. A construção social de uma nova agricultura: tecnologia agrícola e movimentos sociais no sul do Brasil. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

BACHA, C. J. C. Economia e Política Agrícola no Brasil. São Paulo, Atlas, 2004.

BASSO, D. Produção Familiar e Desenvolvimento Agrário: algumas reflexões. Ijuí: Unijuí, 1993. 44p.

BASSO, D; SILVA NETO, B. Abordagens Teórico- Metodológicas do Desenvolvimento Local. Material de aula da disciplina “Abordagem teórico-metodológica do desenvolvimento local”, ministrada por David Basso, 1º trimestre letivo de 2010 do Mestrado em Desenvolvimento.

BROSE, M. Agricultura Familiar, Desenvolvimento Local e Políticas Públicas. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1999.

BRUM, A. J. A Modernização da Agricultura Trigo e Soja. Rio de Janeiro: Editora

Vozes, 1988. 200 p.

BRUM, A. L.; HECK, C. R. A Evolução da Agricultura e o Desenvolvimento. In: BRUM, A. L.; MÜLLER, P. K. Aspectos do Agronegócio no Brasil. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. 224 p.

BRUM, A. J., TRENNEPOHL, V. L. Agricultura Brasileira: formação, desenvolvimento e perspectivas. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2004. – 128p.

BRUM, A. J.; TRENNEPOHL, V. L. Formação da Sociedade Agrária Brasileira. Ocupação do Território, Agricultura e Estrutura Fundiária. O terceiro Setor. 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002. (Cadernos Unijuí).

BRUM, A. J., TRENNEPOHL, V. L. Agricultura Brasileira: formação, desenvolvimento e perspectivas. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2004. – 128p.

- CONTERATO, M. A. Dinâmicas regionais do desenvolvimento rural e estilos de agricultura familiar: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. 2008. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- CONTERATO, M., SCNEIDER, S. WAQUIL, P. Estilos de agricultura: uma perspectiva para a análise da diversidade da agricultura familiar. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 149-186, 2010.
- CONTERATO, M. A.; WAQUIL, P. D.; SCHNEIDER, S.; FILIPPI, E. E.,; SPECHT, S. Para medir o desenvolvimento territorial rural: validação de uma proposta metodológica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XLV, 2007, Londrina. Anais... Londrina: SOBER, 2009.
- DEPONTI, Cidonea Machado. SCHNEIDER, Sergio. A Extensão Rural e a Diversificação Produtiva da Agricultura Familiar em Áreas de Cultivo de Tabaco no Rio Grande do Sul: o caso de Dom Feliciano-RS. *Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Revista IDEAS*, v. 7, n.2, p. 176-213, 2013.
- EHLERS, E. Agricultura sustentável: Origens e perspectivas de um novo paradigma. São Paulo: Livro da Terra. 1996.
- GAZOLLA, Marcio. Enfoques Teóricos em tecnologia e inovação: aplicações aos estudos em desenvolvimento rural. In: Pesquisa em desenvolvimento rural: aportes teóricos e proposições metodológicas – volume 1/Org. CONTERATO. Marcelo Antonio. RADOMSKY, Guilherme Francisco Waterloo. SCHNEIDER, Sergio. Porto alegre: Ed. UFRGS, 2014.
- GUANZIROLI, C. et al. Agricultura Familiar e Reforma Agrária no Século XXI Rio de Janeiro: Garamond, 2001, 284 p.
- GRAZINO da SILVA, J. et alli. Tecnologia e Campesinato: o caso brasileiro. *Revista de Economia Política*. V. 3, n. 4, p. 21-55, 1983.
- GRAZIANO, José da Silva. O Novo Rural Brasileiro. Campinas, SP: UNICAMP. IE,1999.
- KAGEYAMA, Angela. Desenvolvimento Rural: Conceito e medida. *Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília*, v. 21, n. 3, p. 379-409, set./dez. 2004.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 205p.
- KAGEYMA, A. (Coord.). O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. Campinas: Unicamp/IE, 2008.
- IBGE. Censo Agropecuário. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: 2006.
- LACERDA, G. N. De. Capitalismo e produção familiar na agricultura brasileira. São Paulo: IPE-USP, 1985.
- LAURENTI, A. C. Terceirização na Produção Agrícola: a dissociação entre a propriedade e o uso dos instrumentos de trabalho na moderna produção agrícola. Londrina, IAPAR 2000.
- LIMA, A. J. P. et al. Administração da unidade de produção familiar. Modalidade de Trabalho com Agricultores. Ijuí: UNIJUI, 1995.
- MARCHESAN, J. A questão ambiental na produção agrícola: um estudo sócio-histórico-cultural no município de Concórdia (SC). Ijuí: Ed Unijuí, 2003. 232p.

MOURA, D.; TYBUSCH, T. M.; TAVARES, M. F. F. A agricultura familiar e a agricultura de precisão. In: IV Colóquio sobre transformações territoriais, 2002, Montevideu. Disponível em: <[http://www.grupomontevideo.edu.uy/docs/Actividades\\_efectuadas/2002/PDFS/Mesa3/de%20moura%20et%20al.pdf](http://www.grupomontevideo.edu.uy/docs/Actividades_efectuadas/2002/PDFS/Mesa3/de%20moura%20et%20al.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2012.

MOLINA, Wagner S. L. et. al.,. Práticas e mecanismos de inovação na construção de mercados para a agricultura familiar. In: Pesquisa em desenvolvimento rural: aportes teóricos e proposições metodológicas – volume 1/Org. CONTERATO. Marcelo Antonio. RADOMSKY, Guilherme Francisco Waterloo. SCHNEIDER, Sergio. Porto alegre: Ed. UFRGS, 2014.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. In: Revista Estudos Avançados, São Paulo, USP, Vol. 16, Nº 44, p. 83-100, 2001.

NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima. Mecanização na Agricultura Brasileira: Uma Visão Prospectiva. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

PARANHOS, M. G. de F. Organização comunitária como ferramenta para uma agricultura sustentável. In: UZÊDA, Mariella Camardelli (org). O Desafio da Agricultura Sustentável: alternativas viáveis para o sul da Bahia. Bahia: UESC, 2004.

PRADO Jr., Caio. A Questão Agrária no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 3ª Ed, 1981.

PELEGRINI, G. e GAZOLLA, M. A Agroindústria Familiar no Rio Grande Do Sul: Limites e potencialidades a sua reprodução social. Editora da URI: Frederico Westphalen – RS, 197 p., 2008.

PERES, Fernando Curi. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. Disponível em: . Acesso em: 06 de ago. de 2003.

PLOEG, J. D. Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Editora UFRGS: Porto Alegre, 2008. Capítulo 10. O princípio camponês. p. 285-312.

PLOEG, J. D. V. D.; RENTING, H.; BRUNORI, G.; KNICKEL, K.; MANNION, J.; MARSDEN, T.; ROEST, K.; SEVILLA-GUZMÁN, E.; VENTURA, F. Rural development: From practices and policies towards theory. Sociologia Ruralis, v.40, n. 4, p. 497-511. 2000.

PLOEG J.D. van der et alii. Rural Development: from practices and policies towards theory. Sociologia Ruralis, Netherlands, 40 (4): 391-407, 2000.

SILVA, J. G. da. A nova dinâmica da agricultura brasileira. 2. ed. Campinas, SP: UNICAMP. IE, 1998.

SILVA, Aldenor Gomes da. LUNARDI, Raquel. CARVALHO, Augusto de. Turismo e Inovação no meio rural: Visões a partir dos campos de Cima da Serra (RS) e do Catu (RN).In: Pesquisa em desenvolvimento rural: aportes teóricos e proposições metodológicas – volume 1/Org. CONTERATO. Marcelo Antonio. RADOMSKY, Guilherme Francisco Waterloo. SCHNEIDER

SOUZA, J. A. de, ROCHA Jr, W. F. da. A Evolução da tecnologia agrícola até a transgênica. In: RINALDI, Rúbia Nara. Perspectiva do desenvolvimento regional & agronegócio. – Cascavel: EDUNIOESTE, 2009. 332p.

SCHNEIDER, Sergio. Agricultura familiar e Industrialização: Pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. RS – Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.

SCHNEIDER, Sergio. A Pluriatividade na Agricultura Familiar. Porto Alegre: UFRGS 2003.

SCHNEIDER, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. Sociologias, v. 6, n. 11, p. 88-125, jan/jun. 2004.

SCHNEIDER, Sergio. MENEZES, Marilda A. Inovações e atores sociais. In: Pesquisa em desenvolvimento rural: aportes teóricos e proposições metodológicas – volume 1/Org. CONTERATO. Marcelo Antonio. RADOMSKY, Guilherme Francisco Waterloo. SCHNEIDER, Sergio. Porto alegre: Ed. UFRGS, 2014.

STRIEDER, R. Produção agrícola integrada: a emergência humana do trabalhador agrícola / Roque Strieder – São Miguel do Oeste: UNOESC, 2000. 171p.

VALENTINI, M. L; MOLIM, J. P.; GIMENEZ, L. M. Agricultura de Precisão - A Visão Ampliada para os Campos Gerais do Paraná/2005. Disponível em:<<http://br.monografias.com/trabalhos901/agricultura-precisao-visao/agricultura-precisao-visao.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

#### NOTA

<sup>1</sup>Programa do Governo Federal criado em 1995, com o intuito de atender de forma diferenciada pequenos produtores rurais que desenvolvem suas atividades mediante emprego direto de sua força de trabalho e de sua família. Tem como objetivo o fortalecimento das atividades desenvolvidas pelo produtor familiar, de forma a integrá-lo à cadeia de agronegócios, proporcionando-lhe aumento de renda e agregando valor ao produto e à propriedade, mediante a modernização do sistema produtivo, valorização e profissionalização dos produtores familiares. Disponível em:<<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

# Capítulo 3

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GERENCIAL CONTINUO E SISTEMÁTICO: TENSÕES E ESPECIFICIDADES EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

[DOI: 10.37423/200601480](https://doi.org/10.37423/200601480)

*Emerson Juliano Lucca*

*Daniel Claudy da Silveira*

*Luis Cláudio Villani Ortiz*



**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo trazer ao debate algumas reflexões teóricas que permitam elucidar aspectos fundamentais que constituem um Arranjo Produtivo e possuem papel fundamental na sua formação e articulação. A discussão se deu em torno do Capital Social, Gestão Social e Governança, conceitos amplamente debatidos, na academia e em âmbitos não acadêmicos. Desta forma o texto se propõe a contribuir para o desenvolvimento de ambos, ressaltando as tensões e suas especificidades. A partir da revisão bibliográfica destacaram-se, inicialmente, as relações evidentes entre os conceitos contemporâneos, privilegiando o quadro teórico que relaciona a complementariedade entre os conceitos que são pré-requisitos para o alcance do desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) Celeiro. Concluiu-se que tais práticas fortalecem a expressão da territorialidade, enquanto sentido de pertencimento, ao considerar e envolver a sociedade e seus meios de convivência no planejamento e gestão das políticas públicas, no entanto, estas devem continuar sendo vivenciadas e investigadas para serem cada vez mais percebidas e aprimoradas.

**Palavras-chave:** Administração; Gestão Social; Processos Gerenciais.

## INTRODUÇÃO

O Arranjo Produtivo Local Agroindústria Familiar da Região Celeiro (APL Celeiro) é representado por um conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais localizado no território regional, que desenvolve atividades econômicas correlatas e que apresenta vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este Arranjo Produtivo constitui-se de um planejamento estratégico, desenvolvido no âmbito institucional o qual, consiste em um processo gerencial que visa a estabelecer a melhor relação possível entre a organização e seu ambiente.

Este planejamento é comandado por uma entidade gestora que tem como responsabilidade a mobilização e contratação de recursos técnicos e humanos para a execução das atividades de coordenação, governança, elaboração e execução de projetos cooperados necessários à organização do Arranjo Produtivo Local (APL) para o seu desenvolvimento, de seu território e sua população. O planejamento estratégico é considerado como um processo gerencial contínuo e sistemático, que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à região e sua evolução esperada. Desenvolve-se numa perspectiva de longo prazo, partindo de uma abordagem global que envolve a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades.

No caminho percorrido por este procedimento, constituiu-se um diagnóstico e uma análise situacional da região, como também uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades do ambiente. Portanto, este trabalho teve como intuito, estabelecer habilidades, objetivos, estratégias, assim como ações que possibilitem um aumento da competitividade e o conseqüente desenvolvimento regional.

Nessa mesma linha, este processo permite fixar as grandes orientações para que todos os atores envolvidos, setor público, empresas e entidades governamentais e não governamentais, governança, possam modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição para fazer frente aos constantes desafios, lançados pela evolução tecnológica e econômica que esta se instaurando na sociedade. Esses preceitos são considerados premissas básicas que a região deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Em conseqüência, aos desafios apresentados surge o Programa de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais (APLs) que é uma política pública de Estado que estimula e apoia a auto-organização produtiva de setores econômicos e suas comunidades para promover o desenvolvimento

dos territórios. Por meio do programa, o governo visa ao apoio e à formação de núcleos de governança em APLs, com instrumentos de capacitação e apoio a coordenação da governança.

Para abarcar melhor a trajetória de desenvolvimento deste Arranjo Produtivo é necessário aprofundar a reflexão sobre a realidade regional para compreender melhor sua dinâmica. Neste intuito o trabalho propõe-se a contribuir com algumas ponderações teóricas ao qual permitem a continuidade das políticas públicas de desenvolvimento regional, articulando, integrando atores e potencializando projetos estratégicos das regiões. Desta forma, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: o instrumental teórico a ser discutido pode potencializar, integrar o Arranjo Produtivo Local?

Para finalizar, caracterizam-se neste trabalho algumas reflexões teóricas que permitem elucidar aspectos fundamentais que constituem um Arranjo Produtivo com papel fundamental na sua formação e articulação. Em resumo, o estudo concentra-se em três momentos distintos e complementares. O primeiro constituído por esta introdução, contextualizando o tema e clarificando seu objetivo. O segundo momento, dedicado à análise das contribuições teóricas, trás para o debate capital social e desenvolvimento, gestão social e governança. Por fim, são apresentadas as considerações finais relativas às percepções e análises observadas no decorrer do trabalho.

## 1. ABORDAGEM TEÓRICA COM ÊNFASE NO APL AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DA REGIÃO CELEIRO

A discussão aqui realizada perpassa pela teoria que será tratada com maior ênfase em cada subseção a qual retrata abordagens sobre capital social, gestão social e governança. O arranjo constituído na região Celeiro, que é o objeto de estudo, compõe-se de atores que em busca de competitividade associam-se as cooperativas na procura de soluções para conseguirem colocar seus produtos no mercado. O Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro possibilitou identificar, potencializar, organizar como se dá à interação entre os atores que compõem este arranjo produtivo.

Destacam-se alguns pontos que permitem melhor entender a dinâmica de cooperação e de reprodução do APL Celeiro. Estas observações decorrem do diagnóstico da situação atual do Arranjo Produtivo e têm por finalidade levantar questões que deverão ser consideradas para as definições das possíveis estratégias de ação do Plano de Desenvolvimento do APL.

Inicialmente é importante destacar que as cooperativas, associações e agroindústrias estudadas são pequenas organizações que atuam na parte marginal do mercado regional do leite e demais produtos. Apesar de conseguirem, de forma coletiva, operacionalizar sua produção, operam em uma escala

ainda muito pequena necessitando de uma conexão mais intensa, pois as ações de mercado estão reduzidas às negociações com compradores locais e na alimentação institucional.

Estas organizações apresentam problemas de gestão, pois os dirigentes carecem de conhecimento e de técnicas gerenciais adequados. Em boa parte, administram as organizações de forma amadora adotando estratégias de viabilização questionáveis do ponto de vista do desenvolvimento. Algumas apresentam alto grau de dependência do setor público local, visto que, em alguns casos, a troca de comando político nas prefeituras põe em risco a manutenção das atividades operacionais destas organizações. Ações de educação e de formação tendem a produzir impactos significativos nas organizações.

É neste contexto que o planejamento pode assumir um papel decisivo no processo de desenvolvimento de uma sociedade. Tomado enquanto ação organizada e consciente de intervenção num processo complexo, o planejamento pode contribuir para superar o determinismo econômico e, mesmo em um ambiente capitalista, construir caminhos alternativos de desenvolvimento, considerando as identidades, potencialidades, condições socioeconômicas, culturais e históricas de cada território.

As reflexões devem considerar que o APL e as cooperativas, associações e Agroindústrias se constituem em uma espécie de “alternativa social” que, antes de tudo, são uma forma de viabilizar a produção da agricultura familiar. A reflexão e o debate aqui realizados, só faz algum sentido se estiver aberta a possibilidade de uma intervenção consciente e racional no processo. É neste contexto de ação ou de expectativa que será discutido, nas próximas subseções, algumas questões fundamentais para compreender o arranjo produtivo.

### 1.1 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DO APL

Estudos realizados sobre o capital social nas escolas comunitárias rurais dos EUA em 1916, pela autora Lyda Judson Hanifan, refletem um trabalho pioneiro ao qual tratava que o decréscimo da sociabilidade e as relações de vizinhança eram causa do aumento da pobreza. No decorrer dos anos, o conceito sofreu reformulações e a partir da década de 80, estudos realizados por Robert Putnam (2000), Pierre Bourdieu (2003) e James Coleman (1988) retomam a expressão, difundindo-a para diversas áreas da pesquisa e práticas sociais. Nestes estudos, surgem, tanto implícita quanto explicitamente, coesão social, a variável confiança, cooperação, redes, normas e instituições e percebe-se o capital social numa categoria viva, multiplicando seu entendimento em diversos ambientes em que é usado

(BAQUERO; CREMONESE, 2006). Desta forma esta seção toma como base para construção do capital social o autor Putnam.

Ao analisar as estruturas sociais, Porter (2009), ressalta que o relacionamento social entre os indivíduos e o seu capital social resultante possibilita que o APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro tenha acesso a recursos e informações indispensáveis ao seu funcionamento. Sendo assim permite que [...] os benefícios da confiança e da permeabilidade organizacional, fomentados pelas sucessivas interações e pelo senso de dependência mútua dentro de uma região ou cidade lubrifiquem as interações do arranjo produtivo local, aumentando a produtividade e estimulando a inovação.

Em consequência, Matos (2009) salienta que a fonte de governança, coordenação, cooperação e a difusão do conhecimento se obtêm mediante o acúmulo de capital social dentro de um determinado APL. Desta forma, é pertinente a verificação da existência de construtos e variáveis do capital social que influenciam o desenvolvimento e sucesso de um APL.

O Plano de Desenvolvimento do APL Agroindústria Familiar da Região Celeiro apresenta-se como uma ideia de que são os aspectos culturais os determinantes da confiança e do capital social (PUTNAM, 2000). Para esse autor são os fatores culturais que explicam porque as sociedades se diferenciam em seus desempenhos econômicos e políticos. A existência de horizontalidade nas relações entre indivíduos, desenvolvidas de acordo com as particularidades locais através de uma tradição comunitária, determinaria a maior propensão para o envolvimento dos agentes em ações coletivas capaz, então, de potencializar o uso do capital material e do capital humano da coletividade. Ao contrário, relações hierárquicas calcadas em clientelismo, ausência de confiança, [...] inibiriam o engajamento cívico, levando a uma performance inferior.

Nessa mesma linha, Putnam (2000) decorre por um conjunto de recursos sociais possuídos por um grupo através de redes de trabalho, com as quais se constitui uma comunidade cívica trazendo em evidência o arranjo constituído pelo APL Celeiro. É fundamental que dentro deste grupo exista sentimento de solidariedade e igualdade com os demais membros, normas de cooperação, reciprocidade, confiança e atitudes positivas reveladas através deste relacionamento confiável.

Dentre estas, salienta-se que as normas sociais é que fortalecem a confiança social. Desta forma, protagonizam a redução dos custos de transações e facilitam a cooperação. Nas comunidades/organizações onde a reciprocidade está presente, existem melhores condições de coibir o oportunismo e solucionar problemas de ações coletivas, fortalecendo a reciprocidade como regra mais importante (PUTNAM, 2000).

A definição do capital social é apresentada por Putnam (2000) como estando necessariamente ligada às relações interpessoais fundamentadas em reciprocidade, cooperação [...] e que independente do grupo familiar, organizacional em que estão inseridas, sempre geram processos de cooperação organizados entre as redes de relacionamentos. Essa rede de relacionamento faz com que os produtores rurais constituídos no APL se organizem e consigam vender seus produtos por um melhor preço no mercado.

Posto isso, considera-se que as redes estabelecidas no APL Celeiro se constituem por atores que compartilham um mesmo interesse, num processo de reconhecimento mútuo. Em consequência Coleman (1988) retrata que essas afirmações enfatizam que o capital social pode ser constituído por atores sociais individuais ou coletivos, familiares ou profissionais, dentre outros. Podemos destacar também que os atores sociais podem se públicos ou privados, naturais ou estimulados.

A participação da sociedade civil e da articulação de atores sociais para as ações relacionadas com os problemas sociais e com a promoção do desenvolvimento se fazem necessárias no processo de construção e fomento, na medida em que suas ações estejam direcionadas para a geração do capital social. Sendo assim, na visão de Putnam (2000), a dimensão política se sobrepõe a dimensão econômica salientando que as tradições cívicas permitem-nos a prever o grau de desenvolvimento e não ao contrário. Desta forma o desempenho institucional está condicionado pela comunidade cívica que deve estar engajada para que cooperação seja encarada como um benefício mútuo a todos os produtores que participam deste arranjo produtivo.

Putnam (2000) assegura que o atraso ou avanço econômico pode ser explicado pelo nível de capital social que a o arranjo produtivo APL apresenta. Para ele, o capital social é considerado um recurso coletivo ou comunitário, cujas atividades associativas desenvolvidas neste APL causam um grande impacto no desenvolvimento econômico e na riqueza das comunidades.

Enfim, o capital social não é estipulado por legislação, mas brota de interações cotidianas entre os atores que se julgam pertencente ao arranjo produtivo que se constitui do APL Celeiro. Essas interações permitem o desenvolvimento por intermédio da geração de cooperação. Entretanto o que se percebe é que o capital social, com suas variáveis, como reciprocidade, cooperação, confiança, [...] pode mudar está realidade, pois tem efeito positivo na produção de bens coletivos (PUTNAM, 2000).

## 1.2 GESTÃO SOCIAL COMO MEIO DE INTERAÇÃO ENTRE DIFERENTES SUJEITOS SOCIAIS DO APL

É primordial que a Gestão Social seja um objetivo das organizações sociais, uma vez que esta é o berçário do desenvolvimento local participativo. Desta forma, este objetivo não pode ocorrer como monopólio do poder público. Este deve funcionar como um articulador e facilitador de ações, que só terão eficácia quando representadas por um projeto de desenvolvimento criado pelos atores envolvidos e pela sociedade que ali atua, no qual o poder público seja apenas um dos agentes envolvidos.

Nesse sentido o APL celeiro, de uma forma holística, pode ser entendido como uma escola de aprendizado para o crescimento social, uma vez que a partir dos territórios, que por sua vez resultam da interação social histórica, de suas lutas, cooperação, capacidade individual e coletiva formam um núcleo social de aprendizado. Este aprendizado aliado às estratégias de competição, que se formam através dos tempos, impulsiona a sociedade para um novo patamar, quando bem direcionados por uma governança, podendo produzir novos impulsos através da participação cidadã e da inovação proporcionada por seus atores (JUNIOR; ALMEIDA, 2012).

Deste modo, a gestão social pode ser definida por sua finalidade, como uma gestão voltada para o social que estabelece no APL celeiro um processo de cooperação, interação, troca de experiências, vínculos democratizadores nas relações e um resgate da cidadania em um processo comunicativo. Essa caminhada poderá proporcionar ganhos de conhecimento para a agricultura familiar. Se os agentes desta caminhada obtiverem as informações necessárias para exercer atividade que ali se estabelecem, terão uma maior produtividade, eficiência, qualidade valorizando seus produtos no mercado e como resultado maior lucratividade (HABERMAS, 1987).

Desta forma, Tenório (2008) enfatiza em suas discussões que a gestão social se constitui de um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Esse processo é compartilhado entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social público, privado ou de organizações não governamentais). Ainda, salienta que as decisões se dão com base no entendimento e não na negociação, cuja finalidade é o bem comum onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação (TENÓRIO, 2008).

Nessa mesma linha França Filho (2008) apresenta a Gestão Social em duas perspectivas: como processo (nível organizacional) e como fim (nível macro, problemática de sociedade). Enquanto fim

(nível macro) a Gestão Social se aproximaria da gestão pública, pois ambas buscam atender às demandas e necessidades da sociedade. Entende-se que a gestão das demandas da sociedade pode acontecer para além do Estado, via sociedade. Por outro lado, a Gestão Social enquanto processo, vista como uma modalidade específica de gestão (nível organizacional) busca “subordinar as lógicas instrumentais típicas da gestão privada e estratégica a outras lógicas, mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas” (FRANÇA FILHO, 2008, p.30).

Seguindo o mesmo raciocínio Fischer (2002), define a Gestão Social como “aquela que é orientada para o social (enquanto finalidade), pelo social (enquanto processo), norteadas pelos princípios da ética e da solidariedade”. Assim a gestão se faz pela complementaridade, portanto, pela busca do diferente que possa cooperar para se atingir um resultado.

Carrion (2007) acrescenta que a Gestão Social tem uma perspectiva ampla, que se propõe a pensar em um projeto de nação e um modelo de Estado capaz de enfrentar exclusão enquanto processo. A autora considera o “local” como o lócus privilegiado para a Gestão Social, não apenas no âmbito geográfico, mas fundamentalmente pelas particularidades culturais e identitárias de cada comunidade, pois “[...] a Gestão Social tem por foco a mudança da morfologia do social em uma perspectiva de desenvolvimento local integrado” (CARRION, 2007, p.115).

Para finalizar a discussão sobre gestão social apresentada até aqui, trago para o debate a experiência do APL Celeiro que corrobora reforçando que a gestão social está sustentada em uma preocupação com o bem estar de todos e está sustentada não apenas em interesses econômicos, mas em interesses sociais e do bem comum. A gestão social no APL Celeiro é participativa em sua constituição e desenvolve espírito comunitário e de cooperação entre os atores. Este modelo promove a integração dos recursos disponíveis em prol de uma coletividade quase sempre pouco ativa e articulada, refletindo em soluções como a geração de solidariedade, confiança mútua e atenção para com os problemas sociais levando em consideração as tensões e conflitos locais. É pensando nesse sentido que este trabalho insere a Gestão Social no APL Celeiro como um instrumento que procura entender e contribuir para a dinâmica de construção social do desenvolvimento de um território.

### 1.3. GOVERNANÇA: AMBIENTE DE COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO NO APL

O atual processo de desenvolvimento na região do APL Celeiro é alimentado, em boa parte, pela competição, em um mercado que busca a produção em larga escala e que incentiva a atividade individual desafiando alternativas, como a agricultura familiar e o próprio papel do Estado no

dimensionamento da equidade social. Nesta direção, merece atenção especial à articulação da Governança no APL Celeiro que se mobiliza em seu entorno buscando garantir a cooperação e interação entre os atores assegurando ao arranjo capacidade de reação coletiva às ameaças e oportunidades que o mercado impõe.

Com o fortalecimento da Governança podem nascer novas perspectivas, além de se recolocar a questão da cooperação enquanto instrumento prático que pode fortalecer a democracia e, conseqüentemente, a gestão da Governança. Essa união pode desenvolver a participação e constituir um processo prospectivo, formando circuitos virtuosos entre agricultura familiar, empresas, instituições, organizações locais, sociedade e Estado.

O papel da Governança é considerado fundamental para que ocorra a participação entre os agentes, mas tendem a revelar dificuldades de operacionalização (criação, organização, funcionamento e manutenção) devido à diversidade de atores implicados e à heterogeneidade do seu poder de intervenção. Essa dificuldade se dá devido à disputa de competências, poder, que ali se inserem, impedindo a interação e prejudicando a composição do arranjo produtivo ao qual muitas vezes apresenta interesses diferenciados ligados ao território que conduz (inevitavelmente) ao aparecimento de tensões e conflitos (PEREIRA, 2013).

Em conseqüência, o atrito que se forma neste arranjo, segundo Pereira (2013), é considerado normal, mas carece de mecanismos dedicados para o seu tratamento e superação, capazes de converter tais constrangimentos em forças. Esses mecanismos emergem quando empresas e grupos econômicos com maior poder financeiro e influência política, Estado, agentes se unem por um bem comum: viabilizar soluções coletivas e ponderar a diversidade de interesses dos vários setores da sociedade.

Para buscar uma melhor compreensão e entendimento sobre a Governança, nos arranjos produtivos, Suzigan (2001) aponta que o comando e coordenação que certos agentes exercem sobre as inter-relações (produtivas, comerciais e tecnológicas) influenciam o desenvolvimento do arranjo e estimulam a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada. Ressalta-se, ainda, que não há modelos de aplicação genérica para a governança em APLs e que a forma e a existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada realidade do territorial estudado (SUZIGAN, 2001).

Sendo assim, a constituição de uma Governança em um APL busca agregar todos os atores locais na busca pelo desenvolvimento regional (AGDI, 2012). Nesse sentido, espera-se que a Governança protagonize estratégias econômicas e empresariais de estímulo e de elaboração de projetos que

contribuam ao aumento do volume de negócios e que permitam garantir a continuidade das políticas públicas de desenvolvimento regional, articulando atores e potencializando projetos estratégicos das regiões (CARGNIN; LIMA, 2009).

Para Pires et al. (2011), os projetos são reconhecidos quando a governança torna-se territorial e que se reconhece que o território é o recorte espacial de poder que permite que empresas, Estados e sociedade civil entrem em contato, manifestando diferentes formas de conflito e de cooperação direcionando, portanto, o processo de desenvolvimento territorial. Neste caso o território é reconhecido por sua governança através da escala de ação político econômico, sendo que as esferas locais e regionais se destacam como a materialização das potencialidades (humanas e tecnológicas) da globalização.

Pode-se dizer que as empresas localizadas em um mesmo território passam a apresentar algum tipo de vínculo entre si, gerando alguma sinergia entre elas. Essa ligação proporciona certa condição que as possibilita auferir ganhos econômicos adicionais por estarem localizadas no mesmo espaço econômico. Nesse sentido, a governança que se constitui no território pode-se tornar órgão de ação, que poderia ser reconhecido como o novo “piloto” do desenvolvimento econômico e social descentralizado (PIRES et al., 2011).

Desta forma, o que se vê na literatura é que há inúmeros conceitos que definem governança. Assim como território, governança também parece ser um termo polissêmico que serve para muitas coisas e muitos contextos. A primeira questão de interesse para esse trabalho é tentar exprimir esses diversos conceitos e construir um que seja pertinente ao tema em estudo.

Com base nas abordagens heterodoxas de cunho institucionalistas, tais como se apresentam em Benko (2001), Pecqueur (2001), Torre e Wallet (2011), define-se a governança de um território como sendo o conjunto de dispositivos institucionais, formalizados ou não, que estabelecem a regulação das relações entre atores públicos, privados e da sociedade civil (empresas, associações, sindicatos, poder público, ONGs), em torno de um planejamento ou projeto de desenvolvimento, ou mesmo na busca por resolver algum problema socioeconômico inédito em âmbito local, regional, nacional ou internacional.

Já Pereira (2009) tem o entendimento que a governança é percebida como uma gestão territorial multinível, participativa, que envolve administração, atores econômicos, socioculturais e cidadãos para responder às necessidades de um território. A governança multinível para a autora está consensualizada como o modelo mais eficaz e eficiente para a governabilidade dos territórios. Surge

para que gere melhor os conflitos territoriais nas várias escalas, provocados por externalidades multiescalares, desde a escala global até à escala local, refletindo a diversidade de interesses dos cidadãos e fomentando a inovação e experimentação no campo das políticas públicas.

Para Suzigan, Garcia e Furtado (2002), a governança também se refere ao grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) entre os atores. É considerada como um processo de planejamento e gestão de dinâmicas territoriais numa ótica inovadora, partilhada e colaborativa. Logo para Farinós (2008) e Dallabrida (2011) a governança é considerada como um processo de articulação de atores sociais, econômicos e institucionais em redes de poder sócio territorial com vista ao planeamento, tomada de decisão, gestão dos assuntos públicos e organização da ação coletiva e estruturação de coligações orientadas em direção a um objetivo comum.

Em estudos realizados por Ferrão (2010), a governança é considerada como uma ideia qualificada de democracia e num maior protagonismo da sociedade civil, respeitando, no entanto, o papel insubstituível do Estado. Já para Santos (1996), o conceito de governança não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado e nem à eficácia do Estado. A governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema económico” (Santos, 1996, p. 342).

Considera-se, nessa perspectiva, que estruturas de governança geram condições para maior segurança, confiabilidade, eficiência e qualidade das transações da vida económica, resultando, por consequência, no alargamento da competitividade do conjunto produtivo local. Posto isso, é possível afirmar que, a governança é, pois, um elo essencial que liga a empresa a seus fornecedores, compradores e parceiros, públicos e privados e se constitui de um comando que objetiva a ampliação da capacidade de cooperação tanto no processo tecnológico quanto na formação cidadã na área da Governança participativa no mundo do trabalho agrícola, onde os interessados na solução de seus problemas compartilham desafios, apresentam seus pontos de vista e, conjuntamente, procuram encontrar alternativas que visem o bem comum, de forma associativa, em busca do desenvolvimento do APL Celeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas discussões expostas no presente trabalho, à formação do Plano de Desenvolvimento do APL Agricultura Familiar Celeiro passou a ser visto sob uma nova ótica, a qual trás à pauta as discussões do papel e das características dos participantes envolvidos, evidenciando o quanto estes indivíduos,

imbuídos de um espírito coletivo, podem fomentar melhores desempenhos econômicos, posicionamentos estratégicos e, ainda, contribuir com o processo de desenvolvimento da localidade no qual estão inseridos.

Portanto, este artigo procurou mostrar que as discussões abordadas (capital social, gestão social e a governança) podem se colocar tanto na condição de instrumental teórico de análise de conceitos e modelos de regulação, quanto como instrumentos práticos para ações coletivas e formulação de políticas públicas de desenvolvimento local/regional. No caso específico do APL Agricultura Familiar Celeiro o processo de governança está em estágio inicial, embrionário, necessitando um engajamento maior entre os atores pertencentes ao arranjo.

Verifica-se neste contexto, a importância em se ter uma produção compartilhada, a partir do estímulo à práticas cooperativas e participativas, na medida em que estas servem de subsídio para a origem de laços coesos de confiança, desencadeando em uma maior especialização e cooperação aliada à competição e troca de informações entre os diferentes elos do arranjo.

Desta forma, percebe-se o processo de construção cultural, a construção de redes de relacionamentos, bem como de seus processos de estruturação, como consequência de simbolismo, ou seja, os indivíduos ou grupos se manifestam ou repetem suas ações baseados em significados simbólicos individuais ou coletivos. Essas manifestações é que caracterizam o processo de construção cultural no APL e determinam que o capital social acumulado no arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, governança, formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas.

Entendesse que o capital social, gestão social e governança podem ser considerados como variáveis importantes para a viabilização dos novos formatos organizacionais, em especial os Arranjos Produtivos Locais, pelas suas possibilidades de estímulo ao compartilhamento de normas e valores, bem como o aumento na capacidade de sinergia e de confiança entre os seus diversos atores sociais.

Retorna-se a questão de pesquisa reforçando que a partir dos argumentos expostos, o presente estudo consentiu perceber que o relacionamento do desenvolvimento e suas interações com o capital social, gestão social e governança, de certo modo, influenciam a dinâmica das regiões assim como possibilitam a promoção do desenvolvimento regional. Portanto, almeja-se potencializar, integrar e criar um sentimento de pertencimento por parte dos indivíduos, organizações e instituições ao local em que se encontram inseridos, no sentido de substituir comportamentos individualizados por

atitudes colaborativas e, por conseguinte, induzir o processo de articulação junto à comunidade a partir de um maior poder de iniciativa dos próprios atores.

Ressalva-se que este texto representa uma primeira tentativa de aproximação. Embora a finalidade de identificar pontos de atração e arestas tenha sido alcançada, o debate contínuo se faz necessário para o aperfeiçoamento das ideias aqui apresentadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGDI – Diretoria de Produção e Inovação. Programa de Fortalecimento das Cadeias e APLs. OUT/2012.

BAQUERO, M.; CREMONESE, D. Capital social: teoria e prática. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

BENKO, Georges. A recomposição dos espaços. Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, volume 1, número 2, março, 2001, pp.7-12.

BOURDIEU, P. Escritos de educação. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

CARRION, R. da S. M. Gestão social: especificidades e práticas em discussão. In: SILVA, J. G. et al. (Org.). Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, 2007. v. 2, p. 108-124.

CARGNIN, Antonio Paulo e LIMA, Rubens Soares de. Desenvolvimento territorial e governança: ação estatal e participação social. Textos para Discussão FEE, Porto Alegre, FEE, nº 59, 2009. 26 p. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/tds/059.pdf> Acessado em: 16/12/2015.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, v. 94, p. 95-120, 1988.

DALLABRIDA, V. R. (2011), “Governança territorial e desenvolvimento: uma introdução ao tema”. In V. R. Dallabrida (org.), Governança Territorial e Desenvolvimento: Descentralização Político-Administrativa, Estruturas Subnacionais de Gestão do Desenvolvimento e Capacidades Estatais, Rio de Janeiro, Garamond, pp. 15-38.

FARINÓS, J. “Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda”. Boletín de la A. G. E., 46, p. 11-32 (2008).

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definido gestão social. In: SILVA JÚNIOR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. (Org.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: UFC, 2008. p. 27-37 FERRÃO, J., “Governança e ordenamento do território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática”. Prospectiva e Planeamento, 17, p. 129-139. (2010).

FISCHER, T. (Org). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

HABERMAS, J. Teoria de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social, Madrid: Taurus, 1987. v. 1.

JUNIOR, Julio Candido de Meirelles; ALMEIDA, Andreia Cristina Resende de. Análise dos Conceitos de Arranjos Produtivos Locais sob a Ótica da Gestão Social. IX Seget. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

MATOS, R. A. Arranjo produtivo local (APL) como gerador de capital social: o caso do APL de Imbituva-PR. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Organização e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário, Curitiba, 2009.

PECQUEUR, Bernard. Gouvernance et regulation: un retour sur la nature du territoire. In *Géographie, Économie, Société*, vol.3, n.2, 229-245, 2001.

PEREIRA, M. "Da Governança à Governança Territorial Colaborativa: uma agenda para o futuro do desenvolvimento regional", DRd – Desenvolvimento Regional em debate, Canoinhas (SC), Ano 3, n. 2(2013).

PEREIRA, M. Desafios contemporâneos do ordenamento do território: para uma governabilidade inteligente do(s) território(s), *Prospectiva e Planeamento*, Lisboa: DPP, n. 16, p. 77-102, 2009.

PIRES, Elson L.S; FUIN, Lucas Labigalini; MANCINI, Rodrigo Furgieri NETO, Danilo Piccoli. A GOVERNANÇA TERRITORIAL NO BRASIL: Conceitos e Modalidades. Anais do I Circuito de debates Acadêmicos. Ipea. Code, 2011.

PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: 2 ed. Editora FGV, 2000.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: Técnica e tempo, Razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1996.

SUZIGAN, Wilson. Aglomerações industriais como foco de políticas. *Revista de Economia Política*, São Paulo: Centro de Economia Política, v. 21, n. 3 (83), p. 27-39, jul./set. 2001.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Governança de sistemas de MPMES em clusters industriais. In: *POLÍTICAS PARA SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MPMES*, Rio de Janeiro. Anais Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – [www.ie.ufrj.br/redesist-2002](http://www.ie.ufrj.br/redesist-2002).

TENÓRIO, Fernando Guilherme, et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: *Encontro de Administração Pública e Governança*, 3, 2008, Salvador. Anais... Curitiba: ANPAD, 2008.

TORRE, A., WALLET, F. La Gouvernance territoriale au service des processus et politiques de développement des territoires. In Resmini, L., Torre, A. (eds). *Competitivita Territoriale: Determinanti e Politiche*, Franco Angeli, Milan, 2011.