

## **O Pacto Fonte Nova Enquanto Programa de Desenvolvimento Local e Estratégia Competitiva de Pequenos Empreendimentos Agroindustriais – A Lógica da Cooperação e do Associativismo**

**Autoria:** Jorge Oneide Sausen, Ivete Aparecida Patias

### **Resumo**

Este artigo apresenta um estudo sobre o empreendimento Pacto Fonte Nova, que é uma organização associativa, articulada em torno de um projeto de desenvolvimento local, instituído a partir de um trabalho de cooperação entre o poder público local, as lideranças estratégicas do município de Crissiumal-RS e as forças produtivas daquela localidade. O objetivo do estudo consistiu em analisar e compreender o processo de criação e desenvolvimento deste empreendimento e as relações dele com o processo de desenvolvimento local e regional. A análise realizada foi fundamentada por uma premissa metodológica orientadora de pesquisa, a abordagem longitudinal, histórica e contextual, que procura entender o processo evolutivo de estruturação e mudança de uma organização, a partir da consideração de três elementos fundamentais: o conteúdo da mudança; o contexto da mesma; e o seu processo de implementação. Enquadra-se, portanto, na classificação de pesquisa qualitativa, na medida em que procurou constituir a história deste programa de desenvolvimento local, a partir das falas dos seus atores, ou seja, das pessoas que participaram da concepção da idéia inicial, dos gestores deste projeto, como também das lideranças políticas do município e dos pequenos empresários rurais que integram o Pacto. Os resultados revelam que o Pacto Fonte Nova foi uma iniciativa interessante de desenvolvimento local, uma vez que instituiu um processo de articulação das lideranças e das forças econômicas e políticas de um município que se encontrava num estágio de estagnação econômica e de inércia em termos de alternativas que pudessem reverter o quadro de descrédito e desânimo da população. O programa foi bem estruturado, com a criação de legislação específica, formação de uma coordenadoria executiva do programa e constituição de uma estrutura técnica para dar suporte ao desenvolvimento das atividades. Os idealizadores do programa sempre primaram pela participação ativa de todos os envolvidos, principalmente das entidades participantes e dos agroindustriários, demonstrando uma forma cooperada de trabalhar. Em termos de promoção do desenvolvimento, o programa buscou alternativas locais, demonstrando uma experiência de desenvolvimento endógeno, com a criação de novos empreendimentos econômicos, agregação de renda e melhoria na qualidade de vida da população, sobretudo daquela que participou do programa e, por extensão, de toda a comunidade que se beneficiou com os resultados dessa iniciativa de desenvolvimento. O modo de produção associativo desenvolvido resgatou uma cultura de trabalho cooperado que fez surgir um conjunto de novas atividades agrícolas, proporcionando diversificação de atividades e, por consequência, na estagnação do êxodo rural e na agregação de mais renda às pequenas propriedades rurais que se encontravam em situação difícil.

## Introdução

A mudança aparece como uma das principais características do mundo contemporâneo. Ela aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das pessoas e organizações.

Em nenhum momento da história a sociedade passou por tantas transformações como neste último século. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, nestas últimas décadas, totalmente diferentes de tudo que existiu em qualquer outro momento.

Essa avassaladora onda de mudanças espalha-se por todos os cantos, em uma progressão cada vez mais acelerada. As organizações se encontram no meio dessas ondas. A turbulência e imprevisibilidade do ambiente impõem às organizações a necessidade de constantes ajustes e adaptações em seus processos de gestão e em suas estratégias organizacionais para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto instalado.

A gestão das mudanças organizacionais, seja ela ligada aos aspectos do reposicionamento estratégico para melhor competir no mercado ou às estratégias empresariais de legitimar as organizações na sociedade, no que tange aos compromissos de responsabilidade social que a sociedade exige destas, envolve a coesão de múltiplos esforços de gestão na busca de melhores níveis de *performance* organizacional, como também de ações de relacionamentos interorganizacionais para a promoção de um desenvolvimento que concilie objetivos econômicos, sociais e ambientais, de forma sustentável.

Neste contexto, o Grupo de Pesquisa Competitividade, Mudança Estratégica e Alinhamento Organizacional para o Desenvolvimento – GPCOM, do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, vem estudando, há mais tempo, o modo como as organizações da região processam as suas mudanças e como desenvolvem as suas estratégias competitivas para enfrentar os desafios que o mercado impõe, tendo como foco de análise um conjunto de organizações de pequeno, médio e grande porte desta região do Estado, que tem influência na dinâmica do desenvolvimento da região.

Estes estudos focam especialmente a influência do contexto externo nas ações de reposicionamento estratégico e *performance* destas organizações, bem como o papel e a influência destas ações empresariais no processo de desenvolvimento da região. Suas contribuições podem ser visualizadas sob duas perspectivas de análise: 1) as investigações se justificam pela possibilidade da construção de análises teóricas que permitem explicar a complexa relação dos processos de mudança e adaptação estratégica de organizações que desenvolvem suas atividades num entorno territorial que tem as suas características próprias, diferentemente de outras regiões do Estado e País; 2) os estudos também envolvem a análise do modo como as organizações pesquisadas contribuem para o desenvolvimento da região a que pertencem.

Parte-se do princípio da idéia da superação de uma concepção de gestão que tem dado ênfase somente à busca da eficiência e da eficácia organizacionais – resultados da organização. A exagerada ênfase a estes conceitos tem restringido a consecução de objetivos para o desenvolvimento num sentido mais amplo.

Agrega-se, nesta análise, o conceito de efetividade organizacional, que significa o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Trabalha-se com o conceito da *gestão para o desenvolvimento* (Motta, 1985). A efetividade da gestão vai além do conceito de eficácia, que se restringe a objetivos organizacionais, que são essenciais para o sucesso dos empreendimentos, mas não suficientes por si só. Efetividade se refere a objetivos mais amplos de comprometimento com um desenvolvimento mais harmonioso, do ponto de vista econômico, social e ambiental.

Almejar apenas os resultados em termos de eficiência e eficácia nas organizações - racionalidade administrativa, significa, geralmente, criar grupos fortes e estáveis, mas que não

promovem, com maior ênfase, os objetivos do desenvolvimento econômico-social (MOTTA, 1985).

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

Trata-se da defesa de uma concepção de gestão que, ao mesmo tempo em que necessita responder aos imperativos de uma boa *performance* organizacional, em termos de resultados econômicos que viabilizem o sucesso dos empreendimentos e os tornem mais competitivos no mercado, também precisa estar comprometida com os objetivos do desenvolvimento das comunidades em que estas organizações se inserem.

Mister se faz também considerar uma visão ampla e sistêmica de desenvolvimento. É necessário entendê-lo como um processo que contempla uma abordagem a partir de uma perspectiva histórica e multidimensional, envolvendo aspectos de ordem econômica, social, organizacional, ambiental, cultural, tecnológica, humana, política e ética.

Este estudo aparece no contexto da discussão dessa problemática de pesquisa, cujos trabalhos procuram compreender como as organizações da região se inserem no processo de desenvolvimento regional, a partir do entendimento das relações que se estabelecem entre os diversos agentes econômicos, das influências destes na dinâmica produtiva regional e das estratégias e modelos de gestão estabelecidos no âmbito destas organizações.

Neste caso, a pesquisa envolveu o estudo do empreendimento Pacto Fonte Nova, que é uma organização associativa, articulada em torno de um projeto de desenvolvimento local, instituído a partir de um trabalho de cooperação entre o poder público local, as lideranças estratégicas do município e as forças produtivas daquela localidade - Crissiumal-RS.

O objetivo geral do estudo consistiu em analisar e compreender o processo de criação e desenvolvimento do Pacto Fonte Nova e as relações deste empreendimento com o desenvolvimento local e regional. Mais especificamente pretendeu-se descrever o processo de criação e evolução do Pacto, com base na sua estruturação e posicionamento no mercado, enquanto um modo de produção associativo. Analisar e compreender a dinâmica utilizada pelo empreendimento, seus processos de concepção e desenvolvimento das estratégias organizacionais que definiram a forma de sobrevivência e competição das pequenas agroindustriais integrantes deste projeto e avaliar a efetiva contribuição no processo de desenvolvimento local da sua região de inserção, a partir da sua contribuição socioeconômica proporcionada.

## **1 – Metodologia da Pesquisa**

### *1.1 Classificação da Pesquisa*

Trata-se de uma pesquisa descritiva (Vergara, 2000), exploratória (Triviños, 1987) e interpretativa (Minayo, 2007). Descritiva porque fez uma exposição das características do Programa de Desenvolvimento Pacto Fonte Nova, a partir de um levantamento de dados e informações coletadas junto às organizações e entidades participantes deste movimento. Os resultados do estudo mostram como o Pacto Fonte Nova se estruturou e funciona em prol de um projeto de desenvolvimento local, na perspectiva de uma lógica que tem na ação conjugada poder público, mercado e sociedade organizada, uma estratégia de viabilidade de um modelo de desenvolvimento rural sustentável, que permitiu que os pequenos produtores rurais desenvolvessem atividades agroindustriais com eficiência econômica e possibilidade de permanência no meio rural.

A pesquisa é exploratória porque permitiu a apresentação de um conjunto de análises que mostram a importância desse projeto de desenvolvimento local, seja ele enquanto um processo de articulação política que criou condições de entendimento entre lideranças e instituições locais, na tentativa de encontrar soluções para os problemas socioeconômicos de

um determinado território, sem necessariamente esperar por soluções centralizadas, como também enquanto um movimento que mostrou a possibilidade de um conjunto de empresas cooperarem e competirem simultaneamente, de modo que todas elas atingissem seus objetivos econômicos e estratégicos, por meio de uma estratégia coletiva que mobilizou um segmento importante na economia daquele município.

A pesquisa é interpretativa porque se utilizou de referenciais teóricos relacionados às temáticas do desenvolvimento local, mais especificamente vinculados às abordagens de desenvolvimento endógeno (Barquero, 2001; Tenório, 2007), bem como dos modelos de vantagens competitivas, mais especificamente ligadas às abordagens das estratégias coletivas (Astley, 1984; Nalebuff e Brandenburger, 1996; Fombrum, 1997) para consubstanciar e fundamentar as análises e conclusões que o estudo permitiu fazer.

Procurou, desta forma, interpretar as ações e estratégias desenvolvidas no processo de concepção, estruturação e gestão do Pacto Fonte Nova, a partir dos referenciais teóricos existentes na literatura, sem partir de modelos teóricos estabelecidos a priori, mas utilizando-se daqueles que pudessem melhor contribuir na interpretação e explicação dos fenômenos identificados neste estudo descritivo e exploratório.

### *1.2 Universo da Amostra e Sujeitos da Pesquisa*

O universo da presente pesquisa contemplou os representantes das entidades envolvidas com o Pacto Fonte Nova e os proprietários e gestores das agroindústrias integrantes deste programa de desenvolvimento local.

A amostra da presente pesquisa, classificada como não probabilística, por acessibilidade e tipicidade (Vergara, 2000), foi composta por 13 representantes das entidades coordenadoras e executoras do Programa, dos quais 04 eram representantes do poder público (ex-prefeito, vice-prefeito, secretário municipal do meio ambiente e funcionário da secretaria municipal da agricultura); 06 gestores de entidades estratégicas do município (ex-presidente, ex-gerente e gerente da Cooper Fonte Nova, presidente da Associação Comercial e Industrial de Crissiumal, presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e gerente da SICREDI); e 03 funcionários que detinham funções destacadas na coordenação das atividades do Pacto (nutricionista, ex-secretária da Cooper Fonte Nova e extensionista da EMATER). Também foram entrevistados 16 proprietários/gestores das agroindústrias, representando 14 agroindústrias, ou seja, 46,66% do universo de 30 agroindústrias constituintes do Pacto, sendo 14 proprietários e 02 gerentes.

### *1.3 Método de Coleta e Análise de Dados*

Os procedimentos de coleta e análise e dados foram estruturados a partir de uma premissa metodológica orientadora, a abordagem longitudinal/ histórica e contextual (Pettigrew, Ferlie e McKee, 1992). Esta abordagem procura entender o processo evolutivo de estruturação e mudança de uma organização, a partir da consideração de três elementos fundamentais: o conteúdo da mudança (o que); o contexto da mudança (por que); e o processo da mudança (como).

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

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

O Pacto Fonte Nova foi um programa de ação cooperada entre varias organizações que promoveu uma mudança estratégica no processo de desenvolvimento local. Nesse sentido, procurou-se entender no que efetivamente constituiu-se o Pacto Fonte Nova, ou seja, quais as

ações estratégicas concebidas pelas lideranças locais que deram consistência a este programa de desenvolvimento local e sustentabilidade às pequenas agroindústrias integrantes (conteúdo da mudança estratégica); quais os fatores e razões que justificaram a adoção das decisões e estratégias em torno da gestão do Pacto e, conseqüentemente, das agroindústrias integrantes do mesmo (contexto que levou a adoção das decisões e estratégias); e como se deu a implementação dessas ações estratégicas que determinaram numa efetiva contribuição no processo de desenvolvimento local, a partir de uma mudança estratégica gestada de forma cooperada e associativa num determinado território (processo de implementação e efetividade da ação).

## **2 – O Processo de Articulação e Organização do Programa de Desenvolvimento Local: Pacto Fonte Nova**

### *2.1 - Dos motivos da busca de uma nova alternativa de desenvolvimento local*

O município de Crissiumal está situado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, integra a microrregião Celeiro, da qual participam 21 municípios que, em sua grande maioria, tem a economia atrelada à produção agropecuária de pequenas propriedades rurais com pouca industrialização. A população do município é de 14.726 habitantes, de acordo com o Censo 2007 (IBGE, 2010), praticamente 60 % dela vivem na área rural.

Em um cenário de políticas agrícolas definidas pelo governo federal, com incentivo à monocultura de soja, as pessoas migraram do município para os grandes centros, resultando no êxodo rural, conseqüência das frustrações de safra, do fim dos subsídios agrícolas e da política de preços não compensatórios aos custos de produção.

Na década de 90 a população do Rio Grande do Sul cresceu 11,48 % e, no mesmo período, a região Celeiro diminuiu 13,1% sua população (PACTO FONTE NOVA, 2007).

Além disso, a população de Crissiumal tinha mais um fator para estar descontente com os governantes. O município não tinha acesso asfáltico e os 27 km que ligavam o município até a BR 468 estavam em obras havia 23 anos. Em 1997, ocorreu um movimento por parte da população chamado “*Sem asfalto, sem voto*”. A população foi para as urnas e votou em branco para deputado estadual devido à falta de continuidade de ações e à baixa destinação de recursos do Estado. Nesse momento, a população “cruzou os braços”, entendendo que nem o Estado e nem mesmo a União resolveriam os problemas locais. Tinham, contudo, a consciência que era preciso pensar uma alternativa de desenvolvimento.

### *2.2 - Dos objetivos da iniciativa*

Diante desse cenário, o poder público e as entidades estratégicas do município, se organizaram para formar um programa que diversificasse a produção, agregando renda aos pequenos produtores rurais, numa perspectiva associativa e de responsabilidade socioambiental. Surge, então, em 1998, o programa denominado Pacto Fonte Nova.

No município estava em andamento o Programa Via Lácteo, criado pela Lei Municipal 1.395/97, de 22 de agosto de 1997, que consistiu na primeira iniciativa de diversificar a produção e promover a inclusão social. Este programa se baseava em estimular a produção leiteira do município, com o apoio do SEBRAE, por intermédio Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER). Este empreendimento impulsionou a produção de leite no município e teve grande importância para o surgimento do Pacto Fonte Nova.

A proposta do Programa Pacto Fonte Nova era de abranger outros segmentos para além do segmento leite. Neste sentido, o poder público manteve contato com entidades como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), do Estado de Santa Catarina, e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), dos Estados do Rio Grande do Sul e Paraná, em busca dos principais programas ou projetos de desenvolvimento na área rural nestes Estados. Foram realizadas visitas, por parte do poder público (vice-prefeito da época Sr. Walter Luiz Heck) e alguns agrônomos da prefeitura, para conhecer experiências das cidades de São Miguel do Oeste e São José do Cedro, em Santa Catarina, e em várias outras

idades do Paraná, entre elas Toledo, Chopinzinho e Dois Vizinhos, que possuíam iniciativas associativas de empreendimentos econômicos. Os mesmos concluíram que a região integrada pelos municípios de Pato Branco e Francisco Beltrão, no Sudoeste do Paraná, tinha o que procuravam. Nessa região estava em andamento o Programa Pacto Nova Itália, que iniciou com a união de 40 municípios que buscaram uma consultoria italiana para tentar reproduzir o modelo de desenvolvimento da Terceira Itália, da região de Vêneto, na Itália. A partir desta descoberta, o poder público de Crissiumal organizou uma excursão, mobilizando 21 prefeitos de municípios da Região Celeiro para conhecerem essa experiência no Sudoeste do Paraná.

A partir da visita à região do Pacto Nova Itália, iniciou-se a mobilização em torno de um pacto na Região Celeiro.

O programa tinha como perspectiva atingir toda a região. Foram realizadas reuniões da associação dos municípios, mas por questões políticas, como a decisão sobre o município sede do programa, esta idéia não foi adiante. Com esse impasse, o programa adquiriu uma dimensão microrregional, envolvendo os municípios de Crissiumal, Humaitá, Nova Candelária e Tiradentes do Sul(RS) devido as suas identidades e proximidades.

O município de Humaitá teve problemas de desentendimento entre o Poder Legislativo e o Executivo, de modo que o projeto de lei elaborado pelo prefeito não foi aprovado pela Câmara Municipal. O município de Nova Candelária destinou o foco para a suinocultura e se especializou nesta área. Já em Tiradentes do Sul, o poder público não teve o entusiasmo necessário para desencadear o projeto.

Mesmo sem o apoio dos municípios vizinhos, a população e as lideranças de Crissiumal resolveram levar adiante a idéia do projeto. Em 30 de janeiro de 1998 foi promulgada a Lei Municipal nº 1.433/98, que cria o Programa de Fortalecimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova.

O Pacto iniciou com 4 agroindústrias: uma indústria de laticínios, uma de vinho colonial, uma de carnes e uma fábrica de vassouras. Em 1999 esse número aumentou para 14. Em 2000, atingira 21 empreendimentos e, até o final de 2009, totalizava 30.

### *2.3 - Das entidades participantes*

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

Depois de estruturado, outras entidades vieram a fazer parte do Pacto Fonte Nova, tais como Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados (Sicredi); Banco do Brasil; Câmara de Vereadores do Município de Crissiumal; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); Caixa Econômica Federal; Associação dos Técnicos Agrícolas (Atac); Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul); Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda. (Cooper Fonte Nova) e seus associados (agroindústrias e produtores rurais), os comerciantes e os consumidores.

Em 11 de dezembro de 2002, os produtores ligados ao Pacto Fonte Nova, sentindo a necessidade de partir para uma forma de trabalho mais consistente em termos de cooperação e

associativismo, criaram a Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda., ou simplesmente Cooper Fonte Nova, que veio para consolidar o trabalho dos agricultores em forma cooperativada e fortalecer as atividades dos mesmos. Foram 24 sócios fundadores que deram início a essa nova organização.

A criação da cooperativa proporcionou aos associados um importante auxílio na obtenção de inspeção sanitária, na comercialização de produtos, na aquisição em conjunto de embalagens, na colaboração em projetos, facilitando a chegada dos alimentos junto às escolas, creches, hospitais e restaurantes e uma série de outros benefícios no exercício da ação associativa, de modo a maximizar os resultados na cadeia produtiva dos pequenos empreendimentos rurais.

### **3 – Uma Análise Teórica Dessa Iniciativa de Desenvolvimento Local**

Esta parte do estudo procura interpretar teoricamente o processo da criação e desenvolvimento do Programa Pacto Fonte Nova enquanto um processo de desenvolvimento local e uma estratégia de sobrevivência de pequenos empreendimentos agroindustriais, baseado fundamentalmente nas ações de cooperação e associativismo de um grupo de pequenos produtores rurais que encontrou na agroindustrialização uma forma de agregação de valor e melhoria das condições de subsistência destes agentes econômicos. Neste sentido, esta análise teórica terá dois momentos.

Num primeiro momento, procurar-se-á entender o Pacto Fonte Nova enquanto um projeto de desenvolvimento local explicado pela abordagem do desenvolvimento endógeno, ou seja, por um processo de desenvolvimento que teve uma lógica a partir da mobilização e articulação de um conjunto de lideranças locais e agentes econômicos, na tentativa de reversão de uma situação de estagnação econômica de um determinado entorno territorial.

Num segundo momento, procurar-se-á explicar a organização, estruturação e dinamização das atividades produtivas ligadas ao Pacto Fonte Nova, pela implementação de uma estratégia competitiva, baseada fundamentalmente na cooperação e no associativismo, que encontra no modelo das estratégias coletivas a sua sustentação teórica.

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

Tenório (2007) define desenvolvimento local como “um processo centrado em um território concreto no qual os protagonistas são uma pluralidade de atores que ocupam determinadas posições no espaço social e que estabelecem relações em função de objetivos e projetos comuns” (p. 105). Destaca, ainda, esse autor, que o processo de desenvolvimento local é facilitado por meio de “decisões concertadas de modo deliberativo entre a *sociedade civil*, o *mercado* e o *poder público*, é a proximidade entre a autoridade pública e a população” (p. 106). Ocorre uma interação entre a sociedade e o Estado, num contexto em que os atores ficam mais próximos e com isso há uma facilidade de adequação quando ocorrer necessidade.

Já para Buarque (2004), “o desenvolvimento local pode ser conceituado como um *processo endógeno* de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos”. Esse autor defende que o desenvolvimento local deve utilizar as potencialidades locais, gerando oportunidades sociais, viabilizando a economia local, preservando os recursos naturais e atendendo à qualidade de vida da população local.

Sob este mesmo enfoque, Barquero (2001) traz o conceito de desenvolvimento endógeno como sendo o desenvolvimento em uma perspectiva territorial, no qual cada cidade ou região tem um caminho de desenvolvimento, de acordo com as formas de produção e tecnologias utilizadas pelas empresas deste local. Esta visão remete ao atendimento das necessidades desta população, por meio da participação da comunidade. Seu objetivo está acima de obter ganhos individuais. Busca o bem-estar social, econômico e cultural de toda a comunidade local. A estratégia de desenvolvimento interfere nos aspectos produtivos e nas

dimensões sociais e culturais, que influenciam o bem-estar de toda a sociedade. As pequenas e médias empresas possuem papel importante na abordagem do desenvolvimento endógeno por possuírem flexibilidade e capacidade empresarial e organizacional. O desenvolvimento endógeno é uma estratégia para a ação, com isso as comunidades locais que têm uma identidade própria, tomam iniciativas que as levem ao desenvolvimento. À medida que se fortalecem, essas comunidades conseguem evitar o êxodo de pessoas e empresas para outras localidades.

A partir desses entendimentos conceituais é possível analisar o movimento do Programa Pacto Fonte Nova que foi desenvolvido no município de Crissiumal(RS) e que proporcionou uma nova dinâmica em termos de desenvolvimento local.

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

O Programa Pacto Fonte Nova pode ser interpretado como um movimento típico de um processo de desenvolvimento local (Tenório, 2007) ou endógeno (Buarque, 2004; Barquero, 2001), uma vez que a sua construção e desenvolvimento exigiu a mobilização e articulação do poder público local (prefeitura e Câmara de Vereadores), da sociedade civil (lideranças estratégicas no município) e mercado (produtores rurais e pequenos agroindustrializados).

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

Os idealizadores do programa buscaram alternativas para melhorar as condições de vida desta população marginalizada, sobretudo aquela que habitava a área rural, criando alternativas de trabalho por meio de um processo de agregação de valor aos produtos produzidos.

De acordo com Sachs (2004), o emprego e o autoemprego decente são a melhor maneira de atender às necessidades sociais, pois a inserção no sistema produtivo é uma solução definitiva e as oportunidades de trabalho proporcionam a autoestima, instigando o avanço na escala social. O Pacto Fonte Nova gerou novos empregos, inseriu um número expressivo de produtores rurais numa cadeia produtiva que integrou produção, industrialização e comercialização de produtos numa escala industrial/empresarial, com ganhos mais vantajosos em termos de resultados do negócio e, também, elevou a autoestima de uma classe social (pequenos produtores rurais) que estava desanimada e sem perspectivas em termos de sobrevivência na atividade rural, uma vez que a produção agrícola não era suficiente para a manutenção das famílias no campo.

Esta ação de mobilização coordenada pelo poder público, inicialmente com algumas entidades “chaves” para a implantação do programa Pacto Fonte Nova, envolveu as organizações representativas dos agricultores, como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e o Sindicato dos Empregadores Rurais, a Emater, apoiadora dessa iniciativa, a Associação Comercial de Crissiumal — ACI, como entidade importante na inserção e na aceitação dos produtos no comércio local, as cooperativas existentes, com o apoio técnico e os órgãos de desenvolvimento, como o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social. Todas estas instituições se integraram num projeto que tinha na cooperação e no associativismo a base de sustentação para a retomada do desenvolvimento local.

Os organizadores do programa tinham a intenção de criar mecanismos para viabilizar ações que deveriam ser potencializadas em prol do desenvolvimento local. Ações essas



direcionadas inicialmente para a inserção do produtor rural (pequeno e médio) no processo produtivo e na agregação de valor à produção, aumentando a renda familiar e a geração de empregos. Com o passar do tempo e o sucesso do empreendimento na fase inicial, o Programa ampliou o seu público-alvo para os agroindustriários que se localizavam na cidade e que também dependiam da produção do campo.

Os idealizadores e coordenadores desse movimento tiveram a inteligência de buscar referências de experiências de outros municípios e Estados que desenvolveram processos semelhantes, com o objetivo de aperfeiçoar os processos de desenvolvimento iniciados no município de Crissiumal. Esta busca de novas experiências proporcionou redirecionamentos estratégicos interessantes na condução do programa, como também oportunizou a ampliação do conhecimento e cultura geral dos sujeitos envolvidos com o programa (lideranças, produtores, agroindustriários), na medida em que tiveram a oportunidade de viajar e conhecer outras realidades, desconhecidas até então.

A idéia inicial era de mobilizar a região para desenvolvê-la, pois traria maiores benefícios à população em geral. Isso, no entanto, não foi possível, por divergências de interesses dos municípios vizinhos à Crissiumal. Cada município tinha um foco de preocupação/problema diferente que merecia abordagem de intervenção no processo de desenvolvimento de forma diversa ou particularizada. Esta constatação levou as lideranças do município de Crissiumal a moverem esforços integrados numa perspectiva mais local, mais restrita ao município de Crissiumal.

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

Nessa ótica de desenvolvimento, o Pacto Fonte Nova nasceu como um programa que tinha como propósito a disseminação de inovações, aproveitar a capacidade empresarial existente, qualificar os produtores, integrando-os ao comércio local, atentar para a conservação do meio ambiente e recuperar a história e a cultura do seu povo, que tinha uma vocação agrícola.

O programa Pacto Fonte Nova teve como compromisso implantar um modelo de desenvolvimento rural sustentável, que proporcionasse aos pequenos proprietários rurais progredir em suas atividades agroindustriais com eficiência econômica, agregando renda e gerando condições de vida na propriedade rural com dignidade. Ele foi resultado de uma ação orientada por princípios de mudança e desenvolvimento num determinado território (Fischer, 2002), na medida em que houve um grande engajamento dos agentes de desenvolvimento local (poder público, mercado e sociedade organizada), em torno de um projeto alternativo e solidário, em que valores como qualidade de vida, inclusão de setores marginalizados e obtenção de resultados coletivos estavam presentes na estratégia gestada pelos organizadores do Pacto.

Os componentes principais das iniciativas de desenvolvimento local são, segundo Llorens (2001), o desenvolvimento mais equilibrado territorialmente, impulsionando-se iniciativas de desenvolvimento local e geração de emprego e renda para enfrentar pobreza e marginalização; criação de entornos institucionais econômicos, sociais, políticos e culturais para impulsionar o desenvolvimento do potencial local, compreendendo difusão de inovações; reorganização das bases empresariais e aprimoramento de infraestruturas básicas; e capacitação de recursos humanos e criação de sistemas de informações locais. Todos esses componentes apontados por Llorens (2001) estão presentes no movimento que deu origem ao Pacto Fonte Nova. No que tange ao desenvolvimento mais equilibrado territorialmente, gerando emprego e renda para enfrentar a marginalização daquela parcela de produtores rurais

anteriormente marginalizados, constata-se o aumento de mais de 18% nos produtores rurais ativos entre os anos de 1997 a 2007; o índice de renda cresceu 3,08% pelos dados oficiais (FEE, 2010); e se criou emprego para 165 trabalhadores diretos nas agroindústrias, além dos demais agentes que fornecem os produtos para as mesmas. O aumento da renda se deve à agroindustrialização dos produtos, gerando ganhos superiores aos produtores.

Houve a difusão de inovações e novos conhecimentos com o processo de agroindustrialização de produtos. Em função das agroindústrias houve uma criação de entornos institucionais dinamizadores da economia local. A Cooper Fonte Nova é um exemplo dessa iniciativa. Ela foi constituída porque os produtores sentiram a necessidade de instituir um instrumento político e organizacional que pudesse viabilizar o entendimento em torno da gestão dos negócios, como também criar mecanismos para viabilizar a comercialização dos produtos em escala empresarial, para que ela pudesse contribuir nos processos de compra de insumos e intermediação dos negócios.

O programa impulsionou o processo de melhoria das condições de vida daquela população, por exemplo, melhorou os índices na área da saúde, da educação, do saneamento, bem como o do Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) do município.

No que tange à capacitação dos recursos humanos e sistemas de informações locais, pode-se citar os treinamentos realizados pela Emater aos produtores nas áreas de fabricação e industrialização dos produtos, as parcerias com a Associação Comercial, Senar e Sicredi, nos treinamentos na área de gestão e empreendedorismo, os treinamentos realizados pelos técnicos das entidades (prefeitura, cooperativas, Emater) aos agroindustriários, a adequação às normas sanitárias e das instalações e embalagens. Além do mais, a Cooper Fonte Nova repassava constantemente informações quanto à forma legal de produzir e comercializar os produtos dos agroindustriários.

Brum e Müller (2008) destacam que unir as forças dos agentes locais a fim de investir nas localidades e transformá-las em um ambiente apto ao desenvolvimento, é uma idéia recente. Eles entendem que existe a necessidade de direcionar ações de políticas públicas e privadas para incentivar o processo de desenvolvimento local. Os projetos e políticas de desenvolvimento, no entanto, devem considerar as peculiaridades locais, atentando para o aspecto de que a agricultura é a principal característica em várias regiões brasileiras, portanto deve-se desenvolver a cadeia produtiva da região e agregar valor ao que é produzido.

Com o Pacto Fonte Nova houve a união de lideranças do município, dentre elas o poder público, a Associação Comercial e Industrial, Emater, Sindicatos, cooperativas, os chamados agentes locais (Brum e Müller, 2008), que direcionaram suas ações para os pequenos produtores rurais, possibilitando novas alternativas de trabalho e renda aos mesmos, provocando um processo de desenvolvimento local.

O estudo constatou que a agricultura de Crissiumal vinha num processo de monocultura. Com o Pacto Fonte Nova houve uma transformação das atividades, com a criação e desenvolvimento de várias agroindústrias, nos mais diversos setores, atendendo ao aspecto do desenvolvimento da cadeia produtiva e agregação de valor de que tratam Brum e Müller (2008). É o que se chama de reversão da matriz produtiva, antes calcada na monocultura e depois da implantação do Pacto, transformada em uma economia diversificada. Fato constatado pelo número de agroindústrias criadas e ampliadas, sendo mais de 30 empreendimentos com diversificação de atividades. Os produtos gerados por essas agroindústrias passaram a fazer parte da mesa dos crissiumalenses, antes vindos, na sua grande maioria, de outros municípios. Em consequência, o setor de serviços ampliou seu campo de atuação, desenvolveu o turismo e o lazer, foram criados e ampliados hotéis, cabanas, trilhas, restaurantes, diversificando as opções.

Fischer (2002) tem afirmado que os protagonistas das ações de desenvolvimento, na perspectiva do local (de um determinado território), são governos, empresas, comunidades

organizadas em redes produtivas, configurando o chamado “entorno territorial inovador”. A ação desenvolvida em Crissiumal, por meio do Pacto Fonte Nova, que mobilizou o poder público (governo), fez surgir mais de 30 novos empreendimentos agroindustriais e a integração com o comércio existente no município (empresas) e criou uma rede produtiva de produtos agrícolas, envolvendo as atividades de produção, industrialização e comercialização, no contexto de uma cadeia produtiva (rede produtiva), que integrou produtores e agregou valor aos produtos, aumentando a renda nas propriedades rurais, sem dúvida estabeleceu um “entorno territorial inovador”, na medida em que esse movimento proporcionou uma nova dinâmica produtiva e melhoria das condições da população daquele território.

Estabeleceu-se uma nova situação, tanto econômica, com novas possibilidades de produção, incorporação de novas tecnologias de produção e novos canais de comercialização e distribuição desses produtos agrícolas, quanto social, de melhoria das condições de vida das famílias envolvidas, na medida em que proporcionou novos ganhos e criou condições de fixação no campo e abertura de novos postos de trabalho e ocupação das pessoas que anteriormente estavam sem alternativas de emprego. Foi, portanto, uma idéia inovadora que trouxe grandes benefícios para aquele segmento da população do município de Crissiumal que se encontrava numa situação de estagnação e de poucas alternativas de sobrevivência.

Esta mesma autora, ao estabelecer um contraponto entre os dois sentidos de desenvolvimento — a orientação para a competição e a orientação para a cooperação ou solidariedade — enfatiza que esta segunda vertente inspira-se em valores de qualidade de vida e cidadania, ou seja, na possibilidade de inclusão de setores marginalizados na produção e usufruto dos resultados. Esse processo de desenvolvimento local desencadeado pelo Pacto Fonte Nova vem ao encontro dessa perspectiva. A preocupação com a qualidade de vida daqueles produtores rurais e da população em geral do município sempre foi o mote central dessa iniciativa de desenvolvimento. A idéia era de criar condições para que a população do município de Crissiumal pudesse ter melhor qualidade de vida na medida em que encontrasse uma alternativa econômica que possibilitasse maior geração de renda.

De outra parte, a preocupação com a cidadania, em termos de inclusão dos pequenos produtores rurais, que estavam sendo excluídos da atividade agrícola por força de um modelo que tinha na produção de soja a única alternativa e que se mostrava inviável para as pequenas propriedades rurais, também balizou as decisões de idealizar um projeto de desenvolvimento que pudesse apresentar a possibilidade de reversão de uma situação de quase expulsão dos produtores da atividade agrícola, para uma situação de inclusão destes na dinâmica produtiva do setor com usufruto dos resultados. Ou seja, esse processo de agroindustrialização, gestado em forma de cooperação e associativismo, contemplou a idéia de uma proposta de desenvolvimento econômico, buscando agregação de valor, produzir produtos competitivos no mercado, profissionalizar a comercialização, enfim, numa perspectiva de gestão estratégica, mas impondo-lhe limites da lógica da cooperação e da distribuição dos resultados no contexto dos princípios cooperativistas. A criação da Cooper Fonte Nova foi uma prova dessa filosofia de produção e distribuição dos resultados. Por meio do trabalho cooperativo foram viabilizados os processos produtivos e de comercialização, com ganhos coletivos.

### *3.2 A lógica da cooperação e associativismo como estratégia competitiva sustentável*

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

Essa concepção de colaboração, associativismo e cooperação, transformou os conceitos de competição em cooperação, de organizações únicas em grupo de organizações e

de separação em união, destacando o conceito de estratégias coletivas, como a atividade de formação conjunta de políticas e implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais. Essas estratégias refletem a necessidade de as organizações promoverem ações de cooperação e associação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas.

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

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

Na adoção de estratégias coletivas, para Balestrin e Verschoore (2008), as empresas conseguem alcançar e sustentar diferenciais competitivos a partir das seguintes vantagens: a) aprendizado mútuo, no desenvolvimento de novos produtos e processos; b) coespecialidade, na exploração de novos nichos de mercado; c) melhor fluxo de informações, promovendo ganhos com as experiências dos parceiros e redução dos níveis de incertezas; e d) economias de escala, na medida em que desenvolvem ações conjuntas que reduzem custos e potencializam o uso dos recursos. Todas essas vantagens foram percebidas com a união e cooperação das agroindústrias no Programa Pacto Fonte Nova e em torno da Cooper Fonte Nova.

O trabalho coletivo proporcionou aprendizado mútuo, na medida em que os agroindustrialários do Pacto conheceram outras propriedades em locais diferentes; visitavam feiras; faziam cursos de capacitação em processos de produção, por exemplo, na linha de sucos, bolachas, conservas, hortaliças; tomavam conhecimento de novos processos de fabricação, como os da área de embutidos e bebidas lácteas; participavam de treinamentos, por exemplo, para atendimento de visitantes ou para conservação do meio ambiente, entre outros.

As estratégias coletivas adotadas pelos agroindustrialários viabilizaram a coespecialidade, abrangendo novos mercados, como é o caso da cachaça orgânica, comercializada dentro e fora do país; dos embutidos, que produzem produtos diferenciados como o charque suíno e embutido com menor quantidade de sal; o frango caipira, entre outros. A cooperação entre os agroindustrialários proporcionou a comercialização dos produtos em feiras da região e feiras de grande porte como a Expointer (RS), totalizando um percentual significativo das vendas efetuadas pelas agroindústrias, abrangendo um novo mercado, que não existiria sem a colaboração de todos os agroindustrialários.

As informações sobre recursos, gestão, procedimentos técnicos, dentre outros, são disponibilizadas pela cooperativa para todos os associados nas reuniões, no atendimento na cooperativa ou nas visitas por parte dos colaboradores da cooperativa aos seus associados. Nos treinamentos ofertados pela cooperativa, em convênio com outras entidades, também

ocorrem trocas de informações, baseadas nas experiências relacionadas à produção, processos de comercialização e novas tecnologias, gerando ganhos mútuos.

A economia de escala é refletida nas participações conjuntas em feiras, por parte dos agroindustriários, quando um agroindustriário comercializa o seu produto e dos demais; na diminuição de custos, quando dividem o frete para participarem das feiras; quando recebem a visita de excursões; na aquisição de embalagens em conjunto; quando participam de licitações para comercialização de seus produtos; no marketing de seus produtos, tanto nas palestras quanto na exposição dos produtos nas feiras ou nas prateleiras dos supermercados; na orientação técnica, que é disponibilizada a todos os agroindustriários envolvidos no programa; na aquisição de matéria-prima para produção, como o leite para a bebida láctea, queijo, leite pasteurizado, ou na aquisição de verduras, legumes, cana-de-açúcar e frutas, de várias famílias produtoras, por parte das agroindústrias de conservas, melado, geléias e sucos.

Para Bengtsson e Kock (2000), coopetição refere-se a relacionamentos diádico e paradoxal, que surgem quando várias organizações cooperam em algumas atividades, em forma de aliança estratégica e, em outros momentos, essas mesmas empresas competem entre si em outros campos. Este sistema coopetitivo se reflete no Pacto Fonte Nova, na forma da criação da Cooper Fonte Nova, que possibilitou a comercialização de produtos com a prefeitura, aproveitando a utilização dos recursos de programas federais, fazendo com que esses recursos permanecessem no município e favorecessem toda a população.

Esse sistema coopetitivo possibilitou o estreitamento dos relacionamentos entre os agroindustriários, proporcionando novas alternativas de negócios. É o caso da participação em conjunto pelos agroindustriários em feiras e exposições, em que os mesmos comercializam seus produtos de forma coletiva. A Cooper Fonte Nova, dentro desse sistema de coopetição, criou laços de interdependência entre os agroindustriários, que buscaram atingir objetivos mútuos (coletivos). É o caso dos avanços tecnológicos, em que muitos agroindustriários foram beneficiados com computadores e Internet, como também em relação à marca Fonte Nova, em que uma agroindústria reforça a qualidade dos seus produtos e, ao mesmo tempo, faz a divulgação para benefícios das demais empresas, uma vez que todas possuem a mesma marca. Os aspectos legais e tributários são disseminados a todos os agroindustriários, fazendo com que os mesmos se mantenham atualizados e dentro das normas, é uma forma que se reflete no sistema cooperativo. Por outro lado, as agroindústrias competem entre si, cada uma busca o seu espaço no mercado, afinal muitas desenvolvem as mesmas atividades e procuram qualificar os seus processos produtivos e produtos de forma a melhor competir no mercado.

Silveira Santos et al. (2007) denominam de arranjos produtivos locais os mecanismos de apoio que são utilizados como instrumentos de gestão pelas micro e pequenas empresas, por meio da cooperação e integração de empresas com o intuito de obter vantagens competitivas. No contexto desse conceito é possível visualizar o Pacto Fonte Nova como um arranjo produtivo local, uma vez que vários pequenos produtores conseguiram se unir em torno de uma atividade, a agroindustrialização, e passaram a produzir por meio de uma estratégia de cooperação e parceria, viabilizando treinamentos conjuntos, marca própria compartilhada, exposição em feiras e comercialização de produtos de forma associada, enfim, um arranjo de produção que teve na cooperação uma alternativa de viabilidade e competição.

Batalha (2001) destaca que o associativismo e as parcerias são fatores importantes para que um produtor obtenha uma renda mínima, pois vai racionalizar o trabalho e os custos e permitir que o produtor se insira e permaneça no mercado. Enfatiza que as cooperativas são fonte de divulgação dos produtos e facilitadoras de acordos entre produtores e comerciantes. A Cooper Fonte Nova constituiu-se numa estratégia de sucesso adotada pelos idealizadores do Pacto. Ela foi responsável e ainda é pela intermediação da comercialização dos produtos dos agroindustriários, muitas vezes sendo inviável a forma direta de comercialização devido às exigências fiscais e legais. Além disso, a Cooper Fonte Nova proporciona divulgação gratuita

aos associados, o que impulsiona a comercialização dos produtos desses empreendimentos. Essa divulgação acontece por meio da participação de representantes da Cooper em feiras, assim como em palestras em associações comerciais, câmaras de vereadores e em diversas entidades governamentais. Ela presta consultoria às agroindústrias tanto na produção de alimentos, na medida em que dispõe de nutricionistas e assistentes sociais, quanto na comercialização dos produtos, por meio da compra e revenda, participação em licitações, entre outros. A Cooper Fonte Nova é constituída e gerida pelos agroindustriários, o que faz com que os interesses da cooperativa e dos associados sejam os mesmos, numa relação de convergência e união em prol do crescimento dos negócios.

Essa participação em feiras pelos agroindustriários fez com que alguns empreendimentos se destacassem internacionalmente, como é o caso da Agroindústria Colônia Nova, indústria produtora de cachaça orgânica. Os empresários visitaram feiras na Alemanha, se adequaram às normas internacionais, obtiveram a certificação e atualmente comercializam para vários países, além do mercado interno. Essa participação dos produtores em feiras, portanto, gerou novos negócios e foi decisiva para a ampliação e prospecção de novos mercados. Não fosse esse espírito cooperativo e competitivo ao mesmo tempo, certamente os negócios não teriam a amplitude e sucesso que atingiram.

#### **4 – Conclusões e Considerações Finais**

O objetivo deste estudo foi analisar e compreender o processo de criação e desenvolvimento do Pacto Fonte Nova, enquanto uma estratégia para viabilizar a sobrevivência e competitividade de pequenos produtores rurais e, ao mesmo tempo, um programa de revitalização do desenvolvimento econômico e social de um determinado local, no caso o município de Crissiumal.

Conclui-se que diante da constatação do êxodo rural, de um processo de estagnação e de exclusão de uma parcela da população (os pequenos produtores rurais), as lideranças locais do município de Crissiumal se mobilizaram para reverter este quadro. Foi possível verificar que o desenvolvimento desse programa foi conduzido de forma estratégica pelas entidades ativas do município, em especial pelo poder público da época, que foi o grande articulador do projeto.

Em termos de promoção do desenvolvimento, o programa buscou alternativas locais, demonstrando uma experiência de desenvolvimento endógeno, com a criação de novos empreendimentos econômicos, agregação de renda e melhoria na qualidade de vida da população, sobretudo daquela que participou do programa e, por extensão, de toda a comunidade que se beneficiou com os resultados dessa iniciativa de desenvolvimento. O modo de produção associativo desenvolvido resgatou uma cultura de trabalho cooperado que fez surgir um conjunto de novas atividades agrícolas, proporcionando a diversificação de atividades e, por consequência, na estagnação do êxodo rural e na agregação de mais renda às pequenas propriedades rurais que se encontravam em situação difícil. De outra parte, também proporcionou um reequilíbrio em termos da dinâmica dos demais setores do município, na medida em que aconteceram melhorias nas áreas da saúde, transportes, educação, emprego, infraestrutura, saneamento, dentre outros.

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

Constatou-se que o Pacto Fonte Nova foi uma iniciativa interessante de desenvolvimento local a partir de um processo de articulação das lideranças e das forças econômicas e políticas do município de Crissiumal, que se encontrava num processo de

estagnação econômica e de inércia em termos de alternativas que pudessem reverter o quadro de descrédito e desânimo da população. Aquele que foi, então, um projeto de revitalização do desenvolvimento local e que proporcionou uma nova dinâmica de entendimento dos agentes políticos e econômicos do município, também apresentou uma série de problemas e entraves que dificultaram um resultado ainda mais expressivo dessa iniciativa de desenvolvimento local concebida a partir de uma ação centrada no propósito da cooperação, da solidariedade e do associativismo.

Em termos de problemas e entraves apresentados, dois aspectos merecem destaque. O primeiro se refere ao despreparo das pessoas para trabalhar de forma associativa. O modelo de desenvolvimento capitalista, no qual a concorrência é uma tônica, em que cada indivíduo procura acumular capital, estar à frente do outro, apareceu como um dos primeiros obstáculos a ser superado para a efetivação do projeto. Uma das condições para que um projeto de produção agroindustrial obtenha êxito é a garantia da oferta de produtos em quantidade e qualidade que atenda as necessidades do público consumidor, com certa regularidade e continuidade. Essa condição somente se viabiliza se o trabalho dos produtores seja conduzido de forma profissional e de amplo entendimento entre eles. Diante desta exigência, portanto, a formação do capital social naquele projeto, entendido como a capacidade de cooperação em uma dada sociedade, num conjunto de interações sociais e na soma de esforços baseados na confiança mútua e na capacidade de resolver conflitos de forma democrática, era uma condição-chave para que se pudesse avançar em termos de resultados.

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

O segundo aspecto a ser apontado em termos de problemas para o desenvolvimento do programa se refere à descontinuidade nos projetos políticos dos governos. Em nível estadual, no ano de 1999, foi instituído um programa de incentivo às iniciativas de agroindustrialização no âmbito da agricultura familiar, como forma de desenvolvimento de um setor que historicamente sempre foi excluído das políticas públicas. Porém, quando o governo do Estado mudou, os incentivos foram extintos, com prejuízos enormes para a continuidade daqueles empreendimentos agroindustriais que estavam integrados a esse programa estadual.

No ano de 2009, também houve mudança do governo municipal, que repercutiu na gestão do Programa Pacto Fonte Nova. Com o início das atividades do novo governo municipal alguns funcionários da prefeitura foram desligados e outros transferidos de setor, fatos que repercutiram diretamente nas atividades do Pacto. Muitos processos administrativos interrompidos ocasionaram na suspensão de projetos que eram beneficiados com recursos de órgãos federais em apoio ao Pacto Fonte Nova.

A partir do ano de 2010, já com a devida adaptação dos novos funcionários e técnicos da nova administração pública, existe a expectativa de retomar a articulação com órgãos do governo federal para reforçar a cota de recursos a ser destinada aos incentivos dos empreendimentos do Pacto Fonte Nova.

Esses processos de descontinuidades das administrações sempre prejudicam os projetos em andamento. Com o Pacto Fonte Nova a história se repetiu. A transição de uma

administração para a outra ocasiona mudança de política e interrupção de ações no campo das políticas públicas e dos projetos de desenvolvimento. Por mais que seja um projeto de interesse da sociedade local, com o envolvimento de vários segmentos, independentemente das correntes políticas existentes no município, a mudança das lideranças que estão à frente dos governos e instituições estratégicas locais traz consigo alterações de estratégias e comportamentos.

Como o Pacto Fonte Nova teve uma influência muito forte da liderança do ex-prefeito Walter Luiz Heck, que foi o grande mentor e articulador deste projeto de desenvolvimento local, com a saída dele e as conseqüentes alterações nas coordenações que envolviam as diferentes organizações e instituições participantes do Pacto, foi notório o enfraquecimento desse movimento.

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

Por fim, resta dizer que este estudo limitou-se a contar a história dessa iniciativa de desenvolvimento local, apontando seus avanços e problemas, no contexto da lógica da cooperação e da solidariedade como estratégia de desenvolvimento. Essa descrição e análise do processo de criação e desenvolvimento desse programa e, conseqüentemente, da contribuição do mesmo no desenvolvimento local, foi realizada com base na percepção dos seus idealizadores e gestores, como também dos agentes envolvidos, restringindo-se, portanto, às percepções e interpretações destes sujeitos.

Em termos de continuidade de estudos no campo do desenvolvimento local, as conclusões do presente estudo permitem sugerir a utilização de uma abordagem de pesquisa quantitativa para a análise desse programa de desenvolvimento, ou seja, que seja possível dimensionar por meio de indicadores (qualidade de vida, crescimento econômico, desenvolvimento humano), o real impacto socioeconômico do programa para o município.

De outra parte, sugere-se, também, um estudo que possa explorar um aspecto identificado e não muito explorado neste estudo, ou seja, os problemas e dificuldades de levar em frente uma proposta de ação coletiva que exige participação, envolvimento e espírito cooperativo de um conjunto de agentes que têm interesses individuais e particulares diferenciados e que necessita unir forças em prol do interesse comum. Isto é, as dificuldades do desenvolvimento das formas participativas de gestão em projetos de desenvolvimento local.

### Referências Bibliográficas

- ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of management Review*, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARQUERO, A. V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Tradução de Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BATALHA, M. O. *Gestão agroindustrial: Gepai — Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BRUM, A. L.; MÜLLER, P. K. (Orgs.). *Aspectos do agronegócio no Brasil: a realidade na primeira década do terceiro milênio*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- FEE. Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_idese\\_municipio\\_classificacao\\_idese.php?ano=2006&letra=C&ordem=municipios](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_idese_municipio_classificacao_idese.php?ano=2006&letra=C&ordem=municipios)>. Acesso em: 11 de maio 2010.
- FISCHER, Tania. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. Capítulo 1 – Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda, p. 12-32.
- FOMBRUN, Charles. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, n.2, p. 280-291, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações — uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1981.
- HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela>>. Acesso em: 17 de maio 2010.
- LLORENS, F. A. *Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- MOTTA, P. R. Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância. In: CAIDEN, G. E.; CARAVANTES, G. R. *Reconsideração do conceito de desenvolvimento*. Caxias do Sul: Educ, 1985.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-opetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- PACTO FONTE NOVA. *Programa Municipal de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova*. 2007. Trabalho não publicado.
- \_\_\_\_\_. *Histórico – Programa de Desenvolvimento Agroindustrial Pacto Fonte Nova*. 2010.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992. p. 1-30.
- PREFEITURA DE CRISSIUMAL. Secretaria da Fazenda. 2010.
- SACHS, I. *Desenvolvimento: incluído, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SILVEIRA SANTOS, L. L.; ALVES, R. C.; SÜNDERMANN, J.; ALMEIDA, K. N. T. “Artifícios” para a construção de uma estratégia coletiva: o desenvolvimento de um APL na indústria pirotécnica no Centro-Oeste Mineiro. In: Encontro Anpad, 2007, 22 a 26 setembro, Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007.
- TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração?* Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). *Cidadania e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.