

Pequenas Agroindústrias – Percepções e Dificuldades: Um estudo no Meio-Oeste Catarinense.

Autoria: Silvio Santos Junior, Daniel Poletto Tesser

Resumo

O estado de Santa Catarina vem desenvolvendo políticas públicas buscando estimular a formação de agroindústrias de produtores rurais de forma de prover a inserção desses no mercado. Este trabalho objetiva analisar essas organizações no meio-oeste catarinense. O estudo exploratório dá-se em duas etapas: 1) uma qualitativa, na qual, através de uma pesquisa documental e entrevistas, analisa-se os arranjos organizacionais para constituição dessas agroindústrias. Nesta etapa foi possível inferir que, embora as constituições jurídicas predominantes sejam de cooperativas e/ou associações, subjacentemente está implícita a idéia de formar *redes de cooperação*. 2) Na segunda etapa, quantitativa, buscou-se identificar a visão, envolvimento, comprometimento, e percepção de sustentabilidade, que têm os *stakeholders* dos projetos, para encontrar as similaridades e complementaridades, e gargalos existentes. Os resultados mostram que “Comercialização dos produtos”, a “Organização da produção”, a “Logística”, a “Obtenção de recursos financeiros” e “Mão-de-obra técnica ou gerencial capacitada no nível da propriedade” são as principais dificuldades percebidas. Quanto às similaridades/complementaridades, os dados não permitem respostas conclusivas.

1. Introdução

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

Numa tentativa de concretizar essa intencionalidade, o governo do Estado de Santa Catarina vem orientando suas políticas públicas privilegiando a formação de pequenas associações de produtores rurais em atividades que agreguem de valor à produção primária. Segundo a Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural (Epagri), na 8ª Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina (SDR), as políticas públicas investiram, no período compreendido entre 2004 e 2006, R\$ 1.746.000,00 a “fundo perdido”, no estímulo para formação de agroindústrias.

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

Diante das considerações apresentadas, o presente artigo pretende expor o *estado da arte* dessa intencionalidade do governo do estado, mostrando como duas Regiões Geográficas do Estado de Santa Catarina estão conduzindo as orientações governamentais, e, através da visão, envolvimento, comprometimento, e percepção da sustentabilidade que têm os partícipes dos projetos, identificar as similaridades e as dificuldades dessas agroindústrias

Trata-se de uma exposição feita em cinco seções: Na seção (1) fez-se a introdução; na seção (2) faz-se a revisão teórica necessária para sustentar a pesquisa, e na seção (3) explica-se a metodologia da mesma; na seção (4) expõe-se como cada Região está se estruturando para a formação das pequenas agroindústrias, identificando as configurações organizacionais que estão sendo perseguidas. Esta seção é baseada na análise dos documentos orientadores do planejamento territorial de cada Região, e neste artigo, é apresentada apenas a conclusão dos pesquisadores sobre os achados. Ainda na seção 4 (subseção 4.2) mostra-se os resultados da pesquisa de campo, que busca analisar os *stakeholders* dessas agroindústrias. Nela são investigados os membros das agroindústrias e os agentes apoiadores desses projetos. Finalmente, na seção (5), tece-se considerações sobre os resultados obtidos e sugere-se pesquisas futuras para aprofundar o conhecimento da temática.

2. Arranjos Organizacionais em Sistemas Produtivos

A busca de associações, dos mais diferentes tipos, é prática bastante antiga. Cândido (2000), comenta sobre a existência, ainda no século XIX, de formas de organizações entre pequenas empresas para utilizar novas tecnologias produtivas. Um número considerável de autores tem enfatizado a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar o um bom desempenho na competitividade de firmas.

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

Apesar disto, algumas condições básicas são necessárias para permitir a existência de sistemas produtivos locais. Segundo Cassiolato & Lastres (2002), são elas: (1) um número significativo de empresas e demais agentes; (2) a especialização destes em determinadas atividades produtivas; (3) a existência de mão-de-obra local qualificada e reconhecida por sua capacitação; (4) a existência de atividades correlacionadas “para frente” e “para trás” da cadeia; (5) uma forte interdependência entre as empresas e demais agentes; (6) a existência de uma comunidade e forte identidade local e regional que favoreça a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade; (7) a presença de instituições promotoras (principalmente locais) capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento, favorecendo a inovação; (8) a articulação do sistema local para o exterior, particularmente para monitorar novos desenvolvimentos tecnológicos e mercadológicos.

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

A seguir, descrevem-se, sucintamente, as características de algumas formas de arranjos organizacionais:

2.1. Alianças

As alianças estratégicas são definidas como associações com objetivo de fomentar os interesses comuns dos membros. Segundo Gulati (1998), são arranjos voluntários entre firmas envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, de tecnologias e de serviços. Estes podem ocorrer como um resultado de uma larga faixa de motivos e objetivos,

que tomam uma variedade de formas, e que ocorre através de relações verticais e horizontais. Como observa este autor, as alianças se caracterizam por trocas diádicas e dão menos atenção ao fato de que precursores chaves, processos e resultados associados com alianças podem ser definidos e formatados de maneira importante através das redes sociais dentro das quais a maioria das firmas estão inseridas.

2.2 Cooperativismo

Uma forma de organização de grande importância econômica e social da atividade agropecuária é a cooperativa. Segundo o artigo 4º da lei 5.764/71 (p.1), as “Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais, por algumas características específicas, dentre elas, o retorno das sobras líquida do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral”.(GONÇALVES, 2003)

Deste modo, pode-se dizer que a missão fundamental das cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados. No Brasil as cooperativas em geral dispõem de poucos recursos técnicos e financeiros (tais como escala de produção, atualização tecnológica, capacidade financeira e organizacional, entre outros) para enfrentar, de forma isolada, a concorrência das empresas de maior porte (JERÔNIMO et al, 2005).

2.3 Clusters

Cluster é uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, de serviços, empresas em indústrias relacionadas e instituições associadas (universidades, associações de comércio). Há campos em que competem mas há campos em que também cooperam (PORTER,1998).

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

- Funcionando, ou sobre-realizando, *clusters* que são auto-conscientes e hábeis para realizar seu potencial pleno e produzir mais que a soma de suas partes;
- Latente, ou sub-realizando, *clusters* onde oportunidades existem, mas não são exploradas e as sinergias ainda não são realidade; e
- Potencial, *clusters* onde algumas exigências estão no lugar adequado, mas a massa crítica e/ou condições-chave estão erradas.

De uma maneira geral pode-se dizer que, hoje em dia, é amplamente aceito que as fontes locais de competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento de sua capacidade inovativa. Um importante passo nesta direção foi a ligação da idéia de aglomeração com a de “redes”.

2.4 Redes

O surgimento de redes formais ou informais parece para ser a principal característica da economia contemporânea. Segundo Belussi e Arcangeli (1998), essas novas formas de organizações, permitem mais coordenação entre atores quase-independentes, e ao mesmo tempo, mais flexibilidade e autonomia em planejamento, produção e distribuição. Para Omta,

Trienekens e Beers (2001), quando uma organização torna-se parte de uma rede, deve explorar com eficácia a informação que circula nela, tornando-a valiosa, podendo gerar a construção do conhecimento.

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

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

Casarotto Filho e Pires (2001), definem uma tipologia de redes onde a classificação depende do grau de coesão territorial refletido na cooperação entre grupos, empresas e instituições. As regiões apóiam esses mecanismos, pois propiciam o emprego, o empreendedorismo, e tem uma preocupação maior com o ambiente, dado que envolve um maior número de *stakeholders*. Ou seja, promovem o desenvolvimento sustentável de um território.

Seja qual forma a forma inter-organizacional, a governança é condição determinante ao êxito.

2.5 Governança em sistemas produtivos locais e políticas para sua promoção

O conceito de governança, utilizado Cassiolato e Lastres (2002), parte da idéia de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores nos processos de decisão local, sem ignorar a existência de casos em que alguns atores, jogando com um peso econômico maior, exercem, *de facto*, o papel de governança. No caso desta situação, há dois formatos básico descritos na literatura: 1) Grandes empresas com sede local; e 2) Grandes empresas tipo plataforma satélite. Independente do formato, é a partir de ações de políticas públicas que as aglomerações podem se transformar em efetivos sistemas produtivos locais.

Uma outra situação refere-se à existência de aglomerações de PMEs, sem grandes empresas localmente instaladas. Nessa situação, têm-se que: 1) as PMEs locais surgem a partir da existência, na localidade, de instituições científico-tecnológica de excelência; e 2) os aglomerados de PMEs, sem grandes empresas responsáveis pela governança. O quadro 1 apresenta algumas características fundamentais de cada tipo.

Quadro 1 - Principais características de governança em aglomerações				
Características	Com Governança Local de Grandes empresas		Sem Governança local definida	
	Aglomerações controladas por grandes empresas com sede local	Aglomerações controladas por grandes empresas tipo plataforma industrial satélite	Aglomerações de PMEs sem governança local	Aglomerações de PMEs surgidas a partir de infraestrutura de C&T
Economia de escala	Alta	Alta	Baixa	Altas
Nível de atividade das empresas locais	Baixo (exceto serviço)	Baixo a moderado	Alto	Baixa ou nenhuma
Comércio intra-aglomerado	Entre grande firma e fornecedores	Mínimo	Altamente desenvolvido	Alta entre instituições e fornecedores
Investimentos-chave	Decisão local	Decisão externa	Decisão local	No governo local ou externa ao aglomerado
Cooperação produtor-usuário	Baixa, podendo crescer significativamente	Praticamente nula	Importante	Baixa
Cooperação com firmas externas ao aglomerado /DI	Alta	Alta com a empresa matriz	Baixa	Alta com instituições
Regulação das relações	Longo Prazo	Curo Prazo	Longo Prazo	Curto Przao
Fontes de financiamento	Empresa grande	Externa	Internas ao Aglomerado	Externas
Possibilidades de crescimento de longo prazo	Depende da grande empresa	Ameaçada pela relocação das atividades	Boas	Depende das instituições governamentais
Papel do governo local	Importante	Importante	Importante	Fraco na promoção na infra-estrutura Alta

Fonte: Cassiolato & Lastres (2002)

A utilidade destas tipologias refere-se ao fato de que a transformação de arranjos em sistemas produtivos locais deverão se deter no entendimento da questão de governança das relações.

2.6 Sustentabilidade e inovação

Sustentabilidade

Muitas estratégias tem sido propostas em busca do desenvolvimento sustentável. A grande maioria delas, segundo Graaf, Musters e Keurs (1996), apontam para um tipo de problema – prevenção da deterioração ambiental – ignorando a importância dos objetivos sociais e econômicos.

Perguntando “o que é sustentável?”, Veiga (2005) mostra a resposta à esta indagação em três padrões básicos : Os otimistas; os fatalistas (ou céticos); e o caminho do meio. A seguir descrevem-se, de forma resumida, esses padrões:

Os otimistas (fábula panglossiana): Nesse extremo estão os economistas que dão preferência ao otimismo teórico de Robert Solow (1971), segundo o qual natureza jamais constituirá um sério obstáculo a expansão: “Qualquer elemento da biosfera que se mostrar limitante ao processo produtivo, cedo ou tarde, acabará substituído, (...). Isto porque o progresso científico e tecnológico sempre conseguirá introduzir as necessárias alterações que substituam a eventual escassez (...)” (SOLOW, 1971)

Os fatalistas (fatalidade entrópica): Noutro extremo, tomando como base o alerta de Georgescu-Roegen (1971), para quem, “em algum momento do futuro, a humanidade deverá apoiar a continuidade de desenvolvimento na retração, isto é com o decréscimo do produto”. O oposto do sucedido nos últimos dez mil anos. Para essa corrente cética, cujo principal expoente é Daly (2002), “só haverá alternativa à decadência ecológica na chamada ‘condição estacionária’ – que não corresponde, como muitos pensam, a crescimento zero”. Exemplificando pedagogicamente seu raciocínio, este autor utiliza uma biblioteca repleta de livros: “a melhor solução é estabelecer o princípio de que um novo livro só poderá entrar no acervo quando outro for retirado, em uma troca que só se aceita se o novo livro fosse melhor que o substituído” (DALY, 2002)

Caminho do meio: Seja qual for o futuro desta polêmica, está claro que a conciliação entre crescimento econômico e conservação da natureza não é algo que se possa resolver no curto prazo, e muito menos de forma isolada, em certas atividades ou lugares específicos. Veiga (2005), mostra que ao mesmo tempo que nenhum dos dois extremos é possível, cada um deles merece uma reflexão.

A guisa de finalização dos padrões: A sustentabilidade ambiental é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Num entendimento mais amplo, a estratégia de desenvolvimento sustentável tem por objetivo a promoção e a harmonia entre os seres humanos, entre a humanidade e a natureza. O desenvolvimento sustentável depende da organização social da região, através de uma complexa malha de instituições e de agentes, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional. Sachs, (2000) afirma que:

[...] as estratégias de desenvolvimento sustentável não podem ser impostas de cima para baixo. Elas devem ser concebidas e aplicadas em conjunto com a população, ajudadas por políticas eficazes de responsabilização. Para tanto é preciso encontrar um novo tipo de parceria entre todos os atores concernentes, assim como uma nova redistribuição do poder entre Estado, empresas e terceiro setor.

A redes de cooperação poderiam ser uma estratégia para propiciar esta sustentabilidade desde que, num processo de aprendizagem, engaje os indivíduos nas ações sustentáveis fazendo-os multiplicadores da sustentabilidade. “Entretanto, nós podemos

anunciar que a vantagem para a lógica da sustentabilidade na estratégia organizacional demanda uma complexa visão analítica. Esta visão admitirá relações múltiplas e múltiplas etapas para cada companhia que persiga o caminho orientado para sustentabilidade” (CRUZ et al, 2006).

Inovação

Na literatura especializada a ênfase no “local” se manifesta em quatro linhas de trabalho (embora não existam fronteiras entre tais linhas, com autores misturando-as):

- 1) **Economia neoclássica tradicional:** mostra os retornos crescentes advindos da aglomeração. (Krugman, 1995)
- 2) **Economia e gestão de empresas:** as vantagens competitivas derivam de uma constelação de fatores locais que sustentam o dinamismo das empresas líderes. (Porter, 1998)
- 3) **Economia e ciência regional:** região como um nexo de interdependências que não são “comercializáveis”. (Markusen, 1996; Pyke, Begattini e Sengenberger, 1990)
- 4) **Economia neo-schumpeteriana sobre sistemas de inovação:** utiliza do tecnoglobalismo (processo inovativo associado a processos de aprendizado e ao conhecimento tácito). Importância das instituições, políticas e todo o ambiente sócio-cultural. (Freeman, 1995; Cooke & Morgan, 1998)

De uma maneira geral pode-se dizer que, hoje em dia, é amplamente aceito que as fontes locais de competitividade são importantes, tanto para o crescimento das firmas quanto para o aumento de sua capacidade inovativa.

Processos de aprendizado, capacitação e inovação, baseados na articulação entre os agentes da rede, têm sido cada vez mais reconhecidos. Em tal quadro de referência o processo inovativo é conceitualizado como fundado no aprendizado interativo e localizado, dado que ele é – por definição – uma criação nas capacitações e conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia (CASSIOLATO & LASTRES, 2002). As interações necessitam de confiança e envolvem contextos culturais subjacentes que vão além das relações contratuais e formais do mercado puro. É nesse ponto que as instituições se tornam particularmente importantes, no sentido de “regras do jogo” política ou culturalmente estabelecidas. Instituições implicam em comportamento e ações rotinizadas: reduzem as incertezas, coordenam o uso do conhecimento, medeiam conflitos e proporcionam sistemas de incentivos.

3. Metodologia da pesquisa

Trata-se de um estudo exploratório, que busca informações sobre as iniciativas de associativismo, a fim de analisar as redes de cooperação de produtores rurais do meio-oeste catarinense, *construídas* por intervenções governamentais, nas 7ª e 8ª SDR.

Estudos exploratórios tratam de aprofundar conceitos preliminares, permitindo também, levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo (HOPPEN et al, 1996). Segundo Malhotra (2001), ela pode ser usada quando o pesquisador deseja: formular um problema ou defini-lo com maior precisão, identificar cursos alternativos, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações para exame posterior, obter critérios para desenvolver uma abordagem posterior e estabelecer prioridades.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas.

Na primeira etapa (realizada entre junho e setembro de 2007), buscou-se reconhecer as configurações organizacionais que estão sendo perseguidas pelas 7ª e 8ª SDRs para “criar

condições para a transformação das Regiões Administrativas em pólos de desenvolvimento sustentável” (SANTA CATARINA, 2004).

Foi feita a análise de duas SDRs (7ª e 8ª), delimitando-se à “Área 6: Agricultura” do Projeto Meu Lugar.

Nesta etapa utiliza-se de dados secundários, obtidos dos seguintes documentos:

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

Ainda nesta etapa, para obtenção de dados primários, realizou-se entrevistas com os responsáveis pelo estímulo/implantação/coordenação das agroindústrias implantadas (ou em implantação) nas regiões do estudo, sob tutela da Epagri. Por questão de exigüidade de espaço, imposta pelas normas para apresentação do presente artigo, não se apresenta a discussão dos resultados desta etapa. As conclusões desta etapa são apresentadas na seção seguinte (3.1), mostrando a tendência de configuração perseguida por cada SDR, na busca do atingimento do “desenvolvimento sustentável” das agroindústrias da Regiões, segundo a conclusão dos pesquisadores, à luz do documental analisado.

Na segunda etapa da pesquisa, realizada em fevereiro e março de 2008 – tendo sido identificado (na primeira etapa) a configuração perseguida – busca-se identificar o visão, envolvimento, comprometimento e percepção de sustentabilidade que têm as entidades participantes dos projetos (direta e indiretamente). Nesta etapa foram distribuídos 100 questionários que deveriam ser respondidos pelos(as): a) membros das associações/cooperativas; b) prefeituras e SDRs e Associações dos Municípios (AMMOC e AMPLASC)ⁱ; c) Sindicatos; e) Universidades; d) EPAGRIs (7ª. e 8ª. região); e) Cooperativas; e, f) outros agentes envolvidos.

O Universo da pesquisa é, pois, constituído pelos stakeholders. Tomou-se, como amostra, os membros das associações/cooperativas (diretamente envolvidos) e os demais agentes de apoio, descritos no parágrafo anterior. Os questionários foram deixados com os articuladores da Epagri, para distribuição aos membros das associações/cooperativas. Aos demais agentes, os pesquisadores entregaram pessoalmente o questionário. Retornaram 38 questionários, sendo 25 de membros das associações e 13 dos demais *stakeholders*.

Para interpretação dos dados, procedeu a análise e a sistematização dos mesmos utilizando-se do software estatístico Sphinx®. Os resultados desta segunda etapa são apresentados na subseção 3.2.

4. Resultados

4.1 Os achados da análise documental

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

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

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

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

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

Poderiam ser parcialmente enquadradas dentro do conceito teórico de *clusters*, notadamente na conceituação de Rosenfeld (1997). Na 8ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster latente (ou sub-realizando)*, onde as oportunidades existem, mas não são exploradas e as sinergias ainda não são realidades. Enquanto que na 7ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster potencial*, onde algumas exigências estão no lugar adequado, mas a massa crítica e/ou condições-chaves estão erradas.

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

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

Estas constatações empíricas corroboram com as argumentações teóricas de Cruz et al (2006), que afirmam que na trajetória para passar de uma lógica econômica financeira para uma lógica de sustentabilidade, há necessidade de que as empresas caminhem num processo

de aprendizado como um todo. Ou seja, alcançar o desenvolvimento sustentável é um caminho complexo, moroso), na qual os *stakeholders* envolvidos precisam ser considerados.

Verificar como os *stakeholders* “vêm” essas pequenas agroindústrias é do que trata a seção seguinte.

4.2 A visão e o comprometimento dos stakeholders

Esta seção busca, através da identificação da visão, do envolvimento e do comprometimento que têm as entidades partícipes dos projetos, encontrar as possíveis similaridades e complementaridades, e os possíveis gaps/gargalos existentes nos projetos.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Obteve-se o retorno de 38 questionários. Os respondentes são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Os entrevistados

Stakeholder	Quantidade de entrevistados		
	7ª. SDR	8ª. SDR	Total
PRODUTOR (membro)	13	11	24
Epagri Joaçaba	2	0	2
SDR Joaçaba	2	0	2
AMMOC	1	0	1
AMPLASC	0	1	1
Cooperio Joaçaba	1	0	1
Epagri Campos Novos	0	1	1
Prefeitura Joaçaba	1	0	1
Prefeitura Campos Novos	0	1	1
SDR Campos Novos	0	1	1
Sicoob Joaçaba	1	0	1
Sindicato Joaçaba	1	0	1
UNOESC Joaçaba	1	0	1
Total	23	15	38

Dos 24 produtores membros de alguma associação/cooperativa do estudos, 15 deles (62,5%) exerce alguma função administrativa dentro de sua entidade, e nove (37,5%) não tem participação direta da administração.

Questionados sobre qual(is) projeto fazia parte, verificou-se que os produtores membros, que responderam ao questionário, em sua grande maioria eram integrantes da Cooperativa de produção Agroindustrial Familiar da Região Colonial do Meio-Oeste – COOPAFAN (45,8%), em Joaçaba, e do Projeto de Plantas Bioativas/aromáticas em Campos Novos (41,7%), o que, de certo modo, prejudica alguns aspectos desse trabalho, já que se pretendia investigar diversas agroindústrias de cada região. Três produtores (12,5%) também participam do projeto Reestruturação da Casa Familiar Rural e seis (25%) à Feira-Livre, ambos na 7ª. SDR. Na 8ª. SDR, além do projeto Plantas Bioativas/aromáticas, apenas um respondente (4,2%) informou participar do projeto Apicultura. Importa informar que esta questão era de múltipla escolha, na qual o respondente poderia indicar até quatro projetos simultaneamente.

No que se refere ao demais stakeholders, em resposta à mesma indagação, disseram apoiar/participar de diversos projetos, conforme é apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Participação dos *stakeholders* apoiadores, nos projetos regionais

Projetos que participa	Qt. cit.	Freq.
Unidade de extração de mel (Capinzal)	0	0,0%
Construção de uma cantina para produção de vinho e suco (Água Doce)	1	7,1%
Aquisição de máquinas e equipamentos para a estruturação de um moinho colonial (Água Doce)	1	7,1%
Reestruturação da Casa Familiar Rural (Erval Velho)	3	21,4%
Cooperativa de Produtores (Joaçaba)	8	57,1%
Feira-Livre (Joaçaba)	3	21,4%
Apicultura (Campos Novos)	2	14,3%
Piscicultura (Campos Novos)	2	14,3%
Agricultura orgânica (Campos Novos)	0	0,0%
Uva (vinífera/sucos) (Campos Novos)	4	28,6%
Plantas bioativas/aromáticas (Campos Novos)	0	0,0%
Frango caipira (Campos Novos)	1	7,1%
Bovinocultura de Leite (Campos Novos)	1	7,1%
Não participo/colabora	1	7,1%
TOTAL OBS.	14	

Cabe resgatar que havia quatro opções de respostas, nesta questão; assim o fato de o projeto *Plantas Bioativas/aromáticas* não mostrar apoiadores, não significa que não os tenha. Mas pode-se inferir que ele não é considerado entre os quatro mais importantes por qualquer dos *Stakeholders* apoiadores.

4.2.2 A visão, o envolvimento e o comprometimento

Para efeito de padronização e facilidade de comunicação, chamar-se-á de “membro” aos respondentes que são produtores membros de algum dos projetos analisados, e de “apoiador” o respondente que apóia algum(s) desses projetos.

Todos os respondentes (100%) concordam que *pele efeito sinérgico colaborativo advindo da união, as organizações ganham competitividade e propiciam melhores condições de promover o desenvolvimento regional que quando trabalhando individualmente*.

Apesar dessa unanimidade, quanto questionados sobre a concordância (ou não) com a afirmativa: *Essa forma de organização dos produtores/empresas é um instrumento de desenvolvimento regional*, os respondentes expressaram-se conforme mostra-se a Tabela 5.

Tabela 5 – Grau de concordância dos respondentes sobre a cooperação como instrumento para promoção do desenvolvimento regional.

	Não resposta	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
Membro	5,3% (2)	2,6% (1)	2,6% (1)	5,3% (2)	39,5% (15)	10,5% (4)	65,8% (25)
Apoiador	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	13,2% (5)	21,1% (8)	34,2% (13)
TOTAL	5,3% (2)	2,6% (1)	2,6% (1)	5,3% (2)	52,6% (20)	31,6% (12)	100% (38)

Note-se que, embora a grande maioria concorde com a afirmativa, existem 15,8% dos *membros* que expressam dúvida em relação a ela, ou não concordam. No que concerne aos *apoiadores*, todos concordam.

Aproximadamente a mesma situação se observa quando se questiona sobre a importância desse tipo de estrutura organizacional – proposta pelos projetos (associações/cooperativas) – para a sobrevivência dos pequenos produtores rurais. A Tabela 6 mostra as respostas fornecidas, e indica que 15,7% dos *membros* não souberam opinar ou não consideram esse tipo de arranjo organizacional importante para a sobrevivência dos pequenos produtores. Já, para todos os *apoiadores*, esta é importante ou muito importante.

Tabela 6 – Importância da cooperação para a sobrevivência do pequeno produtor

Importância da(s) Associações	Membro	Apoiador	TOTAL
Não resposta	2,6% (1)	0,0% (0)	2,6% (1)
É muito pouco importante (Esse tipo de iniciativa tem apenas caráter político)	2,6% (1)	0,0% (0)	2,6% (1)
É pouco importante (Normalmente está forma de organização só trás benefícios para alguns poucos produtores e de maneira temporária)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
não sei opinar	10,5% (4)	0,0% (0)	10,5% (4)
É importante (Normalmente este tipo de organização trás benefícios à maioria dos envolvidos, por período de tempo considerável)	15,8% (6)	10,5% (4)	26,3% (10)
É muito importante (Este tipo de iniciativa é uma das poucas alternativas que resta ao pequeno produtor para se manter na atividade)	34,2% (13)	23,7% (9)	57,9% (22)
TOTAL	65,8% (25)	34,2% (13)	

Quando questionados sobre o como estava a informação e comunicação dentro da entidade que participavam, 14 *membros* (60,9%) informaram que “precisa melhorar”, seis (26,1%) que está “regular”, e apenas três (13,0%) consideraram que “está bom”.

Segundo os entrevistados (*membros* e *apoiadores*), a maioria (55,3%) “participa sempre que solicitado” dos projetos ao qual fazem parte e ou apóiam. 31,6% “participa sempre”. E apenas 4 (10,5%) informou que “participa eventualmente”. Houve uma “não-resposta” à esta questão, e ninguém informou “não participar”.

No que se refere à disponibilidade em colaborar relativamente à participação atual, a Tabela 7 expressa o interesse dos respondentes.

Tabela 7 – Interesse em colaborar

Interesse em colaborar/participar dos projetos	Membro	Apoiador
Poderia colaborar/participar mais	32,0% (8)	84,6% (11)
Minha participação se dá no medida adequada de meus interesses e possibilidades	64,0% (16)	15,4% (2)
Desejaria não participar ou participar menos	4,0% (1)	0,0% (0)
TOTAL	100% (25)	100% (13)

Obs.: A dependência é muito significativa. Qui2 = 9,52, gl = 2, 1-p = 99,14%

Observe-se que os *apoiadores* estão, estatisticamente, mais pré-dispostos a ampliar sua participação nos projetos,

4.2.3 As percepções das dificuldades

Questionados sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos projetos de participam e/ou apóiam, os respondentes indicaram as dificuldades apresentadas na tabela 8.

Tabela 8 – As principais dificuldades

Principais dificuldades	Membro	Apoiador	TOTAL
Comercialização dos produtos	28,0%(7)	38,5% (5)	31,6% (12)
Mão-de-obra técnica ou gerencial capacitada no nível da propriedade	36,0%(9)	23,1% (3)	31,6% (12)
Organizar a produção	24,0%(6)	38,5% (5)	28,9% (11)
Obtenção recursos financeiros	36,0%(9)	7,7% (1)	26,3% (10)
Logística (distribuição da produção)	16,0% (4)	38,5% (5)	23,7% (9)
Baixo nível de parceria com outras associações regionais congêneres, para ampliar a escala e conseguir novos mercados	16,0% (4)	30,8% (4)	21,1% (8)
A gestão da associação precisa melhorar/inovar	12,0% (3)	15,4% (2)	13,2% (5)
Fluxo de informação entre as empresas (e pessoas) é insuficiente	8,0% (2)	0,0% (0)	5,3% (2)
TOTAL	100% (44)	100% (25)	100% (69)

Importa observar que à esta questão o respondente tinha a opção de apontar as duas maiores dificuldades. Embora não haja diferença estatística significativa entre as dificuldades elencadas, percebe-se que, para os *apoiadores*, a “Comercialização dos produtos”, a “Organização da produção” e a “Logística” são as principais dificuldades, com 38,5% deles apontando-as as principais dificuldades.

Para os *membros*ⁱⁱ, as principais dificuldades são a “obtenção de recursos financeiros” e “Mão-de-obra técnica ou gerencial capacitada no nível da propriedade”, com 36% deles apontando-as.

A percepção de dificuldades, quando se considera todos os respondentes, está em ordem decrescente, na coluna “Total” da tabela 8. Interessante observar que o “Fluxo de informação” é considerada como a menor dificuldade, embora para a maioria (60,9%) dos *membros* ela “precisa melhorar”, conforme relatado anteriormente.

Questionados a respeito do comprometimento das demais entidades de apoio, os respondentes manifestaram-se de acordo com exposto na tabela 9.

Tabela 9 – Percepção da participação dos outros agentes

Comprometimento dos outros apoiadores	Membro	Apoiador	TOTAL
Não resposta	16,0% (4)	7,7% (1)	13,2% (5)
Muito pouco comprometidos	12,0% (3)	0,0% (0)	7,9% (3)
Pouco comprometidos	20,0% (5)	38,5% (5)	26,3% (10)
Medianamente comprometidos	8,0% (2)	38,5% (5)	18,4% (7)
Comprometidos	24,0% (6)	15,4% (2)	21,1% (8)
muito comprometidos	20,0% (5)	0,0% (0)	13,2% (5)
TOTAL	100% (25)	100% (13)	100% (38)

É perceptível que os *apoiadores* percebem seus pares com menor comprometimento, sendo que 77% deles percebem seus pares como “pouco” ou “medianamente comprometidos”

Já os *membros* percebem o comprometimento dos agentes de apoio de uma maneira mais distribuída, conforme demonstra a tabela 9.

Quando perguntado sobre como está a **organização administrativa** da(s) associação(ões) da quais participavam/colaboravam, os respondentes expressaram-se conforme a tabela 10.

Tabela 10 – Organização das da associação/cooperativa

Organização da entidade	Membro	Apoiador
Não resposta	0,0% (0)	7,7% (1)
Muito desorganizada	4,0% (1)	0,0% (0)
Desorganizada	8,0% (2)	15,4% (2)
Medianamente organizada	60,0% (15)	38,5% (5)
Organizada	28,0% (7)	38,5% (5)
Muito organizada	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL	100% (25)	100% (13)

Verifica-se que a maioria julga a organização administrativa das entidades (associações/cooperativas) como *medianamente organizada*, notadamente os *membros*, dos quais 60% têm esta percepção.

No que diz respeito ao **planejamento administrativo**, os respondentes entende as entidades como *medianamente à satisfatoriamente planejadas* como demonstra a tabela 11.

Tabela 11 – Planejamento da entidade da associação/cooperativa

Planejamento da entidade	Membro	Apoiador
Não resposta	4,0% (1)	0,0% (0)
Muito mal planejada	0,0% (0)	0,0% (0)
Mal planejada	4,0% (1)	15,4% (2)
Medianamente planejada	40,0% (10)	38,5% (5)
satisfatoriamente planejada	40,0% (10)	38,5% (5)
Muito bem planejada	12,0% (3)	7,7% (1)
TOTAL	100% (25)	100% (13)

Referente à **Capacidade de trabalho em equipe**, a percepção dos respondentes demonstra uma percepção mais positiva, como se pode visualizar na tabela 12.

Tabela 12 – Percepção do trabalho em equipe da associação/cooperativa

Trabalho em equipe	Membro	apoiador
Não resposta	0,0% (0)	7,7% (1)
Muito ruim	0,0% (0)	0,0% (0)
Ruim	0,0% (0)	0,0% (0)
Regular	24,0% (6)	30,8% (4)
Boa	72,0% (18)	46,2% (6)
Muito boa	4,0% (1)	15,4% (2)
TOTAL	100% (25)	100% (13)

Note-se que nenhum respondente julgou *ruim* ou *muito ruim* a capacidade de trabalhar em equipe das entidades. No conjunto dos respondentes, 24 deles (63,2%) consideram a esta habilidade com “boa” (A diferença é muito significativa. Qui2 = 70,32, gl = 5, 1-p = >99,99%).

4.2.3 A sustentabilidade das entidades no longo prazo

Tentando-se avaliar a percepção da sustentabilidade da(s) entidade(s) – (associação/cooperativa) – no longo prazo, inqueriu-se os respondentes sobre cinco aspectos tidos como cruciais para continuidade de uma inovação, após passado o período de implementação do projeto. Foi perguntado sobre o nível de concordância, numa escala de quatro pontos (1= total desacordo, até 4= total acordo), desses critérios.

O nível de concordância dos respondentes é apresentada, de forma agrupada, na tabela 13.

Tabela 13 – Expectativa de sustentabilidade das entidades

Critério de sustentabilidade	Não resposta	Total desacordo	Mais em desacordo	Mais de acordo	Totalmente De acordo	TOTAL
Infraestrutura para sustentabilidade	13,2% (5)	0,0% (0)	13,2% (5)	60,5% (23)	13,2% (5)	100% (38)
Liderança e patrocínio	13,2% (5)	0,0% (0)	10,5% (4)	57,9% (22)	18,4% (7)	100% (38)
Recursos para sustentabilidade para sustentabilidade	7,9% (3)	2,6% (1)	10,5% (4)	57,9% (22)	21,1% (8)	100% (38)
Políticas/procedimentos para sustentabilidade	5,3% (2)	0,0% (0)	15,8% (6)	57,9% (22)	21,1% (8)	100% (38)
Expertise para sustentabilidade	7,9% (3)	7,9% (3)	10,5% (4)	65,8% (25)	7,9% (3)	100% (38)

Percebe-se que, no conjunto (*membro e apoiadores*), todos os critérios são considerados como “mais de acordo”.

Cabe aqui ressaltar que trata-se de uma percepção dos respondentes, uma vez que a maioria dos projetos encontram-se em fase de implementação.

Quando se analisa separadamente, ou seja, a percepção dos *membros* e a percepção dos *apoiadores*, tem os resultados que se seguem. A tabela 14 mostra a percepção dos *membros*.

Tabela 14 – Expectativa de sustentabilidade das entidades, na visão dos *membros*

Critério de sustentabilidade	Não resposta	Total desacordo	Mais em desacordo	Mais de acordo	Totalmente de acordo	TOTAL
Infraestrutura para sustentabilidade	12,0% (3)	0,0% (0)	16,0% (4)	64,0% (16)	8,0% (2)	100% (25)
Liderança e patrocínio para sustentabilidade	16,0% (4)	0,0% (0)	4,0% (1)	64,0% (16)	16,0% (4)	100% (25)
Recursos para sustentabilidade	4,0% (1)	4,0% (1)	4,0% (1)	72,0% (18)	16,0% (4)	100% (25)
Políticas/procedimentos para sustentabilidade	4,0% (1)	0,0% (0)	12,0% (3)	72,0% (18)	12,0% (3)	100% (25)
Expertise para sustentabilidade	8,0% (2)	8,0% (2)	12,0% (3)	68,0% (17)	4,0% (1)	100% (25)

A tabela 15 apresenta a percepção dos *apoiadores*.

Tabela 15 – Expectativa de sustentabilidade das entidades, na visão dos *apoiadores*

Critério de sustentabilidade	Não resposta	Total desacordo	Mais em desacordo	Mais de acordo	Totalmente de acordo	TOTAL
Infraestrutura para sustentabilidade	15,4% (2)	0,0% (0)	7,7% (1)	53,8% (7)	23,1% (3)	100% (13)
Liderança e patrocínio para sustentabilidade	7,7% (1)	0,0% (0)	23,1% (3)	46,2% (6)	23,1% (3)	100% (13)
Recursos para sustentabilidade	15,4% (2)	0,0% (0)	23,1% (3)	30,8% (4)	30,8% (4)	100% (13)
Políticas/procedimentos para sustentabilidade	7,7% (1)	0,0% (0)	23,1% (3)	30,8% (4)	38,5% (5)	100% (13)
Expertise para sustentabilidade	7,7% (1)	7,7% (1)	7,7% (1)	61,5% (8)	15,4% (2)	100% (13)

Note-se que tanto os *membros* como os *apoiadores* tem uma percepção otimista quanto à esses critérios para continuidade de suas entidades.

5. Considerações finais e recomendação de pesquisas futuras

Conforme relatado, a configuração perseguida identificada na subjascência dos documentos orientadores dos projetos poderiam ser parcialmente enquadradas dentro do conceito teórico de *clusters*, notadamente na conceituação de Rosenfeld (1997). Na 8ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster latente (ou sub-realizando)*, onde as oportunidades existem, mas não são exploradas e as sinergias ainda não são realidades. Enquanto que na 7ª SDR poderiam ser enquadradas como um *cluster potencial*, onde algumas exigências estão no lugar adequado, mas a massa crítica e/ou condições-chaves estão erradas.

Entretanto parece que se busca a de “redes sociais de cooperação” no modelo de Casartto Filho & Pires (2001)

Verifica-se que apesar desta intencionalidade estar explícita nos planos e projetos analisados, a implementação do modelo carece de aperfeiçoamento e aprendizado. Alcançar o desenvolvimento sustentável é um caminho complexo, moroso (requerendo um processo de aprendizagem), na qual os *stakeholders* envolvidos precisam ser considerados.

Verifica-se, ainda, que existe uma percepção dos envolvidos de que os projetos terão recursos, após finda a etapa de implantação, para se sustentar no longo prazo.

No que tange aos gargalos e dificuldades, identificou-se que para os *apoiadores*, a “Comercialização dos produtos”, a “Organização da produção” e a “Logística” são as principais dificuldades, e para os *membros*, as principais dificuldades são a “obtenção de recursos financeiros” e “Mão-de-obra técnica ou gerencial capacitada no nível da propriedade”.

Quanto às similaridades, os dados não permitiram uma análise mais acurada, uma vez que, embora a taxa de retorno do questionário (38%) não possa ser considerada irrelevante ou fora do padrão normal que este tipo de pesquisa, ela ocorre demasiadamente concentrada em duas entidades (COOPAFAN e Projeto Plantas bioativas/aromáticas). Qualquer tentativa de busca de similaridades implicaria em redundância, isto é, a análise perderia sua eficácia.

Como recomendação para futuras pesquisas, recomenda-se a utilização de uma amostragem com maior variabilidade de entidades participantes, notadamente quanto aos *membros* das associações/cooperativas.

Referencial Teórico

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

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

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

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

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para busca da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliações**. Salvador: Casa da Qualidade. 2002.

COPAFAN. Estatuto Social da Cooperativa de produção agroindustrial familiar da região colonial do meio-oeste. Joaçaba: mimeo, 2007.

COOKE, P.; MORGAN, K. **The associational economy: firms, regions and innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1998

CRUZ. L.B; PEDROZO, E.A; ESTIVALETE, V.F.B. Towards sustainable development strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, vol. 44, issue 7, p. 871-891, 2006,

DALY, H. E. **Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies**. Washington, DC.: World Bank, 2002. Disponível em < <http://www.puaf.umd.edu/facstaff/faculty.html>> acesso em 18/12/2007.

EPAGRI; SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CAMPOS NOVOS; ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO MEIO OESTE CATARINENSE. **Projeto de desenvolvimento rural dos municípios do Planalto Sul Catarinense**. Campos Novos: Epagri-mimeo, 2007.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v.19, n.1, p. 5-24, 1995

- GEORGESCU-ROEGEN, N. **The Entropy Law and the Economic Process**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, (1971).
- GONÇALVES, M.F. **Uma análise do uso do sistema de informação pelos níveis decisórios de uma cooperativa agropecuária: um estudo de caso da Cooperativa Regional Triticola Santiaguense Ltda.** 2003. f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GRAAF H.J. de, MUSTERS C.J.M., KEURS W.J. ter. Sustainable development: looking for new strategies. **Ecological Economics** 16, p.205-216, 1996
- GUARDINI, M; MATTE, D. **Estudo propositivo para dinamização das economias territoriais do Território Meio Oeste Contestado**. Xanxerê/Joaçaba: Epagri-mimeo, 2006.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 293-317, 1998
- HECK, E. van. Network Orchestration in Global Business Networks: Case Study Research and Implications for the Dutch Flower Industry. In **Proceedings of the 7th International Conference Management in Agrifood Chains and Networks**. Ede, 31/05-02/06/2006. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2006.
- HOPPEN, N., LAPOINT, L., e MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração** (<http://www.ppga.ufgrs.br/read>) n. 03, agosto de 1996.
- JERÔNIMO, F.B.; PEDROZO, E.A.; FENSTERSEIFE, J.; SILVA, T.N.. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 13, n. 25, novembro 2005.
- KRUGMAN, P. **Development, geography and economic theory**. Cambridge, MA: MIT Press, 1995
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKUSEN, A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. **Economic geography**, p. 293-313, 1996
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J H.; BEERS, G. Chain and Network Science: A research framework. **Chain e Network Science**, 2001
- OLAVE, M.E.L., AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas**. Gestão e Produção. São Paulo, v.8, n.3, p. 289-303, dez.2001.
- PORTER, M. F. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions. In PORTER. **On Competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1998.
- PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGEMBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm**. Geneva: International Institute of Labor Studies, 1990
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**. Vol. 5, n.1, p.3-23
- SACHS, **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SANTA CATARINA. Projeto Meu Lugar. Florianópolis: SPG/ UNDP, 2004. CD-Room.
- SOLOW, R. M. **Growth theory: an exposition**. New York: Oxford University Press, 1971. 109 p.
- VEIGA, E. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

ⁱ AMMOC – Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense; AMPLASC Associação dos Municípios do Planalto Sul Catarinense

ⁱⁱ Cabe lembrar um limite da presente pesquisa. No que tange ao pertencimento dos *membros* de Campos Novos, a grande maioria deles é do projeto Plantas Bioativas/aromáticas e isso pode ter viesado a resposta à essa questão.