

A GESTÃO SOCIAL INTEGRADA DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DO NORDESTE PAULISTA

Claudine C. Milinski
SEBRAE/SAI - Sistema Agroindustrial Integrado - Franca.

Edna Maria Campanhol
Centro Universitário de Franca.
Programa de Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento Regional – Franca.

Ricardo Ravagnani de Faria e Silva
UFLA - Universidade Federal de Lavras - MG.

1. Introdução

As mudanças nos contextos econômicos e sociais são cada vez mais rápidas e, via de regra, provocam crises difíceis de serem contornadas. As ações mais eficazes, mesmo ao nível específico, requerem a compreensão da mudança e da complexidade de um ponto de vista global. Como distinção geral pode-se afirmar que, enquanto o pensamento tradicional focaliza na análise das partes, o pensamento sistêmico empenha-se em obter sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes relevantes para a existência de um 'todo' (Ackoff, 1981).

Bertalanffy (1976), criador da teoria geral dos sistemas, criticou a visão de que o mundo é dividido em diferentes áreas e sugeria a abordagem dos sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem propriedades que não se encontram em seus componentes isolados.

A teoria de sistemas afirma que estes são abertos e sofrem interações com o ambiente onde estão inseridos. Desta forma, a interação gera realimentações que podem ser positivas ou negativas, criando assim uma auto-regulação regenerativa, que por sua vez cria novas propriedades que podem ser benéficas ou maléficas para o 'todo', independente das partes (Bertalanffy, 1976).

No setor agrícola, a adoção de tecnologia tem permitido a produção em escala, comprometendo a sustentabilidade de pequenos produtores rurais. A percepção de que é possível a sobrevivência com formas alternativas de produção sustentável, tem permitido soluções diferentes que garantirão a sobrevivência da diversidade em meio às exigências globais de produção em grande escala.

No Brasil, os negócios envolvendo o setor rural são responsáveis por cerca de 40% do PIB nacional. Das 7 milhões de propriedades rurais existentes no país, 6,5 milhões são de pequeno porte (Sebrae, 2008b).

A região de Franca, localizada no nordeste do estado de São Paulo, possui forte tradição agrícola principalmente no cultivo de café desde o século XIX. Nessa região, o pequeno agricultor tem sentido a necessidade de buscar cada vez mais apoio e orientação junto às instituições extensionistas e fomentadoras do desenvolvimento local, para viabilizar a produção agrícola diversificada e a permanência digna no campo.

2. Objetivo

Esse trabalho pretende demonstrar a dinâmica da organização de grupos de pequenos produtores rurais de Franca e região, com o apoio do Programa SAI – Sistema Agroindustrial Integrado.

3. O Programa SAI

O Programa SAI - Sistema Agroindustrial Integrado é um programa desenvolvido desde 1998 pelo SEBRAE - SP (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para a área de agronegócios, visando atender o pequeno produtor em sua necessidade de constituir-se em empreendedor rural, respeitando as condições favoráveis de produção em pequenas propriedades rurais e vocação regional.

O Sistema possui uma rede de parcerias formada pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo por meio de seus Escritórios de Desenvolvimento Rural - CATI, prefeituras municipais, sindicatos rurais, conselhos municipais de desenvolvimento rural, cooperativas, universidades, entre outros (Figura 1) e com isso está atualmente implantado em 643 municípios, abrangendo 26 regiões do Estado de São Paulo (Sebrae, 2008b). Desde 2002, para atender necessidades e promover ações focadas nas diversas cadeias produtivas, o Programa promove ações específicas para cada cadeia produtiva.



Figura 1. Rede de parcerias para a atuação do Programa SAI. Fonte: Autores (2008).

Na região de Franca, as principais cadeias produtivas de atuação do Sistema Agroindustrial Integrado são: cafeicultura, bovinocultura leiteira, fruticultura, horticultura, agricultura orgânica, apicultura, minhocultura, cachaça, entre outras.

A equipe de técnicos é formada basicamente por profissionais das ciências agrárias como engenheiros agrônomos, veterinários e zootecnistas, em função de conhecerem a realidade do homem do campo e a forma de abordagem com esse público tão peculiar.

O Sistema Agroindustrial Integrado tem como objetivo mostrar ao pequeno agricultor as possibilidades de melhorias no que tange à produção propriamente dita, na qualidade e na comercialização dos produtos agropecuários produzidos e, conseqüentemente, uma maior lucratividade na atividade econômica praticada, não perdendo de vista a sustentabilidade e a manutenção da diversidade.

4. O conceito de cadeia produtiva

De acordo com Castro et al. (2002) o conceito de cadeia produtiva é de natureza holística, e foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. A análise prospectiva se apóia na premissa da complexidade e na necessidade de explorar e entender esta teia de relações complexas, para se estabelecer possíveis alternativas de futuro.

Ocorrem que as técnicas empregadas em geral não distinguem graus de hierarquias entre as variáveis, setores e eventos, ou seja, não consideram o caráter sistêmico das relações entre esses elementos, tornando difícil a criação de um

marco lógico sobre o passado e o presente, que possa apoiar a formulação de hipóteses de futuros plausíveis (Castro et al, 2002).

Haguenauer et al. (2008) conceitua cadeia produtiva como o conjunto das atividades, nas diversas etapas de processamento ou montagem, que transforma matérias-primas básicas em produtos finais.

Em uma estrutura industrial razoavelmente desenvolvida é praticamente impossível a delimitação de cadeias produtivas no sentido estrito, dada a interdependência geral das atividades, além da possibilidade de substituição de insumos. Essa noção é fundamental para a conceituação de complexos industriais, definidos como conjuntos de cadeias produtivas que têm origem nas mesmas atividades ou convergem para as mesmas indústrias ou mercados. Em cada cadeia produtiva encontram-se indústrias estreitamente relacionadas por compras e vendas correntes, constituindo os principais mercados e/ou fornecedores das demais atividades participantes.

Para Nakahati (2002), cadeias intensamente integradas no país propagam, internamente à cadeia, movimentos de expansão ou retração, conformando, portanto, um espaço analítico privilegiado para a observação de mudanças estruturais na composição do PIB.

De acordo com o Sebrae (2007), cadeias produtivas referem-se ao conjunto de etapas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços e implica na divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes realiza etapas distintas do processo produtivo.

A Figura 2 demonstra a adoção do enfoque sistêmico para a cadeia produtiva da Fruticultura, tendo em vista que a experiência aqui relatada refere-se, especialmente, aos fruticultores da região nordeste paulista.



Figura 2. Organograma da Cadeia Produtiva da Fruticultura. Fonte: Instituto Terra... (2005).

O Sistema Agroindustrial Integrado trabalha com o conceito de cadeias produtivas com os pequenos agricultores rurais. A proposta do trabalho em cadeias produtivas é, sobretudo, promover a interação entre os pequenos produtores rurais da região de Franca, e, ainda, com as instituições públicas e a sociedade local.

5. A área geográfica trabalhada

O Programa SAI é desenvolvido exclusivamente no estado de São Paulo para contribuir com o fortalecimento do agronegócio paulista e está presente em todas as áreas administrativas do estado (Figura 3), através dos Escritórios Regionais do Sebrae.



Figura 3. Divisões Administrativas do Estado de São Paulo. Fonte: Sebrae (2006).

A abrangência do Programa SAI na região de Franca respeita os limites da área de atuação do Escritório Regional do SEBRAE - Franca, que compreende os municípios de Aramina, Batatais, Buritzal, Cristais Paulista, Franca, Jeriquara, Guará, Igarapava, Itirapuã, Ituverava, Miguelópolis, Nuporanga, Patrocínio Paulista, Pedregulho, Restinga, Ribeirão Corrente, Rifaina, São Joaquim da Barra e São José da Bela Vista (Figura 4).



Figura 4. Municípios atendidos pelo Programa SAI na região de Franca-SP. Fonte: Informativo SAI (2008).

6. O trabalho em grupo dos pequenos produtores rurais – A Gestão Social

O foco do trabalho do Programa SAI é o atendimento de grupos de pequenos produtores rurais, de forma a potencializar os esforços de atuação e os resultados coletivos.

A organização e gestão social dos grupos são feitas pelos agentes de desenvolvimento do Programa, através de visitas individuais para avaliação e diagnóstico do nível em que o produtor se encontra. Durante as visitas, cabe ao agente promover a conscientização quanto à importância do agrupamento.

A partir daí são realizadas reuniões junto aos produtores interessados na formação de grupos, para levantamento das necessidades e planejamento participativo das atividades a serem desenvolvidas, considerando os objetivos e dificuldades comuns dos agricultores.

Dentre as inúmeras atividades realizadas em 2007/2008 com os grupos pode-se destacar: Curso de “Instalação da lavoura e Manejo e tratos culturais em uva” (Pedregulho-SP), Curso de “Custo de Produção - PCR” (Franca-SP), Curso de “Marketing e Mercado para a Fruticultura” (São José da Bela Vista-SP), Curso de “Instalação da lavoura de maracujá” (Ituverava-SP), Oficina de Cooperação (Claraval-MG), Despertar Rural (Claraval-MG), Dia de Campo da Uva Niagara (Ribeirão Corrente-SP), Dia de Campo sobre Ovinocultura (Franca-SP), Seminário da Cadeia Produtiva do Leite (Franca-SP), Seminário de Agricultura Orgânica (Franca-SP), Congresso Francano do Agronegócio (Franca-SP), Missões para Hortitec (Holambra-SP) e Agrishow (Ribeirão Preto-SP), entre outras.

As atividades planejadas são executadas dentro de um cronograma pré-estabelecido, visando o desenvolvimento de competências estratégicas, comportamentais e técnicas, e assim permitir a evolução da competitividade do grupo.

Abaixo demonstra-se um quadro descritivo de algumas atividades desenvolvidas junto aos diversos grupos apoiados pelo Programa (Quadro 1).

Atividades	Objetivo da atividade
Despertar rural	Capacitar os participantes para a compreensão da manifestação das características empreendedoras na administração rural e no dia-a-dia dos empresários rurais, sensibilizando-os para a ação planejada
Juntos somos fortes	Proporcionar reflexões sobre as atitudes necessárias ao alcance de objetivos comuns em práticas que gerem trabalho e renda, construindo ações associativas e ações coletivas
Oficina de cooperação	Sensibilizar e motivar os empresários e demais envolvidos diretamente no processo a constituírem um grupo de trabalho onde as trocas e ganhos possam frutificar
Programa de capacitação rural - PCR	Capacitar empresários rurais para administrarem suas propriedades como empresa, otimizando e controlando os recursos internos e externos, procurando maximizar o uso dos mesmos, estabelecendo metas e objetivos, sem desconsiderar os aspectos da preservação dos recursos naturais
Dias de campo	Promover a vivência prática da produção rural e a confraternização dos participantes
Missões	Visitar eventos de negócios, empresas e/ou entidades com o objetivo de prospecção de mercado e conhecimento tecnológico
<i>Seminários, cursos e palestras</i>	Levar conhecimentos técnicos e gerenciais aos produtores e promover debates sobre temas atuais

Quadro 1. Exemplos de atividades desenvolvidas por grupos atendidos pelo Programa SAI. Fonte: Autores (2008).

Dentre as diversas cadeias produtivas presentes na região do nordeste paulista, a fruticultura atende atualmente cerca de 51 fruticultores, distribuídos em três grupos:

6.1. Grupo de Produtores de Uva Niágara de Franca e Região

Grupo formado em 2006 por pequenos produtores rurais dos municípios de Franca, Ribeirão Corrente, Itirapuã, Patrocínio Paulista, São José da Bela Vista e Pedregulho que desejam praticar e desenvolver a viticultura e gerar renda adicional à propriedade rural familiar, através da comercialização de uva niagara das parreiras implantadas (Sebrae, 2008a).



Figura 5. Integrantes do grupo de produtores de uva niágara. Visita técnica.
Fonte: Autores (2006).

6.2. Grupo de Produtores de Maracujá de Guará e Ituverava (em formação)

Grupo de produtores e interessados em se organizar dos municípios de Guará (SP) e Ituverava (SP) para o cultivo de maracujá, com o apoio de representantes da Casa da Agricultura, Prefeitura Municipal e outros parceiros destes municípios. A organização do grupo está sendo planejada através da busca de melhores canais de comercialização e sensibilização para a importância do trabalho em grupo.

O intuito das lideranças parceiras que incentivam a formação deste grupo é explorar as condições existentes na região para um melhor aproveitamento do potencial da fruticultura e capacitar os produtores rurais no cultivo do maracujá.



Figura 6. Curso sobre a cultura do maracujá realizado em 2007 no município de Ituverava.
Fonte: Autores (2007).



Figura 7. Lideranças dos municípios de Guará e Ituverava. Fonte: Autores (2007).

6.3. Grupo de Fruticultores da Porteira da Pedra

Grupo formado em 2008 por fruticultores da Comunidade Rural Porteira da Pedra no município de Claraval-MG, cooperados da Cocapec - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas da região de Franca. Os produtores cultivam goiaba, uva, pêsego e figo e, através da cooperativa, demandaram a atuação do Programa SAI para a capacitação técnica e gerencial dos fruticultores.

No final de 2007 foi firmada uma parceria entre SEBRAE e Cocapec com o objetivo de desenvolver e fortalecer o grupo de fruticultores para a comercialização conjunta, inicialmente de goiabas de mesa, com geração de renda adicional à propriedade rural familiar de acordo com as normas de sustentabilidade e conseqüentemente, melhoria da qualidade de vida da comunidade local (Sebrae, 2008a).



Figura 8. Produtores rurais da comunidade Porteira da Pedra. Oficina de Cooperação.
Fonte: Autores (2008).

7. Resultados alcançados com a atuação do Programa SAI através da Gestão Social

Os resultados obtidos com os grupos trabalhados são metas permanentes do Programa SAI para que o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região ocorra constantemente e ininterruptamente (Uniata Franca, 2006). A seguir estão descritos os objetivos permanentes do Programa:

- Formação de núcleos de trabalho associativista.
- Fomento ao desenvolvimento de agroindústrias locais.
- Fomento a realização de eventos de negócio para o desenvolvimento do agronegócio regional.
- Fomento a realização de palestras técnicas, dias de campo e missões de interesse municipal e regional.
- Melhorias na qualidade dos produtos e serviços.
- Geração de renda e empregos, em função do trabalho com foco nas cadeias produtivas, grupos organizados e desenvolvimento de agroindústrias.
- Desenvolvimento de grupos de produtores e consolidação dos já existentes de acordo com os planejamentos elaborados.

Com base na teoria geral dos sistemas de Bertalanffy (1976) e considerando todas as suas interdependências, demonstra-se pois, que cada um dos elementos envolvidos no sistema agroindustrial da região de Franca, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, promovem melhorias locais como fortalecimento da atividade agro-pecuária, competitividade dos produtos regionais, geração de empregos e renda, entre outros.

O agrupamento destes elementos modifica a alimentação do sistema e são gerados efeitos benéficos para o 'todo', independentemente das partes. O processo certamente ocorreria de forma diferente e menos eficiente se os seus componentes estivessem isolados.

Destaca-se o Programa SAI como facilitador e dinamizador do processo de integração das partes do sistema agroindustrial da região, contribuindo com o desenvolvimento territorial local por meio do SEBRAE como referência institucional de seriedade e compromisso com resultados empresariais positivos e sustentáveis.

8. Considerações Finais

A gestão social realizada de forma organizada na região nordeste paulista através do planejamento prévio das atividades, com objetivo de promover o desenvolvimento de competências estratégicas, comportamentais e técnicas de grupos de produtores rurais, aliados ao monitoramento sistemático do planejamento

inicial, possibilita que os agricultores se transformem em “empresários rurais” e efetivamente consigam maior competitividade e renda com a atividade que desenvolvem.

Conseqüentemente essa atuação empresarial é revertida em qualidade de vida para o produtor e toda sua família e permite a fixação digna deste homem a terra, além de representar maiores índices de desenvolvimento regional, com reflexos no desenvolvimento do país.

Para a realização do trabalho do Programa SAI, as parcerias com as diversas instituições locais e regionais como universidades, cooperativas, sindicatos rurais, CATI, conselhos municipais de desenvolvimento rural, bancos e prefeituras municipais estão sendo de grande importância na aglutinação dos produtores rurais em formas associativas e no incentivo à formação de um sistema agroindustrial perfeitamente integrado para a efetiva mudança na realidade agro-pecuária da região de Franca.

Enfim, o apoio e a intervenção do SEBRAE, através do Programa SAI – Sistema Agroindustrial Integrado, junto aos grupos de produtores rurais de todo o estado de São Paulo representa um diferencial positivo para o crescimento do agronegócio paulista, comparativamente a outros estados brasileiros que futuramente tenderão a adotar o modelo do Programa para o desenvolvimento territorial de outras localidades brasileiras.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, Russell L. **Creating de Corporate Future**. John Willey & Sons, 1981.

BERTALANFFY, L. v. **Teoria general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones**. Ciudad de Mexico. FCE. 1976.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica**. Artigo científico. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador – BA. Sistema FIEB, USP, FIA, UNIFACS. 2002.

HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F. de; RIBEIRO, M. B. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Texto para discussão nº. 786. Brasília. IPEA. 2001. http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_786.pdf . Acesso em: 27 maio 2008.

INFORMATIVO SAI. **Sistema Agroindustrial Integrado**. Ano IV. nº. 13. Franca. SEBRAE-SP. 2008.

INSTITUTO TERRA & SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Minas Gerais. **Diagnóstico da cadeia produtiva da fruticultura em Aimorés – MG**. Instituto Terra/SEBRAE-MG. Aimorés, MG. 2005.

NAKAHATI, Y. P. **Avaliação competitiva da cadeia produtiva moveleira do Centro Sul de Rondônia com o uso da abordagem sistêmica do instituto alemão de desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, SC. UFSC. 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS – Rio Grande do Norte. **Coopere para crescer : cadeias produtivas**. Natal – RN. 2004. <http://www2.rn.sebrae.com.br/modules/wfsection/article.php?articleid=14> . Acesso em: 28 dez. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS – São Paulo. **Mapa das Divisões Administrativas do Estado de São Paulo**. <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20no%20estado/> . Acesso em: 31 jul. 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS – São Paulo. **Sistema Ações & Resultados**. http://www.sebraeshop.com.br/ar2/Default.aspx?cd_tela=89 . Acesso em: 28 maio 2008 (a).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS – São Paulo. **Sistema Agroindustrial Integrado – SAI**. http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/desevolvimento_territorial/programa_agronegocios.aspx . Acesso em: 25 maio 2008 (b).

UNIATA FRANCA. Cooperativa de Trabalho dos Profissionais do Setor Agropecuário e Afins da Região de Franca. **Proposta de renovação de convênio SAI módulo de Franca**. Franca, SP. Uniata Franca. 2006.