

**A ORGANIZAÇÃO DE REDES DE UNIDADES PRODUTIVAS COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL RURAL: UMA EXPERIÊNCIA NO ESTADO DO PARANÁ**

**DIMAS SOARES JÚNIOR; RODNE DE OLIVEIRA LIMA;**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA**

**LONDRINA - PR - BRASIL**

**dimasjr@iapar.br**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E RURALIDADE**

**A ORGANIZAÇÃO DE REDES DE UNIDADES PRODUTIVAS COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL RURAL: UMA EXPERIÊNCIA NO ESTADO DO PARANÁ**

**RESUMO**

O presente texto discute as possibilidades da organização de redes de unidades produtivas como instrumento de apoio ao desenvolvimento territorial rural (DTR), tomando como objeto de análise empírica o projeto *Redes de Referências para a Agricultura Familiar*, conduzido no Estado do Paraná, Brasil, sob responsabilidade do Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR) e Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/PR). Partindo do referencial teórico analisado e de informações coletadas junto a especialistas envolvidos com o tema, o trabalho discute a pertinência da organização de redes em ações de DTR, bem como os ajustes necessários no atual projeto para a sua adoção nessa perspectiva. Considerando aspectos relativos à formação de capital social, à valorização de atributos para a construção de territórios e ao incentivo do desenvolvimento endógeno, a pesquisa aponta a adoção da estratégia de redes de unidades produtivas como instrumento adequado às ações de DTR. Constata também que as perspectivas da inovação tecnológica e gerencial; de aumento da competitividade territorial; de aprimoramento institucional associado à transformação dos sistemas produtivos; e a possibilidade de validação e transferência de inovações surgidas no meio rural, todos elementos presentes no projeto *Redes de Referências para a Agricultura Familiar*, qualificam-no como potencialmente útil às ações desenvolvidas sob o enfoque do DTR. O texto aborda ainda as perspectivas futuras para o projeto *Redes de Referências*, considerando sobretudo os aspectos necessários para a sua adequação ao enfoque do desenvolvimento sob a ótica territorial. Tais aspectos são discutidos considerando o escopo atual do projeto, as mudanças de ordem metodológica e/ou operacional pertinentes e, ainda, os ajustes necessários no plano institucional para a sua implementação, oferecendo assim, elementos que devem permitir uma melhor adequação da proposta às ações de DTR.

## 1. Introdução

As intensas transformações ocorridas nas duas últimas décadas no cenário rural brasileiro aumentaram a complexidade e os desafios inerentes ao desenvolvimento de sistemas de produção agropecuários sustentáveis e competitivos, exigindo respostas efetivas nas agendas de trabalho de inúmeras organizações públicas e não-governamentais de pesquisa e desenvolvimento que realizam ações neste campo.

No Brasil, no Estado do Paraná, uma das iniciativas conduzidas na perspectiva de oferecer tais respostas é a implantação das “*Redes de Referências para a Agricultura Familiar*”<sup>1</sup> trabalho iniciado em junho de 1998 pela Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/PR) e pelo Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR), sob os auspícios do projeto de Estado “Paraná 12 Meses” (MANUAL, 1999).

O projeto propõe uma metodologia de pesquisa adaptativa, que tem por objeto a validação e a difusão de tecnologias, apoiada em redes de estabelecimentos agropecuários – grupos de estabelecimentos representativos dos sistemas de produção encontrados em uma dada região agrícola<sup>2</sup>, analisados e acompanhados com o enfoque sistêmico que, após experimentarem intervenções para a sua melhoria, servem para o fornecimento de referências técnicas e econômicas (PASSINI, 1997).

A partir do acompanhamento desses estabelecimentos, procura-se elaborar sistemas de produção adaptados à região e passíveis de serem adotados por um maior número de produtores. Os sistemas de produção são analisados no seu conjunto - produção animal, vegetal, florestal; e recursos naturais, financeiros e humanos, avaliando-se sua viabilidade a partir dos resultados econômicos alcançados pelos mesmos.

A integração entre agricultores, extensionistas e pesquisadores proporcionada pelas *Redes* torna possível compreender o funcionamento e a evolução dos sistemas de produção no curto e médio prazo e também fazer os ajustes e análises de sistemas inovadores, podendo-se ainda utilizar os estabelecimentos participantes do projeto como local de teste e validação de tecnologias desenvolvidas em estações experimentais.

Em suma, as *Redes* propõem uma complementação; em algumas situações uma total reformulação dos métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa e extensão rural para que seja possível, ao obterem-se referências e parâmetros técnicos e econômicos, subsidiar a agricultura familiar em tecnologias apropriadas e novos arranjos de seus sistemas de produção, os quais devem possibilitar a melhoria da renda e da qualidade de vida.

Entretanto, muito embora as *Redes* tenham oferecido alternativas no sentido de propiciar o intercâmbio técnico entre os agricultores colaboradores, e inúmeras ações de difusão de seus

---

<sup>1</sup> Com o intuito de oferecer maior fluidez de leitura, tal projeto passa a ser designado simplesmente por *Redes* na continuidade deste documento.

<sup>2</sup> Entende-se como **sistema de produção** a associação entre a **categoria social do agricultor**, a qual toma como critérios de definição o seu montante de capital fixo, a área explorada e a proporção entre a mão-de-obra familiar e contratada utilizadas; e as **atividades predominantes** em sua unidade produtiva, considerando como tal aquelas que participam com pelos menos 30% da receita bruta alcançada (p.ex. Empresário Familiar Café + Leite, Empresário Capitalista Soja + Milho + Trigo, etc.).

resultados tenham sido desenvolvidas, constata-se que o seu potencial de uso como estratégia de apoio às ações de desenvolvimento rural ainda não foi plenamente explorado<sup>3</sup>.

Associado a isso, se tem o fato de que a concepção inicial do projeto, focada no setor agropecuário, não previa o seu uso em estratégias de desenvolvimento rural mais amplas, tais quais as ações de caráter multisetorial previstas nos projetos sob o enfoque do desenvolvimento territorial rural<sup>4</sup>, aspectos que tornam necessária a reflexão acerca do futuro das *Redes* como estratégia de P&D, tomando em conta a possível disseminação do enfoque do desenvolvimento rural sob a ótica territorial.

É justamente tal reflexão que se busca nesse texto, no qual discute-se a possibilidade de implantação de redes de unidades produtivas como instrumento de propostas de DTR, de modo que a questão de pesquisa que orientou essa reflexão pode ser apresentada na forma de duas interrogações complementares:

- As redes de unidades produtivas rurais podem se constituir em um instrumento útil ao processo de DTR ?
- Em que medida as *Redes* hoje implantadas podem ser ajustadas para que sua utilização seja potencializada em um contexto mais amplo de desenvolvimento ?

Neste sentido, o trabalho organiza-se em quatro outras sessões além desta introdução. Primeiramente, apresenta de modo sumário os conceitos relativos as *redes interorganizacionais* e *territórios*, os quais balizaram a sua formulação. Passo seguinte, descreve o projeto *Redes de Referências para a Agricultura Familiar*, objeto empírico da análise, para então apresentar a metodologia de pesquisa empregada e, finalmente, descrever e discutir os resultados obtidos.

## **2. Redes e Territórios: Aspectos conceituais**

No contexto desta pesquisa concebe-se *redes interorganizacionais* segundo o conceito proposto por Migueletto (2001, p.48):

A rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação.

<sup>3</sup> Fatores de ordem administrativa como, por exemplo, as dificuldades na alocação de técnicos para a constituição plena das equipes, certamente contribuíram para tanto. Contudo, a presente discussão estará naturalmente focada nos aspectos de ordem teórica, conceitual e operacional, os quais, acredita-se, também tenham sido relevantes, e o serão a cada dia mais, para esta situação.

<sup>4</sup> Doravante designado pela sigla DTR.

Já a definição de território adotada no presente estudo é aquela proposta pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário brasileiro (MINISTÉRIO, 2005, p.28), o qual concebe como território:

...um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população, com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial.

Do mesmo modo, assume-se também a definição de território rural proposta por aquele Ministério, qual seja:

São os territórios, conforme definidos anteriormente, onde os critérios multidimensionais que o caracterizam, bem como os elementos mais marcantes que facilitam a coesão social, cultural e territorial, apresentam explicita ou implicitamente a predominância de elementos “rurais”\*. Nestes territórios incluem-se os espaços urbanizados que compreendem pequenas e médias cidades, vilas e povoados. \**Ambiente natural pouco modificado e/ou parcialmente convertido a atividades agro-silvo-pastoris; baixa densidade demográfica população pequena; base na economia primária e seus encadeamentos secundários e terciários; hábitos culturais e tradições típicas do universo rural.* (MINISTÉRIO, 2005, p.28)

Deste modo, o termo território deve ser entendido como uma definição técnica *a priori* de um tipo de região com certa homogeneidade em suas características socioeconômicas e fisiográficas, que se constitui numa base a partir da qual possa se desenvolver o consenso institucional necessário à formulação de políticas de desenvolvimento. Considera-se, portanto, que as “fronteiras” dos territórios rurais estão continuamente sujeitas a modificações em função da evolução dos arranjos locais, tanto de natureza produtiva quanto política.

Isto posto, apresenta-se agora o objeto empírico da análise.

### **3. As Redes de Referências para a Agricultura Familiar**

O projeto *Redes* inicia-se no programa de pesquisa em Sistemas de Produção do IAPAR, quando do desenvolvimento de metodologias para as etapas básicas da pesquisa em sistemas de produção agropecuários, quais sejam, a tipologia de produtores, o diagnóstico dos sistemas e a validação de tecnologias e de sistemas modificados. Neste sentido, oportunizado por uma parceria existente desde 1988 com o *Institut de l'Élevage*, instituição francesa de pesquisa e desenvolvimento na área de produção animal, foi identificada uma alternativa metodológica para a fase de validação de sistemas, traduzida na proposta das Redes de Propriedades de Referências, desenvolvidas por aquela instituição desde 1981. Inicia-se então o processo de intercâmbio de técnicos do IAPAR e do *Institut de l'Élevage*, treinamento de pessoal, instalação de duas redes de propriedades em regime experimental em 1994, e finalmente a implantação da proposta integral em 1998, pelo IAPAR e EMATER/PR, no âmbito do projeto *Paraná 12 Meses* (MIRANDA e DOLIVEIRA, 2005).

Conforme Passini (1997) e Miranda et al. (2001), as *Redes* buscam como objetivo geral propor e difundir sistemas de produção equilibrados nas suas atividades e fatores de produção para aumentar sua rentabilidade, viabilidade, estabilidade e adaptabilidade pelos agricultores de mesmo tipo sócio-econômico.

Já como objetivos específicos encontram-se:

- i) O levantamento de demandas de pesquisa a partir de diagnósticos nos estabelecimentos participantes;
- ii) A realização de testes, ajustes e validação de tecnologias;
- iii) A oferta de tecnologias e/ou atividades que ampliem a eficiência dos sistemas de produção;
- iv) A disponibilização de informações e a proposição de métodos para orientar os agricultores na gestão da propriedade rural;
- v) A utilização das propriedades participantes como pólos de difusão e capacitação de técnicos e agricultores; e ainda
- vi) A oferta de subsídios para a formulação de políticas de promoção da agricultura familiar.

A metodologia de implantação do projeto *Redes* prevê inicialmente a elaboração de um estudo prévio sobre a região onde se instalará o trabalho, procurando-se a caracterização dos recursos naturais e condições sócio-econômicas. Faz-se também a tipificação dos agricultores familiares, levando em conta as atividades econômicas mais importantes na geração de renda em suas propriedades e sua categoria social, o que permite a identificação dos principais sistemas de produção, seja pela frequência com que ocorrem, seja pelo potencial como opção para o desenvolvimento regional.

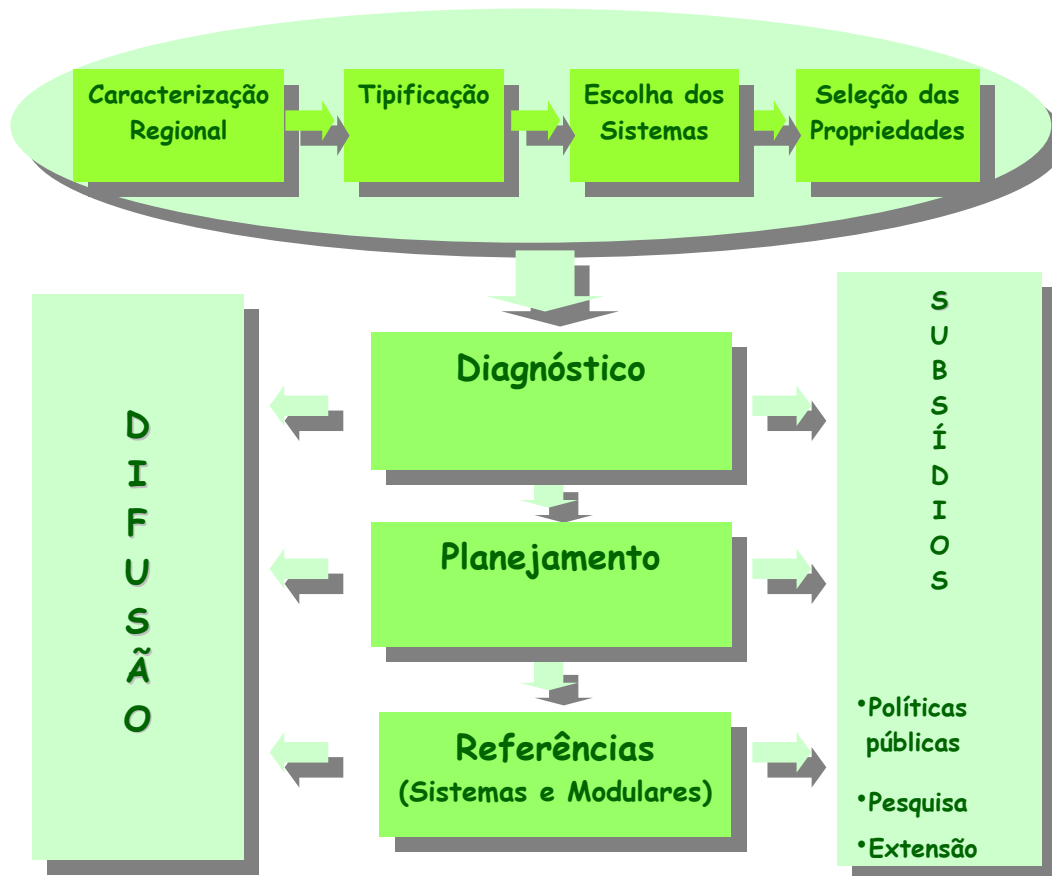
De posse dessas informações, previa-se inicialmente que a Comissão Regional criada para acompanhar a implantação do projeto de Estado *Paraná 12 Meses*, composta por representantes do governo e de beneficiários do projeto, selecionasse os sistemas a integrarem as *Redes*, mas este método de seleção nem sempre pôde ser obedecido. Com o auxílio de Extensionistas Rurais da região são escolhidos os agricultores que representarão estes sistemas de produção, em número mínimo de quatro por sistema.

Os estabelecimentos escolhidos passam por um diagnóstico expedito, com base em informações dadas pelos agricultores e por observações feitas pelo *Extensionista das Redes* em visita de campo. Este diagnóstico servirá de base para a formulação de um plano de melhorias de curto prazo, que visa principalmente a redução de perdas e a correção de possíveis incoerências entre os objetivos dos agricultores e suas famílias e o sistema de produção adotado no estabelecimento.

No processo de implantação deste plano, dados e informações são registrados de forma a permitir a confirmação dos resultados positivos em relação ao estado inicial. Também este período de observações permite a ratificação e/ou retificação do diagnóstico inicial. Ao final de um ano já há condições para a formulação de um projeto de longo prazo buscando a otimização no uso dos recursos da propriedade para obtenção dos melhores resultados, de acordo com os objetivos dos agricultores e suas famílias. As propostas elaboradas em conjunto entre técnico e agricultor, são implantadas num processo que pode levar de três a cinco anos, dependendo da complexidade do sistema atual e daquele que se pretende construir. Durante todo este período registros técnicos e econômicos são efetuados. Validadas as propostas implantadas, estes dados constituirão as referências técnicas e econômicas que servirão para a orientação dos agricultores com características semelhantes

representados nas *Redes*. O encadeamento das etapas metodológicas descritas acima pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1.** Etapas do trabalho das Redes de Referências.



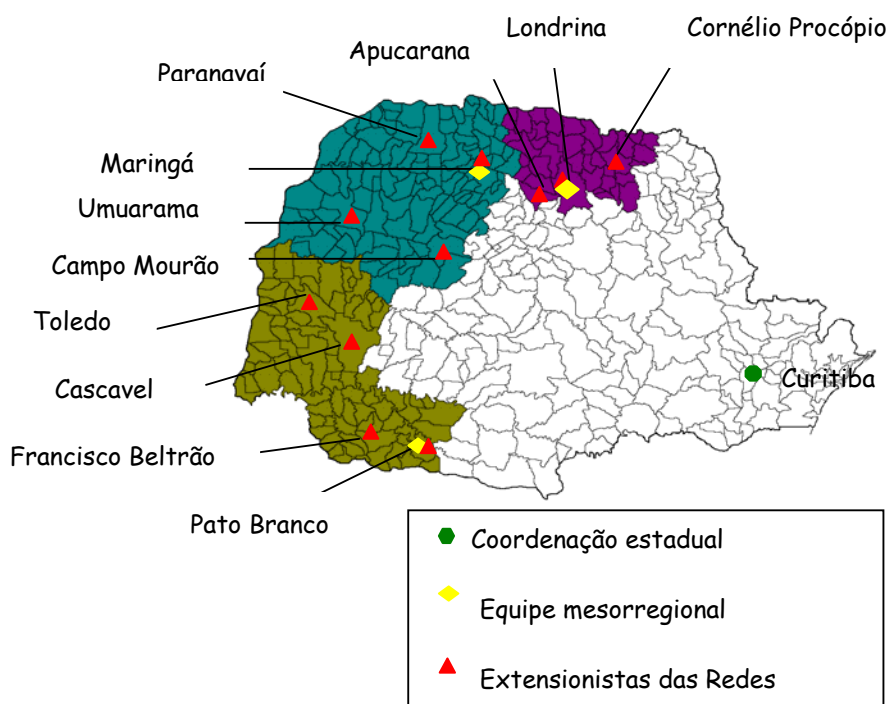
Fonte: extraído de Miranda e Doliveira (2005, p.13).

A execução de cada etapa do trabalho propicia a geração de diferentes produtos. A caracterização regional oferece informações sobre os recursos naturais, o quadro sócio-econômico, agrícola e agrário das regiões trabalhadas. O diagnóstico identifica problemas e oportunidades relevantes para o desenvolvimento da agropecuária regional. Já as referências, de sistemas e modulares, são em essência o produto mais característico do projeto. As primeiras, relativas aos sistemas de produção analisados como um todo, as segundas, tomando em conta a análise individual das diferentes atividades agrícolas e pecuárias componentes de tais sistemas.

São obtidos assim, não apenas materiais de difusão, tanto de tecnologias quanto de informações econômicas e métodos de gestão para instrumentalizar agricultores e agentes da assistência técnica na condução de suas atividades, como também subsídios para a formulação de políticas públicas e organização das ações da pesquisa e da extensão rural.

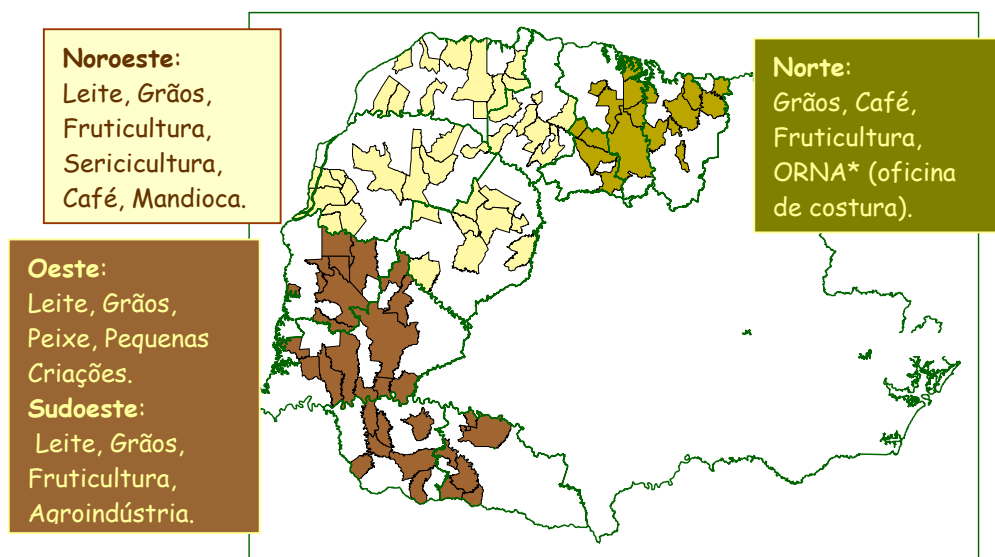
A Figura 2 mostra a atual estrutura e distribuição regional das *Redes*. Já na Figura 3, são apresentados os municípios nos quais o projeto vem sendo executado, destacando-se as atividades econômicas mais importantes na composição dos sistemas em estudo em cada região:

**Figura 2.** Estrutura e distribuição regional das Redes de Referências para a Agricultura Familiar no Paraná.



Fonte: extraído de Miranda e Doliveira (2005, p.11).

**Figura 3.** Municípios onde existem estabelecimentos das Redes e principais atividades econômicas que compõem sistemas de produção em estudo.



\* Ocupação Rural Não-Agrícola

Fonte: extraído de Miranda e Doliveira (2005, p.12).

Apresentado o objeto empírico analisado, cabe descrever a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

#### 4. Metodologia da pesquisa

Além do levantamento e análise bibliográfica a pesquisa contou também com um levantamento de experiências, realizado conforme descrito a seguir, o qual possibilitou a discussão do método de implantação e condução hoje utilizado no projeto *Redes* e a avaliação da necessidade e das possibilidades de ajustes face um contexto mais amplo de DTR.

Cooper e Schindler (2003) lembram que as entrevistas com especialistas encontram-se entre as técnicas recomendadas nesta perspectiva, devendo ser conduzidas de modo a permitir que se busque não só as idéias do entrevistado em relação a aspectos importantes do assunto tratado, mas também a descoberta acerca daquilo que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa, utilizando-se para tanto de um formato investigativo flexível, que permita a livre manifestação do entrevistado, de modo que se explore em profundidade as informações e os detalhes que surgem durante a entrevista.



Neste sentido, o levantamento de experiências foi conduzido pelo autor da pesquisa por meio da realização de sete entrevistas semi-estruturadas, pessoais (face a face) e individuais, junto a técnicos do Sistema Estadual de Agricultura e do Ministério de Desenvolvimento Agrário. Como critério para a seleção dos entrevistados, considerou-se o grau de contato profissional que os mesmos possuem com os temas em questão, avaliado por meio não somente de suas atuais funções, mas também pelas atividades desenvolvidas que os credenciam para a colaboração na pesquisa.

A técnica da entrevista pressupõe que na comunicação entre entrevistado (emissor) e entrevistador (receptor), seja gerado um conjunto de significados que deve ser decifrado para que seja procedida a sua análise. Conforme afirma Bardin (1977, p.32), “...qualquer comunicação, isto é, transporte de significações de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser escrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”, as quais partem, como ressalta Godoy (1995b, p.23) “...do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Diante disto, para a análise das informações obtidas nas entrevistas realizadas, optou-se pela análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como sendo

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42).

Os principais resultados obtidos são apresentados e discutidos a seguir.

## 5. Resultados e Discussão

Com base nos aportes teóricos oferecidos pela literatura especializada e nas entrevistas realizadas, são discutidas a adequação, as potencialidades e as limitações da adoção da estratégia de redes interorganizacionais em projetos de DTR, bem como o método de implantação e condução hoje utilizado no projeto *Redes*, avaliando na sequência a necessidade e as possibilidades de ajustes em face do contexto mais amplo do DTR.

Tal discussão apresenta-se pautada naquelas que foram as categorias de análise definidas para o tratamento das informações obtidas nas entrevistas: a estratégia de redes e o DTR, o projeto *Redes* e o DTR e perspectivas para o projeto.

Para cada um destes tópicos, a discussão organiza-se considerando elementos no **plano teórico**, a partir da **literatura pesquisada** e no **plano empírico**, destacando as **informações obtidas nas entrevistas realizadas**, complementando-se com a formulação do autor a partir destas duas fontes de dados.

## 5.1 A estratégia de redes e o desenvolvimento territorial rural

### 5.1.1 Adequação

Os estudos realizados para a presente pesquisa permitiram observar que, a adoção de redes enquanto forma organizacional e o enfoque do DTR possuem como fatores motivadores, entre outros, a necessidade de reação aos processos de globalização, abertura, concentração e internacionalização das economias.

Se por um lado tais processos resultaram em um ambiente cada vez mais concorrencial, tido como estimulante para a emergência das redes (LOIOLA e MOURA, 1996), por outro lado são identificados como alguns dos condicionantes externos que levaram ao esgotamento dos enfoques tradicionais de desenvolvimento rural, aos quais o DTR surge como proposta alternativa (SCHEJTMAN e BERDEGUÉ, 2004).

No **aspecto teórico**, tais estudos não deixam margem de dúvida para afirmar-se que, **a estratégia de implantação e operacionalização de redes interorganizacionais, em seu sentido amplo, constitui-se em instrumento adequado ao enfoque do DTR**. Tal assertiva sustenta-se em três principais aspectos, aqui apresentados e discutidos:

- i) A **formação do capital social**, elemento marcante para o DTR, também pode ser encontrada e intensificada com a operacionalização de redes, já que estas favorecem o estabelecimento dos chamados *laços de tipo cola*, ao reforçar espaços criados com base na confiança gerada pela identidade social dos atores. Favorecem também os vínculos em *formato de ponte*, uma vez que propiciam aos participantes a possibilidade de interações para além daquelas presentes em sua vida social imediata, fato este que, sustenta Abramovay (2003), pode potencializar as iniciativas em busca do desenvolvimento.
- ii) A própria **definição de território**, reforça a idéia do estabelecimento de redes, no caso sociais e interorganizacionais, uma vez que concebe *território* para além dos aspectos naturais, definindo-os como espaços construídos a partir da capacidade de estabelecimento de relações organizadas, mercantis ou não, por parte dos atores, relações essas que favoreçam, entre outros aspectos, a troca de informações (ABRAMOVAY, 2003).
- iii) A perspectiva do **desenvolvimento endógeno** presente no DTR, qual seja a valorização dos recursos naturais, dos recursos humanos e culturais, das empresas e das iniciativas locais (IPIRANGA, 2001 e MIOR, 2005), também encontra resguardo na estratégia de organização de redes, as quais podem constituir espaços que estimulem, entre os seus participantes, a construção de capacidades úteis aos processos de desenvolvimento.

No **plano empírico**, as análises obtidas nas entrevistas realizadas, foram unânimes no sentido de **confirmarem a pertinência da organização de redes para as ações de DTR**. As mudanças nos ambientes produtivos surgiram, entre os entrevistados, como fatores motivadores para a adoção de tal estratégia. Contudo, o que não deixa de ser surpreendente, uma vez que os entrevistados são em sua totalidade técnicos da área de ciências agrárias, sobressaiu-se, como justificativa da pertinência de tal estratégia organizacional nas ações de DTR, o capital social dela resultante, fato que, como já mencionado, pode ser justificado também na literatura sobre o tema.

### 5.1.2 Potencialidades e Limitações

Na literatura consultada, as **potencialidades teóricas** associadas à criação de redes destacam a pertinência desta estratégia quando presente no universo das pequenas e médias empresas (PMEs), estrutura produtiva equivalente àquela predominante nos territórios rurais paranaenses.

Assim, a proposição de organização em redes para a **aquisição de recursos e competências que individualmente a organização não possui**, ressalta-se como potencial para este público já que as unidades produtivas deste segmento em geral encontram-se impossibilitadas de dominar todas as atividades, cada vez mais complexas, de um ciclo de agregação de valor.

Deste modo, a organização de redes para unidades produtivas no contexto do DTR, representa uma opção estratégica para a competitividade dessas frente as grandes empresas, permitindo com que busquem superar certas dificuldades, como o baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas, custos de participação em feiras, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, entre outros (BALESTRIN e FAYARD, 2003).

Outros aspectos apontados na literatura, dizem respeito à formação de um ambiente profícuo, com geração de confiança entre as firmas, o qual favorece, entre outras ações, o compartilhamento e a discussão de informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade (BALESTRIN e FAYARD, 2003); elementos que vem ao encontro dos aspectos participativos do DTR.

Entre os **entrevistados**, em geral, a discussão acerca das **potencialidades referentes à implantação de redes de unidades produtivas como instrumento de apoio ao DTR**, foram *contaminadas* por observações referentes ao projeto em curso. A potencialidade identificada efetivamente referente à implantação de redes com objetivos distintos das atuais, refere-se ao fortalecimento do mercado local, o que vai ao encontro da premissa de desenvolvimento endógeno valorizada nas estratégias de DTR.

Finalmente, de modo paradoxal mas justificável, os entrevistados afirmam que as **limitações contidas na adoção de redes sob o enfoque do DTR** residem no mesmo elemento apontado como principal justificativa para a implementação de tal estratégia - **o capital social**. Configura-se portanto um dilema, pois se pode entender que a organização de redes de unidades produtivas em projetos de DTR é desejável pelo capital social resultante, mas a ausência deste, limita a adoção de tal estratégia. Tal fato justifica a presença de instituições publicas como elementos articuladores de redes, características presentes no modelo de redes técnico-econômicas acima apresentados.

Discutem-se na seqüência as questões afetas ao projeto *Redes* analisadas sob o enfoque do DTR.

## 5.2 O projeto *Redes* e o Desenvolvimento Territorial Rural

### 5.2.1 Potencialidades

Do ponto de vista **teórico**, a maior facilidade de acesso ao *conhecimento* e à *tecnologia*, é identificada como um dos fatores determinantes para a formação de redes interorganizacionais (Loiola e Moura, 1996), constituindo-se também em um dos elementos centrais para a organização e funcionamento das *Redes*.

Por si só, tal constatação já seria forte o bastante para associar o projeto *Redes* e DTR, mas outros fatores acentuam ainda mais a série de indícios que apontam para o fato de que iniciativas com enfoque do DTR prescindem de instrumentos com as características das *Redes*, as quais reúnem diversas **potencialidades** que podem vir a transformá-las, de fato, em estratégias úteis às ações de desenvolvimento. Entre tais indícios destacam-se:

- i) A perspectiva territorial trata a questão da tecnologia não apenas sob a ótica dos avanços incrementais de produtividade, mas busca promover a **perspectiva da inovação tecnológica e gerencial e da competitividade territorial** (MINISTÉRIO, 2005), possibilidades já presentes – inovação, ou perfeitamente ajustáveis – competitividade territorial, nas *Redes* já no atual desenho operacional.
- ii) Como se configuram em **iniciativas de aprimoramento institucional associadas à transformação dos sistemas produtivos**, as *Redes* já se encontram enquadradas nos critérios orientadores para o desenho de estratégias e políticas no âmbito de programas de DTR propostos por Schejtman e Berdegué (2004).
- iii) Ao propor a adoção dos Contratos Territoriais de Desenvolvimento como estratégia de implantação de ações para o DTR, Veiga (2002) sugere a adoção de redes, as quais caracteriza como “de solidariedade”, para a **validação e transferência de inovações surgidas no meio rural**, objetivos específicos do projeto hoje em marcha.

Ao **discutir com os entrevistados as principais potencialidades** contidas na implantação do projeto *Redes*, sob a ótica dos projetos de DTR, discutiu-se, antes de tudo, os processos de implantação e operacionalização das *Redes* como *hoje* se encontram estabelecidas, bem como as expectativas decorrentes dos resultados alcançados, uma vez que a condição atual operou como a base orientadora da reflexão suscitada pelas questões.

Deste modo, é oportuno recuperar o objetivo geral do projeto – proposição e difusão de sistemas de produção melhorados, bem como alguns de seus objetivos específicos, como por exemplo: o levantamento de demandas de pesquisa; a realização de testes, ajustes e validação de tecnologias; a oferta de tecnologias e/ou atividades que ampliem a eficiência dos sistemas de produção; a disponibilização de informações e a proposição de métodos para orientar os agricultores na gestão da propriedade rural; a utilização das propriedades participantes como pólos de difusão e capacitação de técnicos e agricultores e a oferta de subsídios para a formulação de políticas de promoção para a agricultura familiar.

Assim, uma potencialidade identificada tem origem no próprio método de implantação das *Redes*, o qual toma por base o acompanhamento e a melhoria dos sistemas produtivos em sua condição técnica e econômica real, ou seja, **trabalhando na condição concreta dos agricultores**.

Deste modo, outro aspecto valorizado como potencial colaboração das *Redes* aos projetos de DTR, refere-se ao próprio elenco de informações técnicas e econômicas que são avaliadas, geradas e difundidas no processo de condução do projeto – **as referências**.

A identificação da geração de referências como potencial contribuição, surge também associada a uma eventual ampliação no escopo do projeto, aspecto que será posteriormente discutido. Foram valorizadas também **contribuições indiretas que a implantação das Redes oferece**, como por exemplo, a caracterização física, edafo-climática e socioeconômica da região de trabalho, um dos primeiros passos da metodologia de implantação.

Destaca-se, por fim, como potencial contribuição das *Redes* aos projetos de DTR, **algo que tal estratégia de trabalho deve oferecer às instituições que hoje lhe coordenam**, IAPAR e EMATER/PR, ambas com inegável papel a cumprir nos projetos estaduais a serem implantados sob a ótica do DTR.

### 5.2.2 Limitações

Naturalmente, a implantação das *Redes* também possui limitações no tocante à sua associação aos projetos de DTR. Aqui, estas são indicadas com uma premissa que as avalizam: surgem a partir de condições concretas, vivenciadas nos mais de sete anos de operacionalização daquele dispositivo de P&D.

Desse modo, uma limitação identificada decorre do **tempo demandado** para completa execução da proposta. Fatores vinculados à atual estratégia das *Redes* no tocante à **comunicação** foram também lembrados como limitantes, surgindo posteriormente também entre os aspectos operacionais a serem alterados.

Contribuir para a **formulação de políticas públicas para a promoção da agricultura familiar** é, entre os objetivos específicos das *Redes*, aquele que foi mais timidamente alcançado. Em decorrência, tal fato é lembrado como limitante para a utilização da estratégia em projetos conduzidos sob a ótica do DTR.

Finalmente, surgem questões associadas à **estrutura de funcionamento do projeto**, as quais, ainda que não possam ser encaradas como fatores limitantes em ações de DTR, devem ser lembradas, no sentido de que sejam garantidos todos os recursos necessários em uma eventual implantação de propostas de redes no âmbito de tais ações, fato não observado plenamente na condução do projeto *Redes* sob os auspícios do programa de Estado Paraná 12 Meses.

Agora, como último tópico dessa discussão dos resultados obtidos, abordam-se as perspectivas futuras para o projeto *Redes* sob a ótica de sua expansão para ações de DTR.

### 5.3 Perspectivas para as *Redes*

A discussão acerca das perspectivas futuras para as *Redes* é realizada a partir das opiniões dos entrevistados, agregando-se, quando pertinente, aspectos de ordem teórica colhidos na literatura pesquisada.

Tal discussão, abrange três considerações complementares, as quais envolvem as eventuais necessidades de mudanças no escopo do projeto, ou alterações de ordem metodológica e/ou operacional, e, por fim, mudanças no arranjo institucional para implementação da proposta, hoje sob responsabilidade do IAPAR e da EMATER/PR, com a participação de representante de seu financiador, o projeto de Estado Paraná 12 Meses.

#### 5.3.1 Mudanças de escopo

Neste aspecto, as opiniões dos entrevistados não foram convergentes, identificando-se distinções claras entre aqueles que vivenciam, ou vivenciaram, o “dia-a-dia” de condução do projeto, daqueles que o conhecem, mas não acompanham cotidianamente os seus procedimentos de trabalho.

Entre os primeiros, talvez por conhecerem com maior profundidade a amplitude da proposta e as dificuldades observadas em sua implementação, prevalece a opinião de que o escopo do projeto deve ser mantido. Já entre os demais entrevistados, os quais, por sua vez, encontram-se mais expostos à discussão sobre a temática do DTR, a posição acerca da necessidade de ampliação do escopo do projeto é clara. Para estes, conforme já antecipado, as *Redes* devem abranger não somente unidades de produção agropecuária individuais, como também empreendimentos rurais grupais, comunitários ou associativos. Devem também ampliar o foco de análise para além da etapa de produção agropecuária em si:

No plano teórico, é evidente a necessidade de que a estratégia de organização de redes deve extrapolar os limites da produção agropecuária, buscando alcançar a perspectiva ampliada do enfoque do DTR. O que ainda não é possível discutir, é a possibilidade de que isso seja feito na condição atual do projeto *Redes*, no qual duas instituições, associadas eminentemente ao desenvolvimento agropecuário, têm a responsabilidade de condução da proposta. Tal questão será debatida quando apresentados os aspectos de ordem institucional vinculados ao futuro da condução das *Redes*.

#### 5.3.2 Mudanças de ordem metodológica e/ou operacional

As proposições para este tópico foram recolhidas nas entrevistas realizadas e serão apresentadas considerando as diferentes etapas, já descritas, de implantação do projeto *Redes*. Preliminarmente, cabe ressaltar uma questão que antecede o próprio processo de implantação de redes, a qual diz respeito ao perfil da equipe exigido para a sua condução, perfil este que deve valorizar a interdisciplinaridade e a capacidade de articulação inter-institucional.

Isto posto, a etapa de **caracterização da região de trabalho**, também mereceu sugestões, associadas à amplitude das questões de natureza socioeconômicas hoje trabalhadas e à temporalidade para a sua realização. A **seleção dos sistemas de produção a serem acompanhados** recebeu sugestões no sentido de melhor vincular tal etapa aos processos de

desenvolvimento territorial que estejam em curso na região trabalhada, de modo que os resultados alcançados sejam não só mais facilmente apropriados, no caso de sistemas vigentes, como possam também apontar sistemas alternativos para o desenvolvimento territorial.

Foi ressaltada ainda, a necessidade de que o cumprimento de tal etapa ocorra no contexto de um processo de articulação maior, representado nos objetivos dos planos de desenvolvimento concebidos para o território. Para a **seleção de agricultores colaboradores**, foram destacadas sugestões as quais, se não representam mudanças significativas na metodologia em curso, ressaltam a importância da etapa e da obediência aos procedimentos de escolha, os quais associam, aos aspectos de natureza técnica, também questões vinculadas ao perfil dos colaboradores e, explicitamente, à perspectiva de sucessão na propriedade.

As etapas de **planejamento, ajustes e acompanhamento dos sistemas produtivos** mereceram ressalvas quando comparadas ao método hoje vigente. Os ajustes sugeridos passam, em síntese, pela necessidade de que sejam incorporados, de modo mais enfático, os aspectos de ordem ambiental e social, quebrando aquilo que pode ser considerado como um *viés técnico* presente no projeto, melhor alinhando-o à perspectiva de sustentabilidade destacada no enfoque do DTR.

Por fim, **as estratégias de restituição de dados e de comunicação** adotadas foram aquelas que mereceram mais sugestões, as quais apontam os limites atualmente presentes, sobretudo na agilidade de execução, e indicam novos possíveis caminhos.

Chega então o momento de discutir o arranjo institucional que não só melhor habilita o projeto *Redes* à realização das mudanças sugeridas, como também o coloca em condições de fazer frente aos desafios mais amplos presentes nas ações sob o enfoque do DTR.

### 5.3.3 Mudanças de ordem organizacional

Neste aspecto, também com base nas entrevistas realizadas, devem ser lembradas primeiramente as **articulações de caráter macroinstitucional**, as quais, embora obviamente extrapolem os limites das *Redes* e o campo de ação de seus implementadores, seriam capazes de garantir um funcionamento mais harmonioso de um dispositivo de P&D com tal perspectiva e melhor combinam com o caráter das ações de DTR já discutidas.

Outro tipo de articulação macroinstitucional também lembrada, esta ao alcance das *Redes* e de seus implementadores, seria a aproximação, ou até vinculação do projeto, ao âmbito dos consórcios e, especialmente, porque já consolidados em diversas situações, fóruns de desenvolvimento territorial.

Por fim, cabe destacar uma proposição praticamente unânime entre os entrevistados, quando considerada a necessidade de um novo desenho institucional para o projeto *Redes*, a qual, ressalte-se, foi lembrada em situações de ampliação, ou não, do escopo das atividades atualmente desenvolvidas.

Tal sugestão, diz respeito à ampliação no número de **instituições participantes do projeto**, e não surgiu sem que fosse lembrada, também, a dificuldade operacional de tal prática. Para justificar essa ampliação no número atores, foram apresentadas justificativas de diferentes

ordens, que passam pela atual condição interna de funcionamento do projeto, mas, sobretudo, pela necessidade de sua ampliação.

O aprofundamento das discussões referentes ao detalhamento das adequações sugeridas nos aspectos metodológicos e operacionais do projeto *Redes* transcende aos objetivos deste texto, contudo é possível afirmar que um novo modelo deve, em seu aspecto institucional, considerar necessariamente a articulação direta deste dispositivo com as instâncias territoriais existentes, como os fóruns, conselhos ou similares.

### **Referências Bibliográficas**

ABRAMOVAY, Ricardo. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. Coleção Estudos Rurais. 149p. ISBN: 85-7025-695-7.

BALESTRIN, Alsones; FAYARD, Pierre. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p. ISBN: 972-44-0898-1.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. Discutindo Idéias Inovadoras em Prol do Desenvolvimento Local: a organização das Micros, Pequenas e Médias Empresas com Foco no Território. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tania. (Org.) *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. Cap. 3, p. 53-68.

MANUAL OPERATIVO DO PROJETO PARANÁ 12 MESES. Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral / Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Curitiba, 1999. 232p.

MIGUELETTO, Danielle Costa Reis. **Organizações em Rede**. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. 96p.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Referências para uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável no Brasil**. Brasília, mar. 2005. 29p. (Documentos Institucionais - Secretaria de Desenvolvimento Territorial, nº 01)

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento**. Chapecó: Argos, 2005. Coleção Debates. 338p. ISBN: 8598981184.

MIRANDA, Márcio et al. A busca de referências técnicas e econômicas para o desenvolvimento da agricultura familiar no estado do Paraná através de uma rede de propriedades. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 4. 2001, Belém. **Anais...** Belém: Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 2001. 1 CD ROM.

MIRANDA, Márcio; DOLIVEIRA, Diniz Dias. **Redes de Referências: Um dispositivo de pesquisa & desenvolvimento para apoiar a promoção da agricultura familiar paranaense**. In: Conselho Nacional dos Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária (ed.). **Redes de Referências: Um dispositivo de pesquisa & desenvolvimento para apoiar a promoção da agricultura familiar**. Campinas, 2005. p.9-19.

PASSINI, João José. **Redes de propriedades de referência**. In: IAPAR. **Enfoque Sistêmico em P&D: a experiência metodológica do IAPAR**. Londrina, 1997. 152p. Ilust. (IAPAR. Circular, 97).

SCHEJTMAN, Alexander; BERDEGUÉ, Julio A. **Desarrollo territorial rural**. Santiago: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2004. 53p. (Debates y temas rurales, nº 1). Disponível em <<http://www.rimisp.org/seccion.php?seccion=9>>. Acesso em 09.jun.2005.

VEIGA, José Eli da. **Do crescimento agrícola ao desenvolvimento rural**. In: CASTRO, Ana Célia (org.). **Desenvolvimento em debate**. Rio de Janeiro: Mauad/BNDES, 2002. vol. II. p.338-409.