

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Marcelo Hannemann

DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – PERSPECTIVAS NA CULTURA
DA MAÇÃ

Porto Alegre
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Marcelo Hannemann

DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – PERSPECTIVAS NA CULTURA
DA MAÇÃ

Trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação, a nível de especialização, em Gestão de Negócios Financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Professora: Paulo C. D. Motta

Porto Alegre
2009

Marcelo Hannemann

DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL – PERSPECTIVA NO CULTIVO
DA MAÇÃ

Conceito final:
Aprovado em

BANCA EXAMINADORA.

Prof:
Instituição:

Prof:
Instituição:

Orientador:
Instituição

Tutor:

ÍNDICE

RESUMO	5
INTRODUÇÃO.....	6
1.2 OBJETIVO.....	7
1.3 MÉTODO.....	7
2.1 RSA - RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL.....	8
2.2 DESENVOLVIMENTO.....	10
2.3 REDES DE DESENVOLVIMENTO.....	11
3. AGRICULTURA	14
4. DRS NO BANCO DO BRASIL.....	17
4.1 FUNDAÇÃO BB.....	19
4.2 DRS EM MONTE CASTELO	20
4.3 COOPERATIVISMO.....	24
5. PANORAMA DA FRUTICULTURA EM SANTA CATARINA.....	25
5.1 VANTAGEM COMPETITIVA.....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

RESUMO

O presente trabalho oferece uma perspectiva do cultivo de maçã que é desenvolvida no município de Monte Castelo, localizado no norte catarinense. A atividade conta com o apoio da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável que no âmbito do Banco do Brasil S.A., é chamado de DRS, e está sendo estudado e desenvolvido em suas agências e que busca a melhoria da qualidade de vida dos agricultores, e neste caso, através do incentivo da cultura da Maçã.

A sustentabilidade ganha importância diária no mundo corporativo, pois suas atividades podem provocar a degradação do meio-ambiente através do desenvolvimento de seus produtos, tem influência no comportamento de consumo e da vida de seus colaboradores e consumidores. O tema responsabilidade sócio-ambiental é recorrente nas empresas e instituições, sendo uma preocupação calcada na desigualdade social e problemas ambientais.

Existem diversos estudos sobre o conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações e localidades, referindo às cadeias produtivas e seus desdobramentos. Consumidores, ONGs, organismos internacionais e governos tendem a impor restrições para aquisição de produtos de empresas e países que não respeitem algumas regras. Há também a desarticulação da produção, perdendo espaço para mercados mais dinâmicos. Há uma busca constante de alternativas que permitam a sustentabilidade das atividades empresariais, para que tenham espaço no mercado por mais tempo.

Buscamos na literatura informações a respeito de cadeias produtivas, formas de manutenção dos diferenciais competitivos, relacionados ao mercado oligopolizado da maçã, com forte integração vertical. Aos pequenos agricultores existem alternativas, de atuar isoladamente e arcar com todos os custos de produção, classificação e venda, cooperar ou vender sua produção para grandes empresas, por não ter meios de classificar e armazenar seu produto, sem poder então negociar preços. Apresentamos um perfil da Pomicultura empresarial e as perspectivas de pequenos agricultores e o apoio realizado pelo Banco do Brasil.

INTRODUÇÃO.

A desigualdade social tem inúmeras origens, e é um tema que acomete a humanidade a muito tempo. É verdade que nunca antes na história humana tantos viveram com tanta fartura, longevidade, conforto e com tantas opções para consumo. Mas são poucos em relação aos mais de 6 bilhões de seres humanos que habitam o planeta na atualidade. Mais de 4 bilhões de pessoas vivem hoje com menos de 1 dólar por dia, segundo dados do Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Assim o conceito de Desenvolvimento Local ganha espaço, propondo um desenvolvimento mais adequado, ao modelo de desenvolvimento econômico-industrial tradicionais. Quando falamos de desenvolvimento, necessitamos que ele seja sustentável, ou seja quando houverem um ciclo que alimente mais capital humano, que pode gerar mais capital social, gerando mais renda, conclui-se que quanto mais investirmos no ser humano, melhor será o resultado social e econômico em uma comunidade.

1.2 OBJETIVO.

Conhecer a realidade dos fruticultores apoiados pelo Programa DRS, do Banco do Brasil S.A., no município de Monte Castelo-SC, de que forma acessam a tecnologia de produção, de forma realizam a comercialização da maçã, obtendo um panorama da atividade, tentando diagnosticar eventuais dificuldades encontradas e compara-las com a atividade já desenvolvida em regiões tradicionais produtoras.

1.3 MÉTODO.

No desenvolvimento deste trabalho, utilizamos o método de estudo de caso, ajustado aos fatos que ocorrem em tempo real. A pesquisa compreendeu duas etapas. A primeira, situando a atividade num contexto da produção agropecuária e desenvolvimento município de Monte Castelo - SC, da fruticultura e do cultivo de maçã através de dados bibliográficos. E na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com profissionais ligados ao arranjo produtivo local, agricultores do município, técnicos agrícolas e agrônomos e poder público, relacionando as questões com o programa específico do Banco do Brasil S.A., DRS-Desenvolvimento Regional Sustentável.

2.1 RSA - RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL

Elevar a humanidade a um padrão de vida digno, com acesso a alimentação adequada, saúde, educação e oportunidades de trabalho é uma questão ética de primeira ordem e um desafio gigantesco para nós que desejamos entregar um mundo melhor às futuras gerações. Os recursos financeiros e meios de produção para elevar o nível de vida de grande parte da população, são conhecidos, entretanto a questão fundamental é: Como fazer isso? O consumo de recursos naturais hoje é da ordem de 40% maior do que o planeta Terra tem condições de repor. Esse quadro de insustentabilidade tem se acelerado nas últimas décadas. O fato mais notório tem sido o aquecimento global, cujas causas são comprovadas e decorrentes principalmente da queima de combustíveis fósseis.

A revolução industrial iniciou no século 18, com o surgimento das primeiras máquinas à vapor, o que fez com que o trabalho manual fosse substituído, com extraordinário rendimento e custos menores dos produtos finais. As mudanças seguiram-se pelos dois séculos seguintes, sendo um divisor entre a sociedade de subsistência, relativamente sustentáveis, e a sociedade atual. Hoje somos herdeiros de um modelo insustentável de desenvolvimento, onde explode a sociedade de consumo de massas, os meios de comunicação, a indústria química e eletrônica.

O futuro nos reserva grandes surpresas, mas caso uma nova relação do ser humano com a natureza seja assumida, com novas tecnologias, melhor eficiência na utilização de recursos naturais e a diminuição de impactos ambientais, a realidade deve mudar. Chegamos a metade do século XX, com o planeta tomado por resíduos, químicos e orgânicos, causando contaminação do solo e necessitando cada dia de novas áreas para depósitos; poluição atmosférica, hídrica, perda de espécies da fauna e da flora pela desigualdade social, causado por hábitos de produção e consumo desenfreado da sociedade moderna.

No final dos anos 60, quando as pesquisas apontaram alto grau de doenças respiratórias, o consumo intensivo de energia, o crescimento das cidades e a produção de lixo apontaram o sistema finito de recursos naturais limitados em nosso planeta. Em 1972, na Suécia diversos países reuniram-se, na Conferência de Estocolmo, objetivando reverter esse

quadro e procurando medidas que permitissem o crescimento concomitantemente econômico e ambiental. Outros encontros renovaram os tratados e a disposição de conservação da natureza, mas ao mesmo tempo, a velocidade imposta pelas mudanças, levou ao aumento da degradação e da poluição a taxas maiores que a capacidade de reabsorção de regeneração da natureza. (Rothgiesser, 2007)

O setor empresarial tem responsabilidades sócio-ambientais especialmente relevantes, na medida em que concentra grande parte do poderio econômico na atualidade e é geralmente onde ocorre a maioria das iniciativas para a construção de sociedades sustentáveis, incentivando e divulgando desenvolvimento humano e econômico integrados ao respeito ambiental. A consciência chegou às empresas, que também buscam devolver uma parte de seus resultados, em benefícios a seus colaboradores, moradores próximos de suas instalações e aos consumidores. Desta forma desenvolvem programas próprios ou auxiliam instituições especializadas como a própria fundação Banco do Brasil que desenvolve diversos trabalhos voltados para a área social.

No intuito de estimular a responsabilidade social empresarial, foram criados instrumentos de certificação para que a população em geral conheça as atividades que as empresas apóiam, afinal empresas vêm vantagens comparativas em oferecer produtos e serviços socialmente corretos. Isso fez com que empresas adotem processos de reformulação, buscando se adequarem às normas das entidades certificadoras, tais como ISO 14000. O ISO 14000 é mais uma das certificações criadas pela International Organization for Standardization que dá destaque às ações ambientais da empresa merecedora da certificação.

AA1000 foi criada em 1996 pelo Institute of Social and Ethical Accountability. Esta certificação de cunho social enfoca principalmente a relação da empresa com seus diversos parceiros, sendo uma de suas principais características, o caráter evolutivo no processo de certificação, já que é uma avaliação regular (anual).

SA8000. A “Social Accountability 8000” é uma das normas internacionais mais conhecidas. Criada em 1997 enfoca, primordialmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não aconteçam ações anti-sociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação.

2.2 DESENVOLVIMENTO.

Vamos refletir; não há desenvolvimento sem que esse seja também social. Tomando um exemplo nossas cidades do interior como Cambará do Sul-RS com seu clima frio e a proximidade com a natureza exuberantes, que identificamos uma vocação para o ecoturismo. Se as pessoas destas localidades não puderem ser capacitadas para trabalhar em hotelaria, como guias turísticos, em restaurantes ou outros serviços e também se as condições de saneamento e as estradas da cidade não forem bem estruturadas para receber visitantes, o desenvolvimento do local fica prejudicado. Também não haverá interesse se a prefeitura, o governo não participar do desenvolvimento deste projeto, não motivando outros órgãos de classe e associações, o que fará com que o investidor de dentro do município ou de outro desista de realizar o investimento nesse ramo (Froehlich, 1998).

Portanto, é necessário identificar uma vocação e descobrir as vantagens de uma região em relação às demais. Mas isso não basta, pois não é apenas economicamente que medimos o desenvolvimento. Precisamos estimular diversos fatores, para que as pessoas tenham acesso à renda, a riqueza, ao conhecimento e também poder. Pois sabemos que o desenvolvimento tem dimensões econômicas, sociais, culturais, ambientais, políticas, institucionais e tecnológicas, que mantêm relação umas com as outras comparecendo no processo de melhoria e sustentabilidade na elaboração desses projetos.

Considerando apenas o desenvolvimento econômico, teremos a elevação do PIB (Produto Interno Bruto) ou de outros indicadores econômicos, mas é mais provável que aumente o número de ricos e o número de pobres se mantenha, ou aumente a desigualdade social, o que não produzirá desenvolvimento humano, nem tampouco sustentável. Não é somente o capital financeiro que produz renda, mas também esse capital humano, que podemos relacionar diretamente ao conhecimento e a capacidade de criá-lo e recriá-lo. Baixos níveis de capital humano, indicam baixos níveis de desenvolvimento.

O capital social reflete na organização de uma sociedade, pois há uma relação direta entre os graus de associativismo, confiança e cooperação atingidos por um grupo democrático, através da cidadania, boa governança e prosperidade econômica. Para isso necessitamos de uma convenção social de qualidade para a evolução e prosperidade de toda a sociedade.

Sustentabilidade pode ser também tratada como durabilidade, sendo na verdade uma consequência da primeira. Juntamente ao aspecto social ou ecológico a visão mais

ampla do Desenvolvimento Sustentável passa a ser uma estratégia política, no surgimento de novas lideranças, novas práticas, instituições que são fortalecidas pelas pessoas que a construíram celebrando novos pactos sociais.

Há um grande espaço para a valorização de políticas públicas, não necessariamente estatais, articulado através de redes produtivas entre sociedade civil e o mercado buscando encontrar soluções válidas para os problemas de distribuição de renda. Podemos compreender desta forma que uma estratégia de desenvolvimento regional não pode se ater a ações tradicionais, como crédito, incentivos fiscais, mas também na ampliação do estoque de capital social e intelectual em sua comunidade, o que resulta no fortalecimento e na organização social na busca de soluções comuns. A sociedade globalizada altera as atividades tradicionais, por consequência cria desempregados, em número maior que os novos setores são capazes de absorver, resultando na marginalização de trabalhadores. A luta em torno de um benefício comum, que é o bem estar da população em geral, receberá sempre mais atenção, pois vai significar a melhoria da qualidade de vida de cada um de nós. Os economistas e empresários expressam suas preocupações com a estabilidade e a perpetuação das empresas, das finanças do país, mensurado em três dimensões; a ambiental, a econômica e a social, de forma indissociável. Sobre esse tripé que serão pautadas as decisões de qualquer organização.

2.3 REDES DE DESENVOLVIMENTO.

Fatores como a expansão dos mercados externos, o poder de negociação, a imagem dos produtos, a representação internacional, a distribuição dos produtos no país de destino, entre outros, são fortalecidos numa estratégia concreta construída por ações compartilhadas pelas pequenas e médias empresas, com objetivos de alcançar novos mercados. A evidência tem demonstrado que, para responder de forma ampliada ao mercado externo, nenhuma empresa consegue ser bem sucedida agindo isoladamente, frente ao crescente número de restrições impostas pelos países importadores ao nosso país. Essa configuração competitiva vem pressionando as empresas para a manutenção de relacionamentos abrangentes interfirmas e interinstituições.

No Brasil, inicialmente, a análise dessas questões enfatizou a investigação das cadeias produtivas. A configuração técnica dos envolvidos na cadeia era privilegiada por argumentos relacionados à complementaridade produtiva entre empresas ou instituições, determinando assim o espírito de cooperação.

A resultante lógica foi de que a criação de novas forças competitivas encontrava-se na possibilidade de movimentos e ações compartilhados entre atores com objetivos convergentes. O alcance da competitividade das empresas relacionou-se, assim às novas formas de organização industrial. Essas concentrações geográficas de firmas interligadas, produtoras de serviço ou produtos, congregam fornecedores especializados de insumos, provedores de serviços, infra-estrutura, governo e instituições que oferecem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. Além de competir pelo mesmo mercado, também cooperam para aumentar a produtividade geral da comunidade na qual se inserem. Vale dizer, criam sinergias. Vejamos exemplos abaixo.

Alguns trabalhos de pesquisa relatam as dificuldades e a rotina de busca de engajamento dos interessados. Os empresários temem que ao abrir as informações, suas carências e necessidades, estarão entregando seu empreendimento ao concorrente direto, na sua vizinhança, quando na verdade o objetivo principal é o ganho coletivo consistente. O fator de destaque no cluster de Cerâmica no sul de Santa Catarina é a existência de cursos técnicos, em nível de 2º. grau, fortemente articulados com as atividades produtivas, realizando a difusão dos conhecimentos básicos e conferindo externalidades positivas às empresas que se instalam no local. Esta estrutura de formação de recursos humanos está evoluindo, recentemente, para cursos superiores, observando a intensidade das alterações nos processos produtivos, novas técnicas organizacionais e absorção de novas matérias-primas e insumos dentro do ambiente empresarial. As atividades de coordenação e os projetos de infra-estrutura são assumidos pelas associações de classe, empresarial e de trabalhadores.

Na questão da infra-estrutura econômica, há projetos em curso que poderão melhorar as condições de competitividade do *cluster*: a implantação de rede de abastecimento de gás natural, a viabilização do porto, transporte ferroviário, a duplicação de rodovias. Desta forma, empresas pequenas e de médio porte da região, poderiam beneficiar-se mais do *cluster* a partir da ação das instituições públicas locais, não diretamente ligadas aos interesses constituídos, mas com valores como compromisso. (Campos, et all,1998)

Em agosto de 2003, a ACI (Associação Comercial e Industrial de Carlos Barbosa - RS foi apresentou à comunidade local o Programa Empreender do SEBRAE.). A produção de confecções foi absorvida gradativamente pelo mercado, mas inexistindo a cultura local, os

empreendedores enfrentaram diversos problemas, como a falta de fornecedores e mão-de-obra qualificada. Além disso, as empresas padeciam da má qualidade dos produtos, da falta de criação e de modelagem própria; da dependência total do regime de sub-contratação e de métodos de produção ultrapassados, o que lhes gerava um alto percentual de devoluções e de desperdício de matérias-primas. Apesar das dificuldades de cada um deles, todos perceberam que o caminho do crescimento passava, necessariamente, pela união do grupo.

Surgiram alternativas, como contratar modelistas, criação, modelagem e marca própria, e inserir esta no mercado com investimento em publicidade e propaganda. Mas necessitava aplicar um volume de recursos que nenhum deles poderia alocar individualmente

Foram então buscar negociação com os fornecedores de matérias-primas, agentes financeiros e montaram um plano de ação, no qual se definiu que deveriam se preparar primeiro para crescer. Criaram marcas que preservassem o aspecto cultural, sem prejudicar o conceito mercadológico. Os resultados foram gerados 30 novos empregos, entre diretos e indiretos, a margem operacional foi majorada em 20%, em média. (Schreiber. 2004).

Regiões com diferenciais competitivos fazem parte da história. Também há regiões que tornam-se decadentes e pobres, após se encerrar um ciclo de pujança e prosperidade. No passado o extrativismo foi o responsável pela fortuna, e pela miséria dos que ficaram após encerrado o ciclo. A construção de uma estrada, o comércio através de um porto, uma estação ferroviária são fatores que levam ao desenvolvimento. Esse modo de interagir, é atividade que esta sendo estudada e que pode ser apontada como a solução para alguns problemas como ganhos na produtividade e na margem de lucros de cada pequena empresa, num mundo cada vez mais competitivo.

3. AGRICULTURA

A atividade primária está na base dos demais setores econômicos. A partir dela surgem as indústrias, processando seus alimentos, tecidos, etc.... e numa evolução natural surgem o comércio e o setor de serviços. Mas a atividade agrícola continua firme, fornecendo para toda a cadeia produtiva, sendo indispensável para o desenvolvimento do país. Mas sua execução nem sempre é das mais valorizadas. Algumas colheitas e outras demandas ainda são manuais, mal remuneradas e degradantes, motivo pelo qual o homem abandona o campo em busca de melhores condições na cidade, que nem sempre encontra. A agricultura familiar no Brasil tem diversas origens como a escravatura, a ocupação do sertão e a colonização do sul e sudeste. Apesar disso não vivemos sem ela a produção de alimentos é necessária e a manutenção do homem no campo também, sem contar os casos de segurança alimentar.

A revolução verde, nas décadas de 1960 e 70 substituiu métodos tradicionais de produção, com introdução de novas sementes, melhoradas e híbridas, insumos e defensivos químicos, bem como mecanização (tratores, máquinas e implementos) e irrigação, permitindo aumento da produção. Na esteira da modernização da agricultura chegou crédito rural. As linhas de crédito tradicionais com juros negativas, são voltadas para o desenvolvimento de uma agricultura moderna sendo um de seus principais instrumentos, sempre associados a assistência técnica. O processo que iniciou na década de 60, a fim de trocar a agricultura de subsistência, persiste até os dias atuais, chamado atualmente de agricultura empresarial. O modelo permitiu alavancar a produção brasileira e tornar o país líder na exportação de algumas commodities, mas também como toda a globalização e seus processos de máxima eficiência econômica, cria seus excluídos do processo. As margens de lucro são menores, em virtude do aumento da tecnologia, buscando sempre maior ganho de escala.

Os processos produtivos brasileiros no AGRONEGÓCIO são benchmarking em todo o mundo, o que leva o país a ser reconhecido pelos seus métodos e tecnologias. Reconhece-se o Brasil como um dos três países mais competitivos em custos de produção. (de Lacerda, 2004). No Brasil, setores são integrados à indústria como a avicultura de corte e suinocultura, e outras e maior ou menor grau de dependência do integrador o que promove a rápida transferência tecnológica, principalmente com a disponibilização dos serviços de

assistência técnica, alavancado assim os índices de produtividade. Atualmente a agricultura proporcionada por grandes corporações pode ser chamada de cluster, como em outras áreas industriais. Associação Brasileira do Agribusiness (ABAG), propôs a utilização do termo agricluster, para reportar-se aos estudos de caso voltados a todo complexo agroindustrial. Para tanto, incorporou a metodologia de agribusiness e a análise de cluster. Essa visão tem como meta principal, fortalecer a competitividade das localizações que têm no agronegócio parcela expressiva de sua estrutura produtiva. A concretização de um agricluster em uma região que ofereça as condições necessárias, induz a aceleração do processo de desenvolvimento desta localidade. A agregação de valor aos produtos, o empenho de toda cadeia, tanto vertical quanto horizontalmente, além do auxílio das instituições públicas e privadas da região que contribuem um perfil sustentável (Bonellis,2001)

Esse modelo de desenvolvimento pode ser introduzido em regiões potenciais do país que têm no agronegócio parcela expressiva de sua arrecadação, auxiliando na permanência do homem no campo e no aumento da competitividade e do fortalecimento dessas regiões. O desenvolvimento de padrões produtivos em bases modernas impõe à produção agrícola um estreitamento de relações com os setores industriais à montante (fornecedores de insumos e equipamentos) e à jusante (agroindústrias processadoras), de comercialização e serviços tais como os que dizem respeito ao crédito, à assistência técnica, pesquisa, formação de mão de obra, *“sendo assim, percebe-se mediante esse enfoque, a predominância de um modelo de competitividade hegemônico no agronegócio, onde a unificação dos mercados tende a impor uma padronização dos produtos, bem como uma elevada escala de produção favorecendo as atividades agrícolas que dispõem de terras de alto potencial agrícola, onde a demanda por capitais transacionais para a produção de cultivos intensivos predomina”* Malafaia

O que estamos citando não se compara aos primórdios da industrialização e do desenvolvimento do agronegócio, como citado por Ripel e Lima, apud Casimiro Filho(1999), na década de 50, *“como os animais eram transportados vivos, havia grandes perdas no traslado”*, quando eram enviados para São Paulo, e devido às condições das estradas, ocasionando a morte dos animais ou o péssimo estado de apresentação dos suínos que chegavam vivos ao destino. Iniciou-se então a formação de um grupo de empresários, pra instalação de um frigorífico, no município de Toledo(PR). Mais tarde adquirido pelo grupo SADI em 1971, e iniciou a expansão nacional, diversificando, obtendo ganhos de produtividade. No ano de 1978 o grupo implementou na região o abate de bovinos, a criação de frangos, via sistema integrado (fornecendo todos insumos aos agricultores), e também

ingressando no ramo de soja, milho e seu beneficiamento. Essa agroindústria criou e mantém até hoje esse cluster, e é um exemplo concreto de desenvolvimento econômico. Diversas indústrias comunitárias, vinculadas a essa empresa, foram surgindo a fim de beneficiar e ou fornecer subprodutos, bem como agricultores, transportadores, e indústrias de equipamentos. As corporações do agronegócio trabalham de forma integrada, com tecnologia, crédito e a compra final. Esses financiamentos tem a garantia do pagamento por conta da excelente produção e pela certeza de venda do produto às agroindústrias. Essa institucionalidade financeira é indispensável e garante que a cadeia em questão atinja o grau de sucesso. Os bancos em geral atendem um pequeno número de municípios, de acordo com as informações do BC (Banco Central do Brasil) o Banco do Brasil, assiste 5.120 municípios seguido pelo Bradesco com 2.274 num total de 305 instituições financeiras credenciadas que atuam de forma localizada. (BCB, 2005)

Mais recentemente (1995) ocorreu a criação do Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) atendeu um anseio dos trabalhadores rurais, que buscavam uma política de desenvolvimento rural específica para o segmento com maior número de famílias, (80%) porem mais excluído, considerando a capacidade técnica e volume de negócios para obter ganhos de escala (30% da produção). É oferecido aos agricultores considerados familiares, sendo aqueles que exploram área com mão-de-obra própria e de sua família tendo na agricultura 80% de sua renda, certificados por entidades como sindicatos, empresas de assistência técnica oficiais, principalmente e mantendo um cadastro junto do MDA. Está se mostrando um processo concreto, eficiente de fixação do homem no campo. Apesar da modernização da agricultura, que consideramos a integração entre a industria e a formação dos complexos agroindustriais, a propriedade, ou no fornecimento de insumos ou na compra da produção trabalha num processo contrário, no aumento das desigualdades.

4. DRS NO BANCO DO BRASIL

Em virtude da capilaridade da rede de Agências, inúmeras atividades são apoiadas atualmente sem que estejam formalmente incluídas em projetos de desenvolvimento ou cadeia produtiva. Vamos descrever um pouco o formato da metodologia de trabalho do programa do Banco do Brasil. A globalização altera as atitudes sociais, mesmo dos grupos sociais mais isolados ou menores, esse novo padrão de sociedade globalizada altera as atividades tradicionais.

O Banco do Brasil S.A. sempre esteve alinhado com as políticas de desenvolvimento de nosso país. Não poderia ser diferente no desenvolvimento social. Para tanto criou em 2003 a Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Sócio-ambiental, a fim de incorporar esses princípios. Também criou um Grupo de Trabalho do DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável) a fim de elaborar e implementar estratégias de atuação junto as comunidades priorizadas a buscar o Desenvolvimento Sustentável. As regiões escolhidas para iniciar as atividades deste projeto foram a região Norte e Nordeste do Brasil, o vale do Jequitinhonha em Minas Gerais, o Vale do Mucuri nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia e a Bacia do Rio Itabapoana, que percorre os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, consideradas priorizadas em com baixos índices de desenvolvimento humano(IDH).

O objetivo geral deste programa é implementar uma forma de atuar junto as comunidades, que mobiliza agentes econômicos, políticos e sociais para impulsionar o desenvolvimento sustentável, de forma inclusiva e participativa. Nesse processo o objetivo é levar em consideração todas as características locais. Visa fortalecer o associativismo, a agricultura familiar e mini e pequenos empresários, levando sempre em consideração a cadeia de valor. Para gerar essa mobilização o Banco incentivou os funcionários de suas agências a participarem de um curso desenvolvido pela Diretoria de Pessoal, que abrange todos os conceitos de desenvolvimento sustentável, com um histórico da atividade econômica mundial e também a metodologia de trabalho a ser implantada na Agência/Região.

Alguns passos que compõem a metodologia, é reunião com entes públicos e representantes de comunidades interessadas, repassando o interesse do Banco no

desenvolvimento local e na busca de harmonia entre as atividades, formando uma Equipe de Trabalho do DRS. Em torno de uma atividade produtiva escolhida por essa equipe, monta-se um diagnóstico de seus aspectos sociais e econômicos, ameaças e oportunidades. Após é desenvolvido um Plano de Negócios que passa pela aprovação da Superintendência do Banco. Nossas atividades também devem ser pautadas no respeito ao meio ambiente e ao ser humano. Esse trabalho propõe a luta em torno de um benefício comum que é o bem estar da população. As estratégias são articuladas localmente por alguma agência ou grupo delas, observando as aptidões locais e diferenciais competitivos, como artesanato, extrativismo, mas que comercializam a produção por atravessadores com baixos resultados, de maneira desorganizada, falta de conhecimento de mercado, excesso de produção, falta de agregação de valor, etc...

Parte da metodologia de trabalho é ser economicamente viável, ou seja, a atividade tem que possuir uma relação de custo benefício compatível e que possa representar um ganho monetário a seus integrantes. O passo para chegar a esse valor pode ser a participação das entidades de repasse de tecnologia, do associativismo, a fim de obter ganhos de escala e do crédito. O conceito de associação em torno de uma atividade produtiva, permite a visão que a pulverização da atividade, diminui o risco do negócio,. A expansão da base de clientes com a inclusão de pessoas no mercado de crédito, acontecerá de forma mais organizada, minimizando inadimplência, o que torna a concessão mais segura por parte do agente financeiro. Se o agente financeiro estiver apto a avaliar as reais possibilidades de ascensão da atividade em estudo, facilidade essa mais facilmente encontrada em arranjos produtivos locais, em função do conhecimento da importância da atividade, servindo de parâmetros ou indicadores da qualidade do crédito, e a estratégia de desenvolvimento regional sustentável vem adicionar novos conceitos a esse cluster

Em toda a estrutura oficial de nosso país existem entidades que apóiam comunidades carentes, prestam assistências sociais, técnicas e financeiras, instituições representantes dos agricultores e órgãos públicos, especialmente, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias), e as empresas estaduais de assistência e pesquisa, que agem com seus objetivos específicos e que nesta metodologia de trabalho são chamadas a unir esforços a fim deste objetivo comum consolidando trabalhos e campanhas para divulgação de tecnologias.

Na estratégia do DRS as atividades produtivas são apoiadas com visão de cadeia de valor, independentemente da nomenclatura. de organização dos agentes da atividade: aglomerados, arranjos produtivos locais ou cadeias produtivas, como por exemplo:

Aglomerados - são agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais que atuam em diferentes fases do processo produtivo de uma atividade produtiva, numa comunidade, com vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem e pouca sinergia;

Arranjos Produtivos Locais - são agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que atuam em diferentes fases do processo produtivo, operando em atividades produtivas correlacionadas, e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem;

Cadeias ou Sistemas Produtivos - são conjuntos de todas as etapas do processo produtivo de um determinado produto ou serviço, realizadas por agentes de aglomerados econômicos e/ou arranjos produtivos locais, formando redes complexas com altos índices de articulação, cooperação e aprendizagem, sem limitação territorial.

Há um grande potencial de estratégias a serem desenvolvidas em torno de atividades como beneficiamento do extrativismo, agricultura e pecuária orgânica que tem grande consumo de mão-de-obra, pois não são processos passíves de industrialização ou padronização. A organização de produtores rurais (ou outras classes) é um processo trabalhoso e que depende de confiança e organizicidade. Algum erro também pode causar impacto negativo para a equipe de trabalho, sendo que o conhecimento repassados aos colegas das agências através dos cursos permitem, evitar rumos diversos dos previstos. O cluster é uma forma de atuação que leva os setores a obter ótima eficiência e resultados como acima citados, e ao serem implementadas pelo DRS, vão buscar a competitividade necessária, mantendo visão de cadeia de valor.(UniBB, 2007)

4.1 FUNDAÇÃO BB

Iniciou suas atividades em 1985 que previa a adoção de medidas em vários campos, como alimentação, saúde, educação, emprego e habitação. Em 1988, a Fundação começou a colocar em prática a sua proposta e desenvolveu uma série de projetos sociais em várias regiões do País. Entre 1996 e 1998 foram marcados pelo surgimento dos primeiros programas idealizados e executados pela própria fundação como o Homem do Campo. O ano de 2001 a entidade aprimorou seu potencial de articuladora social, através do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social, mobilizando ONG, universidades, governos

estaduais, prefeituras, fundações e institutos de todo o País, o que possibilitou criar um cadastro de soluções inovadoras para problemas sociais em áreas diversificadas: o Banco de Tecnologias Sociais, assumindo como diretriz a disseminação de conhecimento e experiências geradoras de transformação social positiva. Entre 2004 e 2006, estabeleceu as áreas "Educação e Cultura" e "Geração de Trabalho e Renda" com aplicação de Tecnologias Sociais. Alcançou investimentos sociais anuais na ordem de mais de R\$ 100 milhões.

Temos que diferenciar a filantropia e responsabilidade social, sendo que a primeira é uma ação social externa, e a responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com todo seu público desde seus acionistas aos funcionários e clientes. Desta forma como a empresa investe e se relaciona com os clientes, reflete na preferência dos mesmos, negando-se a consumir produtos que poluam o meio ambiente, e fruto de trabalho nocivo e excludente.

4.2 DRS EM MONTE CASTELO

Como prioridade no desenvolvimento de estratégias de DRS, seguindo a diretriz do Banco em atender as regiões menos favorecidas do BRASIL, Monte Castelo, foi contemplada juntamente com outras 5 cidades no estado de Santa Catarina devido ao seu IDH. Um município localizado no planalto norte catarinense distando de Curitiba 188 km e Joinville 203 km aproximadamente. Estrutura fundiária de concentração alta e demais pequenas propriedades voltadas para produção de fumo(868 ha) e cereais(milho 1800ha). Conta com aproximadamente 8.000 habitantes. Após o ciclo da madeira, a construção da rodovia BR-116 e da estrada de ferro, nos anos 60, mantiveram a atividade comercial. Após esse período o município passou por uma estagnação e uma realidade que é o êxodo rural.

A atividade desenvolvida no município e que é apoiada pela estratégia do DRS é a fruticultura, especificamente o cultivo de maçã. Nem pelo clima, nem por tradição mas sim por um fato inusitado que aconteceu; para que possamos prosseguir no estudo, vamos destacar um dos fatores de mobiliza a produção da região, citado por HOLZ(2005, p 22):

No início de agosto de 1999, enquanto vistoria seu pomar de macieira GALA, Jânio notou que um galho de uma planta estava todo florescido, sendo que os demais permaneciam dormentes. Marcou o galho para observação e no ano

seguinte notou que o fato se repetia. Tratava-se de uma mutação genética espontânea. “

A partir de então foram realizadas novas multiplicações e obtiveram características duradouras e chegando a então uma nova variedade. Firmou-se uma parceria com a Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina) que encarregou-se de realizar registro de proteção intelectual e o registro da cultivar em nome de seu criador Jânio José Seccon, Engenheiro Agrônomo. O grande diferencial desta variedade de maçã é seu período de maturação que é de aproximadamente 20 dias antes da maturação variedade GALA que é produzida na região meio oeste catarinense. Esse período é considerado a entressafra da maçã, pois a maçã que foi colhida no mês de abril do ano anterior já está muito tempo armazenado em câmara fria, ou já foi totalmente comercializado. Desta forma surgiu um nicho de mercado. Existem outras variedades de maçã que podem ser colhidas neste período, mas não apresentam as mesmas características de sabor e perdem na competitividade como o PADRÃO Gala que possui um conceito universal e responde por aproximadamente 45% do mercado brasileiro.

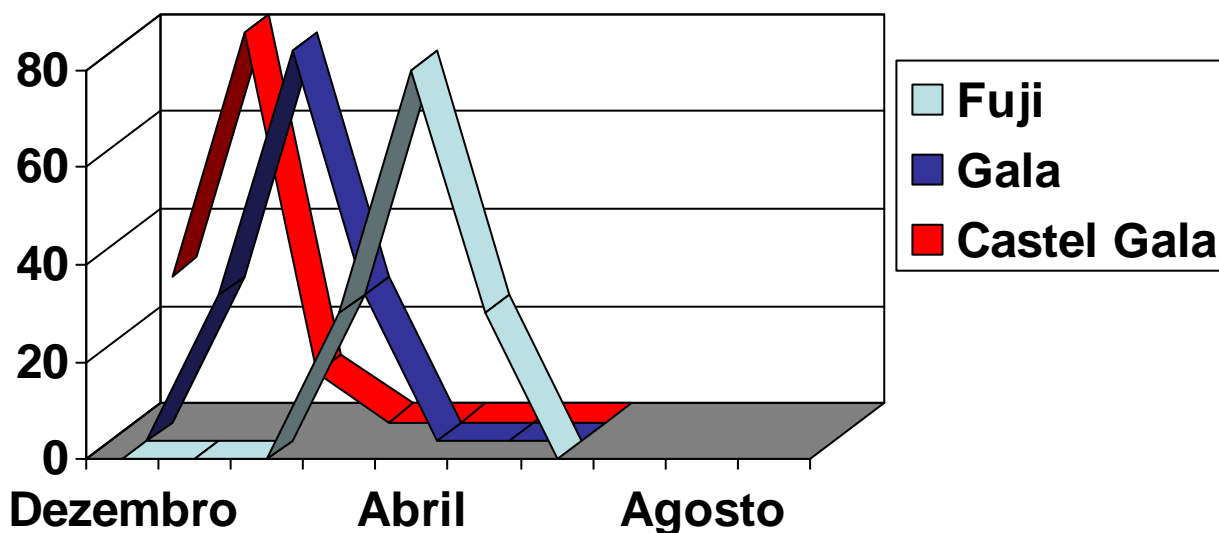


Gráfico 01: Gráfico demonstrativo da época de colheita da maçã

Elaborado pelo autor, baseado em Holz, 2005

Há também a necessidade da multiplicação de mudas e o fato de que a cultivar está sob regime de proteção intelectual, sendo que o autor detem todos os direitos sobre esta nova cultivar para multiplicação e venda de mudas. Dentre estes estudos, testes de laboratório realizados nesta última safra (2003) indicam que esta nova cultivar tem a mesma composição físico-química (textura da polpa, teores de açúcares, grau de acidez e capacidade de conservação) da cultivar de origem 'Gala', o que abre uma nova perspectiva de produção deste tipo de maçãs para o setor produtivo do Sul do Brasil. O poder público instituiu em 2001 um projeto, incentivando cultivo de maçã que naquela época era realizado principalmente com a cultivar EVA.

A partir disso foi traçado um plano de negócios onde atribuíram responsabilidades aos diversos atores deste processo, sendo que coube ao Banco do Brasil, a análise de diversos projetos de investimento. A análise de crédito seguem tabelas de custeio e de resultado, preparadas pelos Engenheiros Agrônomos do Banco, de acordo com a recomendação técnica de variedades. No início também houveram algumas dificuldades por conta do conhecimento técnico dos agricultores interessados, não acostumados com as lides da atividades, que envolve trabalhos de pulverização mais intensa, podas, raleios (retirada do excesso de frutas) e a colheita.

Em meados de 2003 iniciou a produção de mudas, após os registros da cultivar (MDA) e a comprovação da permanência das características da mutação. A partir disso iniciou a luta para expansão da atividade no município. Dando prosseguimento aos trabalhos de diagnóstico da estratégia de DRS no município, foi escolhida esta atividade, iniciando em meados de 2005, partindo de uma reunião do CMDR (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural) em que participam os representantes da atividade agrícola, que podem sugerir os rumos na política agrícola municipal. Surgiram problemas, como o alto investimento necessário para a instalação dos pomares. Os agricultores nem todos capitalizados, dependiam de financiamento para esta atividade. Por não tratar-se de região anteriormente recomendada para o cultivo de maçãs, necessitava de estatísticas e custos de produção para que o agente financeiro preparasse planilhas de custeio e de resultado financeiro. O criador da variedade e também agricultor Jânio, juntamente com a Prefeitura Municipal e Epagri (já parceira no desenvolvimento da variedade) fomentaram a criação da cooperativa, Pomaris a fim de viabilizar a comercialização da produção de maçã na região. Esse embrião contava com aproximadamente com 10 agricultores. Neste mesmo ano de 2005 o Banco do Brasil S.A., através da Agência e sua Superintendência Estadual, buscaram

implementar a Estratégia do Desenvolvimento Regional Sustentável. A fim de divulgar os conhecimentos técnicos da atividade, foram realizados eventos chamados dias de campo e com o apoio da prefeitura que já havia contratado 02 engenheiros agrônomos para o atendimento técnico da atividade. Já podiam ser observados detalhes da atividade desenvolvida através de pomares da Variedade EVA, também precoce, mas sem o sabor e a qualidade característico da maçã GALA. Ainda em 2005, ocorreu a colheita de 560 toneladas em 25 ha. Atualmente a cooperativa tem 113 associados, sendo destes 70 do município de Monte Castelo com uma produção estimada para 2009 de 6000 toneladas

Anteriormente alguns produtores já atuavam com o cultivo de maçãs mas sem uma organização, cooperativa e apoio específico para a área. Dos 70 agricultores do município, 50 deles tem o seu investimento financiado através do Banco Do Brasil S.A.

A Associação POMARIS, também tem conseguido apoio de outros segmentos oficiais como a Secretaria de Desenvolvimento Regional, Órgão do Governo do Estado de Santa Catarina, poderá ser disponibilizado na instalação de estrutura de classificação, seleção, embalagem e câmara fria, permitindo exercer a atividade de classificação na localidade. Isso será compensador, evitando a necessidade de deslocamento, minimizando despesas com transporte, perda de frutas por esmagamento, o valor do serviço de classificação realizado pela empresa (5%), a agilidade na comercialização e possibilidade de trabalhar a qualquer tempo. Após a colheita toda a maçã é selecionada em um Packing House do município de Fraiburgo, que dista 120 km, onde cada produtor tem seu lote avaliado individualmente, recebendo a classificação e a embalagem individualizada (por produtor) evitando a mistura de lotes com diferentes classificações, gerando descontentamentos por remuneração abaixo do esperado. Após esse processamento, a maçã é comercializada através da Pomaris.

Enquanto estes investimentos não são concretizados a associação já trabalha na comercialização em conjunto, que tem apresentado bons resultados financeiros, onde a cooperativa obtém preço superior aos agricultores que comercializam individualmente. Atualmente os cooperados tem-se mantido fiéis, ao trabalho conjunto, evitando o surgimento de empresas concorrentes. Como nos demais ramos e nas atividades agrícolas, o surgimento de diversas empresas, desde a venda até a comercialização em torno dos pólos de produção, buscando ofertar e comprar os produtos oriundos deste “cluster”. Mas nem sempre há espaço para todos e a consciência da manutenção do trabalho conjunto, em forma de associação ou cooperativa é que irá manter o bom desempenho. Uma das situações que agricultores comentaram foi a exigência do Banco, na documentação de posse do imóvel, motivo pelo

qual, alguns interessados não puderam habilitar-se aos financiamentos. A estratégia DRS, pode contemplar diversos interesses, como em alguns casos, a melhoria da escolaridade e condições de saúde e higiene da população. Foi sugerido então neste caso a assistência jurídica como uma forma de agilizar concessão de novos empréstimos.

4.3 COOPERATIVISMO.

Uma das formas que os agricultores encontraram para unir forças e ganhar conjuntamente melhores resultados. O resultado econômico é apropriado por seus sócios, e não tem finalidades lucrativas, pois na verdade são organizações de auxílio mútuo, existindo para alavancar a capacidade produtiva de seus membros. A gestão da cooperativa tem o aspecto democrático em que o direito ao voto é idêntico a todos ao passo que em empresas o direito ao voto é proporcional ao montante de capital investido. Valorizando o homem pelo voto e no retorno do capital proporcionalmente aos negócios que realizou na cooperativa. É uma personalidade jurídica que possui direitos e deveres perante aos órgãos reguladores, mas que possuem benefícios de ordem fiscal e trabalhista. É uma forma legal de associação de pessoas em torno de um interesse comum. Atualmente as cooperativas agroindustriais, tem sua pauta de produtos voltados para a exportação a passando a exercer o papel de agroindústria.

5. PANORAMA DA FRUTICULTURA EM SANTA CATARINA.

A cadeia produtiva da maçã possui inserção destacada no cenário da fruticultura no país e geradora de grande riqueza sócio-econômica, o que lhe confere inquestionável importância na economia nacional. Santa Catarina vem se destacando ainda mais na produção nacional de maçã, respondendo por aproximadamente 60% da produção do país. A produção estadual fica dividida entre a região de Fraiburgo com 44% com o município produzindo 34% e a região de São Joaquim com 51% e deste total o município representa 31% da produção estadual. Na região de Fraiburgo a maioria dos pomares pertence a seis grandes empresas, que estão entre as principais produtoras do ranking nacional. (Bittencourt e Mattei, 2008). As grandes empresas do setor, possuem uma estrutura que lhes permite vender sua produção durante praticamente todo o ano, mas conservação da maçã em câmara frio tem um limite de qualidade e um custo de manutenção. Destacamos a Renar, Fraiburgo Agrícola, Pomifrai (1200 ha.) e Fischer (3400 ha.). Possuem avançado nível de integração vertical nas estruturas de produção, classificação, armazenagem. Algumas dessas empresas possuem suas ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Na Mesorregião Serrana (entorno do município de São Joaquim) há forte predominância de pequenos pomicultores (80% até 10 há), os quais pertencem a dois grupos: de um lado, os que estão associados a alguma cooperativa de produção (Cooperserra e Sanjo) ou integrados a grandes empresas, de outro, os que estão atuando isoladamente. Para os pequenos produtores associados a cooperativas, a situação é melhor, já que, além de dispor de assistência técnica e de infraestrutura de armazenagem e de classificação, possuem canais de comercialização relativamente definidos, resultando em melhor remuneração. No âmbito da comercialização, o principal problema enfrentado pelos pequenos pomicultores é a limitação das alternativas de canais para a venda de sua produção. Atualmente, dispõem de apenas duas alternativas: venda aos beneficiadores, ou aos intermediários, que compram a fruta não classificada e as revendem, inclusive para os beneficiadores. Tanto as agroindústrias quanto os intermediários estabelecem os preços, porque sabem da deficiência de armazenagem e da dificuldade do pomicultor para vender sua produção. (Schuch, 2005)

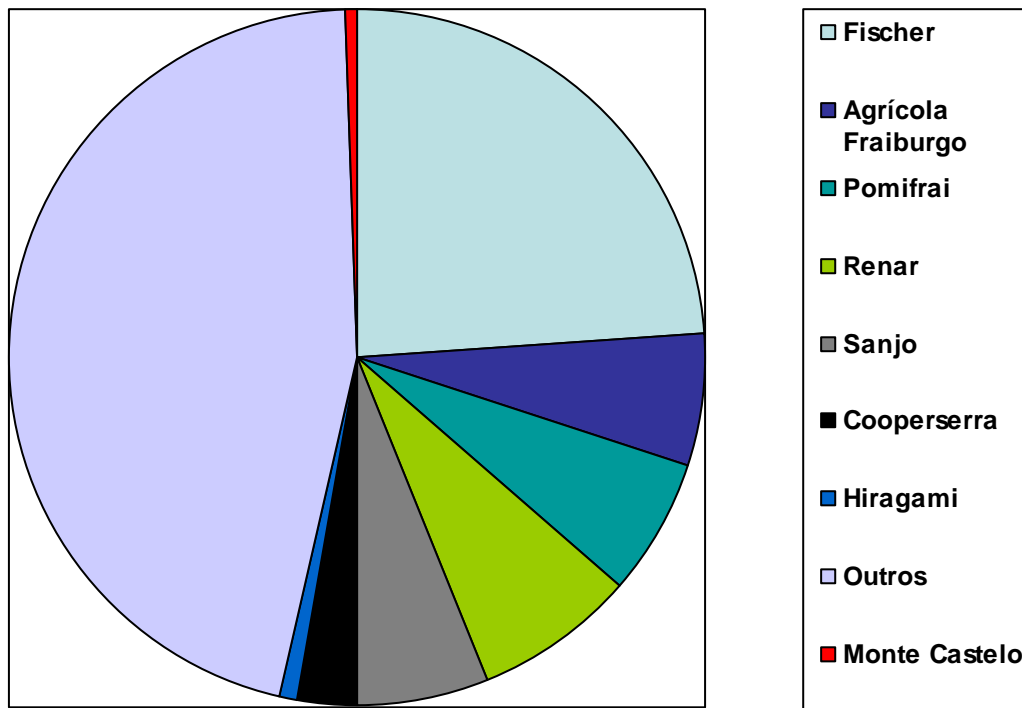


Gráfico 02: Comparativo da área plantada por empresas e município de Monte Castelo

Elaborado pelo autor, Baseado em Schuch,2005

De acordo com GIANESE E CORREA (1994) “ umas das mais claras barreiras à entrada de concorrentes e dada por economia de escala” estas com utilização intensiva de capital e ou com operações baseadas em equipamentos(empresas áeras, logistica). Na indústria da maçã as principais barreiras atualmente são: as economias de escala, a necessidade de capital, a curva de aprendizado ou de experiência, o acesso à matéria prima e a retaliação prevista pelos concorrentes existentes. As empresas especializadas na produção de maçã possuem alto grau de verticalização, elas produzem a muda, o fruto, beneficiam este fruto, possuem armazéns frigoríficos para estocagem do produto e tem sua estrutura de comercialização estando no mercado com marcas próprias e distribuidores localizados nos maiores centros de consumo. (Varaschin, 1997), o que pode ser facilmente percebido no gráfico acima, em que mostra a proporção entre a área plantada das principais empresas, o município de Monte Castelo, e os demais 1300 produtores catarinenses.(outros)

Santa Catarina - Comparativo das safras 2005/06 e 2006/07

PRODUTO	ÁREA PLANTADA (ha)			PRODUÇÃO (t)		
	2005/06	2006/07	Variação (%)	2005/06	2006/07	Variação (%)
Cebola	19.568	20.805	6,3	395.439	429.452	8,6
Feijão	91.033	103.552	13,8	109.227	182.362	67,0
Fumo	138.712	135.000	-2,7	244.011	256.500	5,1
Maçã ⁽¹⁾	18.721	19.000	1,5	473.993	595.256	25,6

Fonte: Instituto CEPA

Ao comparar produção a estimada do município, ainda representa muito pouco, em relação ao que é produzido nos estados, e com demais regiões produtoras e ou individualmente com empresas. Mas a colheita antecipada permite melhores preços e nenhum custo de armazenagem, sendo o fator que devemos levar em consideração e que traz para a região um valor mais representativo da atividade. O cultivo da maçã de baixa exigência em frio, como é o caso da variedade Castel Gala, é recomendada pela empresa de pesquisa estadual (Epagri) para uma extensa região, que pode tornar um pólo nessa atividade, envolvendo de o município de Campo Alegre ao leste e Canoinhas a oeste, todos num raio aproximado de 100 km. Se levarmos em consideração a região abrangida, pelo zoneamento agroclimático há 167 produtores de maçã, que juntos têm 289,4 hectares de pomares. A estimativa, segundo o engenheiro Jânio José Seccon, é que em dois anos a produção atinja 11,6 mil toneladas.(BRDE 2007)

5.1 VANTAGEM COMPETITIVA.

Nesta locação a excepcional vantagem competitiva é a data da colheita. O trabalho dos atores do DRS necessita capitalizar esta vantagem, acompanhando os movimentos de grandes empresas, e das tendências do mercado. É um panorama diferente da atual cadeia produtiva da maçã. Grandes áreas elevam a necessidade de mecanização,

contratação temporária de mão-de-obra e também um menor controle individual de atividades, eventual diminuição da qualidade de produção, maior aplicação de defensivos, etc... neste caso a área média de produção é de 01 ha, o que permite maior controle sobre a produção qualidade, maior tempestividade nos tratamentos, controle de pragas, intensidade de podas e raleios e acompanhamento detalhado da colheita, elevando o percentual de frutas de categorias elevadas e conseqüentemente a melhor remuneração

Na região há possibilidade de expansão da área de cultivo, o que não ocorre nas regiões tradicionais que já chegaram ao limite. A falta de área física para implantação de pomares na região de Fraiburgo e as limitações topográficas na Região do Planalto Serrano, são outros fatores que permitem uma expansão da atividade nesta região.

Indisponibilidade de Câmaras frias e Packing House em toda a cadeia determina venda imediata e inibição do gargalo da safra. (Bittencourt e Mateei, 2008). A implantação de equipamentos de seleção e embalagem localizados no próprio município vai reduzir custos de transporte, valor pelo serviço pago a terceiros e maior agilidade nos processos.

Para uma empresa construir vantagens competitivas é necessário que ela implemente uma estratégia que crie valor, não sendo esta facilmente copiada pelos competidores potenciais. Então o que determina o período da sustentabilidade da vantagem competitiva é a inabilidade dos competidores em fazer a cópia. As fontes de vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, quando estes não são distribuídos entre as firmas. Em síntese, para sustentar as vantagens competitivas os recursos devem ser heterogêneos e imóveis. (Barney, 1991 apud Malafaia, 2006).

Portando, “os recursos são insumos ao processo produtivo, constituindo-se, por exemplo, em equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e as habilidades individuais dos funcionários. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, possibilitando melhorar produtos, pesquisar mercados, aplicar controles financeiros e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos configuram-se como fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva. “ (Hexsel e Lagreca, 2007) A fim de obter maior sucesso os atores que compõem a estratégia, podem agregar novos conceitos ao trabalho já existente a fim de manter e melhorar o quadro apresentado. “Logística, Embalagem, Marca, valorizam o produto e agregam valor” (Las Casas, 2002)

No marketing de serviços a orientação das operações é dada pelo clientes, que requer sempre maiores informações, qualidade, e agilidade.(Grönroos, 2003) pois estão num processo globalizado. Neste caso o local é a vítima, sendo ações em tempo real e em escala

mundial que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por esses eventos.

A diferenciação pode ser obtida através da indicação geográfica. Ele foi sendo desenvolvido lentamente na história, e de forma natural, quando produtores, comerciantes e consumidores comprovaram que alguns produtos de determinados lugares apresentavam qualidades particulares, atribuíveis a sua origem geográfica, e começaram a denominá-los com o nome geográfico de procedência. Esse fenômeno teve início com produtos, como os vinhos, nos quais o efeito dos fatores naturais era mais evidente. (INPI, 2008). Surgidas na Europa, as indicações de procedência e de origem são diferenciais competitivos para diversos produtos do Velho Continente. O caso mundialmente mais conhecido é o dos vinhos franceses. O alto padrão de qualidade da bebida é resultado de iniciativa de grupos de produtores que atuam numa mesma região e que – em conjunto - estabelecem padrões e características comuns de qualidade a partir de aspectos geográficos, climáticos e culturais do local. Ao escolhermos produtos de procedência controlada e garantida, decidiremos pagar um valor superior ao preço médio praticado pelo mercado, tendo em vista a confiança adquirida com a manutenção e controle das características inerentes ao produto durante décadas de comercialização e respeito ao consumidor.

Outros exemplos desses produtos de notável qualidade certificados e identificados como indicações geográficas, os vinhos tintos da região de Bordeaux, o presunto de Parma, os charutos cubanos, os queijos Roquefort e Grana Padano e a Maçã de Alcobaça. No Brasil, queijo da Serra da Canastra, a cachaça de Salinas, o café de Minas Gerais, a carne do Pampa Gaúcho, as frutas de Pernambuco. O primeiro exemplo foi o do vinho do Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul. Há cerca de dez anos, produtores uniram-se para estabelecer padrões de qualidade baseados nos aspectos da região. Após um amplo processo de organização, obtiveram o selo de indicação de procedência emitido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Outros produtores começam a dar os primeiros passos em busca de condições para obter a certificação de origem. (Tonieto e Millan, 2004). As indicações de procedência e de denominação de origem compõem mais uma estratégia para inserção de produtos dos pequenos negócios de forma competitiva no mercado.

Outra das formas de incentivar o consumo dos produtos que representem pequenos produtores é o comércio justo. Surgiu na metade dos anos 1960 para a promoção de condições de mercado mais justas entre países consumidores e produtores de países em desenvolvimento é um movimento internacional.(Rincon,2005). Era promovido por ONGs e

associações com vínculos religiosos comprando produtos provenientes de produtores de países mais pobres como mecanismo de apoio financeiro, pela compra direta, sem a presença de atravessadores. Assim incluiu a atividade de conscientização tanto aos consumidores quanto aos próprios governos, para promover o acesso aos mercados dos produtores menos favorecidos. (da Silva, 2003). A partir disso foi criada uma associação maior que partiu para a regulação dos termos do que seria o comércio justo, a certificação por uma terceira parte independente que certifica as associações de pequenos produtores e comerciantes, sendo que tais produtos podem ser reconhecidos pelo consumidor através do selo FAIRTRADE. Esta marca é um selo que aparece nos produtos finais, sendo a única garantia para os consumidores de que os produtores receberam um preço que cobre os seus custos de produção e permite a melhoria das condições socioeconômicas, sempre com respeito ao meio ambiente, sendo considerada um dos mecanismos para a luta contra a pobreza e o acesso aos mercados. Ao mesmo tempo, consumidores de todo o mundo reconhecem a garantia de um sistema de promoção do desenvolvimento sustentável. (UEJO NETO, 2007)

Dia-a-dia aumenta o interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos, denominação de origem, rastreabilidade e transparência nos processos produtivos, qualidade de vida das pessoas que produzem. Desta forma a diferenciação dos produtos, fruto de ações coletivas locais, proporcionam um diferencial competitivo. Imprimir características próprias, demonstrando a qualidade de seus produtos, criando estrutura de classificação é uma das alternativas ao mercado das grandes empresas do setor da maçã. As características técnicas permitem que possamos vislumbrar um futuro formidável com o crescimento em área, produtividade e qualidade do cultivo da maçã em Monte Castelo. Deficiências de infraestrutura também inibem melhorias econômicas nas regiões produtoras, deslocando parte da produção para regiões consumidoras inibindo o repasse de tecnologias. A constante evolução técnica é requisito para manutenção de produto no mercado, e da rentabilidade do negócio. Atualmente a produção de maçãs passando por reestruturação nas regiões tradicionalmente produtoras, como substituição de variedades,

Os agricultores diretamente envolvidos na produção, demais membros da cadeia produtiva, sentem os reflexos positivos como a sustentabilidade, e a inclusão social. O Banco do Brasil S.A., ao associar sua marca ao trabalho bem realizado também colherá frutos de ganho de imagem. Temos certeza que com dedicação de todos os atores favorecerá o crescimento sustentável e melhorias de índices de qualidade de vida na região.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuário estatístico do crédito rural.

<http://www.bcb.gov.br/htms/CreditoRural/2005/rel61.pdf>

BITTENCOURT, Cleiton Cardoso; MATTEI, Lauro Francisco. **Panorama da Cadeia da Maçã no Estado de Santa Catarina: Algumas evidências no segmento da produção.** UNESC. II Encontro de Economia Catarinense. Chapecó, 2008

BONELLI, Regis. **Impactos econômicos e sociais de longo prazo da expansão agropecuária no Brasil: revolução invisível e inclusão social.** Ministério do Planejamento, orçamento e gestão. IPEA, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. Rio de Janeiro, novembro de 2001

http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_0838.pdf

LÃS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** Atlas, São Paulo, 2002 p. 74

CAMPOS, Renato Ramos; NICOLAU, José Antônio; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz. **O cluster da indústria cerâmica de revestimento em Santa Catarina: um caso de sistema local de inovação.** Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ. Nota Técnica nº 29/99, Mangaratiba-RJ, dezembro de 1998.

http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=nt1&cod=29

Convênio vai financiar produtores de maçã no planalto norte, acessado em 01/09/2007

[http://www.brde.com.br/asse_noticias_det.asp?id_noticia=262,](http://www.brde.com.br/asse_noticias_det.asp?id_noticia=262)

DA SILVA, Emiliano Milanez Graziano. **O sistema brasileiro de comércio ético e solidário como agente de segurança alimentar.** in França, Cassio Luiz de(org). Comércio ético e solidário no Brasil. São Paulo, Fundação Friedrich Ebert/ILDES, dez 2003. p 97 a 102

DE LACERDA, Marta Aurélia Dantas; DE LACERDA, Rogério Dantas. **O Cluster da fruticultura no Pólo Petrolina/Juazeiro.** REVISTA DE BIOLOGIA E CIÊNCIAS DA TERRA Volume 4 - Número 1- 1º Semestre 2004

<http://www.uepb.edu.br/eduep/rbct/sumarios/pdf/petrolina.pdf>

FROELHICH, José Marcos. **O “Local” na Atribuição de Sentido ao Desenvolvimento, Revista para o Desenvolvimento, Curitiba, n.94, maio/dez. 1998, p. 87-96**

http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/94/jose_marcos.pdf

Fundação Banco do Brasil. Histórico

<http://www.fbb.org.br/portal/pages/publico/pubTema.jsp?codTemaLog=169>

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de serviços; operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996, p 109

GRÖNROOS, Christian. Marketing **Gerenciamento e Serviços**. Editora Campus, Rio de Janeiro. 2003, p 374-381

HEXSEL, Astor Eugênio; LAGRECA, Rodrigo. **A Construção e Sustentação da Vantagem Competitiva por Pequenas e Médias Empresas: O Caso da Baldo**. UNISINOS. REAd Revista Eletrônica de Administração. UFRGS – Edição 57 Vol 13 N 3 set-dez 2007

HOLZ, Celívio. **Castel Galla, Nova Cultivar precoce de Macieira**. Revista Agropecuária Catarinense, Florianópolis, volume 18, n.2, paginas 22 a 27, jul 2005

LÃS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. Atlas, São Paulo, 2002 p. 74

MALAFAIA, G.C.; BARCELLOS, J.O.J.; POLETTO, D.B.; ESTEVES, T. **As convenções de qualidade como suporte à configuração de arranjos produtivos sustentáveis na pecuária de corte**. In: Jornada Técnica em Sistemas de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia Produtiva: Tecnologia, Gestão e Mercado 1., Porto Alegre, 2006. Anais... Porto Alegre: UFRGS – DZ – NESPRO, 2006.

O que é Indicação Geográfica?

<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/indicacao/o-que-e-indicacao-geografica>

Pesquisa mundial Comércio justo, Abril 2004 Sebrae, Brasília.

http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/arq_aprendasebrae/comercio_justo2.pdf

RINCÓN Jorge; DE PAULA, Juarez; MACHADO, Louise Alves; VIEIRA, Alzira. **Termo de referência Sebrae para o comércio justo**. 64. Sebrae, Brasília, 2005

<http://www.mt.sebrae.com.br/stored/533686145.pdf>

RIPPEL, Ricardo; DE LIMA, Jandir Ferrera. **Desenvolvimento Regional Regional no Município de Toledo (PR): O caso das Sadia-Frigobras e das indústrias comunitárias**. In: Casimiro Filho, Francisco; Shikida, Pery Francisco de Assis(org). Agronegócio e desenvolvimento Regional. Cascavel: Edunioeste, 1999. p 31-48

ROTHGIESSER, Tanya. **Quem é socialmente responsável?** 2006

<http://www.responsabilidadesocial.com>. Acessado em 01/09/2007

SCHREIBER, Dusan. **Confeccionando a qualidde em Carlos Barbosa**. In, Duarte, Renata Barbosa de Araújo. **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras**. Brasília: Sebrae, 2004. 292 p. (Casos de Sucesso, v.3)

<http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/include/arquivo.aspx/145.pdf>

SCHUCH, Dante Carlos(coordenador). **Cadeia Produtiva da Maçã**. Porto Alegre, 2005.

Tabelas de produção em Santa Catarina: 2005/2007, acessado em 20/09/2009

<http://cepa.epagri.sc.gov.br/>

TONIETTO, Jorge; MILAN, Jaime. **Arranjo Produtivo Local Vale dos Vinhedos**. Embrapa Uva e Vinho, Aprovele, 2004
www.pee.mdic.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/APL/Dia4Ago/Painel7APROVALEJaimeMilan.pdf

UEJO NETO, Ensei. **Indicações Geográficas: Por dentro da Nova Onda 15/05/07**.
<http://www.portaldoagronegocio.com.br/index.php?p=texto&&idT=930>, acessado em 01/09/2007

Universidade Corporativa Banco do Brasil. Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável. 2007

VARASCHIN, Márcia Janice Freitas da Cunha; PEREIRA, Maurício Fernandes e CASAGRANDE, Maria Denize Henrique. **Estratégias Competitivas da Indústria de Maçã: Uma Avaliação do Mercado**: UFSC, Florianópolis, 1997,
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5311.PDF