

PARTICIPAÇÃO, VIABILIDADE E SUSTENTABILIDADE: DIMENSÕES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL NUMA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS

Participation, viability and sustainability: dimensions of local development at an agricultural producers association

Daniela Moreira de Carvalho¹, Gilvando Sá Leitão Rios²

RESUMO

No meio rural brasileiro o agronegócio desponta como um dos mais eficientes e competitivos do mundo, mas também a pobreza rural como uma das maiores mazelas da sua sociedade. A proposta metodológica utilizada neste trabalho foi estudo de caso junto a uma associação de produtores de leite, utilizando-se observação, entrevistas semi-estruturadas e conversas informais. O estudo evidencia que a associação cumpre uma série de indicadores de desenvolvimento, geração de emprego e renda, acesso a crédito rural, acesso a novas tecnologias e parcerias institucionais importantes. Entretanto a abrangência da associação ainda é muito limitada aos associados, a sustentabilidade social é frágil (incidência de participação objetiva e baixa participação subjetiva). A estrutura administrativa requer maior atenção em função da pretensão de ampliação, e há uma possível instabilidade social/econômica em caso de acirramento da concorrência. Contudo, a realidade é válida, provocativa e se destaca dentro de uma região de poucos empreendimentos associativos de sucesso e altos níveis de pobreza, podendo ser considerada como um agente de grande importância para o desenvolvimento local, mas ainda requer maior preocupação com o lado social, com educação cooperativa/associativa e maior profissionalismo na gestão.

Palavras-chave: participação, viabilidade, sustentabilidade e associativismo.

ABSTRACT

The agribusiness unfolds in the rural Brazilian environment as one of the most efficient and competitive in the world but the rural poverty also blunts as one of the largest social blemishes for the society. The methodology applied was the study case, a milk producers' association, comprehending some observation, semi-structured interviews and informal conversations. The study has evidenced that the association accomplishes several development indicators, job and income generation, access to rural credit, access to new technologies and important institutional partnerships. However, the association inclusion is still very limited to the associates and the social sustainability is fragile (there is an incidence of objective participation and low subjective participation), the administrative structure demands more attention regarding to the improvement intention. There is a possible social/economical instability in case of a competition incitation. However the reality is valid, provocative and highlighted into the region for the few associative enterprises successes and high level poverty, could be considered as an agent of great importance for the local development, but it still requires further preoccupation with the social side, with cooperative/associative education and more professionalism in the administration.

Key words: participation, viability, sustainability and associativism.

1 INTRODUÇÃO

A realidade da pecuária leiteira no Nordeste está diretamente relacionada à realidade da produção familiar, já que a maior parte da produção leiteira da região, particularmente de Pernambuco é realizada com base no controle e participação no trabalho dos membros da família. Vale salientar que:

A agricultura familiar pernambucana representa mais de 83% dos estabelecimentos rurais do Estado, fortemente concentrada nas mesorregiões do Sertão e Agreste, sendo,

também, a principal fonte de emprego rural. (...) Ao lado dessa séria limitação, a agricultura familiar estadual enfrenta dificuldades relacionadas à insuficiência de terras para a manutenção de toda a família, ao baixo nível educacional da população, baixa renda, precariedade da distribuição de energia elétrica e de obras hídricas sustentáveis e à falta de acesso ao crédito e à assistência técnica e extensão rural (PRONAF, 2005).

Mesmo existindo uma demanda real para os produtos lácteos, a produção do estado esteve em decadência por vários anos. Isso ocorreu por causa de diversas dificuldades

¹ Bacharel em Administração de Cooperativas (UFV), mestre em Administração e Desenvolvimento Rural (Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE). Professora Assistente (Unidade Acadêmica de Garanhuns – UAG/UFRPE). End.: Rua Delzedete Maia, 250, apto 101, Heliópolis, Garanhuns-PE - CEP: 55296-715 - dmc@uag.ufrpe.br, dmcoop@gmail.com.br

² Sociólogo, mestre em Ciências Sociais Rurais (ESALQ/USP), Dr. em Sociologia (École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris). Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco. End.: Rua Isaac Salazar, 70-ap. 1101- Tamarineira- Recife-PE - CEP: 52050-160 - grios@myconnect.com.br

Recebido em 30/10/06 e aprovado em 12/09/2007

encontradas na cadeia produtiva do leite, na produção agrícola, especialmente a de cunho familiar (CERQUEIRA, 1998). É eminente a necessidade dos produtores, principalmente os pequenos, modernizarem seu processo produtivo e sua forma administrativa para se manterem no setor.

Como alternativa a essa necessidade, os pequenos produtores têm a possibilidade de desenvolver uma organização social que possa contribuir com o poder de barganha nas negociações tanto na compra de insumos, quanto na comercialização do produto. Contudo, para que uma organização coletiva obtenha êxito, é necessária uma efetiva participação dos membros, bem como a viabilidade econômica para sua sustentação.

É, pois, nesse sentido que se organiza o objetivo desse trabalho, que é o de verificar qual o papel da Associação dos Criadores e Produtores de Leite de Águas Belas como agente de desenvolvimento local no município, considerando, especialmente, as dimensões participação, viabilidade e sustentabilidade.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A produção de leite no Brasil é hoje dominada pela Região Sudeste, com 39% da produção nacional, especialmente Minas Gerais (28% da produção nacional), seguida pela Região Sul, com 27%, depois pela Região Centro-Oeste, com 15%. O Nordeste, por sua vez, vem com 12% da produção e o Norte com 7% (IBGE, 2005). A atividade leiteira tem grande importância social e econômica na geração de empregos e para a manutenção da agricultura familiar no campo.

Apesar de sua pequena expressão no cenário nacional, tanto em relação ao volume de leite produzido, quanto aos níveis de produtividade resultantes de limitações climáticas, tecnológicas e estruturais (90% das propriedades possuem áreas inferiores a 100 ha); o agronegócio regional do leite, muito mais que seu peso econômico, assume papel social de extrema relevância, constituindo-se, com frequência, como única perspectiva de sustentabilidade e de inserção no mercado para milhares de pequenas propriedades de base familiar disseminadas pelo espaço semi-árido nordestino. A irregularidade, no tempo e no espaço, do regime pluviométrico dessa região, somada à excessiva fragmentação fundiária, aos limitados recursos naturais e de capital, refletem-se no baixo e oscilante desempenho da produção (EMBRAPA, 2004).

A atuação do Governo na área da bacia leiteira de Pernambuco foi caracterizada pela ação da CILPE³ que,

por 33 anos (1961 – 1994) comprava a maior parte da produção de leite do estado. Apesar da sua ação intensa no setor lácteo do estado, o Governo optou pela privatização da companhia que ocorreu no início de 1994, na esteira das privatizações então vigentes no país. Como justificativa para essa ação, apontou-se o fato de a empresa ter se tornado obsoleta, não ter conseguido modernizar sua estratégica frente às exigências do mercado, somando-se à não-arrecadação, por parte do governo, aos prejuízos acumulados e à política de afastamento do Estado no setor lácteo.

O Sebrae (1996) fez um diagnóstico da pecuária leiteira no estado de Pernambuco, revelando algumas características importantes para o entendimento do setor, tais como: 94% dos produtores trabalhavam na atividade há mais de 30 anos; quase 90% dos produtores afirmaram não utilizar serviços de assistência técnica; cerca de 100% dos entrevistados não usavam inseminação artificial; mais de 70% deles não haviam utilizado crédito rural nos cinco anos anteriores; e quase 60% afirmaram que o crédito era caro, inoportuno e não atendia ao produtor.

Ainda segundo o diagnóstico, pôde ser constatado que ocorreram expressivas afirmações quanto ao desejo dos produtores em ampliar o rebanho, melhorar a qualidade, aumentar benfeitorias e pastagens. De acordo com o documento, conclui-se que a baixa produtividade do rebanho é consequência do elevado custo da ração, baixo investimento e falta de programas governamentais de apoio ao produtor, e os problemas que mais o afetam são o baixo preço recebido (51,0%); os elevados custos de ração (38%); a seca (29%) e a falta de apoio do governo (15%). Outro aspecto relevante detectado pela pesquisa foi o baixo índice de associativismo que os produtores apresentam, revelando que 80% deles não são associados a qualquer organização.

De acordo com a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – ADDIPER – os pequenos e médios produtores são maioria na cadeia produtiva do leite no estado, que conforme já visto, configura-se como atividade econômica importante para a geração de renda e permanência do homem no campo. Cerca de 10 mil famílias se dedicam à atividade em Pernambuco, produzindo leite, queijos – especialmente o de coalho e manteiga –, com grande aceitação no mercado local (ADDIPER, 2005).

O histórico da produção de leite no estado revela grandes oscilações causadas principalmente pelos períodos de seca e suas consequências, como a drástica redução na produção de leite, elevada mortalidade no rebanho, a redução da taxa de natalidade, o enfraquecimento do rebanho (fome, desnutrição, doenças

³CILPE - Companhia de Industrialização do Leite de Pernambuco (empresa estatal).

etc.), a transferência de animais para outras regiões e produtores altamente descapitalizados para realizar qualquer investimento nas propriedades (SEBRAE, 1996).

A baixa produtividade de leite na cadeia produtiva em Pernambuco, de acordo com pesquisa feita pelo Sebrae (1996), está diretamente relacionada à baixa disponibilidade de alimentação volumosa, que tem sido, ao longo do tempo, um dos problemas mais representativos para a bovinocultura do leite. O melhoramento genético é também um elemento essencial para viabilizar o aumento de produtividade do rebanho leiteiro. Todos os aspectos descritos anteriormente podem ser atenuados, se não eliminados, através de uma maior articulação dos produtores no sentido da inserção efetiva na cadeia produtiva com contratos mais claros e equânimes, além de parcerias institucionais para a promoção de melhorias no setor. A associação de produtores tem o papel de articular e promover uma melhoria no processo produtivo, comercial e organizacional dos associados.

Em geral a remuneração dos produtores é instável e baixa, fazendo com que ao longo do tempo eles se adaptem a essas condições, buscando cada vez mais o que Vilela et al. (1999) chamaram de “atraso tecnológico induzido”⁴, ou seja, reduzir custos através da não-utilização de inovações, do aumento da criação extensiva, da mão-de-obra com baixa qualificação e do uso intensivo dos recursos naturais, muitas vezes abundantes.

A maioria dos estabelecimentos que produzem leite no estado é muito pequena. Ainda que sua permanência imediata seja possível e haja potencial de continuidade, se não existirem processos de organização social, ou mesmo políticas agrícolas voltadas para o setor, haverá inviabilização da especialização, dificuldade de garantir o controle de qualidade e a coleta e disseminação de informações e dificuldade da criação de instituições que representem todos esses produtores com o mínimo de eficácia. Diante dessa realidade, Vilela et al. (1999) afirmam ainda que, qualquer avanço no processo de modernização do setor leiteiro implicará na redução do número de produtores.

⁴Fazendo analogia ao modelo de desenvolvimento elaborado por Hayame & Rutan, citados por Accarini (1987), o Modelo de Inovação Induzida que, em síntese, diz “conhecendo-se as alternativas tecnológicas disponíveis, para a promoção do desenvolvimento, deve-se eleger e por em prática inovações que substituam os fatores relativamente escassos e caros por outros mais baratos e abundantes”.

Gomes et al. (2001) corroboram as afirmações de Vilela et al. (1999) postulando que “o cenário que se visualiza para a cadeia do leite é de crescimento, modernização e exclusão, seguindo a tendência que vem ocorrendo”⁵, desde a década de 90. Os autores ainda ressaltam que as variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas influíram na intensidade da abrangência desse processo de crescimento e na modernização do setor leiteiro.

De acordo com o Sebrae (2007), um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da **aglomeração de um número significativo de empresas** que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do **território** em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos. (grifo do autor).

A análise da pecuária leiteira da região estudada não reporta a um Arranjo Produtivo Local – APL, e uma análise nesse sentido, no presente trabalho, poderia incorrer em erros de julgamento ou proposições pouco consistentes. A produção leiteira tem grande representatividade na região, contudo as indústrias são muito dispersas e pouco articuladas entre si. Se fossem consideradas análises mais amplas do Vale do Ipanema, por exemplo, existem alguns laticínios, empresas do setor e vários produtores de leite, mas com pouca relação e sinergia entre os mesmos. Uma averiguação mais consistente da pecuária leiteira, num raio maior, seria uma proposta interessante de aprofundamento no tema.

A análise proposta pelo trabalho se restringe ao raio de atuação da Associação de Produtores de Leite de Águas Belas, entendendo o Desenvolvimento Local como um desenvolvimento que não se restringe às demarcações políticas (municipais), mas às interações econômicas, sociais, culturais e políticas de uma região. Na área estudada não existem empresas do setor, apenas em alguns municípios vizinhos existem laticínios que compram a produção dos associados por intermédio da Associação. Ressaltando que, na Associação estudada não há processamento ou mesmo estocagem do leite, ela funciona como uma estrutura administrativa que coordena a venda do leite para os seus associados.

⁵Essa visão é partilhada por diversos autores do setor, tais como: Aleixo et al. (2003), Fonseca (2000), Gomes et al. (2001) e Silva (2001), dentre outros.

2.1 A associação

A Associação dos Criadores e Produtores de Leite de Águas Belas foi constituída no dia 10 de dezembro de 2001, inserida num contexto de pouca articulação e baixa inserção efetiva dos produtores na cadeia produtiva do leite, a por isso eles vendiam o leite aos atravessadores sem, contudo, conhecer o real valor pago pelo produto nos grandes mercados e laticínios. Essa realidade permitiu que os intermediários comprassem leite a preços muito baixos, tornando os produtores cada vez mais descapitalizados.

A estrutura da Associação ocorre no formato de núcleos produtivos que são agrupamentos de produtores num mesmo tanque de expansão para facilitar a coordenação do processo logístico e viabilizar o acesso ao tanque. A Associação organiza formas de captação, resfriamento e comercialização desses núcleos. A formação dos grupos procurou orientar-se por uma aproximação baseada em relações de parentesco, afinidades, proximidades geográficas, de forma a se constituírem núcleos socialmente sólidos para facilitar o escoamento da produção, orquestrado pela Associação.

A estrutura da Associação através de núcleos possibilita o acesso aos tanques de resfriamento do leite permitindo uma melhoria na qualidade do produto. O tanque de granelização é muito caro e, por isso, aos pequenos produtores não resta outra saída senão associar-se para se manter na pecuária leiteira. Um pequeno produtor sozinho não tem condição de arcar com o alto custo do tanque e, sem uma forma de organização, seria difícil o acesso à tecnologia e, também, à sua manutenção na pecuária leiteira, pois a utilização do tanque, de acordo com a Instrução Normativa 51⁶, passou a ser obrigatória no dia 1º de julho 2007.

A estrutura organizacional da Associação é muito simples, contando com apenas três funcionários próprios e um cedido, temporariamente, pela prefeitura. A estrutura é feita de maneira que a Associação seja um tanto quanto “virtual”, porque por ela, na verdade, não há nenhum contato direto com o produto, cabendo-lhe apenas o papel de articuladora, promotora do escoamento da produção dos associados, fazendo com que o produto vá direto ao

processador (a agroindústria), eliminando, nessa cadeia, o papel do intermediário.

Atualmente, ela é formada por aproximadamente 750 associados, entre eles 460 produtores de leite, porque a Associação também atende aos criadores de animais, ou seja, abrange produtores rurais que trabalham com pecuária nos municípios de Águas Belas, Iati, Itaíba, Tupanatinga, Buíque e Pedra, com propriedades que variam de 3 a 300 ha, o que dá uma média de 50 ha/produtor, com um número médio de 14 animais, que detêm uma produção média de 7,0 Kg/vaca/dia.

Com relação à gestão da Associação, o que se observa é uma gestão centralizada. Há uma centralização na figura do presidente, que pode ser considerado um líder, justamente por ser um dos grandes propulsores para a criação da Associação. O presidente é de uma classe social com maior poder aquisitivo que a maioria dos associados, com formação em nível superior, e já participou de algumas mobilizações sociais na cidade. No âmbito da organização administrativa há também uma centralização em um funcionário como gerente geral; na sua responsabilidade está a de coordenar a produção junto aos núcleos e os trabalhos com os associados e, apesar, de não ser essa sua função explícita, ele coordena também grande parte dos procedimentos administrativos.

3 DESENVOLVIMENTO LOCAL

É o desenvolvimento específico, dentro de uma determinada região, mas não dissociado de um desenvolvimento global; atualmente, com a sociedade da informação e globalização, as interações se fazem ainda maiores. As discussões atuais têm percebido a importância de uma visão holística dentro de análises sociais, pois o homem, a sociedade e a natureza coexistem dentro de uma teia de interrelações⁷ que não podem ser omitidas, mas sim consideradas e valorizadas. A acepção de desenvolvimento local possui uma visão sistêmica do desenvolvimento, podendo ser definido como:

Um processo *endógeno* registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o *dinamismo econômico* e a *melhoria da qualidade de vida* da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade explorando suas capacidades e potencialidades específicas (BUARQUE, 1998, p. 9-10).

⁶ A IN 51 que entrou em vigor no dia 01 de julho de 2005, nas Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, regulamenta a produção, identidade, qualidade, coleta e transporte do leite A, B, C, Pasteurizado e Cru Refrigerado, e entrará em vigor em julho de 2007 para as Regiões Norte e Nordeste.

⁷A esse respeito ver: Boff (2001) e Capra (1997).

O desenvolvimento, visto freqüentemente como uma possibilidade macro, com transformações nacionais e mundiais, mudou seu foco, voltando a atenção aos microssistemas (comunidades, distritos, municípios, regiões ou alguma localização delimitada sem grandes extensões). As potencialidades locais e sua própria organização social, os arranjos produtivos, cultura local passaram a ser considerados. Essa têm sido a base de muitos projetos de desenvolvimento elaborados por Ongs, pelas próprias Prefeituras e Governos estaduais.

Há o problema de as análises serem feitas em dimensões gerais, nas quais as médias são às vezes distorcidas, pois podem ser elevadas pelo poder aquisitivo de uma pequena minoria, por vezes, omitindo análises locais, municipais, que retratam de maneira mais fiel a realidade. O que é preciso considerar é a interrelação das análises gerais e específicas de maneira que elas se complementem, conforme orientações de Bandeira (1999, p. 8):

Quanto ao escopo, torna-se cada vez mais claro que as abordagens centradas no nível de abrangência territorial das grandes regiões — Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul — devem ser substituídas por iniciativas de abrangência sub-regional ou local, que possam ser melhor calibradas com base em diagnósticos mais precisos da situação e das potencialidades dessas áreas menores, cuja problemática tende a ser mais homogênea.

Acima de qualquer orientação teórica sobre instrumentos de desenvolvimento é necessária a existência ou estímulo à conscientização e mobilização da própria comunidade. Trabalhar dentro das possibilidades econômicas locais, com estímulos sociais (culturais, de relacionamento, religiosos, entre outros) é essencial para garantir a sustentabilidade do desenvolvimento, além de ser imprescindível o reforço constante de uma responsabilidade com os recursos ambientais da localidade que possam garantir o bem-estar das gerações futuras (JARA, 1998).

Nessa linha de pensamento, uma nova abordagem que tem sido muito utilizada é a do capital social, um conceito que credita à sociedade e às relações sociais nela existentes o papel de ser o maior ativo propulsor do desenvolvimento. Define-se *capital social* como as relações de confiança, reciprocidade, participação, democracia, cooperação e redes de interação social que facilitam as ações coordenadas (PUTNAM, 1996). De acordo com estudos recentes analisados por Bandeira (1999, p. 10), *capital social* “é composto por um conjunto

de fatores de natureza cultural que aumentam a propensão dos atores sociais para a colaboração e para empreender ações coletivas — constitui-se em importante fator explicativo das diferenças regionais quanto ao nível de desenvolvimento”. Na verdade, ainda não há consenso na literatura quanto à exatidão do conceito e das variáveis observadas na definição de *capital social*. Um trabalho que explora bem esse aspecto é o de Milani (2004), com algumas das diferentes definições clássicas sobre o *capital social* existentes na literatura.

Embora não haja uma definição exata para o termo os vários autores que trabalham com a idéia de *capital social* advogam que as comunidades que têm alto grau de *capital social* têm mais chances e potencial de prover o desenvolvimento. Essa perspectiva é mais uma tentativa de focar cada realidade em suas especificidades, suas características próprias, mas essencialmente as culturais, políticas, institucionais e sociais:

Em casos de grandes potencialidades naturais ou na quase total restrição das mesmas, a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou mais amplamente, em seu ambiente: a interação dessa gente por meio da cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção (CASAROTTO & PIRES, 2001, p. 107).

Para Bandeira (2000, p. 47), fazem parte do capital social “os traços culturais característicos de uma comunidade que contribuem para fazer com que seus membros se tornem propensos a colaborar no sentido da solução de problemas de interesse comum”.

De acordo com o autor, a identidade regional e o capital social não são dados ou simplesmente existem, mas são construídos ao longo da história do contexto vivido pela comunidade e, que possibilitam às pessoas entenderem as diferenças, e também perceberem os interesses comuns e as vantagens de agir coletivamente (BANDEIRA, 2000). Sem essa identidade, a compreensão da interdependência entre os interesses dos atores sociais, a articulação e a participação da comunidade encontram um sério obstáculo para se efetivarem (RIGO, 2006).

A referência de Bandeira (2000) à articulação de atores sociais não se restringe à mobilização dos moradores da comunidade ou local de intervenção, mas, além deles, alcança todos os atores sociais envolvidos no desenvolvimento do local em questão.

A inclusão da sociedade na tomada de decisões do poder público em relação ao processo de desenvolvimento local, principalmente no que diz respeito à alocação de recursos, assegura transparência ao processo e oferece credibilidade às ações. Um fator condicionante diz respeito às características sócio-culturais da comunidade, admitindo o papel das práticas associativas, de trabalho coletivo e das relações de confiança como algo que impulsiona os processos de desenvolvimento (RIGO, 2006). Adiciona-se o apoio institucional que pode servir como “motor” potencializador do desenvolvimento, seja por meio de investimentos financeiros, seja por meio do fomento da própria participação (BANDEIRA, 2000), e nesse sentido as possíveis parcerias criadas podem ter o apoio institucional.

A articulação dos atores sociais em direção à participação nas discussões e nas ações de desenvolvimento local e a formação de parcerias são fundamentais para promover o surgimento e a acumulação de capital social entre os atores interessados. Isso porque o capital social em muito depende da mobilização das ações coletivas em prol de benefícios também coletivos. Numa sociedade em que há capital social suficiente para o surgimento e o desenvolvimento dessas relações, existe também a incidência de variadas formas de organizações formais e informais que propiciam bem-estar coletivo, as quais podem se manifestar sob a forma de clubes, associações de ajuda mútua, mutirões e cooperativas (RIGO, 2006). Nesse sentido, as pesquisas de Putnam (2000) mostram ser desejável que a quantidade desse tipo de manifestações aumente em número, para que haja considerável estoque de capital social.

Peres (2000), citado por Rigo (2006) faz uma referência importante a esse respeito. Em sua visão, os estados da região Nordeste do Brasil possuem forte atuação estatal, quando comparadas com outras regiões brasileiras como a Sudeste e a Sul. Sendo o Estado, no Nordeste, um grande empregador e o principal provedor de serviços, ele ajuda a reduzir o estoque de capital social nos Estados nordestinos, por conta de relações clientelistas e paternalistas que até hoje persistem. Sendo assim, “os grupos ou comunidades são pouco estimulados a procurarem soluções particulares para seus problemas” (PERES, citado por RIGO, 2000, p. 8) e as experiências de organização social autônomas são destaque neste contexto.

A ênfase no estabelecimento da relação entre capital social e desenvolvimento é dada pelo enfoque institucional que “reconhece que a capacidade de grupos sociais de

agir para o seu interesse coletivo depende crucialmente da natureza e extensão do seu relacionamento com as instituições formais” (LAZZARINI et al., 2000, p. 11). Vale enfatizar também que, apenas a existência do capital social não garante desenvolvimento econômico, mas certamente esse conceito serve de ponte entre os enfoques econômicos e sociais sobre o desenvolvimento (LAZZARINI et al., 2000).

Considerando tanto a Associação como um ator social bastante significativo, como a sua necessidade de estar bem-relacionado e articulado com outros atores, procurou-se buscar junto aos “pares”, ou seja, aos outros atores sociais relevantes, a percepção dos mesmos quanto à participação e viabilidade da Associação, partindo do pressuposto que ela se configura como uma ação importante no processo de desenvolvimento do município de Águas Belas. A estratégia, adotada pelo encaminhamento desta pesquisa é coerente com o que Jara (1998, p. 97) afirma:

Para organizar o processo de planejamento municipal sustentável é necessário *identificar e articular os atores sociais*. Esses atores são formados pelos grupos que intervêm ativa ou passivamente na vida social, econômica e política municipal. Abrange as comunidades e associações, organismos públicos, sindicatos, partidos políticos, cooperativas, empreendimentos dos grupos de poder econômico, Ongs, os grupos de base das Igrejas e em geral, todos os agentes que sejam afetados em seus interesses e qualidade de vida, pelos efeitos dos processos locais de desenvolvimento.

A Associação, como agente de desenvolvimento local, tem como pressupostos a autonomia, a racionalidade empresarial desvinculada das ações assistencialistas, e as ações horizontais de coesão social na construção de uma base sólida de sustentabilidade para o desenvolvimento.

O desenvolvimento local apresenta uma abordagem integral e integradora das dimensões econômicas, sociais, políticas e técnicas. Fica cada vez mais claro o fato de que o desenvolvimento não é apenas um fenômeno econômico. Trata-se de uma mudança de cultura e de relacionamentos sociais e institucionais. No presente, quando falamos de economias de mercado, abertas e descentralizadas, é preciso trabalhar a articulação e o envolvimento de todos os segmentos ou atores sociais na formulação e implementação de um projeto coletivo de desenvolvimento. Em outras palavras, não é a cooperativa

ou a associação isolada que vai atingir condições de competitividade, elas devem ser criadas pelo município como um todo (JARA, 1998, p. 72-73).

Portanto, é possível verificar o papel intrínseco de agente de desenvolvimento das organizações associativas, que, sozinhas, desprovidas de aparato institucional, ou mesmo de um envolvimento efetivo de seus associados, podem não contribuir concretamente, muitas vezes, para o desenvolvimento local. O inverso também se verifica: sem o envolvimento das associações e cooperativas locais em processos de desenvolvimento propostos por outras instituições, é provável que haja dificuldades para a realização de um desenvolvimento concreto.

4 ASSOCIATIVISMO

A associação, como instituição contemporânea, é uma organização com características eminentemente sociais, que funciona democraticamente, sem fins lucrativos, com o objetivo de representar e defender os interesses dos associados, estimulando sua melhoria técnica, profissional e social, por meio de compromissos educativos, sociais e econômicos. Ela pode constituir patrimônio comum, prestar qualquer tipo de serviço (lícitos) ao associado, captar recursos de programas especiais ou auxílios, doações, subvenções de entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras. Verifica-se, então, uma proposta que é ajustada às necessidades principalmente dos pequenos produtores de leite.

A ação associativa não se faz com a fachada de um local escrito Associação/ Cooperativa, ou no registro de uma ata de constituição acordada em uma reunião apenas, ou tantas outras maneiras de se intitular o associativismo e só por isso já se pressupõem ações coletivas pautadas nos princípios da cooperação.

Pode-se dizer que uma associação, voltada para o segmento de produção, é um estágio embrionário de uma cooperativa, por que parte de pressupostos comuns: a cooperação e, conseqüentemente, objetivos-fins também partilhados (melhoria das condições de vida do homem através da valorização do trabalho em detrimento do capital). A diferença entre elas pauta-se na atuação mais complexa da cooperativa em relação à associação, tanto no que tange a questões jurídicas, quanto aos aspectos de processos administrativos/industriais.

Dentro da perspectiva de desenvolvimento local, o associativismo tem papel de suma importância. A Associação, como representante legítima do interesse dos

produtores, proporciona meios de desenvolvimento. Entretanto, uma associação somente se configura como real agente de desenvolvimento se houver efetiva participação dos associados e sua viabilidade, tanto econômica quanto social, que se concretiza por meio de uma sustentabilidade social, por parcerias institucionais e por saldos financeiros positivos que garantam a sua continuidade.

5 INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO NO ESTUDO DE CASO ENFOCADO

5.1 Participação

A participação normalmente acontece como fruto de um processo educacional de empoderamento (aquisição de poder), como forma de os indivíduos decidirem sobre a realidade que os cerca. Dificilmente a participação se dá de forma natural, principalmente em populações muito carentes, nas quais há certa descrença (desânimo, morbidez, desestímulo), baixa auto-estima e, conseqüentemente, falta de consciência acerca do papel ativo-transformador na sociedade e do potencial dos indivíduos em mudar sua realidade.

Numa comunidade, cada pessoa deve sentir-se como responsável com o bem-estar de sua comunidade local, regional e global e, especialmente, co-responsável pela organização de ações comuns como a Associação. Participar significa, pois, “fazer parte de” e não apenas “receber de” ou apenas “estar na”. De acordo com Farias (1982, p. 42):

Apesar das limitações impostas ao desenvolvimento da prática associativista, torna-se viável o seu estudo, enquanto veículo de participação à medida que pode vir a contribuir para:

- a conscientização, quando proporciona o desenvolvimento de atividades concretas;
- o desenvolvimento de processos reivindicatórios;
- a instrumentação de luta e defesa de interesses de classe;
- a viabilização ao nível da microatuação, de aprendizagem da vivência de um processo democrático.

Numa organização coletiva é importante que haja uma participação na constituição (mobilização da comunidade), na tomada de decisões, nos benefícios e nas avaliações. A participação do associado não deve ser restrita à sua presença nas reuniões e assembleias. Para que ela seja efetiva, o associado deve ter liberdade e ser

constantemente motivado a falar e a expressar suas idéias. O envolvimento com os assuntos da Associação, mesmo que de forma simples e objetiva, sem considerar as complexidades dos processos decisórios que exigem conhecimentos administrativos específicos, é fundamental para que o associado se envolva e se identifique com a sua organização.

Pode-se dizer que a participação efetiva do associado, durante a fase de planejamento, é uma estratégia de acolhimento que fará com que ele perceba que as decisões a serem tomadas visam atingir os objetivos comuns e à satisfação de todos os associados. Isso contribui demasiadamente para que a participação se efetue, nos vários níveis da organização, e ofereça maiores garantias de que as ações planejadas serão realmente implementadas e, principalmente que os resultados irão ao encontro daquilo que a maioria almeja.

A geração de um envolvimento, a criação de uma identidade em comum antes da constituição formal de qualquer organização em torno de objetivos claros e comuns, é essencial para promover a participação.

Entretanto, a mensuração da participação efetiva é muito difícil; aliás, quaisquer questões de comportamento social são de difícil mensuração. Contudo, a literatura especializada traz diversas definições de quais aspectos devem ser observados para se averiguar a real participação dos indivíduos. O instrumento a ser utilizado pela pesquisa deve considerar essa complexidade e a dificuldade de medição, tentando minimizá-la através do método do estudo de caso, que propõe uma maior aproximação do pesquisador com o objeto de estudo, o que facilitará a avaliação da participação dos produtores numa associação.

A participação, de acordo com Rios (1979), no estudo intitulado *Cooperativas Agrícolas no Nordeste Brasileiro e Mudança Social*, existe em dois níveis: participação objetiva e participação subjetiva, refletindo a convergência objetiva e subjetiva de interesses.

Por participação subjetiva, entende-se a identificação do associado com a organização a que pertence como co-proprietário, isto é, ele não a vê como entidade de Fulano ou de Sicrano, mas a vê como uma entidade pela qual também é responsável e diretamente interessado, ou seja, como uma extensão de sua unidade de produção agrícola (RIOS, 1979). Nesse tipo de participação, verifica-se a convergência subjetiva de interesses, isto é, os interesses se sobrepõem a questões puramente práticas e “economicistas”, tendo caráter duradouro, visão de longo prazo e comprometimento por

parte dos associados e não apenas o fornecimento da produção na Associação, como ocorre na convergência objetiva de interesses, que se atém apenas a aspectos práticos e imediatistas (RIOS, 1979).

Por outro lado, a participação objetiva define-se em torno da “frequência e atuação em assembléias da cooperativa, integralização de capital subscrito, realização de operações econômicas com a cooperativa e percepção de retorno, ocorrendo sobras no exercício financeiro” (RIOS, 1979, p. 54). É, portanto, uma participação no âmbito mais operacional, material, sem vínculos “fortes”.

A participação é um importante indicador de democracia, emancipação social e, conseqüentemente, de desenvolvimento. De acordo com Bandeira (1999), a participação tem dois aspectos importantes: primeiro, o caráter de elemento essencial para o funcionamento da democracia; segundo, seu importante papel instrumental, proveniente da viabilização dos processos de capacitação e aprendizado coletivo relevantes para a promoção do desenvolvimento.

5.2 Sustentabilidade e viabilidade da gestão

A sustentabilidade está diretamente relacionada à continuidade e sustentação do empreendimento. Almeida (1997), citado por Silva (1999), diz que o desenvolvimento sustentável é conciliar a máxima que atende os apelos do socialmente equitativo, do ambientalmente equilibrado e do economicamente eficiente e produtivo.

A sustentabilidade quanto à dimensão econômica deve contemplar a durabilidade, ou seja, a continuidade da organização que deve assegurar a permanência da associação no mercado. Esse conceito de permanência está muito relacionado à competitividade da organização, e difere de viabilidade “cuja lógica sinaliza para aspectos mais próximos à efetivação das condições que garantem a reprodução do capital e a efetivação de condições de trabalho e renda como mecanismos de inserção” (GAIGER, 2004, p. 279).

Quanto à dimensão do socialmente equitativo, haverá sustentabilidade quando existir a satisfação do coletivo. A dimensão política da sustentabilidade verifica o potencial e a efetiva articulação ou parceria com atores sociais e institucionais, já que as organizações se relacionam com o macroambiente e, fechadas em si mesmas, pouco podem favorecer, por exemplo, para a concepção e implementação de políticas públicas que lhes favoreçam (GAIGER, 2004). O apelo ao ambientalmente equilibrado requer uma atenção que vai além dos aspectos econômicos, ou das relações do homem em si, e passa à relação homem-

natureza, evocando a idéia de algo que se mantém duradouro, que dá direito às gerações futuras usufruírem dos benefícios naturais que se têm hoje.

A consideração ambiental surge da nova visão administrativa, denominada *visão sistêmica*, que enxerga a organização como pertencente a um ambiente, com o qual, ela se relaciona constantemente em diversos níveis. Administração consiste na orientação, direção e controle dos esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum, para aperfeiçoar a utilização dos recursos ela deve estar orientada para resultados que visem à sustentabilidade da organização e que observem sua viabilidade. Com ações que visem uma racionalidade produtiva para a permanência da organização no mercado, “a viabilidade não se restringe apenas à dimensão econômica e financeira, mas se estende também às dimensões técnico-operacional, administrativa, político-institucional e social” (GAIGER, 2004, p. 281).

Se a Associação tem tido saldos positivos, isso indica uma permanência no mercado; caso ela tenha saldos negativos freqüentes, esse fato pode refletir numa insustentabilidade da Associação, pois a longo prazo ela não sustentará a ampliação das dívidas, ou do caixa negativo, a não ser que tenha havido um investimento com retorno de longo prazo, o que foi analisado com cautela na pesquisa feita. As parcerias e apoio institucional foram observados com afinco, pois, dentro das peculiaridades de uma organização associativista, um dos papéis da organização é articular parcerias e buscar benefícios junto a órgãos públicos, Ongs, empresas privadas, etc.

6 METODOLOGIA

Pretendeu-se neste estudo compreender como os atores sociais interpretam os processos de transformação advindos da implantação e da atuação da Associação de Produtores Rurais de Águas Belas.

Com a análise interpretativa, pretendeu-se conhecer de perto a atuação da Associação através do método do estudo de caso, que é um instrumento que permite a consideração de um grande número de variáveis, além de prover a possibilidade de exploração de novos processos ou comportamentos ou ainda de melhor entendimento de tais aspectos.

Procurou-se, através da pesquisa qualitativa, analisar a Associação dos Criadores e Produtores de Leite de Águas Belas com vistas a compreender como se deu e tem se dado essa proposta associativa dentro de uma realidade, em geral precária, e de uma sociedade, que, de certa forma, é desarticulada e avessa a esse tipo de organização.

Como instrumento de análise foi utilizada a entrevista semi-estruturada, que, para Triviños (1990, p. 116), pode ser definida como:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses, que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Esse instrumento ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1990).

Além da observação, foram realizadas diversas entrevistas junto aos atores sociais envolvidos com a Associação dos Produtores de Leite de Águas Belas: instituições públicas, privadas, pessoas físicas que mantêm algum tipo de relação com a Associação, com envolvimento direto e indireto. A coleta de dados foi feita com o intuito de verificar qual o papel da Associação dos Criadores e Produtores de Leite de Águas Belas, dentro da perspectiva do desenvolvimento local, tendo como parâmetro os seguintes indicadores.

Participação, viabilidade e sustentabilidade foram definidos como dimensões que, dentro de uma organização coletiva, podem refletir o desenvolvimento local. Com vistas a medir e apreender essas dimensões, foram observados alguns aspectos, como, participação em assembleia, análise de documentos contábeis/financeiros, comprometimento, fidelidade e responsabilidade dos associados quanto à organização, entre outros.

Fez-se análise interpretativa dos atores sociais em função dos indicadores de desenvolvimento estabelecidos *a priori*. Foram entrevistados trinta produtores associados e três produtores de leite não-associados. Também foram entrevistadas sete instituições que mantêm ou poderiam manter relação com a Associação, como a Prefeitura, o Banco do Brasil, o IPA⁸, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, o SEBRAE, o Projeto Renascer e a Secretaria da Produção do Estado de Pernambuco.

⁸ IPA – Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária.

QUADRO 1 – Indicadores de desenvolvimento local.

Dimensões de Desenvolvimento	Indicadores
Participação na Associação - Participação objetiva - Participação subjetiva	Participação em assembleias Entrega diária do leite Envolvimento do associado com a associação Responsabilidade com os resultados (positivos ou negativos) da associação Comprometimento (percepção do associado e direção) Fidelidade
Viabilidade e sustentabilidade do empreendimento	Profissionalismo da gestão Análise do fluxo de caixa e outros dados financeiros Comprometimento do associado Parcerias institucionais

Fonte: elaborado pela autora.

Os indicadores conforme o Quadro 1, foram observados a partir de entrevistas semi-estruturadas, análise das atas das assembleias gerais, formulários de recebimento de leite e os materiais de registros financeiros da Associação. Grande parte dos indicadores é definida pela percepção dos associados, especialmente com relação à participação.

7 RESULTADOS

7.1 Participação na associação

A participação efetiva promove a viabilidade social dos empreendimentos associativos. Uma comunidade com relações de confiança, reciprocidade, como propõe o conceito de *capital social*, tem maiores propensões ao desenvolvimento pelo compromisso assumido pelo grupo. A troca de informações, capacitação, convergência objetiva e subjetiva de interesses, comprometimento dos membros do grupo gera além de maior coesão grupal, maiores resultados e estabilidade econômica, por exemplo, com a garantia de entrega contínua de produtos por parte dos associados e portanto há maior estabilidade nas contas da associação.

Diante dessa importância, foram observados aspectos que denotavam o tipo de participação que tem ocorrido na Associação, se subjetiva ou objetiva e, ainda, seus aspectos relevantes de acordo com a opinião dos dirigentes e dos próprios associados.

Numa Associação, o mais importante é a pessoa e não o capital. Isto torna possível que pessoas de diferentes condições sócio-econômicas se igualem em termos de direitos dentro da organização, ou seja, na Associação cada sócio tem direito a um voto. O momento principal que um associado efetiva essa igualdade é com a participação nas assembleias, nas quais ele demonstra e defende suas

opiniões, reivindicando seus direitos de igual para igual com relação aos demais associados.

A maioria dos associados, porém, não possui consciência de que são responsáveis pela Associação, que são seus donos, desconhecendo que a assembleia geral é o órgão de deliberação máxima de uma organização associativista. Isso é recorrente na literatura do cooperativismo e foi corroborado na Associação de Águas Belas devido ao baixo percentual de participação nas assembleias da Associação, que fica em torno de 20%.

A participação no âmbito dos processos administrativos tem sido inserida em muitas organizações por envolver todo o corpo de funcionários ou representantes dos diversos setores para a tomada de decisões, definição de responsabilidades e implementação das decisões. Esse novo modelo de gestão potencializa a capacidade individual dos funcionários através das decisões e ações coletivas, aprimora a decisão e o clima organizacional, e contribui para aumentar a competitividade das organizações. Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. No caso de uma organização coletiva a participação é inerente à sua atuação, ou ao modelo de gestão escolhido pela diretoria. Ela deve fazer parte, necessariamente, do cotidiano administrativo da Associação. Uma Associação deve primar pela igualdade de direitos e pela decisão em conjunto das diretrizes a serem tomadas pela organização. Entretanto, assim como outros estudos observaram (BRAGA et al., 2002; PEREIRA et al., 2002) na Associação dos Produtores de Leite de Águas Belas há baixos índices de participação nas assembleias.

Um outro problema que se observa com relação à participação objetiva é a atitude de alguns associados colocarem água no leite para que aumente o volume e assim receberem mais. Este fato remete à falta de comprometimento e envolvimento, por parte de alguns associados com a organização, ou mesmo da não responsabilização pelo sucesso/ insucesso da mesma. Há apenas interesse imediatista e individualista; “eu quero ganhar mais e agora”.

Analisando na perspectiva do capital social observa-se, um aspecto muito frágil nas relações de confiança existentes entre alguns associados para com a associação. Esse fato não é comum na associação, mas como a confiança é um alicerce da constituição de relações sociais sólidas há de se salientar a debilidade da base nesses casos. Há uma espécie de afastamento, como se o associado estivesse à parte da composição da Associação, exercendo apenas o papel de fornecedor de leite e não de dono e responsável pelo sucesso ou insucesso da mesma. Essa realidade é típica da falta de convergência subjetiva de interesses. Assim, um associado se manifesta da seguinte maneira:

No meu pensamento eu queria que ela fosse uma grande indústria pra Águas Belas e pra região Nordeste, pra dizer ó, começou de baixo, como quem não queria nada e tá do jeito que tá, seria um grande prazer. (associado 16)

Outros já têm outras perspectivas que remetem muito mais aos aspectos da participação objetiva.

PRETENSÃO DE CONTINUAR NA ASSOCIAÇÃO DE ÁGUAS BELAS. *É o seguinte a gente procura sempre melhoras, então se tiver uma melhora a mais em outro local, a gente tem que procurar a melhora né, a gente não vai ficar numa coisa só, a gente saiu dos carreteiros pra ficar na Associação, se tiver um canto melhor que a Associação claro que a gente vai sair porque a gente não vai ficar num canto só direto né, a gente procura a melhoria. (associado 23)*

INTERESSE EM PERMANECER NA ASSOCIAÇÃO. *Depende, se melhorar o preço do leite... SE VIER UM CONCORRENTE PRA COMPRAR SEU LEITE A UM PREÇO MELHOR. Se for por um preço melhor, vendo. Ninguém tem amizade com ninguém, nesse negócio de preço de leite! (associado 8)*

Existem associados que participam, desejam o sucesso da Associação, mas não têm a consciência de “pertencer a”, a relação com a Associação é apenas uma relação de fornecimento de mercadoria. Não há o sentimento de pertencimento e de compromisso com o que a Associação vive. Acredita-se que essas atitudes não ocorrem necessariamente por egoísmo, interesses individuais, mas pela ignorância de não saber que a Associação lhes pertence, que existe uma corresponsabilidade com a mesma. Essa realidade reflete na participação objetiva de interesses, isto é, aquela que se volta para aspectos práticos e de interesses individuais sem o envolvimento com a organização. Essa realidade pode ser verificada na fala a seguir:

PROBLEMAS E DIFICULDADES QUE A ASSOCIAÇÃO ENFRENTA. *A Associação acredito que enfrenta também, não é só a gente que sofre não, eles também têm dificuldade, não têm? Eu acredito que sim, não só é a gente querer partir pra vantagem, eu acredito que todo canto que a gente trabalhar hoje tem dificuldade, não tem esse que todo mundo leva vantagem, eu penso no meu ponto de vista, eu num sei dos outros. (associado 24)*

Existe associado que, em função da sua experiência, começa a perceber a importância da Associação, já que se pressupõe que ela prime pela continuidade do trabalho com a comunidade. Entretanto, essa mudança de visão precisa ser consolidada para que em momentos de crise o discurso se faça válido e se configure em ação para fortalecer a Associação. Construir uma consciência sobre a importância da Associação como algo da região, que fortalece todo o município e que se compromete com os interesses locais, e, especialmente, dos seus associados não é tarefa fácil, mas pode promover a participação subjetiva e este ser o aparecimento não apenas de capital econômico, mas também de capital social.

INTERESSE EM PERMANECER NA ASSOCIAÇÃO (...). *Eu tive conversando com Betão e nós tava falando em sair da Associação, e ele tava vendendo leite pra “um laticínio local” e o freezer dele é fora da Associação, aí que o “Laticínio” fazia, olhava o tanque e dizia que o leite não presta, aí ia se embora, o rapaz que tomava conta do freezer pegava o leite e levava num sei pra onde e testava o leite e dizia, o leite tá bom, aí a outra firma ia pegar o leite, aí ele já saiu e disse que ia entrar na Associação. Aí a gente fica pensando em sair, mas tem*

que ficar na Associação mesmo. Porque não tem como fugir não. Porque se chegar outro aqui um pouco melhor fica a mesma coisa de antigamente do carreteiro, porque o carreteiro comprava da gente, vamo supor que passa cinco carreteiro aqui, aí chega outro que vai pagar mais tanto, aí a gente tira o leite, quando num vai trinta dia volta com o leite pra trás por quê? Já tá cheio de leite. Aí, eu acho que certo é ficar com que nós tamo e continuar, aí depende se baixar baixou... ninguém sabe se vai baixar mesmo, os outro é que chegou aqui noticiando. Aí a gente tem que vender as vaca acabar com a vacaria ficar só com dez vacas, e se leite num tem jeito a gente vai partir pra isso, porque a mão-de-obra é pesada, é farelo, nós tamo dando farelo, quem tem pasto, a lagarta veio e comeu, não deixou nada aí tudo é mão de obra, eu acho que não tem como esse leite ficar barato demais, tem? Se fica mesmo muito barato a gente tem até que sair... mas vamo lutar e vê se assim melhora. (associado 9)

A confirmação da permanência de boa parte dos associados na Associação ocorre num momento onde não há uma competição acirrada de outras empresas que paguem um preço melhor pelo leite. É provável que num contexto de maior concorrência haja perda de associados, especialmente os maiores produtores, que são o alvo de interesse dos laticínios particulares e das multinacionais. Assim, a participação na Associação é observada, mais, como um interesse individual e de conveniência momentânea. Características da participação objetiva são observadas na fala seguinte:

QUAL A DIFERENÇA DE ENTREGAR O LEITE PRA UMA EMPRESA E AQUI PRA ASSOCIAÇÃO. Não tem diferença não, é tudo igual, mas na Associação é melhor porque o preço é mais melhor. (associado 14)

De acordo com Ammann (1992), a participação em questões voltadas ao processo produtivo está diretamente relacionada ao grau de decisão com relação aos objetivos da organização, ao nível de instrução, à informação disseminada, e aos retornos econômicos existentes. No caso da Associação, existe uma acessibilidade de todos na definição dos objetivos; entretanto a utilização desse instrumento, que é a assembleia, é feita por apenas 20% dos associados. A remuneração é igual para todos, porém proporcional ao volume de leite entregue.

Diante da realidade dos pequenos produtores rurais, o que pôde ser observado é que, em alguns casos,

a baixa auto-estima, mais especificamente aquilo que Paulo Freire (1988) chama de cultura do silêncio, a falta de recursos e de instrução levam o indivíduo à visão fatalista da realidade, à incredulidade quanto ao seu potencial transformador e, por isso, à inércia e à passividade. Os indivíduos não se vêem como agentes transformadores, capazes de modificar a realidade onde vivem, mas apenas de subsistir dentro desse contexto. Considerando a posição de Bandeira (2000) de que a identidade regional e o capital social não são dados ou simplesmente existem, mas são construídos ao logo da história do contexto vivido pela comunidade, é preciso criar mecanismos mais contundentes que possibilitem às pessoas entenderem as diferenças, e também perceberem os interesses comuns e as vantagens de agir coletivamente. A fala do associado demonstra esse contexto, e também a necessidade de se criar mecanismos de superar essa visão passiva da realidade:

PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLÉIAS Participo, mas eu fico lá queto só ouvindo. EXPÕE SUA OPINIÃO.. não é diferente do que eles estão falando, deixa os maior falar, porque eu sou bem miudinho. (associado 5)

É imprescindível também, reconhecer o papel de liderança desempenhado pelo presidente da Associação, que é benquisto pela grande maioria dos associados. Existe um alto grau de confiança, ele também é bem relacionado com as instituições parceiras que na totalidade reconhecem, na figura do presidente, o sucesso da organização. Reforçando o que Llorens (2001) propõe é necessário analisar-se duas características essenciais para o desenvolvimento local: uma liderança local capaz de mobilizar diferentes atores sociais para intermediar além do âmbito local, e uma estratégia de desenvolvimento que surja da cooperação dos próprios atores locais, sejam públicos ou privados.

Contudo, uma liderança muito forte pode inibir a participação de outras pessoas, ou acomodar os associados, já que eles podem se sentir seguros a ponto de não terem interesse em se envolver com a gestão ou a direção tomada pela Associação. A segunda possibilidade parece próxima da observada na Associação dos Produtores de Águas Belas, devido ao fato de existir uma confiança explicitada para com a direção.

A percepção observada na maioria dos associados demonstra certa concordância por parte dos mesmos com relação à atuação da atual diretoria. A própria direção acha

que existe baixa participação dos associados, e um baixo comprometimento dos associados. Diretores assumem que seria importante uma maior participação e comprometimento deles.

SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NO DIA A DIA DA ASSOCIAÇÃO, NAS ASSEMBLÉIAS E NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS. Eles são muito descansados, eles não são muito de participar, também jogam toda confiança na gente, não são muito de importar e deveriam ta sempre participando, mas o povo não é de tá cobrando, não são, eles são tranqüilo, fica pra lá não quer saber de nada. Só nas assembléia que eles vem, e eles deveriam ajudar, porque a gente não ganha nada pra isso, aí eles deviam ficar participando com a gente pra melhorar. (tesoureiro da Associação)

Um dos dirigentes, de acordo com a fala acima, vê no comodismo a justificativa para a baixa participação dos associados na Associação. Alguns associados relatam também a falta de tempo para se envolverem com a Associação, já que o trabalho no campo é contínuo e toma muito tempo. Na lida da propriedade rural não há feriado ou férias, o trabalho é diário e permanente. O presidente assume que a participação de muitos associados é uma participação objetiva, ou seja, enquanto é conveniente financeiramente a entrega do leite, eles o fazem, não existindo um envolvimento de co-responsabilidade, superação e continuidade.

COMPROMETIMENTO DO ASSOCIADO. Acho que boa parte não tem compromisso com a Associação, posso estar sendo pessimista, mas acredito que menos de 50% são realmente comprometidos com a Associação, os outros permanecem enquanto é conveniente pra eles, porque eles não têm o espírito associativista, eles não percebem que a Associação trabalha para a melhoria deles, que quanto mais eles tiverem compromisso e comprometimento mais forte será a Associação e conseqüentemente eles mesmos. (presidente)

7.2 Viabilidade e sustentabilidade da associação

Inicialmente, é importante ressaltar a característica simples e embrionária da Associação. Essa simplicidade da sua estrutura organizacional facilita a gestão e, de certa forma, o acesso a resultados economicamente positivos.

Em geral, cooperativas e associações são frágeis no desenvolvimento de uma visão estratégica quanto ao

processo produtivo e aos desafios colocados por um mercado globalizado e altamente competitivo. O que é comum de se observar é a falta de capacitação profissional dos gestores desses empreendimentos, altos custos de transação, em razão da sua estrutura gestonária (gestão democrática) e do grande número de sócios.

Como a Associação se encontra, ainda, num estágio intermediário, com perspectivas e planos de ampliação, a pesquisa verificou que, caso isso se concretize serão necessárias mudanças em diversos pontos. Provavelmente essa ampliação virá agregada a um processamento do leite; nesse sentido haverá uma maior complexidade nos procedimentos administrativos: a necessidade de contratação de mão-de-obra especializada, de treinamento da mão-de-obra existente, a incidência de impostos, custo de logística os custos industriais, entre outros.

Atualmente, com a estrutura existente, a Associação é viável e, mantendo essa mesma estrutura, há sustentabilidade; porém, caso haja mudanças, elas se refletirão diretamente nos custos e na necessidade de uma maior eficiência nas transações.

Nesse caso a Associação deve preparar antecipadamente uma gestão mais profissional, uma maior solidez social, com uma educação associativista no intuito de construir uma convergência subjetiva de interesses numa amplitude maior de associados.

A Associação tem mantido saldos positivos, com a possibilidade de pequenos investimentos. Porém, sem uma contabilidade estabelecida, com pouca organização dos dados financeiros, com apenas uma elementar sistematização de dados encontrados de forma descontínua. Somente a partir de maio de 2004, houve uma seqüência de dados passíveis de se fazer uma avaliação, pois as informações não forma encontradas, ou não foram registradas as entradas e saídas dos meses anteriores. Esses dados são simplesmente de entradas e saídas de caixa, entradas com o leite e saídas com o pagamento dos associados, discriminados todos os gastos operacionais existentes, tais como resma de papel, material de limpeza, de escritório, correios, contas de telefone, água e energia, entre outros. Não há registro de patrimônio, demonstrações contábeis de nenhuma ordem.

Com relação aos aspectos financeiros da Associação existe, ainda, a chamada retenção que equivale à integralização da quota-parte numa cooperativa, é o capital social mínimo a ser subscrito por cada associado para garantir a existência e permanência da Associação na comunidade. Apesar das críticas, por parte dos associados, este é um capital inicial importante para construir a estrutura

da Associação (investimento inicial), e quem entra depois também deve arcar com essa responsabilidade de manutenção da estrutura.

A retenção é um importante instrumento para a estruturação financeira da Associação. Entretanto, a retenção é mal vista pelos associados, de maneira que, mais uma vez se faz necessária a educação associativista, com vistas a esclarecer junto ao associado qual o papel da retenção, a responsabilidade ativa do associado diante de todos os aspectos inclusive, os de investimento. Muitos associados não vêem sentido na retenção porque não há esclarecimento sobre a função daquele procedimento, e ele não se vê como dono da Associação.

Outro aspecto importante na análise da viabilidade da Associação está relacionado ao mercado de produtos agropecuários e suas especificidades que, de modo geral, deprimem a renda do produtor. Entre as particularidades dos produtos agropecuários tem-se a sazonalidade, a perecibilidade, a dependência climática e biológica (pragas, doenças etc.), a demanda relativamente inelástica, a dispersão geográfica que amplia os custos de transporte, entre outras características. Quando questionado, o próprio assessor da Secretaria de Produção Rural do Estado assume que:

A gente reconhece que esse preço [o preço do leite] é insuficiente pra dar uma renda satisfatória ao produtor, porque o problema que ocorre hoje na agricultura e na pecuária, não só na pecuária de leite, mas qualquer outra atividade agrícola, é que existe um descompasso muito grande entre o preço dos insumos pertinentes à produção e à remuneração do produto. Você tem medicamentos de animais com um preço subindo de maneira absurda, um rolo de arame farpado que custava há menos de 1 ano atrás, em torno de 50 – 60,00 hoje é 120 – 140 reais o rolo, adubos, tratores, carroça, implementos.... e o preço do produto agrícola não acompanha. Então tudo isso é falta de política nacional, a gente não pode intervir nisso, não há exatamente um controle rígido em cima dos preços dependentes de produtos importados.

Esses e outros aspectos inibem a rentabilidade e a estabilidade da remuneração do produtor rural, e fogem ao controle da Associação, necessitando muitas vezes de políticas macro, de coordenação da produção agrícola e de melhoria na infra-estrutura, de apoio creditício, redução de impostos etc., para garantir um retorno adequado ao produtor.

Como estratégia de viabilizar e potencializar a atuação da associação uma das ênfases dadas pela diretoria foi a formação de parcerias. Como ressalta Bandeira (2000) a articulação de atores sociais não se restringe à mobilização dos moradores da comunidade ou local de intervenção, mas, além deles, alcança todos os atores sociais envolvidos no desenvolvimento do local em questão. Nesse sentido foram analisadas algumas parcerias, que são indicadores interessantes na sustentabilidade da associação.

Além de parceria com empresas para a negociação do preço do leite, houve desde o projeto de implantação uma atenção voltada à formação de parcerias com instituições do setor de maneira a promover o desenvolvimento dos associados e do campo como um todo.

EXISTE PARCERIA COM A ASSOCIAÇÃO. A nossa relação com a Associação foi a convite do presidente da Associação, pode-se assim dizer que nós somos como uma pedra fundadora, porque quando ele foi fundar a associação ele convidou o IPA como parceiro, pra dar alguma informação, extensão rural. (Zootecnista do IPA)

Entre as parcerias institucionais, uma importante é a realizada com o Sebrae. O Sebrae sugeriu a organização a partir dos núcleos produtivos, tal como é hoje. De acordo com o funcionário do Sebrae eles assimilaram bem a sugestão e têm trabalhado no sentido proposto. Além disso, o Sebrae dá suporte à Associação através de uma série de capacitações.

Foram feitos cursos capacitações, principalmente na área de associativismo, capacitação rural e de redes associativas. Como a Associação é muito grande a gente capacita primeiro um grupo depois capacita outro, estamos partindo pra capacitar os núcleos principalmente no sentido da melhoria do produto, a gente sabe que eles têm o leite, mas é preciso melhorar a qualidade do produto leite resfriado, mas a gente tá começando a trabalhar nos núcleos sem desagregar, a Associação é um modelo de organização num modelo mais moderno, que seria uma associação virtual, ela não tem posto, ela não tem tanque, ela não tem leite. A Associação é uma coordenação, é um escritório com 2, 3 funcionários, que diz que tem um leite, vende, recebe e repassa esse leite. (funcionário do SEBRAE)

O Sebrae atua também na articulação com outras instituições que passaram a ser parceiras da Associação, sendo importante na construção de uma teia de parceiros que fortalece o desenvolvimento local.

Coube ao Sebrae, nesse trabalho de apoio à pequena empresa rural, apoiar no que é competência do Sebrae e quando não é competência do Sebrae buscar apoio nos parceiros, na rede de apoio que o Sebrae possui. Por exemplo, o SEBRAE não tem como financiar tanques, então o Sebrae botou o Renascer próximo da associação, ele faz a articulação e deixa eles trabalharem, tanto que já saíram vários tanques para a associação junto ao programa. O Sebrae aproxima a associação de quem for necessário atingir, articulando os atores, a gente não pode ser "o" ator o tempo todo, a gente não pode fazer tudo nem deve. (Responsável pelo setor da Pecuária Leiteira no Sebrae – Unidade Garanhuns)

É válido considerar a importante postura da instituição nesse sentido, visto que o fortalecimento local e a sustentabilidade hoje são pautados na articulação dos atores locais, no fortalecimento das instituições, no aumento do *capital social* e na cultura da cooperação. A cultura da cooperação em detrimento da cultura da competição, pois, hoje as ações cooperativas nas instituições e empresas são essenciais para sua manutenção no mercado. Parcerias inflexíveis e individualistas dificultam o fluxo das ações listadas anteriormente, e inibe o desenvolvimento local.

Na parceria com a prefeitura do município e a Associação há uma boa relação, entretanto, sem muitas ações práticas, o trabalho mais forte feito em conjunto é a promoção da Festa do Leite feita no município no mês de novembro que tem sido de grande importância e é um trabalho conjunto entre várias instituições como: IPA, Prefeitura, Banco do Brasil, Adagro, entre outras.

A Associação dos produtores de leite aqui já está nacionalmente conhecida. Há a festa do leite todos os anos que movimenta o município e a região, festa na qual nós do IPA trabalhamos em parceria. (Técnico do IPA)

Mas as ações da prefeitura ainda são ínfimas dentro da realidade local e da função dos governos locais como coloca Martinelli & Joyal (2004, p. 60):

Os governos locais são um fator-chave, tanto no estímulo à inovação tecnológica e na promoção institucional dos distritos industriais locais, quanto na qualificação e no treinamento de mão-de-obra local. Ou seja, de forma geral o setor público tem o papel-chave de promover e estimular novas formas de trabalho e produção, além de não permitir a marginalização de pessoas e empresas, mas sim fazê-las capazes de interagir no mercado através de novos processos produtivos.

Faz-se importante ressaltar que, apesar de não terem ações práticas e rotineiras, o apoio político é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento no interior do Brasil, e, especialmente no interior do Nordeste, onde, forças políticas condicionam fortemente questões econômicas e sociais. O apoio político da prefeitura do município, no mínimo permite a expansão da Associação, caso contrário, um apoio ao adversário, provavelmente poderia inibir ou até mesmo inviabilizar o crescimento da Associação. O aspecto político não foi alvo da pesquisa, nem pôde ser trabalhado de maneira extensa, mas não poderia deixar de constar nota, pois é um ponto de forte influência econômica na região estudada.

Outro parceiro da Associação é o Banco do Brasil que vê na mesma um grande potencial de desenvolvimento e uma parceria com ótimos resultados. Uma parceria de grande importância para os associados e que remete à existência de confiança e solidez nas contas da Associação, já que o Banco é uma instituição financeira e preza pela segurança dos seus rendimentos e das suas parcerias.

O crédito rural é uma ferramenta extremamente importante para os produtores rurais aumentarem a produtividade, com tecnologias mais adequadas, permitindo que as atividades rurais sejam exercidas com padrões de eficiência mais elevados e, portanto melhorarem sua renda. A parceria entre a Associação e o Banco do Brasil tem permitido ampliar o acesso dos produtores ao crédito. A Associação intermedeia a concessão de crédito entre o Banco e os associados. Ela leva ao conhecimento dos associados a existência do crédito, fornece informações dos procedimentos e documentos necessários, faz os cadastros na própria Associação, reduzindo os custos de transação do banco e facilitando o acesso ao associado.

A Associação retém um porcentual da folha de pagamento (do leite), num valor que garanta a quitação da dívida no prazo devido, dessa forma o produtor não sente muito porque o valor quinzenal é pequeno e para o Banco é ótimo, pois a inadimplência é muito baixa. Como pode ser

confirmado pela afirmação do gerente da agência de Águas Belas:

A Associação comercializa a produção, então ela recebe o dinheiro, ela repassa ao produtor, ela já retém o porcentual autorizado pelo produtor daquela dívida, assim a inadimplência diminuiu muito. Só pra você ter uma idéia os financiamentos que foram feitos sem o intermédio da Associação na área rural a inadimplência que nós temos aqui é de 100% e essas primeiras operações que venceram com a Associação a inadimplência de somente 2%, então realmente é uma parceria muito boa para produtor porque ele tem os recursos que necessita, para a Associação e para o banco. (Gerente do Banco do Brasil de Águas Belas)

Essa parceria ocorre de maneira que os três lados ganham: os produtores que têm acesso a crédito e podem melhorar sua produção, a Associação que leva um benefício ao seu associado e tem uma maior e melhor produção de leite, e o banco com uma boa adimplência faz o seu papel de emprestar e receber para emprestar novamente.

Para os produtores é ainda muito interessante porque a Associação vai retirando da sua folha de pagamento todo mês um porcentual da entrega e vai reservando para o pagamento da dívida com o Banco, e o produtor então nem sente um montante alto sendo retirado, mas ele paga a dívida. Além desses produtores terem liquidado o financiamento, a maioria fez o crédito do Pronaf, três dias depois eles já estavam com o financiamento renovado, já levaram o dinheiro novamente, quer dizer isso é uma coisa que tende a se desenvolver. (Gerente do Banco do Brasil de Águas Belas)

A parceria deu resultados positivos e fundamentais para a promoção do desenvolvimento local. Reforçando a hipótese de que a Associação tem papel importante no desenvolvimento.

Outra instituição visitada foi o Projeto Renascer, que é um programa do governo do estado que promove ações que visam reduzir a pobreza rural e melhorar a qualidade de vida do homem no campo. O Projeto Renascer somente auxiliava as associações para construção de banheiros, cisternas e outros benefícios dessa natureza (puramente assistencialista), que são importantes para melhorar a qualidade de vida da população mais carente, mas não melhoram a renda dessa população. Verificou-se

que sem gerar renda, a melhoria das condições de famílias muito carentes é irrelevante; então o programa passou a apoiar projetos produtivos, para gerar renda e que também proporcionam a melhoria da qualidade de vida. Com a Associação eles começaram trabalhando da seguinte maneira:

Nosso trabalho no município de Águas Belas partiu de um plano integrado de desenvolvimento sustentável, nós estamos trabalhando nesses municípios de menor IDH, sem inventar muita novidade, mas nos apropriando da cultura local e de ações que vêm dando certo, ao chegarmos ao município vimos que a Associação estava dando certo, então a gente está apoiando eles agora com 11 resfriadores de leite, partindo do projeto deles que já dá certo. De maneira a apoiar os pequenos produtores que ainda não tinham resfriadores de leite, mas eram sócios da Associação e teriam condição de colocar o seu leite recebendo um valor mais justo que em outras empresas, nós fizemos reuniões e detectamos pólos onde a gente poderia apoiar e colocar o resfriador de leite lá. Com tudo elaborado, já foi feita a licitação e para o mês já deve começar a execução desse projeto. (Coordenador do Projeto Renascer da Unidade Garanhuns)

Além das ações já efetuadas o projeto vê na Associação uma demanda latente e uma grande possibilidade de ampliação dos trabalhos em conjunto. Entre eles já se almeja a possibilidade da contratação de uma cooperativa de técnicos agrícolas (COTAG) que já fez um levantamento das comunidades (os núcleos produtivos) que serão beneficiados com os tanques, do que existe na propriedade e das necessidades, para a partir disso, com a assistência técnica, formar núcleos também de inseminação artificial e estimular o desenvolvimento das comunidades em vários sentidos.

A continuidade e sustentação da Associação estão sendo prezadas por diversos aspectos: financeiramente, ela mantém saldos positivos, apesar do baixo planejamento e estrutura administrativa; socialmente, ela requer cuidado, pois a estrutura social é frágil e vulnerável; institucionalmente, a Associação tem boa articulação, participa e se envolve com uma série de programas e projetos voltados para o setor; e tem boa aceitação do público em geral.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível afirmar que a Associação tem alcançado bons resultados em sua atuação. Contudo, esse bom

desempenho demonstra ser frágil. Alguns resultados concretos foram: remunerar melhor o associado, manter o produtor rural no campo, representar e defender os interesses dos associados e do setor da pecuária leiteira como um todo junto a instituições públicas e privadas, estimular a melhoria técnica do associado (ainda que haja ajustes a serem feitos nesse sentido), afastamento da ação de intermediários e, além de tudo isso, tem promovido a articulação de atores sociais importantes para o desenvolvimento dos associados e indiretamente da própria comunidade. Esses aspectos indicam a Associação como agente de desenvolvimento local. Portanto ela cumpre, com êxito (não com perfeição), o que deve ser o objetivo de uma associação, que é representar e defender os interesses dos associados, estimular a melhoria técnica, profissional e social dos mesmos, com compromisso social e econômico.

A Associação pode ser um instrumento para a emergência do capital social na comunidade por meio da promoção do trabalho coletivo e da visualização de benefícios advindos dessa coletividade, o que pode não apenas consolidar a associação, mas ampliar a promoção de organizações coletivas em vários âmbitos e a ampliação e consolidação do capital social que é um dos grandes pilares do desenvolvimento local. Porém deixa a desejar no quesito educação e diversos aspectos do desenvolvimento como a formação de uma consciência democrática. Ainda que existam cursos e palestras, elas não atingem todos os associados e têm antes uma função mais informativa e de instrução (que não deixa de ser importante, mas é incompleta) ao invés de uma de educação conscientizadora. Uma organização associativista já tem uma responsabilidade social intrínseca na sua proposta organizacional, e tem também um importante papel no desenvolvimento do município.

Economicamente, a Associação conta, hoje, 2006, com resultados positivos, como a capacidade de usar e articular fatores produtivos locais para gerar oportunidade de trabalho e renda, fortalecer a cadeia produtiva do leite, além de pagar um preço mais justo aos produtores, o que leva a um maior número de recursos girando na cidade.

Social e culturalmente, a Associação promove (e ainda tem espaço potencial de promover) maior equidade social, por meio da participação (que precisa ser intensificada) de cidadãos nas estruturas do poder. Tendo como referência a história, os valores, a cultura do território e o respeito pela diversidade. A pecuária leiteira faz parte da vivência da população de Águas Belas, os núcleos produtivos respeitam laços familiares, de amizade e ainda

prezam pela diversidade de interesses, de forma que cada núcleo tem suas prioridades diferenciadas e com força de organização. Devido a essa subdivisão em núcleos produtivos, há uma facilidade de coordenação e do conhecimento da diversidade de interesses e necessidades existentes em organizações coletivas maiores, e da administração dos procedimentos de recepção e coleta do leite. Político-institucionalmente, a Associação demonstra viabilidade através das parcerias e negociações políticas o que permite a construção de políticas territoriais negociadas.

Apesar de todos os benefícios discutidos e analisados no presente trabalho, é necessário ressaltar a falta essencial da educação para a construção da convergência subjetiva de interesses, ou seja, a construção da consciência do pertencimento e de um comprometimento mais solidificado por parte dos associados. Outro aspecto importante a ser considerado é a necessidade de profissionalização da administração da Associação. À medida que suas contas, o número de associados, e o número de compradores de leite se ampliam, as questões administrativas tornam-se mais complexas e passam a necessitar de um trabalho mais técnico-profissional.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCARINI, J. H. **Economia rural e desenvolvimento: reflexões sobre o caso brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 1987.

AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO DE PERNAMBUCO. **ADDIPER**. Disponível em: <<http://www.addiper.pe.gov.br/index.htm>>. Acesso em: 5 out. 2005.

ALEIXO, S. S.; SILVA, R. L. P.; SOUZA, J. G. de. As legislações para o setor leiteiro e seus impactos sobre a produção após a abertura comercial. In: BARROS, H. de; RUBIO, B. (Orgs.). **Globalización y desarrollo rural em América Latina**. 2. ed. Recife: UFRPE, 2003.

AMMANN, S. B. **Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Brasília, DF: [s.n.], 1999. (Texto para discussão, 630).

BANDEIRA, P. S. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In: BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. **Desenvolvimento local/regional: determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000. v. 1, p. 23-128.

- BOFF, L. **O despertar da água**: o dia-bólico e o sim-bólico na construção da realidade. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRAGA, M. J.; PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C.; VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. **Tirando a máscara**: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas: relatório final de pesquisa - CNPq. Viçosa: UFV, 2002.
- BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília, DF: IICA, 1998.
- CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERQUEIRA, A. **Cadeia produtiva do leite de Pernambuco**: configuração, análise e avaliação das estratégias competitivas associadas aos segmentos de transformação e distribuição. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 1998.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Embrapa**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/sistema/semiarido/importancia.html>>. Acesso em: 10 dez. 2004.
- FARIAS, F. F. de. **Serviço social e sociedade**. São Paulo: Cortez, 1982.
- FONSECA, C. H. T. Associativismo e cooperativismo e seu papel no resfriamento e transporte a granel, do leite produzido em estabelecimentos de baixo volume de produção. In: BRESSAN, M.; MARTINS, C. E.; VILELA, D. (Eds.). **Sustentabilidade da pecuária de leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite; Goiânia: CNPq/Serrana Nutrição Animal, 2000.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GOMES, A. T.; LEITE, J. B.; CARNEIRO, A. V. (Eds.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal_%5Banual%5D/2004/>. Acesso em: 10 jan. 2005.
- JARA, C. J. **A sustentabilidade do desenvolvimento local**: desafios de um processo em construção. Brasília, DF: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco, 1998.
- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; NEVES, M. F. O conceito de capital social e aplicações para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis. **Preços Agrícolas**, São Paulo, p. 10-13, maio 2000.
- LLORENS, F. A. **Desenvolvimento econômico local**: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Malone, 2004.
- MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 11, 2004. Edição especial.
- PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J.; CANÇADO, A. C.; VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. **Organização da sociedade através das cooperativas de trabalho**: abordagem dos problemas e perspectivas: relatório final de pesquisa - FAPEMIG. Viçosa: UFV, 2002.
- PROGRAMA NACIONAL DE AGRICULTURA FAMILIAR. **PRONAF**. Disponível em: <http://www.pronaf.gov.br/textos_e_estudos/pmdr.htm>. Acesso em: 19 jan. 2005.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RIGO, A. S. **Capital social, desenvolvimento local e stakeholders**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

RIOS, G. S. L. **Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social**. João Pessoa: UFPB, 1979.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS. **Pecuária de leite em Pernambuco: diagnósticos e proposições de políticas**. Recife, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS. **Sebrae**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 21 jul. 2007.

SILVA, A. F. T. da. **Coordenação e estrutura de governança do sistema agroindustrial do leite no agreste de**

Pernambuco. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração e Comunicação Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2001.

SILVA, M. da. **Desenvolvimento sustentável local: a contribuição do agente de desenvolvimento do Banco do Nordeste no Estado do Ceará**. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Eds.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa-CNPGL, 1999.