

Fundação Empreender

em parceria com a
Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
Handwerkskammer für München und Oberbayern

Tomate, Leite, Feijão e Paleontologia

Projeto Marketing Municipal - Estudo de caso Mafra:

**Fomento econômico numa região caracterizada por
agropecuária em Santa Catarina / Brasil**

Jörg Meyer-Stamer

jorg@meyer-stamer.de

Abril 1999

1 Introdução

Mafra é um município com aproximadamente 50.000 habitantes no norte do Estado de Santa Catarina no Brasil. Mafra está separada por um rio da cidade irmã Rio Negro (Paraná, com aproximadamente 37.500 habitantes). Mafra e Rio Negro, em princípio, formam uma espaço funcional econômico; todavia a separação entre as duas cidades é bem mais caracterizada do que realmente seria justificável.¹ As exposições a seguir refletem este ponto de vista local - elas referem-se na maioria somente a Mafra.

Um terço da população de Mafra mora fora do perímetro urbano. Todavia o município é economicamente caracterizado por agropecuária. A base industrial restringe-se a setores baseados em recursos - serrarias, produção de compensados, produção de móveis e outros produtos madeireiros e olarias; a única indústria que parece ser "moderna" é uma fábrica de cerâmicas,

¹ Originalmente Mafra pertencia ao Paraná. Entre 1913 e 1916 houve na região a "Guerra do Contestado", que teve como uma das causas a divisa incerta entre o Paraná e Santa Catarina. No final desta guerra o rio Negro foi definido como divisa, a cidade de Rio Negro foi dividida e a parte da cidade na margem sul foi declarada como município emancipado de nome Mafra. Desde então a conscientização local é caracterizada por uma rivalidade explícita, muitas vezes destrutiva entre Rio Negro e Mafra.

cujos indicadores de performance, contudo, estão claramente abaixo daqueles de outras fábricas em Santa Catarina. Mafra tem um perfil de especialização no âmbito da prestação de serviços, principalmente no comércio, suprimento médico e escolas - resultado do seu papel como centro para pequenos municípios arredores (Itaiópolis, Três Barras, Papanduva). O PIB per capita em 1995 estava em aproximadamente R\$ 4.800,00 e, conseqüentemente cerca de 20% abaixo da média de Santa Catarina.

As atividades para o fomento econômico iniciaram em Mafra nos meados dos anos 90. Em 1996 conseguiu-se atrair uma indústria filial de uma empresa americana, que na fase final ocupará 85 colaboradores; nesta empresa são produzidos, num avançado processo tecnológico, bandas de rodagem para a recauchutagem de pneus de caminhão. Depois disto não houve outros investimentos, porém, esta experiência criou uma conscientização para as possibilidades de fomentos econômicos. O prefeito, que assumiu o seu cargo em 1997, nomeou uma pessoa como secretário para o desenvolvimento econômico, que havia deixado o cargo como presidente da Associação Comercial e Indústria de Mafra (ACIM). Os dois participaram em agosto de 1997 num seminário sobre modernas concepções do desenvolvimento econômico local, que foi organizado pela Fundação Empreender (FE), uma pequena instituição de consultoria e treinamento, que é mantida por 20 ACIs em Santa Catarina e que surgiu de um projeto de parceria com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera na Alemanha.

No ano de 1998 foi definido entre FE, ACIM e a prefeitura de Mafra executar na cidade um "Projeto Marketing Municipal" (PMM). O ponto de partida foi uma idéia, que surgiu como resultado dos seminários no ano de 1997: desenvolver um método para o rápido diagnóstico de vantagens e desvantagens competitivas no nível local e de oferecê-lo às ACIs. Em função da complexidade limitada da estrutura econômica, das deficiências / limites do potencial de desenvolvimento evidentes e da parceria existente entre ACIM e prefeitura, Mafra ofereceu-se como caso piloto.

O diagnóstico foi realizado em setembro de 1998 num prazo de quatro dias por dois consultores da FE (Jairo da Silva, Dr. Jörg Meyer-Stamer); o secretário executivo da ACIM participou de todas as entrevistas. O resultado tinha como núcleo a identificação de deficiências no nível micro e macro e pontos fortes no nível meso e meta.

- Nível micro: baixa competitividade da indústria, crise existencial da maior cooperativa agrária; havia pontos fortes ou potenciais nas áreas de comércio e pequenos empreendimentos agropecuárias.
- Nível meso: oferta adequada de instituições de formação (SENAI, universidade local, escolas), existência de organizações de apoio de bom desempenho para a agropecuária (Banco Nacional de Agricultura Familiar / BNAF, duas cooperativas de crédito para agropecuária), posição forte e elevada competência da ACIM;
- Nível macro: situação financeira crítica da prefeitura;
- Nível meta: disposição caracterizada de negócio como resultado de uma sensível crise, forte disposição de cooperação entre instituições meso.

No âmbito do diagnóstico PMM a intenção central era sensibilizar os acionadores locais para duas ponderações básicas. Primeiro: o ponto de partida mais importante para atividades do fomento econômico consiste em fortalecer os pontos fortes. Não se deve aplicar grandes energias para identificar quais setores oferecem os melhores potenciais numa perspectiva global. Em vez disto, deve-se identificar em quais setores existentes podem ser mobilizados outros potenciais. Segundo: o objetivo de uma estratégia para o fomento econômico é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva específica, que em outros locais não pode ser replicado sem mais nem menos. Estas duas ponderações básicas eram inicialmente estranhas aos acionadores; as suas ponderações sobre o fomento econômico dirigiam-se mais à imitação detalhada de concepções eficientes de outras localidades do que à elaboração de uma estratégia própria e original.

Logo após a apresentação dos resultados do diagnóstico PMM, em outubro de 1998, a ACIM iniciou uma série de iniciativas para o fortalecimento da capacidade da economia, que absorveram as duas ponderações básicas anteriormente citadas. A ACIM inicialmente perseguiu três direções: integração da agropecuária e comercialização local, turismo e melhoria do suprimento de energia. Os primeiros resultados destas atividades puderam ser observados numa nova visita dos consultores FE em março de 1999.

2 Integração da agropecuária e comercialização local

O ponto de partida mais importante nesta área foram as atividades existentes do BNAF, que até aquela data eram pouco conhecidas e não vinculadas com outros segmentos da economia local. BNAF não é um banco, o contrário do que o nome denota, mas é uma ONG, que exerce a extensão agrária com o grupo alvo de pequenos empreendimentos familiares. Ao todo existem cinco agências amplamente autônomas do BNAF no Brasil; aquela em Mafra é a única em Santa Catarina. BNAF é o resultado de uma mobilização em todo o país de pequenos agricultores e trabalhadores rurais no ano de 1994 ("Grito de terra"); ele foi fundado em 1996. Ele recebe pequenos subsídios do governo central e, no restante, depende de levantamentos de fundos e obtenção de rateios dos empreendimentos assessorados.

BNAF estimula empreendimentos familiares a se filiarem a pequenas associações. Uma associação consiste em aproximadamente dez membros e é especializada num produto. BNAF, em princípio, somente trabalha junto com associações, não com empreendimentos individuais. As associações são assessoradas sobre métodos de exploração e comercialização. Os produtos mais importantes são tomate, leite, mel, cereais e feijão; no início de 1999 foi implantado, entre outros, como um novo produto, a criação de escargots. BNAF opera um *scanning* em nível mundial de produtos de boa perspectiva e métodos de exploração; colaboradores do BNAF buscaram informações, entre outros, nos países de Israel, França, China e México. O BNAF não trabalha somente no município de Mafra, mas também nos municípios vizinhos; no início de 1999 foram assessorados aproximadamente 1.000 empreendimentos familiares. Ao mesmo tempo, o BNAF procura parcerias com organizações que podem fortalecer o trabalho, entre outros, outras agências de extensão estatais e não-estatais, bem como órgãos de pesquisa. Um trabalho de cooperação estreita existe entre os pequenos produtores e trabalhadores rurais (Sindicato dos Trabalhadores Rurais). Em sua curta existência, o BNAF conse-

guiu criar um bom renome. Há mais agricultores que querem formar associações do que o BNAF tem capacidade de assessorar, de forma que o BNAF pode fazer uma seleção. Os critérios mais importantes são a disposição de trabalhar junto com outros empreendimentos, bem como de participar num treinamento de uma semana sobre métodos de exploração na organização estatal Epagri.

A estrutura agrária em Mafra é caracterizada por uma estrutura dual de empreendimentos familiares de grande e pequeno porte. Os grandes empreendimentos (mais de 300 ha, 40% de todos os empreendimentos) são mecanizados e geram sobretudo milho, feijão e soja. A sua situação econômica agravou-se de forma crítica nos últimos anos devido aos elevados juros e baixos custos de produtos; a cooperativa, à qual pertencem muitos destes empreendimentos, estava afundada em dívidas no final de 1998 e à beira de uma insolvência. Os pequenos empreendimentos familiares (menos de 100 ha, 50% de todos os empreendimentos) geraram no passado diversos produtos, principalmente para o consumo próprio e, além disso, plantaram fumo a pedido da Souza Cruz, a filial brasileira da BAT. A plantação de fumo era a principal fonte de renda para estes empreendimentos. Também este modo de produção finalmente entrou em crise, uma vez que, por um lado reduziram-se os preços de venda, enquanto que aumentava o dispêndio para o cultivo, entre outros, porque as pragas ficaram imunes a determinados pesticidas e o agricultor teve que comprar estes produtos em maior quantidade e por preços mais elevados. Por isto, a situação econômica destas famílias está caracterizada pela busca de alternativas de renda - a exploração de outros produtos agrários ou o êxodo para a cidade, onde a oferta de empregos, no entanto, é baixa para mão-de-obra de baixa qualificação.

O ponto de partida da cooperação entre BNAF e ACIM foi a constatação de que a comercialização e a compra eram feitas através da cidade de Curitiba, distante a uma hora e meia - os agricultores levavam os seus produtos àquele mercado atacadista (CEASA), e os supermercados e varejistas de Mafra faziam lá as suas compras. As desvantagens eram evidentes: os produtos sofriam as conseqüências de longos tempos de transporte e foram acumulados custos sem uma agregação de valores. Todavia, os supermercados tinham uma preferência a este arranjo, pois tentativas anteriores de realizar a compra no local fracassaram em virtude da tendência dos produtores a um comportamento oportunista.

O aspecto-chave da cooperação entre BNAF e ACIM foi a moderação do contato entre produtores e supermercados locais e comerciantes. O BNAF e ACIM organizaram um encontro com representantes dos produtores, para criar neste lado a conscientização sobre as vantagens de uma comercialização direta. Simultaneamente a ACIM organizou reuniões com os supermercados locais - uma atividade bastante complicada em função da grande rivalidade entre os mercados. Somente depois que em vários encontros com respectivamente somente um grupo criou-se a disposição de participar numa tentativa de comercialização local, a ACIM reuniu representantes dos dois grupos. No decorrer de vários encontros conseguiu-se chegar a um acordo multilateral sobre a comercialização local de vários produtos: tomate, leite, feijão e ovos.

Tomate: o BNAF havia organizado várias associações, cujos membros tinham investido respectivamente cerca de R\$ 1.800,00² na construção de estufas (perfilado meia cana, estrutura de madeira, coberto com filme de plástico resistente) para o cultivo de tomates; o financiamento veio de uma das duas cooperativas de crédito. O investimento amortizou-se em duas colheitas, com as quais os produtores obtiveram, além disso, uma receita mínima de respectivamente R\$ 1.500,00. Os produtores fizeram duas colheitas por ano, que obtiveram preços relativamente altos - devido à estufa a colheita deu-se em fases de baixa oferta, e além disso, foi utilizado pouco, em alguns casos nenhum agrotóxico. Através da comercialização em Mafra e Rio Negro os preços do produtor aumentaram em 31% e a margem dos supermercados em 22%, sendo que o preço final até abaixou em 15%.

Leite: inicialmente os produtores locais vendiam o seu leite a grandes empresas como a Parmalat. No âmbito da cooperação entre BNAF e ACIM surgiu a idéia de comercializar o leite também na região. O pré-requisito para isto era o investimento numa pequena indústria de laticínio. O BNAF financiou uma associação, que estava disposta a um determinado investimento. Oito famílias construíram por trabalho próprio um prédio e investiram aproximadamente R\$ 20.000,00 numa máquina de pasteurização, uma máquina de envase, várias geladeiras industriais grandes, bem como a instalação necessária de um laboratório, para poder avaliar a qualidade do leite entrante e processado. O investimento foi financiado em parte por economias, em parte por um crédito do Banco do Brasil, com um juro nominal de aproximadamente 24% ao ano. Os produtores assumiram este risco, uma vez que a vantagem econômica era convincente: o preço de venda aumentou de R\$ 0,16 para 0,51, dos quais 0,10 são retidos para pagamento de dívidas e financiamento dos custos correntes para salário, transporte etc. A capacidade da pequena indústria de laticínio é de aproximadamente 2.000 l/dia; a produção está submetida a oscilações sazonais (no momento de uma visita pelo autor, em março de 1999, a produção diária era de aproximadamente 750 l). Pressupondo-se uma produção média diária de 1.200 l durante o ano, haverá para as oito famílias uma receita adicional anual de R\$ 109.500,00. Na verdade, contudo, é previsível que a produção média aumentará em função de melhorias na administração; por ocasião da visita foi iniciada uma consultoria de um cunhado perito do gerente comercial da ACIM. Os compradores mais importantes inicialmente eram os supermercados locais. Além disso, a associação ganhou a concorrência para o fornecimento para as escolas municipais no município (a concorrência era com empresas grandes como a Parmalat, que cobravam preços bem superiores). Um detalhe interessante é que os produtores discutiram um aumento de preço depois desta experiência, que, no entanto, bateu de frente com a resistência decidida do BNAF e que não chegou a ser realizado. Um problema, que por ocasião da visita necessitava de uma solução era a marca do leite - o nome inicialmente escolhido já estava protegido. O gerente comercial da ACIM, que também é professor no curso de administração de empresas na universidade local, convidou o técnico da pequena indústria de laticínio para apresentar o projeto aos estudantes, e desafiou os estudantes, mediante um concurso, para encontrar um novo nome para o leite. Um outro problema - o que fazer com o leite não vendido? - já estava solucionado naquela ocasião: no prédio da pequena indústria de laticínio estava sendo instalado um equipamento para a fabricação de doce de leite, um produto de leite, popular no Brasil.

² Em março de 1999 o câmbio entre Real e DMark era aproximadamente 1:1.

Feijão: a experiência com os pequenos produtores de feijão seguiu amplamente o modelo anteriormente apresentado. Na situação inicial eles vendiam o feijão a R\$ 0,26/kg. Uma consultoria do BNAF levou à aquisição de máquinas de classificação e embalagem. O produto pronto classificado e embalado é vendido a R\$ 0,42/kg - principalmente nos supermercados locais.

Ovos: no caso dos produtores de ovos, o ponto de estrangulamento estava na falta do certificado do ministério de saúde (certificado de inspeção federal, CIF). Aqui não houve a possibilidade de encontrar-se uma solução cooperativa entre os produtores - os produtores menores vendem os seus ovos ao maior produtor, que investiu na respectiva equipagem, para obter o CIF. A comercialização ocorre no local e o preço do produtor aumentou tanto para os pequenos como para o grande produtor.

Outras atividades: uma outra atividade comum entre BNAF e ACIM foi o resultado de formar cooperações de compra por uma iniciativa do BNAF. Desta forma conseguiu-se reduzir os preços para produtos semi-fabricados em até 40%. Como processo mais eficiente revelou-se o leilão público. Os comerciantes dos produtos semi-acabados reagiram a esta iniciativa com a tentativa de formação de cartel. Foram realizados vários encontros na ACIM para discutir este problema. Finalmente o gerente comercial da ACIM conseguiu mudar a ação dos comerciantes quanto à sua intenção; um argumento central era a referência à situação crítica financeira de muitos empreendimentos e o interesse comum de comerciantes e produtores na viabilização a longo prazo da agropecuária na região.

Um outro resultado da cooperação entre ACIM e BNAF eram os depósitos de empreendedores locais da indústria e comércio numa das duas cooperativas de crédito (Credinorte) - resultado da sugestão de não somente fechar no local o ciclo de comercialização, mas também o ciclo de financiamento. Os depósitos de um total de 15 empreendedores, por ocasião da visita, somavam aproximadamente R\$ 780.000,00.

Um importante processo de aprendizado para acionadores locais consistia na avaliação dos potenciais locais de uma forma mais realista. Por ocasião do diagnóstico vários acionadores estavam convictos de que Mafra possuía um potencial fantástico na produção de mel. Este ponto de vista, contudo, mudou completamente neste meio tempo: espalhou-se que a parcela de mel na produção agropecuária está abaixo de um milésimo e que - entre outros, no Paraná - existem inúmeros outros municípios, onde têm-se a plena convicção - assim como em Mafra - de possuir o melhor mel de todos.

3 Turismo

Mafra possui um potencial turístico que até agora quase não foi explorado. O potencial consiste numa paisagem rica em matas e montanhas, com muitos rios e cachoeiras. Contudo, até o presente praticamente não há ofertas e a infra-estrutura hoteleira é fraca. Por ocasião do diagnóstico PMM foi discutido no local em desenvolver o turismo rural, assim como o turismo de eventos (conferências e similares). Isto corresponde na essência aos planos de outras

regiões de Santa Catarina. A resposta à pergunta "*onde está a vantagem competitiva de Mafra?*" indicou uma outra direção. Mafra é um importante sítio paleontológico. Existem inúmeros sítios com petrificações, que fundamentam a tese da divisão continental entre a África e a América. Estes tipos de sítios somente existem na região de Santa Catarina / Paraná. Os sítios são conhecidos por paleontólogos desde os anos 30, porém, até o presente quase não são explorados. Por isto, a sugestão do diagnóstico PMM era de direcionar o turismo para este segmento.

Nos meses seguintes a ACIM organizou um círculo de trabalho com representantes de Mafra e Rio Negro; entre outros, participou deste círculo um renomado paleontólogo aposentado, que antigamente trabalhou na Universidade de São Paulo (USP) e que cuidava de uma pequena coletânea de achados paleontológicos, que foram expostos na universidade local (Universidade do Contestado / UnC, denominada segundo uma guerra, travada na região em 1916/17). Ironicamente alguns destes achados eram o resultado da instalação da empresa americana acima mencionada - eles foram descobertos nos trabalhos de escavação. Em virtude disto, as autoridades federais mandaram interromper a construção, e a empresa temia atrasos longos e queria desistir da sua intenção. Graças à rápida intervenção da ACIM e da cooperação com a UnC os achados foram colocados em segurança e a construção pôde prosseguir. A paleontologia tornou-se através disto um importante ponto de referência para argumentos a favor de soluções cooperativas.

O resultado das discussões do círculo de trabalho era a sugestão de criar um centro nacional de paleontologia (Cenpáleo). Como sede foi escolhido um antigo seminário - um complexo existente em Rio Negro com o aspecto de um pequeno palácio. O plano prevê uma dupla utilização. Por um lado, o Cenpáleo deve tornar-se um centro de pesquisas para pesquisadores do país e do exterior; a partir daqui devem ser organizadas excursões de pesquisa para a região. Por outro lado, o museu deve atrair turistas e outros interessados, sendo que está se pensando num museu "interativo" (a idéia é elaborar, p.ex., réplicas de petrificações de arenito, que podem ser descobertas por crianças). Membros do círculo de trabalho fizeram um levantamento de fundos para arrecadar os aproximadamente R\$ 2 milhões, que são previstos para os investimentos necessários. O efeito econômico é estimado - com cautela - a uma receita anual de aproximadamente R\$ 3 milhões (5.000 visitantes por mês, que gastam aproximadamente R\$ 50,00 cada um).

4 Melhoria no suprimento de energia

Uma outra atividade que é coordenada pela ACIM refere-se à área de suprimento de energia. Santa Catarina será conectada no decorrer deste ano ao gasoduto de gás natural Bolívia-Brasil. Até agora, no entanto, somente foi decidido parcialmente sobre quais municípios serão supridos efetivamente com gás natural, isto é, em quais direções serão colocados dutos derivantes. Em todo lugar há um lobbying em andamento para obter-se uma conexão. O ponto de partida das ponderações em Mafra foi o fato de que com o fabricante de cerâmica existe um grande consumidor; outros grandes consumidores potenciais são uma fábrica de processamento de fumo da Souza Cruz na cidade vizinha de Rio Negro e uma fábrica de louças na cidade próxima de São Bento do Sul, com os quais é feito um lobby. Uma dimensão adicional

é dada a esta iniciativa através das atividades de um escritório de engenharia local, que faz intensiva propaganda para o princípio do acoplamento de força-calor, sendo que se pensou em pequenas instalações descentralizadas que geram, p.ex. em hotéis, calor e frio além de energia. O charme desta solução consta na maior eficiência da utilização de energia primária, os menores custos de investimento e da baixa probabilidade de queda de energia. Por ocasião da visita, em março de 1999, este projeto encontrava-se ainda na fase inicial, e as chances de realização eram de difícil estimativa - como um todo no projeto de gás natural.

5 Outras iniciativas

Na apresentação do diagnóstico PMM foram identificadas outras iniciativas para ações do fomento econômico, que, contudo, por diversos motivos não foram perseguidas ou somente foram perseguidas parcialmente. Uma iniciativa foi vista nas fábricas de ladrilhos, que trabalham com fornos circulares, isto é, uma tecnologia do século 19, que todavia oferece diversas possibilidades de otimização para o aumento da qualidade e redução da utilização de energia. No início de 1999 várias empresas foram visitadas pelo AP, que é responsável pelo projeto "Utilização racional de energia na indústria", que o SEBRAE-RJ realiza junto com o GTZ; este projeto trabalha no estado do Rio de Janeiro, entre outros, junto com fabricantes de ladrilhos, e para o segundo semestre de 1999 foi acordada uma visita dos proprietários das empresas de Mafra no Rio de Janeiro. Atividades similares foram sugeridas para os processadores de madeira, porém, até o presente não realizadas em função de interesses limitados dos empreendimentos. Alguns destes empreendimentos exportam e a sua competitividade melhorou em função da desvalorização cambial em janeiro de 1999. Por isto não é empreendida nenhuma pressão de negociação por estes empreendimentos, apesar de que a sua produtividade está nitidamente abaixo do *best practice* internacional.

Difíceis são também iniciativas para as indústrias moveleiras. Um mini-workshop realizado em março revelou a quase total ausência de orientação estratégica e conhecimento sobre as tendências importantes no setor; mesmo a situação no Cluster próximo situado em São Bento do Sul, a localidade mais importante para a produção de móveis para a exportação no Brasil, quase que não era conhecida pelas empresas de Mafra. Tudo fora uma profunda crise do setor - com a respectiva perda de empregos mal remunerados, devido a falta de alternativas, porém atrativos - seria uma grande surpresa numa perspectiva de médio prazo - a não ser que a ACIM conseguisse organizar estas empresas num núcleo funcional e capaz.

6 O papel do estado

Enquanto que a prefeitura estava ativamente envolvida na fase inicial do PMM, as relações entre ela e os demais acionadores pioraram dramaticamente nos 6 meses seguintes. O centro de rotação e o ponto crucial foi a crise financeira da prefeitura. No final de 1998 havia uma iniciativa, coordenada pela ACIM, para a elaboração de um código tributário municipal, no qual colaboraram um total de 37 organizações da sociedade civil. A idéia-chave era criar uma lei que seria suportada por todos os grupos importantes da sociedade - a participação deveria levar a uma maior tributação e disposição de pagamento, de forma que, apesar dos índices

tributários reduzidos a receita tributária aumentasse. A minuta da lei foi entregue solenemente à prefeitura e à câmara de vereadores local. Quando foi apresentada à câmara para a deliberação, o prefeito apresentou de forma surpreendente uma minuta própria - com índices tributários claramente superiores. Foi ratificada por 7 votos contra 6 a minuta do prefeito. Porém, este resultado era duplamente contraprodutivo para ele: a sua confiabilidade e a receita tributária reduziram-se dramaticamente - esta em função da negação de muitos devedores de impostos a pagar os impostos vencidos (a receita efetiva em março de 1999 foi estimada em somente 30% do efetivamente vencido). Mas também para os demais acionadores as relações adversas são prejudiciais - o prefeito tenta, entre outros, torpedear o projeto Cenpáleo. Além disso, foi demitido o secretário para o desenvolvimento econômico.

7 Métodos

Um elemento central do diagnóstico PMM, assim como também das atividades de realização subsequentes, é a utilização do método metaplan, que é utilizado em todas as reuniões (exceto com agricultores, que em parte são analfabetos funcionais). O princípio básico do PMM é a utilização de métodos participativos; o projeto baseia-se na filosofia de *Participatory Rural Appraisal / Participatory Learning and Action* (avaliação rural participativa / aprendizado e ação participativos). Este modo de procedimento mostrou-se adequado tanto em Mafra como também nos outros dois trabalhos até agora realizados (São Bento do Sul, Blumenau): os acionadores locais estão envolvidos na elaboração de um diagnóstico e, por isto, dividem os resultados principais, e o diagnóstico estará pronto em pouco tempo (em caso normal um diagnóstico PMM está concluído em duas semanas). Por isto, pode-se iniciar rapidamente com a realização de atividades concretas, que, conforme mostra o exemplo Mafra, produzem resultados concretos em curto espaço de tempo, aumentando através disto a confiabilidade de todo o processo.

8 Relevância quanto ao combate da pobreza

Santa Catarina não é um estado pobre, e Mafra não é um município pobre. Porém, Santa Catarina está em quinto lugar no ranking brasileiro de PIB per capita, e o PIB per capita em Mafra está abaixo da média de Santa Catarina. Não se vê uma pobreza evidente, p.ex., do tipo de favelas com cabanas de papelão. A pobreza em Mafra é uma pobreza relativa - especialmente em famílias rurais. As famílias com pequenos empreendimentos vivem em condições precárias - em casas simples de madeira (num clima que no inverno chega a temperaturas de um dígito) e, muitas vezes, sem suprimento seguro de água. As atividades do BNAF levam estas famílias a um salto na receita e na qualidade de vida - um salto que, através do aumento dos preços de produtor como resultado da cooperação com a ACIM, ainda é maior e que também atinge pequenos produtores (p.ex. num assentamento de 46 famílias de antigos posseiros).

9 Fatores de sucesso

A realização rápida e eficiente de recomendações do diagnóstico PMM em Mafra explica-se através da combinação de fatores estruturais e casuais. Um fator casual é a presença do BNAF; a agência também poderia estar localizada num outro município de Santa Catarina. Um outro fator casual é a participação da ACIM no projeto de parceria da Câmara de Artes e Ofícios e o conhecimento de métodos daí resultantes, principalmente o domínio da técnica metaplan. Um terceiro fator casual é a pessoa do gerente comercial da ACIM, um antigo diretor de recursos humanos da Souza Cruz, que em 1992, após 35 anos de atividade profissional se aposentou com 51 anos de idade, e que exerce a atividade na ACIM, não por necessidade material, mas por paixão - e esta paixão é vinculada a uma porção extrema de diplomacia bem como uma capacidade de raciocínio estratégico e sistemático. Esta combinação de casualidades é feliz, porém, não única historicamente - também em outras regiões há ONGs agropecuárias competentes, na Câmara de Artes e Ofícios atualmente participam 20 ACIs (e outras estão envolvidas no Projeto Empreender, uma iniciativa do SEBRAE e da Fundação Empreender, no qual está sendo divulgada a metodologia do projeto de parceria em outras regiões, inicialmente no estado de Santa Catarina), e no meio das ACIs há uma série de personalidades com qualidades notáveis.

Um fator estrutural importante é o tamanho (pequeno) de Mafra. Em princípio este fator não é vantajoso nem desvantajoso; em Santa Catarina há vários exemplos de que em municípios pequenos algumas personalidades com grande influência e baixa disposição de aprendizado e modificação abarrancam ou impedem a mudança - nestes casos o tamanho pequeno é desvantajoso. Em Mafra a visualização, entre outras, é vantajosa pela possibilidade de vias de comunicação curtas e eficientes (o anterior presidente e o gerente comercial da ACIM reuniram-se principalmente durante os intervalos dos seus cursos em paralelo na universidade). Visualização não significa que todos saibam tudo; as atividades do BNAF, por exemplo, não eram conhecidas em detalhe na ACIM por ocasião do diagnóstico PMM. Se, no entanto, os desenvolvimentos positivos são divulgados, eles são amplamente notados. O novo diretório da ACIM, por exemplo, que assumiu o cargo em fevereiro, e consiste em grande parte de pessoas sem experiência anterior de diretoria, tem uma boa visão das diversas iniciativas.

Um outro fator estrutural é a atual base econômica pouco dinâmica de Mafra. Enquanto que em outros municípios existem empresas industriais ou clusters altamente competitivos, a busca em comum com acionadores locais de vantagens competitivas de Mafra ficou praticamente sem resultados. A conscientização para esta situação era importante por dois aspectos. Por um lado, havia uma conscientização latente de crise, que se manifesta em forma de uma disposição característica de ação - isto nas pessoas do presidente anterior e atual da ACIM. Por outro lado, não há empresas antigas, com sucesso no passado, que não raramente bloqueiam processos de modificação.

Um terceiro fator estrutural importante pode ser interpretado como uma característica específica de capital social. A ACIM adquiriu há tempo um renome através de uma ação séria e não orientada a interesses políticos particulares, que hoje lhe facilita a coordenação de atividades do fomento econômico. O fato da ACIM assumir a iniciativa de execução do PMM foi aceito como totalmente normal no local. Ela é aceita pelos empreendimentos locais como um intermediário objetivo entre os diversos interesses, e a sua confiabilidade em relação ao setor

agropecuário é tão grande, que por este lado é articulado um forte interesse em filiações; além disso, está se discutindo a idéia de redenominar a ACIM em "Associação Empresarial", para esclarecer que aqui estão representados empreendimentos de todas as áreas, agropecuária, indústria, comércio e serviços. Um outro indício para a confiabilidade da ACIM é o desejo de outras organizações (p.ex. da Associação de Professores da UnC) de se tornarem membros.