

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AÇÕES ESTRATÉGICAS NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
O CASO DA ATIVIDADE DE MARICULTURA EM PENHA – SC**

**CURITIBA  
AGOSTO 2005**

**MARCELO EDUARDO SOTTILE FRANÇA**

**AÇÕES ESTRATÉGICAS NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
O CASO DA ATIVIDADE DE MARICULTURA EM PENHA – SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

**CURITIBA  
AGOSTO 2005**

Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.d.  
(PPAP/PUCPR)

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador Prof. Dr. Maurício Serva  
(PUC PR)

Prof. Dr. Marcelo Cabral Jahnel  
(PUC PR)

Prof. Dr. Paulo Guedes  
(UFBA)

*Aos meus pais Beatriz e Sérgio e meus irmãos Marcio e Mauro.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela saúde, fé e oportunidade de ter cursado este mestrado. Espero poder ajudar a construir um mundo melhor com a formação adquirida;

Agradeço a minha mãe Beatriz França pelo exemplo de determinação e de vida, incentivo, força e amor que foram determinantes para que eu pudesse iniciar e concluir o curso;

Agradeço ao meu pai Sergio França, pelo amor, educação e formação ética;

Ao meu orientador Prof. Dr. Mauricio Serva, por toda atenção, motivação, entusiasmo, dedicação e amizade com que orientou este trabalho.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da PUC/PR.

Ao Coordenador do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da PUC/PR, Prof. Eduardo Damião da Silva.

Agradeço as minhas amigas Sônia, Liane e Gabriela pela amizade verdadeira, companheirismo e pelos bons momentos vividos durante o curso.

As amigas Erli Bianco e Luciana Lopes pela atenção e carinho dedicados durante o curso.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pois souberam entender e suprir a minha ausência.

E finalmente, agradeço a todos os participantes do Projeto de maricultura em Penha – SC que contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação analisa um projeto de cultivo artesanal de mariscos em andamento na cidade de Penha, situada no litoral norte do estado de Santa Catarina. O estudo abordou as ações estratégicas empreendidas pelos atores das três esferas sociais (sociedade civil, poder público e setor privado) participantes do referido projeto. Partindo da fundamentação teórica centrada em teorias do desenvolvimento, foi elaborado um quadro de análise com o objetivo de identificar e examinar as ações estratégicas, e também verificar se o projeto constitui um caso de desenvolvimento local sustentável. O quadro é composto pelos elementos teóricos das seguintes categorias analíticas: desenvolvimento local e ações estratégicas. Este quadro orientou, também, as entrevistas semi-estruturadas com atores das três esferas sociais envolvidas e permitiu examinar os dados em profundidade, criando condições para o tratamento científico da situação revelada pelos dados empíricos. Os dados secundários foram abordados com as análises documental e bibliográfica. A análise identificou as relações de colaboração, coordenação do trabalho e a estratégia coletiva existentes entre os atores, à luz das dimensões social, ecológica e econômica do projeto de maricultura. Os resultados do estudo permitiram verificar que o referido projeto não se constitui um caso real de desenvolvimento local sustentável, em virtude das significativas lacunas existentes nas dimensões acima mencionadas em face dos pressupostos, conceitos e práticas apontadas pela literatura do desenvolvimento local sustentável. Assim sendo, considera-se o projeto apenas como um caso tradicional de desenvolvimento econômico, o qual não leva suficientemente em conta os preceitos ambientais e sociais do desenvolvimento local sustentável.

**Palavras-chave:** desenvolvimento local; desenvolvimento sustentável; ações estratégicas; estratégia coletiva; maricultura.

## ABSTRACT

This dissertation analyses a shellfish cultivation project in the city of Penha, located in the north coast of Santa Catarina state. The study approached the strategy actions undertaken by the actors from the three social spheres (social, public and private sectors) that take part in the project. Starting from a theoretical basis, centered in development theories, an analytical framework was developed with the purpose of identifying and examining strategic steps, and also to verify that the project forms the basis of sustainable local development. The analytical framework was composed of theoretical elements from the following analytical categories: local development and strategic actions. This framework also oriented the semi-structured interviews with the actors from the three sectors involved and allowed to examine the data deeply. As consequence, the right conditions to meet the empirical data revelations to the scientific data were created. The secondary data were approached with documental and bibliographic analyses. These analyses identified the collaboration relationship, work coordination and collective strategy that exist among the actors, focusing the social, ecological and economic dimensions in the shellfish project. The results verified that the project is not a real case of sustainable development because there are important voids in the mentioned dimensions above related to the presuppositions, concepts and practices indicated by the sustainable local development literature. Thus, the studied project was considered only a traditional case of economical development which lacks the ecological and social precepts from the sustainable local development.

**Key-words:** local developed; sustainable developed; strategic actions; collective strategy; shellfish cultivation

## LISTA DE FIGURAS

1 PARALELOS NA CONCEITUAÇÃO DE AMBIENTES, ESTRATÉGIA E ADAPTAÇÃO ECOLÓGICA.....	76
--	----

## LISTA DE QUADROS

1	ASSOCIAÇÃO E INTERDEPENDÊNCIA.....	77
2	AÇÃO CONJUNTA EM COLETIVIDADES ORGANIZACIONAIS.....	77
3	ANÁISE.....	98

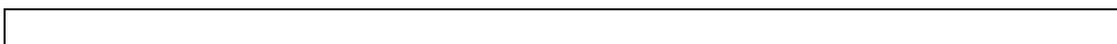
## LISTA DE TABELAS

1	REDA MENSAL DOS MARICULTORES NO MUNICÍPIO DE PENHA .....	105
---	--	-----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
2.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
2.2 JUSTIFICATIVAS.....	18
2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA.....	20
2.3.1 Problema de Pesquisa.....	20
2.3.2 Objetivo Geral.....	21
2.3.3 Objetivos Específicos.....	21
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
3.1 A CONCEPÇÃO “TRADICIONAL” DE DESENVOLVIMENTO.....	22
3.2 NOVAS ABORDAGENS DO DESENVOLVIMENTO.....	27
3.3 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	39
3.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	45
3.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	54
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>88</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	88
4.2 APRESENTAÇÃO INICIAL DO CASO.....	89
4.2.1 O Local.....	90
4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	93
4.3.1 Atores Sociais da Pesquisa.....	93
4.3.2 Definição das Categorias de Análise e Outros Conceitos Relevantes.....	93
4.3.2.1 Categorias de Análise.....	93
4.3.2.2 Outros Conceitos Relevantes.....	94
4.4 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO.....	95
4.4.1 População e Amostra.....	96
4.4.2 Pesquisa de Campo.....	97
4.4.2.1 Quadro de Análise.....	97
4.4.2.2 Categorias Analíticas e Construção do Quadro de Análise.....	98

<b>5 ANÁLISE.....</b>	<b>104</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	104
5.1.1 Dimensão Econômica.....	104
5.1.1.1 Importância Econômica do Empreendimento.....	104
5.1.1.2 Geração de Emprego e Renda.....	105
5.1.2 Dimensão Ecológica.....	107
5.1.2.1 Manejo de Recursos Renováveis e Não-Renováveis.....	107
5.1.2.2 Processos Produtivos Não Agressivos ao Meio Ambiente.....	111
5.1.3 Dimensão Social.....	113
5.1.3.1 Produtores como Atores Sociais.....	113
5.1.3.2 Correspondência com a Cultura Local.....	117
5.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	118
5.2.1 Colaboração.....	118
5.2.1.1 Formas de Interdependência Interna.....	118
5.2.1.2 Estabelecimento de Objetivos/Tomada de Decisão.....	120
5.2.1.3 Consenso Ideológico.....	120
5.2.2 Coordenação do Trabalho.....	121
5.2.2.1 Fluxo de recursos Através da Rede.....	121
5.2.2.2 Formas de Controle.....	123
5.2.2.3 Estruturas Emergentes da Coordenação.....	125
5.2.3 Estratégia Coletiva.....	126
5.2.3.1 Ação Conjunta dos Atores Sobre Problemas de Importância Estratégica Para o projeto.....	126
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
6.1 INDICAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	132
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>134</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Há mais de um quarto de século os dirigentes políticos da maioria dos povos vêm apoiando a idéia de “desenvolvimento” como tema central da política oficial e afirmando que todos os países têm direito e a capacidade de se desenvolverem. Esta duradoura preocupação com o desenvolvimento não levou o mundo a se aproximar de um consenso definitivo sobre o que ele é, nem como deve ser alcançado. Nenhuma das idéias sobre desenvolvimento, foi desacreditada definitivamente, a julgar pela freqüência com que ressurgem nas declarações políticas, porém ao lado destas surgiram idéias completamente diferentes, oriundas de interpretações de mudanças sociais verificadas muito antes do termo “desenvolvimento” ter assumido um lugar no primeiro plano.

O mundo atual, porém, mostra a diversidade das situações onde algumas regiões crescem economicamente, enquanto outras não refletem o mesmo crescimento. O fordismo, enquanto modelo de desenvolvimento, caracterizava o período de crescimento do pós-guerra, constituía uma opção compartilhada por um grande número de países, com algumas exceções, onde a visão mecanicista da razão cartesiana converteu-se no princípio constitutivo de uma teoria econômica que predominou sobre os paradigmas organicistas dos processos de vida. A visão puramente econômica de desenvolvimento legitimava uma falsa idéia de progresso da civilização moderna, banindo a natureza da esfera da produção, gerando processos de destruição ecológica e degradação econômica. Atualmente, a configuração geral parece ser a de heterogeneidade, como também da incapacidade de definição de um novo paradigma de desenvolvimento válido globalmente e baseado no progresso tecnológico e industrial.

Nesta perspectiva surge o desenvolvimento sustentável, o qual trás em sua primeira constatação a importância da dimensão sócio-organizacional referindo-se a própria noção de desenvolvimento sustentável. Esta foi constituída e

difundida no seio de grandes organizações internacionais. Em 1972, o Clube de Roma publicou e tornou celebre o relatório elaborado por Dennis Meadows, intitulado “Os limites do crescimento”, que tratava em abordar conjuntamente o crescimento e o ambiente. Para Meadows (1972), a solução para a utilização intensiva de recursos finitos reside na limitação do crescimento, seja econômico ou demográfico – conhecida como “tema do crescimento zero”. A Organização Internacional para a conservação do Ambiente, por sua vez, patrocinou em 1980 um estudo amplo sob o tema da conservação dos recursos naturais tendo em vista um desenvolvimento sustentável. Em 1983, a Assembléia geral da ONU confiou ao Primeiro Ministro da Noruega a presidência da Comissão mundial sobre o Ambiente e o Desenvolvimento, da qual resultou o famoso Relatório Brundtland. Tal documento indica que “o desenvolvimento sustentável é um desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder à suas próprias necessidades”. O aumento extraordinário da conscientização do significado do tema conduziu à realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano, conhecida como ECO-92, realizada em 1992, no Rio de Janeiro, onde foi dado um grande passo para nortear a prática de ações sob conceito de desenvolvimento sustentável: a elaboração e lançamento da Agenda 21 Global, programa de ações para o qual contribuíram governos e instituições da sociedade civil de 179 países, que constitui a mais ousada e abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Naquele mesmo ano, a Organização Mundial do Turismo passou a difundir a noção de Turismo Sustentável, culminando na publicação do Guia de Desenvolvimento Turístico Sustentável, 1993. No Brasil foi criada, por decreto do Presidente da República, em fevereiro de 1997, a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21, no âmbito da Câmara de Políticas dos Recursos

Naturais, incluindo representantes do governo e da sociedade civil, com as atribuições de propor estratégias de desenvolvimento sustentável e coordenar, elaborar e acompanhar a implementação daquela Agenda. Este processo foi concluído em 2002 e foi coordenado pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional - CPDS e teve o envolvimento de 40.000 pessoas em todo o Brasil. A partir de 2003, a Agenda 21 Brasileira não somente entrou na fase de implementação, como também foi elevada à condição de Programa do Plano Plurianual, PPA 2004-2007.

No plano acadêmico, pesquisadores produziram um debate paradigmático dos mais ricos da atualidade, ao abordar essa temática sob a pluralidade de correntes de pensamento como, o ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento durável, abordagens sistêmicas do desenvolvimento sustentável, ecologia industrial, economia ecológica e a proposta mais recente chamada eco-sócio-economia. Paralelamente ao debate teórico e a incitação das grandes organizações internacionais observa-se a ação de incontáveis organizações não governamentais distribuídas por todos os continentes com o objetivo de defesa do meio ambiente ou de busca de soluções práticas aos desafios oriundos da tentativa de harmonizar o desenvolvimento sócio-econômico à preservação ambiental no seio de comunidades concretas. Já no seio do Estado é público e notório o impacto da questão. A multiplicação da criação de organismos governamentais de regulação, controle e educação ambiental às necessidades de cunho econômico é uma marca da maioria dos governos em todo o mundo, nos diversos níveis (local, regional e internacional) e em todos os poderes instituídos (executivo, legislativo e judiciário).

No âmbito das empresas privadas, o tema é abordado sob várias formas, engendrando ações cuidadosamente planejadas. Podem-se destacar aqui teorias e práticas do marketing ecológico, do balanço social e a mais avançada e global de todas: a responsabilidade social (em sua vertente ambiental) como área de ação

da administração estratégica. É consenso nos meios empresariais mais avançados, que a não consideração das questões ambientais pode levar determinados empreendimentos à ruína.

Neste contexto, surgem outros conceitos de desenvolvimento tais como desenvolvimento sustentável, local ou desenvolvimento territorial, todas dando importância ao território, que devido às relações de proximidade geram um espaço de interação entre atores sociais criando dinâmicas coletivas com o objetivo de desenvolvimento econômico envolvendo espaço, tempo e aspectos sócio-culturais. Elementos geralmente ausentes ou tratados de forma simplista nos modelos atuais da economia tradicional. Neste conceito o princípio da sustentabilidade surge e tem a globalização como marca de um limite e o sinal que reorienta o processo civilizatório da humanidade, aonde a crise ambiental veio questionar a racionalidade e os paradigmas teóricos que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico negando a natureza. A sustentabilidade ecológica aparece assim como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para a sobrevivência humana e um suporte para chegar a um desenvolvimento duradouro, questionando as próprias bases da produção e reconhecendo a função de suporte da natureza, condição e potencial do processo de produção.

A ênfase no desenvolvimento sustentável, portanto, inicia-se no contexto da Conferência de Estocolmo, em 1972, com o foco na degradação ambiental. Neste, a preservação dos recursos naturais é considerada menos a consequência do modelo de desenvolvimento do que um dos seus componentes essenciais. Progressivamente, no entanto, a problemática começa a abranger também a questão de um desenvolvimento alternativo nos países ditos desenvolvidos, sugerindo a substituição do objetivo de maximização da produção material pelo objetivo de maximização do bem estar geral num horizonte de “harmonização” progressiva das relações sociedade-natureza. Paralelamente ao debate teórico e a

incitação das grandes organizações internacionais, observa-se a ação de incontáveis organizações não-governamentais distribuídas por todos os continentes com o objetivo de defesa do meio ambiente e/ou de buscar soluções praticas aos desafios oriundos da tentativa de harmonizar o desenvolvimento socioeconômico à preservação ambiental no seio de comunidades concretas (Serva 2000).

No universo do desenvolvimento sustentável, em uma visão mais específica, encontram-se vários conceitos decorrentes, como é o caso do desenvolvimento local que destaca a mobilização de recursos locais, recursos territoriais e da comunidade na promoção do desenvolvimento sustentável de determinada região.

No município de Penha em Santa Catarina, por exemplo, a partir de uma iniciativa da EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A e da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina iniciou-se em 1989 o projeto Estudo Potencial e Ordenamento da Maricultura no Litoral Centro-Norte Catarinense<sup>1</sup>. A denominação de centro-norte é utilizada em função de o objetivo ser identificar zonas com potencial para maricultura na área litorânea compreendida entre a foz do Rio Itapocú (localizada no litoral norte catarinense) até a foz do rio Itajaí-Açu (localizada no litoral centro de Santa Catarina). O referido projeto faz parte de um outro projeto maior elaborado pela Faculdade de Ciências do Mar da Univali, definido como Projeto Integrado da Foz do Rio Itajaí-Açu e Área Costeira Adjacente - Diagnóstico de Avaliação Ambiental para Desenvolvimento da Maricultura. Nessa região, a iniciativa do EPAGRI, UNIVALI e Secretaria Municipal de Penha foi apresentada como uma opção para a comunidade pesqueira local, e conta com a participação de atores das três esferas (sociedade civil, poder público e iniciativa privada). Hoje o município de Penha é o maior produtor brasileiro de mariscos. Devido a essas características básicas, inferimos que o referido projeto

---

<sup>1</sup> O projeto Estudo Potencial e Ordenamento da Maricultura no Litoral Centro-Norte Catarinense, que é objeto deste estudo, serão denominados neste trabalho de Projeto de Maricultura.

poderia ser inicialmente analisado como um projeto de desenvolvimento sustentável e de desenvolvimento local, o qual será então o objeto de nosso estudo.

### 1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.

O presente trabalho de dissertação está estruturado em cinco partes, sendo que a primeira contém a introdução, descrevendo um panorama geral da problemática que envolve o tema desta dissertação.

A segunda parte contém uma caracterização da pesquisa com descrição dos objetivos geral e específico, as justificativas teórica e prática e as questões que este trabalho pretende responder.

A terceira parte é dedicada a fundamentar teoricamente os grandes eixos que delimitam a pesquisa, a saber: desenvolvimento local e ações estratégicas.

A quarta parte apresenta a metodologia e o delineamento da pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas semi-estruturadas.

A quinta parte é reservada para a análise dos dados;

A sexta parte apresenta as considerações finais e indicações para novos estudos;

A sétima parte é reservada para as referências bibliográficas.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o tema, as delimitações e a justificativa da escolha do tema, assim como os objetivos e justificativas.

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema proposto para esta dissertação é o das “Ações Estratégicas na Promoção do Desenvolvimento Local”.

Sachs (1986) e Poli e Littlepage (2001) destacam a importância das estratégias no campo do desenvolvimento sustentável. O tema apresentado tem seu foco no estudo das estratégias coletivas adaptadas da Escola do Poder apresentado por Mintzberg (2000). Consideramos as ações estratégicas como estando presentes em um projeto de desenvolvimento local do cultivo artesanal de mariscos na cidade de Penha no litoral norte do estado de Santa Catarina com vistas a identificar e relacionar no projeto de maricultura os conceitos dos dois grandes eixos deste trabalho: desenvolvimento local e ações estratégicas.

O cultivo de mariscos em Penha oferece um ambiente singular para este estudo por apresentar características de desenvolvimento local, onde a atividade pesqueira faz parte da cultura local caracterizando o aspecto sócio-cultural, se desenvolve dentro de um mesmo território caracterizando o aspecto local e gera sustentabilidade econômica para os produtores e seus familiares além de ser uma alternativa econômica para o município o qual o colocou em posição de destaque, nacionalmente.

A teoria que serve de base para este estudo sobre ações estratégicas está fundamentada na Escola do Poder, de Mintzberg (2000), onde apresenta as relações de poder e ambiente inter e intra organizacionais e os trabalhos de Astley e Fombrum (1983) e Benson (1975) sobre estratégia coletiva, onde discutem a formulação da estratégia inter-organizacional e as relações de poder que fazem parte desta formulação. A partir destes autores pode-se, então, empreender as discussões sobre as ações estratégicas e estratégia coletiva oriundas da relação dos atores em um projeto de desenvolvimento local .

## 2.2 JUSTIFICATIVAS

O mar constitui uma das últimas fronteiras de recursos naturais da Terra. Os ecossistemas costeiros e marinhos contêm a maior parte da biodiversidade do nosso planeta. A alteração da biodiversidade dos ecossistemas costeiros e

marinhos, que resulta da ação do homem, representa uma séria ameaça ao desenvolvimento sustentável (MIGUENS, 1997).

O reconhecimento da potencialidade econômica dos ecossistemas litorâneos para a criação de alternativas sociais e ecologicamente sustentáveis em nosso país oferece uma instância privilegiada de reflexão e ação política ainda muito pouco explorada na literatura técnica sobre eco desenvolvimento (VIEIRA, 1998). Trata-se de ecossistemas que integram baías, estuários, manguezais e lagoas costeiras, oferecendo nichos de elevada fertilidade para inúmeras espécies de peixes, crustáceos e moluscos que alimentam, por sua vez, a pesca industrial e artesanal.

Justifica-se o presente trabalho quando consideramos a importância que o estado de Santa Catarina concentra hoje com o maior número de núcleos produtores de moluscos marinhos de todo o país, e um dos maiores da América Latina. Esta produção não surgiu ao acaso, mas como resultado do empenho e dedicação de várias comunidades litorâneas e de algumas instituições isoladas juntamente com o Poder Público que acreditaram que o maior potencial do homem do mar e de sua família, está vinculado aos recursos com os quais ele tem contato desde sempre.

A pesquisa é relevante face à contribuição que a identificação das ações estratégicas das partes integrantes do Projeto de Maricultura pode trazer para potencializar o desenvolvimento local de pequenas comunidades existentes pelo Brasil e que apresentam condições como: potencial, vocação e tradições. Para Poli e Littlepage (2001) o desenvolvimento ou manutenção do crescimento da atividade, está intimamente ligado aos conceitos de integração das estratégias e programas que se queira apoiar para desenvolvê-la.

Este estudo visa contribuir também para o avanço do conhecimento na área com a dimensão prática de realização de projetos que visem o aproveitamento das tradições existentes nas comunidades como forma de

desenvolvimento local. Ampliar o conhecimento no campo da gestão estratégica estendendo-o as iniciativas de desenvolvimento local.

Neste sentido, o presente estudo oferece como mais uma contribuição ao avanço do conhecimento, um quadro de análise de experiências territoriais correntes, visando analisá-las sob o ponto de vista do desenvolvimento local.

O desenvolvimento local paralelamente à globalização também cresce (PECQUEUR, 2000), e o conhecimento em gestão pode contribuir muito, tendo em vista que muitos processos de gestão estão envolvidos e somente estudos têm sido desenvolvidos dos pontos de vista da geografia econômica e economia. Muito pouco se tem pesquisado a respeito da administração no desenvolvimento local, principalmente em se falando em estratégia.

Este estudo visa contribuir, mostrando as relações políticas, através da identificação das ações estratégicas empreendidas por cada uma das esferas que compõe a parceria, que em atividades dessa natureza apresentam o maior e mais eficiente processo de comunicação e operacionalização das ações previstas nos planos, e as principais formas de reação e/ou reorganização e adaptação às novas realidades operativas criadas ou em curso de operacionalização.

## 2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Tendo em vista todo o campo teórico do desenvolvimento sustentável e as iniciativas de desenvolvimento local no município de Penha apresentam o problema de pesquisa abaixo.

### 2.3.1 Problema de Pesquisa

Como se desenvolveram as ações estratégicas de desenvolvimento local empreendidas pelos atores das três esferas (poder público, sociedade civil, setor privado) participantes no Projeto de Maricultura em Penha - SC?

### 2.3.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar e analisar as ações estratégicas de cada esfera da sociedade no Projeto de Maricultura em Penha.

### 2.3.3 Objetivos Específicos

Apresentamos como objetivos específicos os esforços para responder às seguintes questões de pesquisa:

- 1) Formulação de um quadro de análise, incorporando as ações estratégicas do ponto de vista do desenvolvimento local.
- 2) Analisar como se desenvolveram as ações estratégicas implementadas pela Univali para despertar e motivar a comunidade para a sua participação no Projeto de Maricultura.
- 3) Examinar como foram implementadas as ações estratégicas e quais as políticas públicas utilizadas pelas esferas de governo na participação do Projeto de Maricultura.
- 4) Verificar como se desenvolveram as ações estratégicas das empresas do setor privado no Projeto de Maricultura.
- 5) Analisar como foram implementadas as ações estratégicas dos atores da sociedade civil local ao se engajarem no Projeto de Maricultura.
- 6) Identificar quais são os principais efeitos econômicos e sociais do Projeto de Maricultura em Penha.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte do presente trabalho, serão descritos os principais conceitos e definições que servirão de base para a pesquisa que será empreendida. Estes conceitos dizem respeito a: desenvolvimento local e ações estratégicas.

#### 3.1 A CONCEPÇÃO “TRADICIONAL” DE DESENVOLVIMENTO

Como concepção tradicional de desenvolvimento consideramos aquela embasada em teorias que dão primazia à dimensão econômica, bem como a uma visão evolucionista do desenvolvimento.

No presente estudo, decidimos ilustrar esta concepção através da apresentação sintética da teoria elaborada por Rostow (1966). Esta teoria exerceu grande influência nos anos 50, quando a concepção tradicional era predominante e descreve a possibilidade de enquadrar todas as sociedades em suas dimensões econômicas dentro de cinco etapas lineares: a sociedade tradicional, as condições para o arranco, o arranco, a marcha para a maturidade e a era do consumo em massa as quais descreveremos brevemente abaixo.

A primeira etapa é chamada de sociedade tradicional e é aquela cuja estrutura se expande dentro de funções de produção limitadas, baseadas em uma ciência e tecnologia pré-newtonianas, assim como suas atitudes, onde Newton é tomado como um símbolo de divisão de águas da história após a qual os homens começaram a crer de maneira predominante que o mundo exterior estava sujeito às leis cognoscíveis e que era suscetível de manipulação produtiva sistemática. O conceito de sociedade tradicional não é de forma alguma estático e nem exclui aumentos de produção, pois a produtividade pode crescer com o melhoramento da tecnologia. O fato central, contudo, no que toca a sociedade tradicional era que existia um máximo alcançável do volume de produção devido ao fato de as

potencialidades inerentes à ciência e à tecnologia modernas não estarem ainda disponíveis ou não serem regular e sistematicamente aplicadas.

No passado ou em tempos recentes, a história das sociedades tradicionais tem sido uma série ilimitada de mudanças onde a produção variava conforme a turbulência política e social, a eficiência do governo e as vias de comunicação. De um modo geral as sociedades tradicionais, devido a limitação de produtividade tinham de dedicar uma proporção extremamente elevada de seus recursos à agricultura e desse sistema agrícola originava-se uma estrutura social hierarquizada com âmbito relativamente reduzido. Os vínculos de família e de clã exerciam importante papel na organização social, o sistema de valor dessas sociedades estava sincronizado geralmente com o que se pode chamar de fatalismo em longo prazo; ou seja, com a suposição de que a gama de possibilidades abertas para os netos seria a mesma que existira para os avós. Porém o fatalismo de longo prazo não excluía a possibilidade de em curto prazo o individuo se esforçar por melhorar sua vida.

O poder político central, sob uma ou outra forma, muitas vezes existia em sociedades tradicionais, transcendendo a regiões relativamente auto-suficientes, o centro de gravidade do poder político geralmente ficava nas mãos daqueles que detinham a posse ou o controle da terra. O proprietário de terras mantinha influência flutuante, porém, comumente profunda sobre o poder político existente, apoiado por seus funcionários civis e soldados e inspirado por atitudes e controlado por interesses que ultrapassavam as regiões.

A segunda etapa do desenvolvimento definida é chamada de Precondições para o Arranco e engloba as sociedades em pleno processo de transição, período em que as precondições para o arranco se estabelecem, posto que leva tempo para transformar uma sociedade tradicional em uma que possa aproveitar os frutos da ciência moderna.

As condições para o arranco se desenvolveram pela primeira vez de forma bem acentuada na Europa Ocidental do fim do século XVII e início do século XVIII, à medida que as concepções da ciência moderna começaram a se converter em novas funções de produção para a agricultura e para a indústria em um ambiente dinamizado pela expansão paralela dos mercados mundiais e pela concorrência internacional. Ao final da Idade média as condições para o arranco na Europa ocidental foram favorecidas pelas condições geográficas, os recursos naturais, possibilidades comerciais e pela estrutura social e política. A Grã-Bretanha foi a primeira a desenvolver amplamente tais condições prévias.

Dissemina-se a idéia de que não só é possível o progresso econômico, como também é condição indispensável para uma outra finalidade considerada benéfica, dignidade nacional, lucro privado, bem estar geral ou vida melhor para os filhos. A educação amplia-se e modifica-se a fim de atender as necessidades da moderna atividade econômica. Aparecem novos tipos de homens e empresas na economia privada e no governo dispostos a mobilizar economias ou correr riscos visando o lucro e a modernização. Aparecem os bancos e outras instituições destinadas à mobilização de capital e são feitos investimentos em matérias-primas, comunicação com o intuito de que outras nações demonstrem interesse econômico. Cresce o comércio interno e externo. Porém, toda esta atividade se processa em ritmo limitado dentro de uma economia e de uma sociedade ainda caracterizadas pelos métodos tradicionais e valores antigos.

Para Rostow (1966), a terceira etapa, o Arranco, é tido como um grande manancial da vida das sociedades modernas, pois é o intervalo em que as antigas obstruções e resistências ao desenvolvimento são superadas. As forças que contribuem para o progresso econômico e que já haviam dado lugar a surtos e ilhotas de atividade moderna dilatam-se e conseguem dominar a sociedade e o desenvolvimento passa a ser a situação normal.

Na Grã-Bretanha, e nas partes bem dotadas do mundo povoado principalmente por ela, como Estados Unidos e Canadá, o incentivo próximo para o arranco foi principalmente tecnológico. O arranco aguardou não só a acumulação de capital social fixo em surto de evolução tecnológica da indústria e da agricultura, mas também o acesso ao poder político de um grupo preparado para encarar a modernização da economia como assunto sério e do mais elevado teor político. No decurso do arranco, novas indústrias se expandem rapidamente dando lucros dos quais grande parte é reinvestida em novas instalações e estas novas indústrias, por sua vez, estimulam, graças as necessidades crescentes de operários de serviços para apoiá-las e de outros bens manufaturados, uma grande expansão de áreas urbanas e de outras instalações industriais modernas. Difundem-se novas técnicas industriais ou agrícolas à medida que a agricultura vai sendo industrializada, e um número cada vez maior de fazendeiros se dispõe a aceitar novos métodos e as modificações profundas que estes acarretam para o seu estilo de vida. As mudanças revolucionárias na produtividade agrícola são condição indispensável ao êxito do arranco, pois a modernização da sociedade aumenta radicalmente seus gastos com produtos da agricultura. Em dois séculos, tanto a estrutura básica da economia, quanto a estrutura social e política da sociedade se transformam de tal maneira que pode ser mantido um ritmo constante de desenvolvimento.

“...pode-se atribuir aproximadamente o arranco da Grã-Bretanha às duas décadas após 1783; da França e dos Estados Unidos a várias décadas precedendo 1860; da Alemanha, ao terceiro quartel do século XIX; do Japão, ao último quartel do século XIX; da Rússia e do Canadá ao quarto de século imediatamente anterior a 1914; no decênio iniciado em 1950, a Índia e a China, de maneiras assaz diferentes, lançaram-se aos seus respectivos arrancos.” (ROSTOW, 1966, p. 19)

Após o arranco segue-se um longo período de progresso continuado, chamado por Rostow (1966) de a marcha para a maturidade. Embora flutuante, a economia em firme ascensão, estende a tecnologia moderna a toda a frente de sua

atividade econômica. Cerca de 10 a 20 % da renda nacional são investidos continuamente, permitindo a produção ultrapassar regularmente o incremento demográfico e o contexto da economia se modifica incessantemente à medida que a técnica é aperfeiçoada. Novas indústrias se aceleram indústrias mais antigas se estabilizam. A economia encontra seu lugar no panorama internacional, bens anteriormente importados são produzidos localmente, aparecem novas necessidades de importação, assim como novos artigos de exportação para se contrapor. A sociedade estabelece os acordos que deseja com as necessidades da moderna eficiência da produção balanceando os novos valores e instituições com os antigos ou revendo estes últimos de forma a auxiliar e não retardar o processo do crescimento.

Geralmente se atinge o que se denomina de maturidade, uns 60 anos após o início do arranco, onde a economia concentrada durante esta fase num complexo relativamente estreito de indústria e tecnologia dilata seu campo de ação para abranger processos mais apurados e tecnologicamente mais complexos. A maturidade pode ser definida como a etapa em que a economia demonstra capacidade de avançar para além das indústrias que inicialmente lhe impeliam o arranco e para absorver e aplicar eficazmente num campo bem amplo de seus recursos, os frutos mais adiantados da tecnologia, então moderna. Esta é a etapa em que a economia demonstra que possui as aptidões técnicas e organizacionais para produzir não tudo, mas qualquer coisa que decida produzir.

Como quinta etapa Rostow define A Era do Consumo Em Massa onde os setores líderes se transferem para produtos de consumo duráveis e os serviços. À proporção que as sociedades atingiram a maturidade no século XX, a renda real por pessoa elevou-se a um ponto em que um maior número de consumidores conseguiu ultrapassar as necessidades mínimas de alimentação, habitação e vestuário e a estrutura da força de trabalho modificou-se de tal maneira que não só aumentou a produção da população urbana em relação a total como também a de

trabalhadores em escritórios como operários especializados – conscientes e ansiosos por adquirir as benesses de consumo de uma economia amadurecida. A sociedade deixou de aceitar a expansão da tecnologia moderna como objetivo supremo. Foi nessa etapa que as sociedades ocidentais decidiram, mediante processos políticos, atribuir recursos cada vez maiores à assistência social. O surto do Estado do Bem Estar (*welfare state*) é uma manifestação de uma sociedade que marcha para além da maturidade técnica, mas também é nessa etapa que os recursos tendem cada vez mais a ser dirigidos para a produção de artigos de consumo duráveis e serviços em massa como a máquina de costura, a bicicleta e posteriormente vários utensílios domésticos elétricos que foram gradativamente disseminados. Porém, o elemento decisivo foi o automóvel barato produzido em série com seus efeitos bastante revolucionários, tanto sociais como econômicos sobre a vida e expectativas das pessoas.

Como vimos acima, a concepção tradicional estabelecia uma seqüência de etapas que todos deveriam trilhar para alcançar o desenvolvimento.

### 3.2. NOVAS ABORDAGENS DO DESENVOLVIMENTO

Para os Estados Unidos da América, a imagem simbólica de uma nova etapa do desenvolvimento iniciou-se com o fordismo em 1913 - 1914, porém foi na década de 20, e novamente no pós-guerra, 1945-1956, que esta etapa de desenvolvimento foi levada a sua conclusão lógica.

A palavra fordismo assume duas acepções nas ciências sociais: uma, mais estreita, é empregada em geral na administração significando apenas o método de produção desenvolvido nas fábricas de automóveis de Henry Ford a partir dos anos 20. A segunda acepção, bem mais ampla e com um emprego cada vez mais reconhecido internacionalmente, foi difundida pela chamada escola francesa da regulação – corrente muito em voga atualmente na ciência econômica. Tal escola

foi fundada nos anos 70 a partir da publicação, na França, do célebre estudo de Michel Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme*; em seguida, vários pesquisadores uniram-se em torno do programa de estudos proposto por Aglietta (1997), consolidando a teoria da regulação. Esta se inspira tanto na tradição keynesiana quanto na tradição marxista, enfatizando o funcionamento e a transição entre os modos de regulação que ligam os agentes econômicos dentro e fora do mercado, sustentados por instituições orgânicas e/ou convenções informais. A escola regulacionista critica a teoria neoclássica pela sua ausência de pertinência concreta e apresenta-se muito mais próxima das ciências sociais, na medida em que adota uma abordagem indutiva e histórica dos fenômenos econômicos.

Lipietz (1991), seguindo os princípios da escola da regulação, salienta que nos países onde é dominante um modelo de desenvolvimento, este pode ser analisado sob três aspectos diferentes e interdependentes:

- Um modelo de organização do trabalho (ou “paradigma tecnológico”, ou “modelo de industrialização”, segundo os autores e sob ângulos ligeiramente diferentes). Trata-se de princípios gerais que governam a organização do trabalho e sua evolução durante o período de supremacia do modelo. Englobam não apenas as formas de organização do trabalho interior das empresas, mas as formas de divisão do trabalho entre as empresas. É claro que setores inteiros, ou regiões, podem ficar de fora do modelo, mas não deixa de ser um “modelo” no sentido que os setores mais “avançados”, segundo esses princípios, inspiram a evolução dos outros.
- Um regime de acumulação. São a lógica e as leis macro econômicas que descrevem as evoluções conjuntas, por um longo período, das condições da produção (produtividade do trabalho, grau de mecanização, importância relativa dos diferentes ramos), bem como das condições de uso social da produção (consumo familiar, investimentos, despesas governamentais, comércio exterior).

- Um modo de regulação. É a combinação dos mecanismos que efetuam o ajuste dos comportamentos contraditórios, conflituosos, dos indivíduos, aos princípios coletivos do regime de acumulação. Essas formas de ajuste são, antes de tudo, apenas: o costume, a disponibilidade dos empresários, dos assalariados, de se conformar com esse princípios, por reconhecê-los (mesmo a contragosto) como válidos ou lógicos. E há, sobretudo, formas institucionalizadas: as regras do mercado, a legislação social, a moeda, as redes financeiras. Essas formas institucionalizadas podem vir do Estado (leis, circulares, o orçamento público), ser privadas (as convenções coletivas) ou semipúblicas (a previdência social de tipo francês) (LIPIETZ, 1991).

Deste modo, o regime de acumulação aparece como resultado macroeconômico do funcionamento do modo de regulação com base num modelo de organização do trabalho que forma o conjunto que constitui um modelo de desenvolvimento, como se fosse um percurso bem definido pelo qual avançariam diversos povos da humanidade. Um modelo de desenvolvimento só consegue vingar se suas promessas coincidem com certa concepção possível de felicidade (LIPIETZ, 1991). Porém, essa idéia de felicidade pode desmoronar, seja porque o modelo não consiga mais garanti-la, seja porque os inconvenientes do modelo apareçam. Começa então um período de busca, no qual podem proliferar aberrações como lutas sociais e políticas, por um novo tripé.

O termo fordismo, cunhado originalmente por Antonio Gramsci para significar a gênese de um modelo de redistribuição relativa da renda ao assalariado como forma de promover o crescimento econômico (uma das idéias pregadas por Henry Ford), foi recuperado pela escola da regulação para representar a orientação geral do desenvolvimento econômico que caracterizou os países da América do Norte e da Europa Ocidental nos trinta anos imediatamente após a II Guerra Mundial. Assim, o período do fordismo, compreendido entre 1945 e 1975 também conhecidos atualmente como “trinta anos gloriosos” ou ainda a “idade de

ouro do fordismo” por provocar um extraordinário crescimento econômico acompanhado do pleno emprego e da elevação inusitada do poder aquisitivo dos trabalhadores, foi caracterizado pela escola da regulação como aquele fundamentado em três pilares básicos, malgrado variações observadas no contexto específico de cada país, a saber: o modo dominante de produção, o regime de acumulação e o modo de regulação. O modo dominante de produção era baseado na combinação entre taylorismo e intensa mecanização, acompanhada da produção padronizada em série, no âmbito do setor secundário da economia, apresentando assim, a indústria como locomotiva do crescimento e do progresso. O regime de acumulação foi marcado pela elevação praticamente automática dos salários à medida que subia a taxa de produtividade (proporcionada pelo taylorismo mecanizado) nos subsetores da indústria, mantendo-se mais ou menos constante a taxa de lucro garantida, por sua vez, pela demanda configurada no consumo em massa. Finalmente, o modo de regulação, praticado pelos sucessivos governos social-democratas, incentivava a livre negociação entre patrões e empregados, reconhecia o direito de greve, assegurava o salário mínimo e acima de tudo estabelecia a compensação dos serviços do Estado do Bem Estar Social aos trabalhadores, promovendo um certo equilíbrio social e pondo em prática os mecanismos de regulação de conflitos, necessários para o crescimento continuado durante aproximadamente trinta anos (LIPIETZ, 1991).

O modelo de organização do trabalho do fordismo era o acoplamento do taylorismo com a mecanização, no interior das grandes empresas multisetoriais que subcontratavam certas tarefas a empresas subordinadas aos mesmos princípios. O taylorismo era um movimento de racionalização da produção fundada numa separação cada vez mais nítida entre os “idealizadores e organizadores” da produção, engenheiros e técnicos do departamento de organização e métodos e os “executantes”: os trabalhadores manuais, operários não-qualificados, nas tarefas repetitivas. Isto não significava que os executantes não precisavam mais pensar,

que os aspectos intelectuais e manuais do trabalho estavam completamente separados:

Um paradigma técnico-econômico fundado, ao mesmo tempo sobre uma divisão do trabalho levada ao extremo, implicando, especialmente, a separação entre funções de concepção (no sentido amplo) e funções de execução, assim como a fragmentação destas últimas. Podemos conhecer assim, os princípios essenciais do taylorismo: uma mecanização do trabalho proletário, assim fragmentado, assegurando sua reunificação por intermédio de um “sistema de máquinas” do quais os trabalhadores individuais são apenas apêndices. Esses são os princípios da “cadeia” fordista; uma concentração no mesmo espaço, do conjunto das funções de produção-funções de processo de trabalho – e das funções de gestão capitalista da produção – funções do processo de valorização do capital: comercialização, contabilidade, etc. (BIHR, 1998).

Para Lipietz (1991), quando Taylor e seus discípulos introduziram esses princípios no início do século XX, a intenção era justamente generalizar os “melhores gestos” dos artesãos ou dos operários profissionais, mas privando-os da relação de força que na seção de fábrica, o monopólio desse *know how* lhes conferia. Relação de força que se concretizava em hábitos, privilégios, ritmo de trabalho controlado e outros micros compromissos no âmbito da seção. Para Bihl (1998), o fordismo persegue e completa o que Marx havia denominado dominação real do capital sobre o processo de trabalho onde todos os traços são acentuados: extrema divisão e ao mesmo tempo socialização do trabalho produtivo, automatização do processo de trabalho no corpo morto do capital fixo – o “sistema de máquinas”, a expropriação do produtor imediato em relação ao domínio do processo de trabalho e mesmo de seu próprio ato de trabalho, sua participação se reduzindo, no limite, à repetição de alguns gestos cuja natureza e cujo ritmo são comandados pelo “sistema máquinas”, o despotismo no local de trabalho, o sistema de mandamentos do capital encontrando-se em parte objetivado no

“sistema de máquinas” e, em parte assegurado pela hierarquia do enquadramento do trabalhador coletivo.

Diante do problema da organização da demanda social além da concorrência das empresas, três alternativas ao conservantismo liberal surgiam como competidoras (com passarelas entre si, que eram usadas por teóricos e até sindicalistas). O fascismo e o stalinismo onde ambos propunham a organização estatal da demanda, com sérias divergências quanto à sua orientação. E, enfim, a social-democracia, com um compromisso global e organizado entre patronato e sindicato que permitisse a redistribuição dos ganhos de produtividade aos assalariados. Em menos de dez anos, o confronto entre stalinismo e o compromisso fordista evoluiu a favor do segundo e se materializou em um regime de acumulação e em um modo de regulação. O regime de acumulação pode ser assim definido como (LIPIETZ, 1991):

- Uma produção de massa, com polarização crescente entre idealizadores qualificados e executantes sem qualificação, com mecanização crescente que acarretava uma forte alta de produtividade (o produto por habitante) a alta do volume de bens de equipamento utilizado pelo trabalhador;
- Uma repartição regular do valor agregado, isto é, um crescimento do poder aquisitivo dos assalariados, paralelo ao crescimento de sua produtividade; e.
- Assim, a taxa de lucro das firmas permanecia estável, com a plena utilização das máquinas e com o pleno emprego dos trabalhadores.

O compromisso fordista realizava a conexão entre produção de massa crescente e consumo crescente de massa e foi recebido pelo mundo inteiro como *american way of life* um modelo produtivista e “hedonista”, isto é, fundado na busca da felicidade através do aumento das mercadorias consumidas por todos. Essa concepção de progresso e de busca pela felicidade era considerada a meta a

perseguir por um arco de forças políticas que se estendia dos conservadores aos comunistas, passando pela democracia cristã e pelos socialistas.

No âmbito internacional, porém, a economia mundial nunca atingiu um nível equivalente de regulação organizada, negociada entre parceiros. O modelo fordista só se tornou hegemônico nos países da OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. Os países do Terceiro Mundo foram excluídos e se viram marginalizados durante os anos 50 em relação ao comércio de bens industriais. Um comércio foi instituído entre as nações fordistas, que encontravam entre si próprias o principal mercado. O volume dos produtos industriais trocados sofreu um crescimento acelerado necessitando a regulação do comércio mundial e, sobretudo de uma moeda internacional. A resposta foi a aceitação do dólar como moeda mundial de crédito, e a regulação das balanças comerciais através da mudança de paridade das moedas, bem como das políticas nacionais de “resfriamento” dos mercados internos.

O fordismo oferecia uma concepção de progresso que se apoiava em três pés: progresso técnico, concebido como progresso tecnológico incondicionalmente conduzido pelos trabalhadores intelectuais, progresso social, concebido como progresso do poder aquisitivo e progresso do Estado concebido como fiador do interesse geral contra as invasões dos interesses individuais. Esta concepção exclui sistematicamente os produtores pouco qualificados daquilo que são domínios de suas atividades, os cidadãos daquilo que é decisão quanto ao que se deve aceitar como progresso, em matéria de consumo, serviços públicos, urbanismo e geralmente, no que se refere às conseqüências ecológicas do progresso.

Esse compromisso entrou em crise sob todos os aspectos ao mesmo tempo, baixa de rentabilidade do modelo produtivo fordista, internacionalização dos mercados e da produção comprometendo a regulação nacional, revolta dos produtores diante da alienação do trabalho e diante da onipotência do estado,

aspiração dos cidadãos a maior autonomia, omissões crescentes diante da solidariedade administrativa.

No final dos anos 60 e início dos 70, houve um questionamento por parte do proletariado, os jovens, os imigrantes, as mulheres que eram menos integradas pelo movimento operário social-democrata que se beneficiava, ao menos das vantagens do compromisso fordista apesar de pagar um alto preço em termos de alienação dentro e fora do trabalho. Não foi por acaso que, em maio de 1968, o imenso movimento da juventude e dos assalariados na França marcou a primeira revolta de massa contra o fordismo e foi interrompido pelo acordo de *Grenelle*, de junho de 1968, em que os sindicatos obtiveram uma extensão substancial das “vantagens sociais” no seio do fordismo, porém, o modelo fordista estava condenado iniciando uma nova fase de uma “guerra de posição” com modificações freqüentemente imperceptíveis da relação de forças em torno de um ponto de equilíbrio do compromisso fordista, uma “guerra de movimento” destinada a estabelecer uma nova relação global de forças. Nesta fase a burguesia assumiu e continua a tomar iniciativas, tendo conseguido, em parte, atingir seus objetivos. O proletariado foi globalmente posto na defensiva, engolindo derrota após derrota. A crise do modelo fordista teve como principais causas: internas: perda de produtividade, crise do Taylorismo, quebra do compromisso fordista com sociedades duais também no I Mundo, limites ecológicos do crescimento; externas: competitividade do Japão e da Europa, choque do Petróleo em 1973, crise de regulação por parte do Estado e neoliberalismo (flexibilização).

A crise do modelo fordista, no início dos anos 70, marcou como um divisor de águas, pois fez com que o fordismo ficasse desacreditado dando origem a novas teorias de desenvolvimento.

A segunda metade do século XX se caracterizou pela expansão dos desequilíbrios ambientais, determinados pelo processo de crescimento econômico e sua visão de desenvolvimento, que teve como referência a utilização intensiva e

extensiva dos recursos existentes no planeta terra. A interpretação de que a existência dos recursos naturais era infinita começou a ser reavaliada. A ânsia de crescimento e a fome de consumo estão nos colocando a mercê de catástrofes como a fome, o desemprego em massa, a escassez de água, a crise energética, a proliferação de doenças, o aparecimento de epidemias inconsoláveis, mortes por contaminação, a intensificação de secas e enchentes, entre muitos outros desastres, com previsões de um esgotamento total dos recursos naturais existentes, devido ao desequilíbrio ambiental causado pelo envenenamento progressivo do planeta.

Os impactos ambientais locais, nacionais e continentais ocasionados pelas atividades econômicas da grande empresa originaram a dimensão global do problema, transformando-se em expressão e indicador da crise do modelo de desenvolvimento. A globalização dos problemas ambientais comprovou estar em risco à estabilidade e o futuro do planeta terra e da humanidade. As tendências de democratização política da sociedade contemporânea viram uma esperança e uma perspectiva de redirecionar os atuais processos de concentração da riqueza, da exclusão social e de degradação dos recursos naturais ambientais. O fracasso do atual modelo de desenvolvimento tem como uma das principais causas a utilização abusiva e irracional dos recursos naturais; ao mesmo tempo uma reflexão fará surgir com evidência a necessidade de criar um novo modelo cujo eixo principal seja a sustentabilidade dos ativos ambientais. Este ideal será uma realidade na medida em que o desenvolvimento incorpore o “ambiental”, isto é, seja alimentado, construído e vitalizado pela sustentabilidade dos processos econômicos.

Diante da incorporação das questões ambientais, o objetivo é que o desenvolvimento local procurará manter o equilíbrio ecológico, do qual depende a produtividade e a qualidade de vida; neste equilíbrio está implícita a idéia de alcançar um desenvolvimento contínuo sem acabar com os recursos naturais. A tônica principal para tornar o desenvolvimento “sustentável” é incorporar a variável

social, isto é, buscar em primeiro lugar a sustentabilidade das pessoas, das comunidades e que se chegue à convicção de que este processo só pode ser construído numa atmosfera de profunda solidariedade, de compromisso, preocupação com os outros, no presente e no futuro das pessoas, para que todos tenhamos uma qualidade de vida digna. A sustentabilidade do desenvolvimento tem, portanto, dimensões ambientais, econômicas, sociais e políticas. O ambiente não entende sustentabilidade apenas como a relação econômica de equilíbrio entre a produção e a manutenção dos recursos, com ênfase ao crescimento quantitativo, e a maximização do lucro. O olhar ambiental de quem pensa em desenvolvimento local deve estender-se aos que não dispõem de “recursos” neste “ambiente” de pobreza em que vivem; deve contemplar as causas, avaliar os padrões de consumo e de produção, examinar os ativos ambientais locais e fazer deles fonte de emprego e renda; é um olhar voltado para os que mais estão precisando melhorar a qualidade do seu ambiente local.

A questão da preservação do equilíbrio ambiental já representa uma preocupação há algumas décadas e tem sido motivo para vários encontros, debates, acordos e decisões consensuais entre praticamente todos os países do mundo, tornando-se fator primordial para o desenvolvimento deste século. A preocupação da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento do planeta data da década de 60. A publicação do trabalho da bióloga Rachel Carson, em 1962, intitulado *Silent Spring* com informações e dados qualificados sobre o grau de perigo representado pela utilização de agrotóxicos nas lavouras provocou discussões sobre os riscos da degradação do meio ambiente. Até então, a preocupação com a natureza no interior da sociedade ocidental se resumia ao debate entre os preservacionistas e os conservacionistas, debate esse restrito a setores científicos que, via de regra, buscava convencer as autoridades governamentais acerca da importância de preservar ou conservar os recursos naturais. Esse debate restrito ao âmbito técnico-científico e governamental não foi

suficiente para impedir que a riqueza constituída pela natureza se tornasse alvo de um debate muito mais amplo, ganhando as ruas, ensejando o surgimento do movimento ambientalista propriamente dito.

Os anos sessenta assinalam, portanto, o início da politização do debate acerca da natureza colocando-o como parte do debate sobre os destinos da sociedade. As discussões ganharam tanta intensidade que em meados de 1960 profissionais de diferentes países se reuniram em Roma, quando foi feita uma análise que constatou que a sustentabilidade do planeta estava gravemente abalada, pois a demanda por matérias-primas, por recursos naturais, bem como a geração de resíduos proveniente do imenso sistema de produção estariam incompatíveis com a capacidade de reposição de recursos naturais e de absorção dos resíduos dessa produção pelo planeta. Este grupo de pessoas ficou conhecido como o Clube de Roma e eram formados por chefes de estado, economistas, pedagogos, humanistas, industriais, banqueiros, líderes políticos, cientistas, entre outros membros de diversos países, sendo marcado por uma série de encontros, visando analisar a situação mundial e oferecer previsões e soluções para o futuro da humanidade. Na primeira reunião significativa, em 1968, o Clube de Roma chegou à conclusão que o mundo teria que diminuir a produção, de forma que os recursos naturais fossem menos solicitados, e que houvesse uma redução gradual dos resíduos, fundamentalmente do lixo industrial. A grande impossibilidade, na época, era exatamente conseguir modificar, de maneira tão radical, aquele modelo de crescimento, de civilização que o mundo havia adotado logo a primeira proposta, o primeiro entendimento do Clube de Roma não vingou. O Clube de Roma produziu uma série de relatórios de grande impacto, entre eles, "Os Limites do Crescimento", publicado em 1972, trazendo uma análise do que poderia acontecer se a Humanidade não mudasse seus métodos econômicos e políticos. Apesar da proposta do Clube de Roma não ter sido aceita, ela serviu como um

alerta, para que o mundo começasse a se preocupar em encontrar outras soluções neste sentido.

Diante da previsão do relatório do Clube de Roma e das movimentações dos anos 60, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou, em junho de 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, congregando mais de 110 países, entre eles, o Brasil. O evento ficou conhecido popularmente como a Conferência de Estocolmo, quando então se chegou à conclusão de que a solução não era diminuir a produção, como propôs o Clube de Roma, a solução era começar a pensar em produzir melhor, aproveitando melhor as matérias-primas e os recursos naturais do planeta, para que estes tivessem uma duração maior. Era preciso também racionalizar os processos produtivos, para eles gerassem menos resíduos (lixo industrial). Em 1983, foi aprovada a criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, pela Assembléia Geral das Nações Unidas e esta ficou conhecida como Comissão Brundtland, por ter sido presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Este foi proposto como um indicador suplementar da fragilidade política das tentativas de inflexão das tendências “pesadas” do industrialismo e do consumismo, não acrescenta modificações substantivas a este modelo. Segundo Vieira (1998), teve o mérito de induzir uma reflexão mais profunda sobre o critério de sustentabilidade, e enriqueceu a controvérsia (que ainda persiste) quanto aos espaços de manobra atualmente existentes para o exercício de modalidades de controle supranacional de ameaças ao meio ambiente e a qualidade de vida das populações. Nos encontros preparatórios para a Conferência das Nações Unidas Para o Meio Ambiente, que aconteceria no Rio de Janeiro em 1992, a comissão apresentou o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987, que estabelecia uma inter-relação entre questões sociais, econômicas e culturais e apontava para um desenvolvimento sustentável, isto é, uma estratégia de crescimento que se preocupasse especialmente com o perigo de esgotamento dos

recursos naturais do planeta. Neste relatório, caracterizou-se desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que responde às necessidades do presente, sem comprometer as capacidades de gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades (United Nations, 1987). O ano de 1992 foi para o Brasil o marco definitivo de valorização das questões ambientais porque o País acolheu a “Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio-92” e a nação inteira foi mobilizada em torno do tema. Foi uma ótima oportunidade para os brasileiros entrarem em contato com um assunto até então completamente novo para muitos. O principal resultado desta conferência foi à aprovação da “Agenda 21”, documento contendo uma série de compromissos acordados pelos países signatários, que assumiram o desafio de incorporar, em suas políticas públicas, princípios que desde já os colocavam no caminho do desenvolvimento sustentável. Este programa de ações para o qual contribuíram governos e instituições da sociedade civil de 179 países constituiu a mais ousada e abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. A Agenda 21 aprovada tem a função de servir como base para que cada um dos países participantes elabore e implemente sua própria Agenda 21 Nacional, compromisso também assumido por todos os signatários durante a ECO-92.

### 3.3 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A consolidação do conceito de Desenvolvimento Sustentável ocorreu apenas em 1992, e representa aquele desenvolvimento que consegue atender às demandas do momento, visando poder atendê-las também no futuro, garantindo às futuras gerações os recursos naturais planetários, sem os quais ninguém vive.

Porém, a história do termo desenvolvimento sustentável se iniciou em 1980 quando a UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza)

apresentou o documento Estratégia de conservação Mundial com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável através da conservação dos recursos vivos. Este documento foi muito criticado por ser apenas uma estratégia restrita aos recursos vivos, focada na necessidade de manter a diversidade genética, os *habitats* e os processos ecológicos, incapaz de tratar as questões controversas relacionadas à ordem internacional política e econômica, as guerras, os problemas de armamentos, população e urbanização. Embora criticado, o documento recebe apoio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNEUMA), que tenta popularizar o conceito apresentando seus princípios e conteúdos como sendo:

- Ajuda para os muito pobres, porque eles não têm opção a não ser destruir o meio ambiente;
- A idéia do desenvolvimento auto-sustentado, dentro dos limites dos recursos naturais;
- A idéia de desenvolvimento com custo real, usando critérios econômicos não tradicionais;
- A noção de necessidade de iniciativas centradas nas pessoas.

Em seguida a conferência de *Otawa*, de 1986, estabelece que o desenvolvimento sustentável busca responder a cinco quesitos:

- Integração da conservação e do desenvolvimento;
- Satisfação das necessidades básicas humanas;
- Alcance de equidade e justiça social;
- Provisão da autodeterminação social e da diversidade cultural;
- Manutenção da integração ecológica.

Ao final, a definição de desenvolvimento sustentável adotada pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) fica sendo: “desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações de satisfazerem suas necessidades”, de onde foi retirado o requisito estabelecido originalmente em 1986 na conferência de Otawa, a respeito da necessidade de equidade e justiça social para o desenvolvimento sustentável.

Para a WCED, os objetivos críticos que derivam do conceito de desenvolvimento sustentável são:

- Crescimento renovável;
- Mudança de qualidade do crescimento;
- Satisfação das necessidades essenciais por emprego, comida, energia, água e saneamento básico;
- Garantia de um nível sustentável de população;
- Conservação e proteção da base de recursos;
- Reorientação da tecnologia e gerenciamento do risco;
- Reorientação das relações econômicas internacionais.

Segundo Baroni (1992), essa formulação é adotada pelas agências internacionais como PNEUMA, UICN, WWF, Banco Mundial, a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional, as agências de Desenvolvimento Internacional da Suécia e do Canadá, organismos de pesquisa e fomento como o *World Resources Institute*, o *International Institute for Environment and Development*, o *Worldwatch Institute* e grupos ativistas como o *Global Tomorrow Coalization*.

Para Lelé (1991), o valor do conceito de desenvolvimento sustentável está na sua capacidade de gerar um consenso operacional entre grupos com respostas fundamentalmente diferentes. A discussão sobre desenvolvimento sustentável mostrou um novo caminho para novas idéias, pois ao discutir a necessidade de

gerações futuras terem acesso aos bens ambientais que dispomos hoje, em termos de igualdade com a geração atual, abriu precedentes para a discussão sobre a equidade social dentro de uma mesma geração.

A questão que se coloca hoje não é mais a contradição entre desenvolvimento e preocupação ambiental e sim como o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado (BARONI, 1992).

Com a consolidação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, na Conferência de Estocolmo, outras reuniões, conferências, assembléias aconteceram no mundo inteiro, muitos acordos importantes, como o Protocolo de Kyoto, a Agenda 21- proposta na Reunião de Cúpula das Nações Unidas para o Meio Ambiente de 1992- a Eco 92, que foram documentos aonde a maioria dos países se compromete com um modelo sustentável, e que, no momento em que implica em produzir melhor para tentar contornar os problemas causados pelo aumento demasiado da produção e do consumo, traduz a ação da Produção mais Limpa e menos impacto ambiental; aumentando, simultaneamente, a produtividade e a oportunidade de lucro da empresa.

A politização do debate envolvendo a natureza atingiria seu auge no final dos anos 80 quando a Revista Time elegeu o planeta Terra como personalidade do ano e a Amazônia ganhava destaque com as queimadas dando ensejo, inclusive, para o assassinato de Chico Mendes - ganhando o noticiário mundial, não como líder sindical brasileiro, mas, como ecologista. Apontando para a necessidade de uma revolução social e cultural no sentido de se instituir novos sentidos para o desenvolvimento.

Assim, os últimos 30 anos que se seguiram, até o fim do século XX, foram marcados por um crescimento acelerado dos problemas ambientais, bem como pela conseqüente preocupação em relação à diminuição da qualidade de vida e aos riscos oferecidos à saúde e à sobrevivência humana. Ocorreram, então, muitas outras ações, e o problema do meio ambiente tornou-se objeto de debates em praticamente todos os países do mundo.

Com visão no problema ambiental, foi sendo desenvolvida uma nova mentalidade com foco no desenvolvimento humano que leva em consideração os valores da natureza anteriormente ignorados pela visão mecanicista no processo de modernização que tende para a mudança dos valores éticos, sociais, ecológicos e culturais. O saber ambiental ocupa o seu lugar no vazio deixado pelo progresso da racionalidade científica, como sintoma de sua falta de conhecimento e como sinal de um processo interminável de produção teórica e de ações práticas orientadas por uma utopia: a construção de um mundo sustentável, democrático, igualitário e diverso (LEFF, 2001).

Para Sachs (2000), o conceito de desenvolvimento sustentável revela as interdependências entre diferentes dimensões da realidade social e exige uma abordagem multidisciplinar e inclui as dimensões: social, cultural, ecológico-ambiental, territorial, econômica e política aos critérios de sustentabilidade.

A sustentabilidade é o percurso do crescimento econômico integrado por mecanismos de redistribuição da riqueza, além de reformas sociais e políticas de grande peso e impacto. Segundo Casarotto e Pires (2001), algumas características da sustentabilidade são:

Garantia da sustentabilidade do desenvolvimento: compreensão conjunta do processo em todas as suas dimensões fundamentais: econômica, social, política e ambiental;

Visão de longo prazo: análise e planejamento operativo com ampla visão temporal e capacidade de análise e identificação das prioridades imediatas e futuras;

Descentralização e participação social: revisão do papel institucional da administração e da representatividade social e os necessários mecanismos que garantam a adesão social. Relevância do papel do poder instituído como catalisador e viabilizador das iniciativas sociais, sejam estas privadas ou comunitárias, além do planejamento participativo do esforço de implementação.

A degradação ambiental se manifesta como sintoma de uma crise de civilização, marcada pelo modelo de modernidade regido pelo predomínio do desenvolvimento da razão tecnológica sobre organização da natureza (LEFF, 2001).

O discurso oficial do desenvolvimento sustentável penetrou nas políticas ambientais e em suas estratégias de participação social. O conceito de ambiente se defronta com as estratégias fatais da globalização. O princípio de sustentabilidade surge como resposta à fratura da razão modernizadora e como uma condição para construir uma nova racionalidade produtiva (LEFF, 2001).

Para Sachs (2004, p.11), “O verdadeiro desenvolvimento é um crescimento econômico que se traduz em melhoras nos níveis social e ambiental”. O crescimento promove o dinamismo econômico e considerável progresso social, porém a orientação qualitativa do desenvolvimento pode evitar o aumento das vulnerabilidades locais e regionais, os desequilíbrios e as assimetrias, que no futuro poderão gerar rupturas no equilíbrio social, quebrando a sustentabilidade do processo de desenvolvimento.

Para Caberá (1982), a economia é meramente um dos aspectos de todo um contexto ecológico e social: um sistema vivo composto de seres humanos em contínua interação e com seus recursos naturais, a maioria dos quais constituída de organismos vivos.

Dessa forma, a atenção à dimensão social no âmbito das discussões sobre o desenvolvimento passa a ser decisiva nas abordagens de vários autores, principalmente quando no tocante ao conceito de sustentabilidade: “a adesão social, sua manutenção e a internalização do conceito de sustentabilidade representam um dos maiores desafios de um processo estruturado e participativo de desenvolvimento social” (CASAROTTO; PIRES, 2001, p. 113).

### 3.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Como citado anteriormente, várias vertentes do pensamento sobre desenvolvimento se constituíram a partir do conceito de desenvolvimento sustentável. As correntes do desenvolvimento local e do desenvolvimento territorial são aquelas mais importantes.

Vachon (1993) define desenvolvimento local como um esforço que visa, por mecanismos de parceria:

- criar um ambiente propício às iniciativas locais a fim de aumentar a capacidade das coletividades em dificuldade;
- a se adaptar às novas regras do jogo do crescimento macroeconômico;
- ou a encontrar outras formas de desenvolvimento, que, por modos de organização e de produção inéditos, integrarão preocupações de ordem social, cultural e ambiental entre as considerações puramente econômicas.

Para Pecqueur (2000, p. 50), as novas práticas questionam os conceitos e as análises tradicionais de desenvolvimento: “Vê-se emergir um discurso sobre desenvolvimento local que provém de um novo olhar sobre a dinâmica dos fluxos econômicos. No centro dessas novas práticas se encontra o modo de relações entre atores que funcionam em redes, quer dizer, sobre um modo de sinergias culturais que ultrapassa a relação apenas mercantil”.

O desenvolvimento local não se refere apenas às atividades produtivas inerentes a determinado território, segundo Andion (2003, p. 1044), “esses novos centros conseguiram imergir e se manter competitivos ao longo do tempo, graças as suas próprias características internas: sua história, sua cultura, suas relações de proximidade”. As relações sociais passadas formam o espaço regional que é remodelado por múltiplas iniciativas.

As práticas de desenvolvimento local valorizam a riqueza das diferenças como fator de desenvolvimento. Casarotto e Pires (2001) salientam que é

necessária a presença do Estado, em todas as suas esferas. Trata-se de ações de envolvimento da estrutura produtiva, das instituições, das representações sociais e ainda das regras comuns da vida e escolhas coletivas.

Tendo isso claro, parece existir um consenso em torno da dimensão institucional em três direções: a importância do território local e, conseqüentemente, dos governos locais como articuladores e aglutinadores das políticas de desenvolvimento; a importância da participação da sociedade como protagonista do planejamento, da implementação e avaliação das ações de desenvolvimento; e a relevância das parcerias públicas-privadas para a concretização das iniciativas de desenvolvimento. Apesar desse consenso em nível teórico - e até retórico - as experiências de desenvolvimento local em curso têm apresentado enormes dificuldades no exercício concreto de construção de uma nova esfera pública, mais democrática e da constituição de parcerias, sobretudo para viabilizar os sistemas produtivos locais.

A dimensão institucional deve ser entendida no contexto do avanço das estruturas democráticas do país e da reforma do Estado. A primeira, abrindo novas oportunidades de avanço da cidadania e, a segunda, ampliando espaços para maior transparência e controle social por parte da população. Entretanto, essas dimensões não são unidirecionais, uma vez que requerem toda uma mudança nas relações entre o Estado e a sociedade, para que as comunidades - em especial as mais pobres - se integrem ao exercício da cidadania.

As regiões com maior competitividade são aquelas que conseguem a partir de seu desenvolvimento local participar da economia mundial, esta participação faz com que haja um fortalecimento do relacionamento entre empresas pertencentes a um mesmo território pois necessita de definições coletivas de estratégias de adaptação e participação das empresas participantes deste território. As vantagens da proximidade e as ligações do tipo local só podem produzir efeitos positivos se forem abertas ao mundo exterior.

Para Osório e Pinzón (2001), três princípios regem o desenvolvimento local:

- Prioridade do meio ambiente em nível planetário

A utilização intensa dos recursos naturais como princípio econômico do modelo de crescimento em curso e o aumento crescente da população mundial vêm trazendo conseqüências: aquecimento da temperatura da Terra, diminuição da biodiversidade, destruição da camada de ozônio, poluição de solos, água e ar, aumento dos resíduos industriais e como resultado de tudo isso a diminuição da qualidade de vida e o perigo da existência do planeta Terra.

Diante desta situação, precisam-se priorizar as questões ambientais através de um novo modelo de desenvolvimento que centralize a defesa e garantia da vida humana e social na nova razão universal de humanização e harmonia entre o ser humano, a natureza e a sociedade.

- A essência do novo modelo de sustentabilidade:

O novo modelo tem como característica fundamental a sustentabilidade da vida humana e da sociedade, satisfazendo as necessidades da presente e das futuras gerações.

Um modelo com sustentabilidade deve garantir a eqüidade e justiça social, pois as questões ambientais e as questões sociais são indissolúveis. Deve considerar o ser humano como ator principal, ao qual deve ser garantido a projeção de seu futuro.

O novo modelo precisa da reorientação das relações econômicas nacionais e internacionais, da implementação de estratégias que reconstrua o significado das novas dimensões humanas a partir do local/nacional no contexto global.

- Nova razão universal/nova cultura

O imperativo da nova época é a necessidade de um modelo mais justo e humano ao qual deve corresponder uma nova cultura que coloque o meio ambiente no centro do pensar e do agir da sociedade.

A nova razão universal se caracteriza pela mudança na concepção, visão, atitude e postura do ser humano frente à vida, ao futuro, à natureza, à sociedade, à ciência, à tecnologia.

A nova cultura incorpora a gestão ambiental na interação do ser humano, natureza e sociedade, para melhoria da qualidade de vida e a defesa do meio natural, através da qualidade da produção.

Segundo Andion (2003, pg. 1046), “Percebe-se tanto no campo teórico quanto no prático o fortalecimento e a legitimação de iniciativas da sociedade civil que buscam articular as esferas econômica e social e propõem novas alternativas de desenvolvimento”.

Observa-se, portanto, que uma das dimensões de grande importância no conceito e aspectos do desenvolvimento local é a sociedade civil. Esta é a esfera da sociedade que contém os atores que não fazem parte nem da esfera estatal, nem do setor privado, que compreendem as empresas já existentes que têm por objetivo básico o lucro. Portanto, julgamos importante esclarecer aqui o conceito de sociedade civil que será utilizado na pesquisa. Para Arato (1995, p. 21),

”o conceito de sociedade civil baseia-se na organização autônoma da sociedade na reconstrução de laços sociais fora do Estado autoritário e na concepção de uma esfera pública independente e separada de toda forma de comunicação oficial, estatal ou controlada por partidos convergindo para a localização de novas potencialidades de democratização, no contexto de democracias completas e baseadas em direitos de: comunicação, associações, movimentos civis, grupos sociais estabilizados por direitos fundamentais de associação, de reunião, de expressão, de imprensa e de privacidade e que funcionam sob uma lógica normativa de coordenação de ação comunicativa”.

Entretanto, a pluralidade de setores sociais leva a problemas de existência de certos grupos nas esferas diferenciadas da sociedade, nos campos

da religião, ciência, política, direita, arte e etc. nos quais a admissão não se processa de maneira democrática. Segundo Bobbio (1994), a sociedade civil é o lugar onde surgem e se desenvolvem os conflitos econômicos, sociais, ideológicos, religiosos, que as instituições estatais têm o dever de resolver ou através de mediações ou através de repressão. Bobbio ainda faz uma releitura da visão marxista do conceito:

“[...] importa revelar que na medida em que Marx faz da sociedade civil o lugar das relações econômicas, ou melhor, das relações que constituem ‘a base real sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política’ [...], ‘sociedade civil’ passa a significar o conjunto das relações interindividuais que estão fora, ou antes, do estado, exaurindo deste modo a compreensão da esfera pré-estatal distinta e separada da esfera do estado, aquela mesma esfera pré-estatal que os escritores do direito natural e em parte sobre a trilha por eles aberta, os primeiros economistas, a começar pelos fisiocratas tinham chamado de estado de natureza ou sociedade natural” (BOBBIO, 1994).

Arato (1995), salienta ainda que as associações não se dão em um único plano e sim em vários, a saber: tamanho, lógica, extensão temporal, espacial, papel político, associações voluntárias, lobbies e outros, e que são todos muito diferentes entre si, e ressalta, ainda, que o conceito de sociedade civil modificou-se e há a necessidade de reconstruí-lo e para tanto sugere seis temas para discussão: legitimidade da democracia onde questiona os modos de representação política; os problemas da constitucionalização onde examina a formulação das constituições nacionais e a participação da sociedade civil nestes processos; o problema dos mecanismos institucionais da democracia, como as formas de democracia representativa impactam sobre a sociedade civil, e como a vontade popular e sua formação participam destes processos e mecanismos; relações entre sociedade civil e sociedade política, como os partidos políticos, os governos locais e as associações da sociedade civil se relacionam; o problema dos meios de comunicação de massa: existe a necessidade de discutir o impacto destes sobre a

sociedade civil para a existência de uma esfera pública democrática; a globalização e a sociedade civil, como os movimentos globalizantes impactam a sociedade civil e suas organizações, como os direitos humanos podem ser assegurados em parâmetros básicos para a sociedade civil.

Segundo Sachs (1986), no processo de reconstrução são elaboradas estratégias de desenvolvimento, enfatizando a necessidade de fundar novos modos de produção e estilos de vida nas condições e potencialidades ecológicas de cada região, assim como na diversidade étnica e na autoconfiança das populações para a gestão participativa dos recursos.

Para Vieira (1998), a questão ambiental tende a se apresentar como um somatório de aspectos extremamente diferenciados onde nem sempre se torna visível à relação de interdependência que os une. Chama a atenção para a criação de um modelo analítico, indicando para uma gestão dos recursos naturais comuns, coerentes com fenômenos disjuntos, como por exemplo, a rarefação de recursos naturais essenciais à dinâmica das economias modernas e a contínua produção de bens de consumo e da sobrevivência humana com relação aos recursos naturais utilizados.

Para Arns et al (2001), o quadro institucional no nível local é representado por:

- Diversidade de instituições governamentais, com visões distintas da problemática local e dos caminhos para resolvê-la. Muitas vezes, as instituições sequer têm atuação no nível local, centrando suas ações a partir de políticas federais ou estaduais mais amplas. A maioria das instituições busca resultados parciais de desenvolvimento, sob a ótica setorial e em curto prazo.
- Falta de interação entre as organizações governamentais e não governamentais que atuam com públicos distintos e, sobretudo, entre estas duas e as organizações comunitárias e empresariais. A prática das

instituições é, normalmente, isolacionista em que cada uma executa suas políticas sem interface com as demais instituições nem com a comunidade.

- Postura comportamental da maioria dos gestores e técnicos das instituições, os quais são mais vinculados às pressões das estruturas organizacionais e de lideranças políticas.

A fragilidade de organizações representativas da sociedade civil bloqueia um canal de voz e comunicação entre a comunidade, especialmente os mais excluídos, e as instituições. Ainda mais, a população acumulou certa descrença nas instituições, principalmente, em virtude dos diversos programas prometidos e superpostos, gerando um ciclo de ineficiência das instituições e desconfiança da população para a construção do futuro.

Continuando com o desenvolvimento local, para Pecqueur (2000), no desenvolvimento local observa-se uma multiplicação de vias e de estratégias de ação econômica.

Ao definirmos desenvolvimento local é necessário verificar as ações que levaram ao sucesso, buscando referências que indiquem os passos dados na direção da efetividade das ações implementadas, sempre à luz do enfoque orientado pela estratégia.

Em uma linha teórica paralela a do desenvolvimento local encontra-se o conceito de desenvolvimento territorial ou desenvolvimento rural, que vai além da abordagem agrária com o significado de rural nesse contexto tendo o sentido de oposição a urbano industrial e que considera, sobretudo a valorização coletiva e negociada das potencialidades das localidades ou regiões, chamadas de atributos locais (SABOURIN et al, 2002). Essa abordagem aponta para identificação e a valorização das dinâmicas de coordenação e organização das relações e dos fluxos existentes entre agentes locais, território e ambiente externo. Segundo Sabourin et al (2002), o território não é um simples suporte físico das atividades econômicas ou um quadro de localização dos agentes, é um espaço constituído

histórica e socialmente, no qual a eficiência das atividades econômicas é intensamente condicionada pelos laços de proximidade e pelo fato de pertencer a este espaço.

Como desenvolvimento territorial não é o foco da nossa pesquisa apenas indicaremos alguns autores que trabalham nesta linha do conhecimento: Raud (1998), Becker e Dallabrida (2003)”.

No Brasil embora uma longa distância o separe das situações ideais para praticar o desenvolvimento sustentável, um bom percurso já foi percorrido, permitindo que as questões ambientais interajam com as políticas públicas. Hoje, o ambientalismo está presente na vida nacional.. Existem ambientalistas na esfera governamental trabalhando para concretizar políticas, programas e projetos; nos meios acadêmicos e científicos a preocupação ambiental ocupa uma posição de prioridade que se estende aos sistemas educacionais, e encontra apoio na sociedade através de inúmeras Ong's ambientalistas. Essa preocupação chegou também aos meios artísticos, ao sindicalismo e paulatinamente está sendo incorporada pelo empresariado.

O interesse pelas questões ambientais começou a ser disseminado no País em 1972, a partir da Conferência de Estocolmo e foi legitimado por meio da Lei Nº6. 938 de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a política nacional do meio ambiente. Esta lei criou o Sistema Nacional do Meio Ambiente-SISNAMA-, o Conselho Nacional do Meio Ambiente-CONAMA - e fixou instrumentos da política nacional de meio ambiente.

Já em 1988, foi dado outro importante passo, com a promulgação da Constituição Federal onde a questão ambiental foi abordada, outorgando-lhe a merecida importância no art. 225 “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”. Este capítulo da

Constituição está sendo levado à prática por meio de leis como as de número: 8.974 de 5-1-1995 que tratam do patrimônio genético; 9.795 de 27-4-1999 que trata da política nacional de educação ambiental e especialmente a de número 9.605 de 12-2-1998 que trata dos crimes ambientais.

Outros marcos importantes para o país, foram à criação do Ibama (1989), do Ministério do Meio Ambiente (1991), do Programa Nacional do Meio Ambiente (PNMA) e do Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA), lançamento de programas e linhas de ação, estabelecimento de políticas, específicos para: Recursos Hídricos, Florestas Tropicais, Pantanal, Mata Atlântica, Protocolo Verde, Biodiversidade, Extrativismo, Recursos Genéticos e Amazônia.

Em fevereiro de 1997, foi criada por decreto do Presidente da República, a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21, no âmbito da Câmara de Políticas dos Recursos Naturais, incluindo representantes do governo e da sociedade civil, com as atribuições de propor estratégias de desenvolvimento sustentável e coordenar, elaborar e acompanhar a implementação daquela Agenda. Um fator diferencial da Agenda Brasileira em relação às demais experiências no mundo é a opção pela inclusão das Agendas Locais, pois em um país de dimensões continentais e de múltiplas diferenças, a criação das Agendas Locais torna-se condição indispensável para o êxito do programa.

A Agenda 21 Brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para a construção da democracia ativa e da cidadania participativa no País. Coordenado pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional – CPDS, teve o envolvimento de cerca de 40.000 pessoas de todo o Brasil. O documento Agenda 21 Brasileira foi concluído em 2002.

A partir de 2003, a Agenda 21 brasileira não somente entrou na fase de implementação assistida pela CPDS, como também foi elevada à condição de Programa do Plano Plurianual, PPA 2004-2007. Como programa, adquiriu mais força política e institucional, passando a ser instrumento fundamental para a construção do Brasil Sustentável.

A prioridade é orientar para a elaboração e implementação de Agendas 21 Locais com base nos princípios da Agenda 21 Brasileira que, em consonância com a Agenda global, reconhece a importância do nível local na concretização de políticas públicas sustentáveis. Atualmente, existem mais de 544 processos de Agenda 21 Locais em andamento no Brasil, quase três vezes o número levantado até 2002.

Porém, apesar de todos os esforços, o Brasil ainda está longe do alcance dos compromissos assumidos na Agenda 21, de 1992.

### 3.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS

Segundo o conjunto das novas abordagens sobre desenvolvimento, para que exista o desenvolvimento local, deve haver intenso relacionamento entre os grupos participantes. Segundo Casarotto e Pires (2001) estes relacionamentos são firmados a partir das interações que representam, em atividades desta natureza, o maior e mais eficiente processo de comunicação e operacionalização das ações previstas nos planos. As interações entre os participantes criarão estratégias de ação com um foco único no objetivo principal que é o desenvolvimento. Estas estratégias, com o passar do tempo poderão se transformar em processos que facilitarão o trabalho dos grupos.

Para estruturar a discussão dos pontos relativos à visão de longo período do novo processo de desenvolvimento é necessária a visão plano estratégico, que delineará as ações que serão implementadas no futuro. Para

Casarotto e Pires (2001), a estratégia é uma característica comum a qualquer projeto que seja orientado ao desenvolvimento.

Para Levy (1986) “estrategiar” é pensar para agir, porém reconhece que existem alguns processos intermediários e implícitos entre a reflexão e a ação que são aqueles próprios de toda reflexão humana, são eles: hipóteses, que são os dados de partida os quais se aborda um problema; modelos, que são os esquemas específicos de conhecimento disponível com os quais se procura solucionar os problemas e os programas, que são as configurações que ligam os modelos com a ação e que traduzem decisões em fatos concretos e salienta que o êxito só surge de boas idéias estratégicas, que mediante uma organização superior, transformam desordem em ordem, fraquezas em forças para manejar circunstâncias e ameaças em oportunidades.

Segundo Ferreira (1986), a estratégia é definida como a arte de aplicar meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos e exploração de condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Para Mintzberg (2000):

- Estratégia fixa a direção: O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela trafegue coesa através do seu ambiente;
- Estratégia focaliza o esforço: A estratégia promove a coordenação das atividades, sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevêm o caos.
- Estratégia define a organização: Propicia as pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras;
- Estratégia provê consistência: é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido a estratégia é como

teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e expressar o mundo e com isto facilitar a ação.

Mintzberg (2000) elaborou uma espécie de roteiro pela “selva do planejamento estratégico”, onde faz uma revisão de grande volume de literatura na qual emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial e dividiu esse campo teórico em dez “escolas de pensamento”, onde cada um destes destaca um ponto importante e uma perspectiva única, interessante e criteriosa, da formulação estratégica e salienta tanto suas limitações como suas contribuições. Das dez escolas, as três primeiras são de natureza prescritiva e são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Mas, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como um processo de obtenção do conceito na mente do indivíduo. Analogamente foi desenvolvida uma escola cognitiva, pequena mas importante, que busca usar mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”. Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, a escola do poder, que trata a formulação de estratégia como um processo de

negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Comparando-se a esta, existe outra escola de pensamento que considera a formulação da estratégia como estando enraizada na cultura da organização. Portanto, vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

A seguir, sintetizamos as escolas para situar o leitor na abordagem que iremos adotar neste estudo.

A Escola do *Design* representa a visão mais influente do processo de formulação da estratégia e o tem como um processo de concepção. As origens da escola do *design* podem ser atribuídas a dois influentes livros escritos na Califórnia *University* (Berkeley) e no MIT: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957, e *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler, em 1962. *Selznick*, em particular, introduziu a noção de “competência distintiva”, discutindo a necessidade de se reunir o “estado interno” da organização com suas “expectativas externas” e argumentou que se deve embutir a “política na estrutura social na organização”, a qual veio a ser mais tarde chamada de “implementação”. Chandler (1962), por sua vez estabeleceu a noção de estratégia de negócios desta escola e sua relação com a estrutura.

Mas o verdadeiro ímpeto para a escola do *design* veio do grupo de Administração de Geral da *Harvard Business School*, começando especialmente com a publicação do seu livro-texto básico, *Business Policy: Text and Cases*, em 1965 que se tornou rapidamente o mais popular na área, bem como o mais importante para esta escola de pensamento.

Seus conceitos-chave formam a base de grande parte da prática em administração estratégia. Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a primeira revelando forças e fraquezas da organização, a segundas ameaças e oportunidades no ambiente. “Estabelecer a adequação” é o lema da

escola do *design*. Outros dois fatores considerados importantes na formulação da estratégia são os valores gerenciais – crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização e outro é o das responsabilidades sociais – especialmente a ética da sociedade na qual a organização opera ao menos como ela é interpretada por seus executivos. Esta escola pouco demonstra a estratégia em si, somente que é um “ato criativo”. Uma vez determinadas as estratégias alternativas, o próximo passo no modelo é avaliá-las e escolher a melhor, o que supõe-se que outras alternativas foram projetadas e devem ser avaliadas para que uma seja selecionada. Para Rumelt (1997) a melhor estrutura para se fazer essa avaliação tem-se que verificar quatro itens importantes: consistência, pois a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes, consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e as mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo, vantagem, a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada, viabilidade, a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis e nem criar subproblemas insuperáveis.

A Escola do *Design* é sustentada por várias premissas básicas, algumas evidentes e outras implícitas. Para Andrews (1982):

- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente; pois estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado – a ação deve fluir da razão. Andrews sugere que os executivos sabem realmente o que estão fazendo somente quando tornam a estratégia tão deliberada quanto possível.
- A responsabilidade sobre o controle e percepção deve ser do executivo principal, pois esta pessoa é o estrategista. Para a escola do *design* existe somente um estrategista. Esta mentalidade aloca todas as decisões importantes à alta administração, a qual impõe a organização e monitora seu desempenho.

- O modelo da formação da estratégia deve ser mantido simples e informal. Para Andrews, fundamental para esta visão é a crença em que a elaboração e a formalização irão solapar o modelo em sua essência.
- As estratégias devem ser únicas, pois as melhores resultam de um processo de *design* individual e esse processo deve ser “um ato criativo”.
- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva, pois não pode haver estratégias incrementalistas ou estratégias emergentes, as quais permitem que a “formulação” continue durante e depois da “implementação”. A estratégia aparece em algum ponto do tempo, pronta para ser implementada.
- As estratégias devem ser explícitas, assim precisam ser mantidas simples. Para Andrews, as estratégias devem ser explícitas para quem as faz e, se possível, articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las. Devem ser mantidas de preferência simples, pois uma concepção de estratégia traz simplicidade para organizações complexas (ANDREWS, 1982).

Na década de 70, foram divulgadas muitas publicações científicas e não científicas a respeito das virtudes do “planejamento estratégico” formal, o que foi um enorme sucesso, pois implantou na mente dos gerentes, em todas as partes, uma espécie de imperativo a respeito do processo, que era moderno e progressivo. A Escola do Planejamento representava a formulação da estratégia como um processo formal: procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números. A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados com uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal. A escola de planejamento originou-se ao mesmo tempo em que a escola de *design* e seu livro mais influente

foi *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965. Os proponentes da escola de planejamento desenvolveram extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização que geralmente são colocadas de forma numérica como objetivos. Para Hofer e Schendel (1978) existem modelos distintos para tarefas de formulação de estratégias e de metas e os que as combinam. Muitos autores desta escola usaram a palavra “objetivos” querendo dizer estratégias e valores como metas, nesta escola, grande parte do planejamento foi reduzida a pouco mais do que quantificação de metas e um meio de controle. As premissas da escola do planejamento são: O processo deve ser controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas; a responsabilidade por todo o processo deve ser do executivo principal e a responsabilidade pela execução deve ser dos planejadores; as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementados através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas, e planos operacionais de vários tipos.

No começo dos anos 80, houve uma mudança drástica na área de administração estratégica com o início da escola de posicionamento que varreu grande parte da literatura prescritiva embora aceitando grande parte das premissas subjacentes às escolas do *design* e planejamento. Esta revolução aconteceu devido ao fato desta escola acrescentar conteúdo no sentido literal de enfatizar a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pela qual elas foram formuladas. Acrescentou, também substância, pois depois de tantos anos de pronunciamentos genéricos da escola do planejamento da repetição do modelo da escola do *design*, a escola do posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias abriu o lado prescritivo da área das investigações substanciais. O divisor de águas foi à publicação de *Competitive Strategy*, de Michael Porter em

1980, que agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas anteriores bem como a necessidade por substância.

A Escola do Posicionamento não se afastou radicalmente das premissas da escola de planejamento, ou mesmo daquelas da escola do *design* com uma exceção chave. O item mais notável, nesta escola, foi uma idéia única e revolucionária para o melhor e para o pior, pois tanto a escola do *design* quanto a escola do planejamento não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis em qualquer situação. A escola do posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave, como posições de mercado, são desejáveis. Dispensando assim uma premissa básica da escola do *design* que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização – esta escola foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta as condições vigentes. Porém a formação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal. Portanto, a escola do posicionamento representa a formulação da estratégia como um processo analítico, controlado e consciente que produz estratégias deliberadas e completamente desenvolvidas. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. A estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais as quais dirigem a estrutura organizacional.

A Escola do *Design*, ao contrário das escolas de planejamento e posicionamento, levou a sério a liderança formal, indicando a formação de estratégias nos processos mentais do executivo principal. Porém, esta escola não conseguiu forma um culto em torno desta liderança, pois salientava a necessidade de uma estrutura conceitual desprezando a intuição e evitando elementos intangíveis e personalizados da liderança.

A Escola Empreendedora focou a formação da estratégia exclusivamente no líder único e enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, e critério promovendo uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão que é uma representação mental de estratégia criada ou mais ou menos expressa na cabeça do líder que se vê como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. A visão tende com freqüência, a ser uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado e flexível de forma que o líder possa adaptar as suas experiências. A estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção e emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso. A escola empreendedora como a do posicionamento surgiu da economia, pois o empreendedor tem papel de destaque na teoria econômica neoclássica. Porém, seu papel era limitado em decidir quais quantidades produzir e a que preços, enquanto a dinâmica competitiva cuidava do resto. Com a ascensão das grandes economias o cenário mudou bastante fazendo com que a visão de empreendedor mudasse. Para Schumpeter (1947), novas combinações, inclusive “fazer coisas novas ou fazer coisas que já são feitas de uma nova maneira”. O empreendedor não é somente uma pessoa que investe o capital inicial ou inventa um novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio.

A Escola Cognitiva tem a formação da estratégia como um processo mental, entender como o estrategista pensa. Chegar ao que o processo estratégico significa na esfera da cognição humana. Autores como Reger e Huff, 1993; Bogner e Thomas, 1993 têm trabalho este assunto. Esta escola sugere que, em grande parte, os estrategistas são autodidatas e desenvolvem suas estruturas do conhecimento e processos de pensamento principalmente através da experiência direta. A experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente. A escola

Cognitiva é dividida em duas linhas de pensamento bastante diferentes: uma mais positivista, que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera que varre o mundo aproximando-se e afastando-se em resposta à vontade do seu possuidor; embora as imagens que ela capta sejam consideradas distorcidas. A outra linha de pensamento vê tudo como subjetivo e a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo onde os olhos da mente se voltam para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua tomada sobre aquilo que ela vê lá fora – os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. Assim, enquanto a primeira corrente procura entender a cognição como espécie de recriação do mundo, esta acredita que a cognição cria o mundo.

Para Corner, Kinicki e Keats (1994), a cognição opera segundo uma seqüência lógica: a atenção, que determina quais informações serão processadas e quais serão ignoradas, determinando prioridades; a codificação, que dá significado às informações, buscando uma adequação entre elas e as categorias existentes; a armazenagem/recuperação, a cognição começa com a memória que é uma teia de associações entre diferentes itens de informação. Nas organizações, as informações também estão incorporadas em formulários, regras, procedimentos, convenções, e tecnologias; a escolha cujo processo passa de um estágio para o outro e de trás para frente antes de passar decisivamente para a resolução. A resolução pode parecer que foi tomada, porém esta é emergente.

Para Mintzerg (2000), na escola cognitiva:

- A formulação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;

- As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
- As informações, de acordo com a corrente objetiva, fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelo mapa cognitivo, ou, de acordo com a linha subjetiva, são meramente interpretações do mundo que existe somente em termos de como é percebido. O mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído.
- As estratégias são difíceis de realizar e quando são realizadas ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e subsequentemente são difíceis de mudar quando não mais viáveis.

A Escola de Aprendizado representa formulação da estratégia como um processo emergente e de aprendizado ao longo do tempo, quando as pessoas, às vezes, atuando individualmente, mas na maioria das vezes atuando coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, mas que ao final convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Enquanto outras escolas têm questionado os aspectos específicos das tradições racionais das escolas do *design*, do planejamento e posicionamento, a escola do aprendizado faz isto de forma mais ampla e vigorosa, derrubando a maior parte de suas hipóteses e premissas básicas. Quem realmente é o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formulação da estratégia? A escola do aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação da estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas não corresponde aquilo que realmente acontece nas organizações. A escola de Aprendizado se baseia em um redimensionamento estratégico importante que raramente se origina de um esforço formal de planejamento, nem mesmo das salas da alta administração da organização. As

estratégias se devem a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes, muitas vezes de forma acidental e sem muita consideração quanto às conseqüências estratégicas. Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas mudanças freqüentemente produzem grandes mudanças de direção. Portanto, pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia.

A Escola Cultural representa a formulação da estratégia como um processo coletivo. Os antropólogos debatem indefinidamente o conceito de cultura, porém aqui será utilizado o conceito de cultura em linhas gerais. A cultura é essencialmente composta de interpretações de mundo e de artefatos que refletem as mesmas onde além da cognição as interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social, pois não existem culturas particulares. Assim Mintzberg (2000) associou a cultura organizacional com a cognição coletiva onde esta passa a ser a mente da organização com crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações tangíveis, como histórias, símbolos, edifícios ou produtos. Pettigrew (1985) salienta que a cultura organizacional é um “tecido social expressivo” e como o tecido humano une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo. A cultura representa a força vital da organização. Quanto mais fechada à trama unindo as interpretações e atividades, mais profundamente enraizada será a cultura. Para Johnson (1987), as organizações com culturas fortes são caracterizadas por um conjunto de suposições dadas como certas, as quais são protegidas por uma rede de artefatos culturais, inclusive a maneira como as pessoas se comportam umas com as outras, histórias que contam à linguagem que usam e assim por diante.

Para Mintzberg (2000), na Escola Cultural:

- A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;

- Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
- Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
- Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

A relação entre cultura e estratégia possui alguns pontos importantes: A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como o seu uso de análise e, portanto influencia processo de formação da estratégia definindo diretamente o estilo da tomada de decisão. A cultura organizacional provoca um compromisso comum com as crenças e encoraja a consistência no comportamento tornando mais difíceis as mudanças de estratégia. Outro ponto importante é a atenção de como superar a inércia estratégica da cultura organizacional.

A Escola Ambiental representa a formulação da estratégia como um processo reativo às forças externas do ambiente e que coloca em equilíbrio a visão global da formação estratégica, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais do processo, ao lado de liderança e organização. Nesta escola, a formulação da estratégia é forçada a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios dados às forças e demandas do contexto externo. Os autores favoráveis a esta visão tendem a considerar a organização como passiva que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece o rumo. O que reduz a geração de estratégia a uma espécie de processo de espelhamento, o qual deveria levar esta escola além dos limites da administração estratégica.

A escola ambiental provém da chamada “teoria contingencial” a qual descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização – por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna e mais planejada é a estratégia.

A visão de contingência leva em conta as dimensões que podem variar em uma organização. São eles: estabilidade, onde o ambiente pode variar de estável a dinâmico, e vários fatores podem influenciar como governos instáveis, variações de cambio, mudanças de demanda, oferta de concorrentes e etc.; complexidade, com variação de simples a complexo; da diversidade de mercado com variação de integrados a diversificados; e hostilidade com variação de favorável a hostil.

Segundo Mintzberg (2000), algumas premissas regem a escola Ambiental:

- O ambiente apresentando-se como um conjunto de forças gerais é o agente central no processo de geração de estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
- Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até os que recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

A Escola de Configuração representa a formulação da estratégia como um processo de transformação, descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos para novos estados e aborda como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir “estados”, “modelos”, e “tipos ideais” e como

estes diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir “estados”, “períodos” e “ciclos de vida” organizacionais.

Finalizando a identificação dos movimentos teóricos no campo da estratégia, Mintzberg (2000) denomina a Escola do Poder como aquela que representa a formulação da estratégia como um processo de negociação, um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Pressiona pela melhor compreensão do papel de indivíduos organizados ou não, na formulação ou reformulação de comportamentos, porém as estratégias oriundas desse processo não são necessariamente ótimas. É no âmbito dessa escola que desenvolveremos uma das categorias analíticas do nosso estudo: as ações estratégicas.

Na Escola do Poder, Mintzberg (2000) usa a palavra poder para descrever o exercício da influência além da puramente econômica (a qual inclui poder econômico usado além da concorrência convencional de mercado). Na prática, poder e política nunca estiveram ausentes das organizações especialmente das grandes, nem dos processos de formulação da estratégia. As relações de poder cercam as organizações, tanto internamente, poder micro, o qual lida com o jogo de política – de poder ilegítimo dentro de uma organização, como poder macro o qual diz respeito ao uso do poder pela organização agindo em seu próprio interesse em conflito, ou cooperação com outras organizações.

Se a formulação da estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos ou coalizões. Introduzindo qualquer forma de ambigüidade – incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos - a política surge. Quase todas as organizações, privadas ou públicas, são, moderada ou ocasionalmente, políticas. Só as menores ou dirigidas de forma autocrática podem evitar totalmente a política aberta durante algum tempo. Algumas organizações são inteiramente capturadas por políticas, cada

decisão estratégica torna-se um campo de batalha. O local torna-se uma “arena política”. Geralmente em épocas de mudanças difíceis, quando o poder sempre é realinhado de maneira imprevisível, que surgem as arenas políticas em organizações até então saudáveis. Nessas condições, muitas coisas mudam de donos e as pessoas sentem-se particularmente inseguras criando conflitos políticos em especial na formação da estratégia.

Geralmente, novas estratégias não são apenas guias de ações futuras, são também sinais de mudanças nas relações de poder, quanto mais importante à estratégia e descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas, o que dificulta que a organização chegue a qualquer estratégia. Contudo estratégias podem emergir de processos políticos, em alguns casos, uma única decisão a qual se chegou por meios políticos pode estabelecer um precedente e a partir deste, um padrão. Ter-se chegado à estratégia de maneira política, significa tê-la formulado passo a passo através de processos políticos de negociação e assemelhados e o resultado é emergente para a organização.

Como as organizações são compostas de pessoas com sonhos, esperanças, interesses, temores e melindres, a formulação estratégica sofrerá a influência da vontade ou dos interesses de cada participante como forma de poder. Por conseguinte, a Escola do Poder (Mintzberg, 2000, p. 173) indica a formulação da estratégia como um processo de negociação onde vários agentes perseguem seus próprios interesses e agendas e pressiona pela melhor compreensão do papel de indivíduos organizados ou não na formulação ou reformulação dos comportamentos. Deste processo político surge a chamada estratégia coletiva, onde vários indivíduos se unem para a formulação de uma estratégia comum. Mintzberg indica como principais autores da estratégia coletiva Astley e Fombrum.

Se algum fator externo como incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos estiver presente durante a formulação

da estratégia, emergirá a ação política, abrindo espaços então para a ação estratégica: “se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos” (MINTZBERG, 2000, p. 175).

Em épocas de mudanças difíceis, quando o poder sempre é re-alinhado de maneira imprevisível, surgem as arenas políticas nos relacionamentos até então saudáveis. Nestas condições, as coisas mudam de dono e os indivíduos sentem-se inseguros. Esta condição faz com que sejam criados os conflitos políticos e em especial na formação da estratégia onde existem várias fontes de interesses. Para Bruner et al (1999) ambas as partes concordaram que os objetivos, embora não necessariamente semelhantes, são compatíveis, de modo que cada uma seja capaz de atingir seus próprios objetivos, assim como os objetivos em que se baseia a aliança.

Novas estratégias pretendidas não são apenas guias de ação, são também sinais de mudança nas relações de poder, quanto mais importante a estratégia, mais provável a existência de manobras políticas.

Segundo Mintzberg (2000), é impossível formular e, muito menos, implementar estratégias ótimas. Sempre haverá perturbações se houverem metas concorrentes entre indivíduos. Estratégia deliberada significa a realização coletiva de intenções pela organização como um todo.

“Redes”, “estratégias coletivas”, “empreendimentos conjuntos” e outras alianças estratégicas fazem parte do novo vocabulário de administração estratégica, conforme Mintzberg (2000).

Amos Hawley (1950) dá conta da organização interna de um sistema biótico. Alguns de seus princípios básicos são aplicados na análise de “comunidades” de organizações. Esta análise chama a atenção para a importância de coletivo como oposto de individual, forma de adaptação organizacional e sugere

a utilidade do conceito de “estratégia coletiva”: mobilização conjunta de recursos e formulação de ação dentro da coletividade organizacional e alianças estratégicas.

As alianças tendem a ser uma reação às incertezas dos mercados ou das tecnologias, onde ambas as organizações ganham com a aliança, pois cada qual contribui com forças complementares à parceria. O termo aliança estratégica abrange uma vasta gama de formatos organizacionais, desde acordos de compra de longo prazo até contratos de licenciamento e co-participação no marketing. Apesar das diferenças nos formatos organizacionais, as definições de cada uma das alianças convergem para pontos importantes. Cada aliança tem objetivos compatíveis e diretamente relacionados com o impulso estratégico dos parceiros. Cada aliança também proporciona acesso aos recursos e busca o compromisso dos parceiros e principalmente proporcionam uma oportunidade de aprendizado organizacional.

Para Bruner et al (1999), a aliança estratégica é um acordo estreito, de longo prazo e de benefícios mútuos entre dois ou mais parceiros, que visa o compartilhamento de recursos, conhecimentos e capacidades, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva de cada parceiro.

As alianças se posicionam entre os esforços e objetivos estratégicos e são motivadas por fatores ofensivos e defensivos. As alianças ofensivas têm por objetivos o acesso aos mercados existentes ou a criação de novos mercados, a definição ou a fixação de normas ou padrões setoriais, a preparação para novos acontecimentos políticos e a prevenção da entrada de concorrentes no mercado. As alianças defensivas se concentram na proteção e consolidação das atuais posições de mercado, no compartilhamento do risco financeiro de uma tecnologia dispendiosa ou na obtenção de economias de escala. Em geral, os objetivos das alianças estratégicas são alcançados através da combinação das capacidades de produção e dos processos empresariais.

As alianças são constituídas para facilitação do aprendizado, onde este pode envolver o acesso a tecnologias inovadoras ou expertise financeira, de marketing e de produção. O resultado desta abordagem é acelerar lançamento de novos produtos, o acesso à tecnologia. Entretanto, existe um lado negativo neste tipo de aprendizado, pois muitas empresas recorrem às alianças como meio de se apropriar de tecnologias exclusivas, à custa de um parceiro prestativo embora ingênuo. Outro fato importante é que muitas alianças se constituem como o primeiro passo com vistas a uma futura fusão, incorporação ou aquisição de controle. As alianças permitem que os parceiros desenvolvam um clima de conforto e relacionamento antes do envolvimento num dispendioso processo de fusão ou incorporação. Este tipo aliança também cria condições para a evolução mais lenta do processo de aproximação, reduzindo, assim, a probabilidade de erros dispendiosos, tão comuns nas aquisições apressadas. Porém, o tempo é uma faca de dois gumes: de um lado estimula o fortalecimento das relações; de outro, a necessidade de consenso às vezes retarda o processo, propiciando o fortalecimento das resistências à aproximação.

Pouco se sabe sobre os tipos de aliança mais adequados a um conjunto de parceiros e sobre como avaliar os perfis de risco e recompensa de uma forma em relação às demais. Diferentes formas de aliança são capazes de produzir os mesmos resultados. Porém, sob condições de elevada incerteza em que as conseqüências de fracasso são muito dispendiosas, as formas menos estruturadas de aliança são em geral preferíveis. Quando o controle é um fator importante para minimizar o risco de perda de informações exclusivas, as alianças fortemente estruturadas são mais vantajosas.

Apesar dos diferentes formatos, cada aliança, para caracterizar como tal, deve apresentar certas dimensões básicas, pois o termo aliança estratégica é utilizado de forma indevida e é em geral pouco compreendido. Segundo Bruner et al (1999), existem sete dimensões básicas das alianças estratégicas:

compatibilidade dos objetivos, vantagem estratégica, interdependência, compromisso, comunicação e solução de conflitos, coordenação do trabalho e planejamento, onde a avaliação destas dimensões assegura melhor compreensão das precondições das alianças, possibilitando uma avaliação mais profunda das questões relativas à constituição da aliança. Esta discussão tende a ignorar os aspectos de processos. A preocupação com os processos adiciona uma dimensão temporal que afeta a forma de negociação, execução, e modificam as alianças ao longo do tempo.

Com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a estratégia deixa os limites da organização isolada e torna-se um processo conjunto para ser desenvolvido com parceiros, cada esfera negocia através de uma rede de relacionamentos, para formular uma estratégia coletiva. O poder e os aspectos relacionados da estratégia são grandes. É argumentado que a colaboração deve unir coação, escolha e competição como sendo de interesse central para teoria do gerenciamento estratégico. É também importante o papel da colaboração como uma parte integral do que é denominada “estratégia coletiva” (Astley, 1984), a colaboração, ou ação conjunta pelas organizações sobre problemas de importância estratégica.

Astley (1984) define como “estratégia coletiva” a formulação conjunta de políticas e implementações de ações pelos membros da coletividade interorganizacional com a finalidade de mobilização coletiva e orientação de recursos para atingir objetivos e compartilhar resultados.

A “estratégia coletiva” possui algumas características que a diferem da estratégia típica organizacional, segundo Astley e Fombrun (1983), que como os “organismos” biológicos se adaptam aos ambientes, as organizações também o fazem. A adaptação possui duas formas básicas: adaptação individual e adaptação comum. A adaptação individual pode ser dividida em dois tipos: adaptação

somática e adaptação genética. Adaptação comum também pode ser subdividida em dois tipos: adaptação comensalista e adaptação simbiótica.

A estratégia pode ser vista como adaptação, pois o planejamento estratégico típico é descrito em dois níveis: estratégia de negócios e estratégia corporativa, no nível de negócios a estratégia foca a competição com outras empresas, produtos ou mercados. Já a estratégia corporativa é a estratégia interna de conduta da organização. Na estratégia coletiva, tanto a estratégia de negócios quanto a estratégia corporativa é formulada de acordo com o ponto de vista com o qual a organização foi forçada a entrar em acordo.

A estratégia tem uma forte ligação com o ambiente, pois os ambientes organizacionais tem sido vistos como constituídos por grupos com interesses específicos ou *stakeholders* com quem as organizações podem atingir barganhas favoráveis e por meio disto moldar a natureza da operação de seus domínios (ANSOFF, 1965; FREEMAN, 1983). Manipulações estreitas de recursos dependentes de *stakeholders* podem elevar organizações a um degrau de autonomia para exercitar a escolha estratégica em moldar um “ambiente de negociação” (CYERT; MARCH, 1963). A respeito desta interdependência mútua, com outros, contudo, as organizações estão ainda sendo vistas como estando armadas contra seus ambientes no senso que eles agem sobre seus próprios interesses, procurando interesses localizados antes de promover os objetivos comuns da coletividade organizacional na qual estes estão imersos. Na política de negócios, análises típicas ocorrem somente do ponto de vista da organização focal. A escolha estratégica é proclamada sobre as ações independentes de motivação de interesses particulares de unidades focais de interesse. Isto pode ser caracterizado como política de negócios organizacional egocêntrica.

O foco no ambiente como determinante primário da atividade organizacional tem mostrado uma mudança drástica com relação à liberdade de autonomia das organizações com relação à “escolha estratégica”. Estes modelos

estão especificamente ameaçando as teorias de planejamento que confiam na noção de que a formulação e implementação de políticas é essencialmente um processo pró-ativo. Segundo Astley e Fombrum (1983, p.576),

“o tradicional conceito de política empresarial de ambiente de relacionamento organizacional simplesmente reforça a visão de que forças ambientais predominam sobre a escolha gerencial como determinantes da ação organizacional. Nesta visão, tudo o que pode ser feito pela organização é reagir à coação externa através da sensível percepção e processamento de informações levando em consideração tendências ambientais e eventos originados fora do domínio de controle da organização”.

O ambiente de relacionamento é caracterizado pelo aumento da interdependência e redes sempre mais complexas de corporações interligadas, estratégias individuais são dominadas pela escolha pro - ativa do nível coletivo. Deste modo há um aumento de estruturas emergentes de ação coletiva, alcançando desde discussões e organizações informais até os padrões formais como *joint ventures* e união de empresas.

Desta perspectiva, o determinismo ambiental da população pode ser feito pela revisão do conceito de estratégia em termos de mobilização coletiva de ação e orientação de recursos com a finalidade de atingir objetivos compartilhados pelos membros da rede interorganizacional. O objeto de cada ação é a criação de um domínio compartilhado no qual as organizações podem coletivamente, mas não independentemente, manter controle sobre seus destinos.

Para Astley e Fombrum (1983) dois pontos são importantes e dão significativo progresso a esta esfera de ação modificando o tradicional conceito de ambiente de relação organizacional:

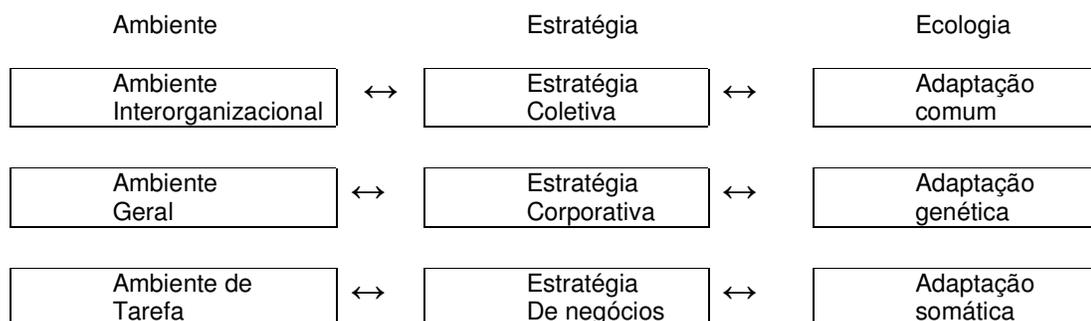
“Primeiro, é obtido da perspectiva da dependência de recursos, focando no relacionamento (na troca de entrada e saída), e determina a autonomia da organização e controle do ambiente. Esta abordagem chama a atenção para os fatos: que cada relacionamento é manipulado e aberto para redefinição e que o gerenciamento pode ativamente moldar cada fonte de

interdependência com o ambiente. Segundo, a esfera de ação tem usado o conceito de gerenciamento de *stakeholders* como meio de identificar grupos de interesses específicos que são críticos para o funcionamento da organização.” (ASTLEY; FOMBRUM, 1983, p. 576),

Após a formulação da estratégia coletivamente, há a necessidade de uma política de negócios a fim de definir os parâmetros relativos às ações que colocarão em prática as estratégias formuladas.

A primeira é baseada na natureza de interdependência entre os membros componentes e a segunda, baseada em comensalismo quando existe colaboração direta entre empresas ou indireta quando há competição pela fonte de recursos. O fator crucial que determinará se a associação é direta ou indireta é o número de unidades envolvidas na coletividade. Pequenos números permitem associação direta, já um grande número de participantes necessita um relacionamento indireto (Fig. 1).

FIGURA 1 - PARALELOS NA CONCEITUALIZAÇÃO DE AMBIENTE, ESTRATÉGIA E ADAPTAÇÃO ECOLÓGICA.



Fonte: adaptado de Astley e Fombrum (1983)

McMillan (1978) identifica o comensalismo e a simbiose como os dois maiores tipos de relacionamento entre organizações. Já Philips (1960) identifica que o número de organizações envolvidas em um grupo é o fator crítico que afeta a natureza da coordenação do grupo. Assim existem alguns graus em que estas dimensões analíticas podem classificar os grupos de organizações. Na tabela

abaixo os relacionamentos duas dimensões estão relacionadas, são elas comensalismo e simbiose e relacionamento direto e indireto, estes produzem quatro tipos ideais de coletividades: aglomerado, confederado, conjugado e orgânico, conforme apresentado no quadro 01.

QUADRO 01 - ASSOCIAÇÃO E INTERDEPENDÊNCIA

Tipos de Associação	Formas de Interdependência	
		Comensalista
Direta	Confederada	Conjugada
Indireta	Aglomerada	Orgânica

FONTE: Adaptado de Astley e Fombrum (1983)

QUADRO 02 - AÇÃO CONJUNTA EM COLETIVIDADES ORGANIZACIONAIS

	Aglomerado coletivo	Confederado coletivo	Conjugado coletivo	Coletivo orgânico
Relacionamento subestrutural				
Formas de interdependência interna	Comensalismo indireto	Comensalismo direto	Simbiose direta	Simbiose indireta
Fluxo de recursos através da rede	informação	pessoas	trabalho	influência
Relacionamento superestrutural				
Formas de controle	Sanções econômicas	Sanções sociais	Sanções legais	Sanções políticas
Estruturas emergentes de coordenação	Cartéis e associações profissionais	Conluio informal	Acordo/contrato <i>Joint ventures</i> <i>Interlocking</i> <i>directores</i>	Rede de organizações Regras institucionalizadas Estruturas

FONTE: Adaptado de Astley e Fombrum (1983)

A subestrutura de cada coletividade pode ser caracterizada de acordo com a forma de interdependência interna, conforme quadro 02. O aglomerado coletivo consiste de organizações de mesma espécie que formam uma única categoria por causa de sua dependência em recursos comuns, mas não diretamente associadas às mesmas ações. São *clusters* de organizações que

competem por recursos similares e limitados. Deste modo, as melhores coletividades aproximam das condições necessárias para o modelo econômico de pura competição para se ajustar. São encontrados em ambientes nos quais os recursos são largamente distribuídos e no qual conseqüentemente, muitas pequenas organizações são aptas à competição e sobrevivência.

Há boas razões para posicionar informações como principal recurso que flui através da rede do aglomerado coletivo. Esta grande disseminação de informação que mantém a competição viva. Como Williamson (1975) indica, se a informação não é amplamente disseminada, uma condição referida como “impacto da informação”, o mercado competitivo falha. Tipicamente esta condição ocorre quando um número pequeno de organizações no mercado local está apta oportunamente para explorar a informação que não é amplamente avaliada porque a racionalidade limitada previne tudo, mas pouco da obtenção da informação. Aglomerado coletivo representa o caso oposto: múltiplas organizações engajadas em abrir competição simplesmente por que a informação é um recurso amplamente compartilhado e que debilita o oportunismo.

A escolha estratégica é radicalmente inibida em um mercado altamente competitivo no qual o comportamento oportunista de qualquer organização é dominado por uma tendência econômica que determina a avaliabilidade e distribuição dos recursos no ambiente. Deste ponto de vista toda a população sobrevive ou falha independentemente das ações tomadas por organizações pertencentes à população. Embora tal consideração diminua a importância da ação estratégica no nível da organização isolada a importância da estratégia coletiva não é diminuída. Na verdade, a grande impotência da ação organizacional isolada meramente eleva importância da ação coletiva.

Organizações em aglomerados coletivos podem e devem formular estratégias pro-ativas precisamente porque ocupam o mesmo nicho e compartilham de um destino comum. Apesar da falta de interação direta entre

organizações em mercados competitivos dispersos, uma estratégia coletiva é possível e realmente vital.

Devido ao grande número de organizações em aglomerados coletivos, uma coordenação central e um mecanismo de controle é necessário para monitorar a execução da estratégia coletiva. Acordos informais e coordenação se tornam ineficazes; ações estratégicas são possíveis somente através da formalização de acordos, isto é, como cartéis ou comércio e associações profissionais (PHILIPS, 1960). Esta estrutura centralizada freqüentemente é capaz de impor sanções econômicas sobre os seus membros e constituem uma importante parte da superestrutura do aglomerado coletivo.

Embora a formação de cartéis, como dispositivo para restrição da competição, seja proibido por lei, associações profissionais e de comércio servem como agentes primários da ação coletiva em aglomerados coletivos, porque arquitetam meios de regulação da atividade dos seus membros sem restrições de contravenção pela formação de cartel. Tais políticas coletivas são altamente efetivas na regulação econômica em aglomerados coletivos. Por outro lado, estas políticas não são facilmente proibidas pela legislação porque é difícil reclamar dos preços em um ato conluio.

Confederados coletivos ocorrem em uma concentração alta de organizações ou setores econômicos no qual a interação direta é possível porque poucas organizações são envolvidas. Dadas estas condições preliminares, comensalisticamente organizações que possuem relação tendem a colaborar tanto que a pura competição gradualmente é substituída pela competição monopolística ou oligopolística.

Em função da interação direta existente entre os membros da confederação coletiva, a informação é um recurso menos crítico, é relativamente fácil manter as atividades dos outros membros da população sob vigilância fechada. Entretanto a interação direta tem o efeito de fazer outro recurso

relativamente importante: fluxo de pessoas entre organizações tende a ser grande e estes reforçam os contatos informais que facilitam as oportunidades para conspiração. Existe uma relação entre o número de membros em um grupo e sua elevada solidariedade social. Muito deste mesmo fenômeno pode ser encontrado no confederado coletivo no qual a sanção social pode ser utilizada como forma de controle. Conspiração tácita e normas informais como liderança de preços permitem que organizações coordenem suas atividades e mantenham sua dominação. Estas estruturas sociais informais emergem como uma ferramenta para evitar as leis antitrustes. Grupos opostos, tipicamente escolhem a legislação que favorece o aparecimento de mais competidores. Por outro lado, organizações confederadas perseguem o direito de leis favoráveis e outras maneiras para manter a diferenciação de produtos.

A subestrutura de fatores econômicos e tecnológicos facilita o oligopólio em alguns mercados, mas não em outros. Estas tendências são legalizadas através de superestruturas coletivas. Mesmo se a superestrutura consiste largamente de normas sociais informais, como no confederado coletivo, a capacidade de regulação e governo do sistema econômico coletivo, como é visto na transformação da competição perfeita dentro das várias formas imperfeitas de competição.

A ação coletiva não é somente produto das considerações intra-organizações, desta maneira como o nível de concentração de organizações ou do número de empresas do mercado, é também um produto da interdependência entre organizações.

Embora a natureza da associação intra-organizações é suportada por ser afetada pelas condições em outras organizações, a colaboração entre organizações não é presumidamente prorrogada através das fronteiras das organizações porque estas relações são assumidamente para ser gerenciadas pelo mercado econômico.

Mas, aumentando as relações entre organizações são gerenciadas através da especulação cooperativa preferivelmente então deixadas às forças de oferta e demanda. Estas relações inter-organizacionais definem conjugados coletivos nos quais membros (vindos de diferentes setores) são relativos entre estes, respectivamente, em termos de suas “entradas” e “saídas”. Relacionamentos simbióticos surgem da “primeira tarefa” (RICE, 1958). A partir da primeira tarefa para outras organizações, através do fluxo de trabalho. Conseqüentemente, o fluxo de trabalho é o primeiro recurso significativo pelo qual uma parceria é estabelecida entre parceiros conjugados.

Desta maneira, relacionamentos são pelo menos tão importantes quanto relações comensalistas. Segundo Burt (1980), a lucratividade de uma organização é fruto de três fatores: a) a extensão pela qual ela tem relações combinadas com outras organizações do mesmo setor industrial; b) a extensão pela qual esta teve relações combinadas com outras organizações em outro setor industrial e c) a extensão pelas quais esta organização em outros setores não foram elas mesmas envolvidas em relações combinadas. Além disso, existe um efeito de interação entre estes três fatores, o qual sugere que as intra-organizações não são elas mesmas um fator decisivo de influência nos lucros: estes efeitos são contingentes sobre a relação das organizações. A colaboração interorganizacional em coletivos conjugados é firmada através de acordos formais e sanções legais podem ser consideradas como forma de controle primária. Contratos são fortemente usados para estabilizar fluxos de trabalho que são críticos para a performance de tarefas primárias.

Um dispositivo de coordenação final de considerável importância na superestrutura de coletivos conjugados é uma *joint venture*, na qual um contrato formal é firmado entre duas ou mais organizações que unem recursos e experiências em um empreendimento. Pfeffer e Nowak (1976) afirmam que parceiros em *joint ventures* têm este tipo de atividade mais cuidadosamente

elevada entre organizações que são relativas através de fluxos de trabalho simbiótico.

O significado mais importante da interdependência simbiótica entre um grande número de organizações é a fusão societária dentro de uma intrincada rede de inter-relações corporativas. Somente como Darwin viu o mundo biológico como uma “rede de vida”, o mundo organizacional é imbuído com relações transitivas que criam uma ramificada e subdividida interconexão entre os elementos. Fluxo de recursos entre organizações aparentemente distantes, porém em setores simbioticamente relativos da economia, cria, de fato, uma trama gigante.

A análise da rede pode ser aplicada para as ligações entre organizações de mesma espécie, mas há grande potencial para suas aplicações na relação inter espécies. Isto porque a simbiose significa diferenciação funcional e diferenciação funcional pode indefinidamente criar extremas correntes de influência que são capazes de nivelar grandes unidades corporativas. Aldrich (1979) insiste que redes são consideradas como “perdidamente acopladas”.

A respeito de quanto são integradas, autores geralmente concordam que a interdependência resulta de diferenciação funcional que determina a influência no relacionamento entre membros da rede. Cook (1977) analisa as redes interorganizacionais primeiramente em termos de suas implicações por processos de troca e poder entre unidades interdependentes. Isto é visto apropriadamente porque desigualmente é uma inevitável concomitante de diferenciação funcional. Certamente, pela suas naturezas, são mais influentes do que outras. Elas são estrategicamente colocadas na divisão de trabalho e deste modo colidem diretamente sobre um largo número de outras funções. As funções performadas por organizações especializadas são, em efeito, distribuídas sobre uma escala de dominância ou influencia. Influencia prende nestas organizações o controle das condições necessárias para a funcionalidade de outras organizações. Claro que isto é um problema de grau: todas as organizações exercem algum grau de

influência, todas são afetadas de algum modo, que afeta a funcionalidade de toda a rede. Por causa disto, a influência derivada da função é o primeiro recurso fluindo através da coletividade orgânica.

Talvez mais do que tudo, a interdependência simbiótica das coletividades orgânicas criam o problema da “turbulência” na sociedade moderna. De qualquer maneira, problemas de interdependência interorganizacional têm crescido rapidamente. Os mecanismos requeridos precisam ser essencialmente políticos naturalmente, a principal forma de controle em coletividades orgânicas precisam ser sanções políticas.

O primeiro aspecto de controle é denominado de “coordenação normativa de interdependência” é o que Commons (1950) descreve como “regras de trabalho da ação coletiva”. Cada um destes fenômenos envolve um entendimento compartilhado na coletividade referindo cada parceiro de coordenação e cooperação. Benson (1975) define como uma “superestrutura de sentimentos e interações”. Dado ao grande número de organizações em coletividades orgânicas barganhando e influenciando, os processos não podem ser descontrolados. Estes têm de ser conduzidos com uma institucionalizada estrutura normativa que previne desintegração da rede de trabalho.

Um segundo aspecto de controle também é necessário. Este envolve algumas formas de controle centralizado, como Schon (1971) sugere talvez na forma de “segunda ordem” ou “rede de trabalho” organizacional. Estas organizações mantêm no seu domínio e sob implementação as decisões do processo político. Como as regras institucionalizadas formam a rede, então é necessário também que a rede organizacional haja como seu suporte executivo.

Para Benson (1975), uma estrutura interorganizacional equilibrada necessita de um alto engajamento com um alto poder de coordenação e interações cooperativas baseadas em consenso e respeito mútuo. Para equilíbrio interorganizacional, quatro dimensões foram identificadas (BENSON, 1975):

- Consenso sobre o domínio: acordo entre os participantes sobre regras e escopo;
- Consenso ideológico: acordo entre os participantes sobre a natureza das tarefas e abordagem apropriada para estas tarefas;
- Avaliação positiva: identificação do valor trabalho das outras organizações participantes por cada organização.
- Coordenação do trabalho: modelos de colaboração e cooperação entre organizações visando efetividade e eficácia.

As relações podem ser divididas em duas redes diferentes: a primeira que trata da integração interna entre grupos de trabalho para consecução de ações e a garantia dos efeitos sinérgicos esperados do processo de colaborações entre instituições e a segunda rede que é a de articulação externa que mantém mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades e ameaças, facilitando a interlocução com o segmento público e privado externo (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Andion (2003) denomina a relação entre as três esferas como redes e as destaca como elementos essenciais do desenvolvimento na atualidade, vai muito além do crescimento econômico e pressupõe a mobilização dos recursos e competências locais. Estas redes são vistas como formas de organização e de ação e visam promover a mudança.

Dentro do processo de relações sociais existem quatro dimensões de análise e planejamento que estão intimamente ligadas, de acordo com Casarotto e Pires (2001, p. 112):

Dimensão econômico-social: que está relacionada à criação de condições para o crescimento econômico, socialmente inclusivo e equitativamente distribuído;

Dimensão científico-tecnológica: refere-se ao domínio e atualização do conhecimento e a sua aplicação nas atividades humanas, estimulando o processo contínuo de inovação;

Dimensão geo-ambiental: assegura a manutenção da base de recursos ambientais, entendidos como somatória das condições do ambiente social, desde a conservação da natureza até a conservação das características e da cultura social inserida.

Dimensão político-institucional: estabelecimento e consolidação do sistema político-representativo que garanta a continuidade e consistência de um processo estruturado por meio de um sistema coordenado de decisões e ações, que promovam o desenvolvimento e a permanente interação e articulação das dimensões do projeto.

Nas iniciativas de desenvolvimento sustentável, onde envolvem esferas diferentes da sociedade, não é diferente.

Para Sachs (1994), as estratégias de desenvolvimento sustentável e, portanto, de desenvolvimento local, não podem ser impostas, devem ser desenvolvidas e utilizadas em conjunto com a comunidade e devem envolver todos os atores das três esferas que participam do desenvolvimento local sustentável: poder público, sociedade civil e iniciativa privada. Porém, “o consenso estratégico é muito difícil de ser alcançado. As condições espaciais e temporais devem ser claramente determinadas, e esse consenso representa a base da sustentabilidade de todo o processo de desenvolvimento. Todos os projetos ou planos, necessariamente, devem reportar, além da análise, do diagnóstico e dos objetivos, as estratégias de ação, principal ponto de dissenso, que devem ser desenvolvidas de forma participativa e interativa.” (CASAROTTO; PIRES, 2001, p. 109).

Tendo como base as quatro dimensões dentro do processo de relações sociais apresentadas, o trabalho de pesquisa tem a intenção de estudar as ações estratégicas com que cada esfera participa do projeto. A partir dos textos acima

referenciados e à luz dos objetivos deste estudo, entendemos como ações estratégicas a busca pelos atores das três esferas da sociedade, de condições favoráveis para alcançar objetivos de desenvolvimento local compreendendo:

- a) Ações estratégicas visando à coordenação das atividades com os demais atores;
- b) Ações estratégicas contemplando finalidades relacionadas às dimensões: econômico-social, científico-tecnológica e político-institucional.

As ações estratégicas impulsionam processos nos quais os atores definem seus objetivos — através de planejamento formal ou não — e buscam alcançá-los levando em conta os demais atores. Para tanto, processos de harmonização de objetivos, gestão de conflitos, comunicação, tomada de decisão, negociação e coordenação de atividades são dinamizados. Um ponto importante é a análise do comportamento dos interessados como uma tentativa de lidar com as forças políticas através de uma abordagem mais racional. É o primeiro passo na construção de programas estratégicos para grupos interessados.

O Projeto de Maricultura conta com a participação de três esferas (Estado, sociedade civil, sociedade privada), contendo diversas organizações dentro delas, formando um relacionamento complexo e com uma finalidade empreendedora. A formulação da estratégia deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto desenvolvido com parceiros. Partimos do pressuposto de que existem negociações através de uma rede de relacionamentos a fim de formular e implementar estratégias que, em seu conjunto, poderiam ser consideradas como coletivas.

Como veremos mais adiante, estas ações serão identificadas e analisadas no contexto do Projeto de Maricultura tendo como pano de fundo o desenvolvimento local daquele território.

Astley (1984) indica que também haverá a competição devido aos interesses particulares dos participantes em estratégias coletivas, porém um ponto importante e que é negligenciado pelas partes é que deve existir colaboração em problemas com importâncias estratégicas.

## 4 METODOLOGIA

Depois de apresentadas as bases teóricas que suportaram a pesquisa, se fez necessário definir a metodologia mais adequada para coletar e analisar os dados de forma consistente. A metodologia apresentada a seguir teve por objetivo captar dados de forma eficiente a fim de relacionar o desenvolvimento local com as ações estratégicas no projeto de maricultura em Santa Catarina.

A pesquisa empreendida foi de cunho qualitativo. Para Richardson (1999) “a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Como esta pesquisa pretendeu discutir relações ainda não suficientemente esclarecidas entre conceitos, pode ser classificada como exploratória, conforme estabelecido por Gil (1991).

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa foi feito através de um estudo de caso, de natureza exploratória por se tratar de acontecimentos contemporâneos (YIN, 2002). O seu poder diferenciador em relação a pesquisas históricas é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas e observações e procura identificar quais são as perguntas relevantes a fazer, para posterior verificação em outros estudos. Trata-se de um estudo de natureza eminentemente qualitativa (HAGUETTE, 1987) no qual os dados foram interpretados e analisados através de um quadro de análise cujas categorias foram extraídas dos dois eixos estabelecidos como fundamentação teórica, a saber: desenvolvimento local e ações estratégicas.

O delineamento que a pesquisa empreendeu foi classificado como não experimental, pois conforme Kerlinger (1980) ocorre sem experimentação pois não

são possíveis testes de variáveis ou manipulações destas para a comprovação dos fenômenos ou relações as quais se tenta estabelecer nesta pesquisa.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO INICIAL DO CASO

Na busca de fontes alternativas de subsistência, as comunidades litorâneas têm procurado atividades alternativas que gerem renda para sua manutenção, lutando contra a manipulação que grandes plantas industriais tem imposto e que imprimem nestas populações o declínio do poder aquisitivo e o extermínio de culturas seculares, que deram origem às tradições contemporâneas e que resultaram de uma complexa miscigenação de hábitos e costumes oriundos principalmente da Península Ibérica e dos Açores.

A atividade de cultivo de moluscos marinhos tem representado um elemento fundamental nesta busca, pois garante ao nativo litorâneo, diretamente, algum retorno financeiro, assim como se opõe, na esfera regional, a graves problemas sociais, com o êxodo destas regiões fenômeno que também é influenciado pelo grande interesse comercial e turístico que o litoral de Santa Catarina em função de suas belezas naturais promove.

A prática de cultivo de moluscos marinhos é conhecida há séculos (MARENZI, 1992). No Brasil, a presença de sambaquis em todo o litoral brasileiro indica que o consumo de moluscos bivalves vem desde a época dos índios. Com a colonização destas áreas e conseqüente formação das populações ribeirinhas incorporou o hábito de consumo deste alimento. Segundo Zamboni Filho (1996) a aqüicultura tem sido considerada uma atividade importante no suprimento alimentar do planeta, ganhando cada vez mais evidência, à medida que a produção baseada na exploração dos estoques naturais sofre redução gradativa, aliada a crescente demanda dos alimentos.

O cultivo de mariscos (*Perna perna*), também conhecidos por mexilhões, em Santa Catarina iniciou em 1989 aproveitando experiências desenvolvidas pela

Universidade Federal de Santa Catarina e o incentivo promovido pela antiga Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina (ACARPESC), atual Empresa de Pesquisa e Extensão Agropecuária de Santa Catarina S.A. (EPAGRI). Porém, foi em 1993, no Município de Penha, mais especificamente na enseada do Itapocoroy que teve início o Projeto de Maricultura Estudo do Potencial e Ordenamento da Maricultura no litoral Centro-Norte Catarinense como parte de um projeto maior da Faculdade de Ciências do Mar, definido como Projeto Integrado da Foz do Rio Itajaí-Açu e Área Costeira Adjacente; Diagnóstico de Avaliação Ambiental. O projeto tinha a finalidade de obter informações sobre a viabilidade do cultivo de moluscos marinhos no litoral centro norte catarinense de uma maneira racional e ordenada, com a implantação de um parque de cultivo e apresentar a comunidade local (principalmente pescadores) uma alternativa econômica, pois as capturas originárias da pesca artesanal já apresentavam sinais de decadência. A região foi escolhida por apresentar condições geooceanográficas e sociais adequadas para a implantação e desenvolvimento da maricultura e por contar com um campus da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) onde se encontra o Centro de Tecnologia da Terra e do Mar (CTTMAR). Para planificar a implantação e a expansão do cultivo na região foi instalado, em 1993, no CTTMAR, o Centro Experimental de Maricultura (CEMar), responsável pela realização de pesquisas para comprovação da viabilidade técnica do cultivo de moluscos (mariscos e ostras) nesta região, além da capacitação dos primeiros maricultores locais. Também foram realizadas pesquisas em nível tecnológico, para o desenvolvimento de equipamentos (balsas, guinchos, coletores) de cultivo, que proporcionassem um incremento na produtividade local.

#### 4.2.1 O Local

A enseada de Armação do Itapocoroy, situada no Município de Penha, litoral Centro-Norte de Santa Catarina, é caracterizada pela presença de uma

ampla baía com uma enseada margeada por uma imponente vegetação, onde os pescadores a séculos ancoram seus barcos. O município de Penha, localizado a 116 Km de Florianópolis, possui uma área de 60,3 Km<sup>2</sup> e foi originado pela lei nº 0348 de 21 de junho de 1958 que o desmembrou de Itajaí, porém sua história começou em 1759 com o início da colonização a partir da chegada de açorianos atraídos pela pesca da baleia, abundante na costa catarinense àquela época. Esses colonizadores se fixaram na costa da baía de Itapocoroy, que servia de atracadouro para embarcações fundando a Armação dos Baleeiros do antigo povoado. O início do povoado teve como marco a construção da Capela de São João Batista, em 1759, e diversas construções foram surgindo ao redor da igreja e transformando Armação em um importante pólo econômico. Com a diminuição dos cardumes de baleias, ganharam importância a pesca artesanal e o comércio rudimentar de subsistência. A partir do século XIX, expandiu-se com rapidez a Freguesia de Nossa Senhora da Penha, que passa a centralizar o então distrito de Itajaí, emancipando-se em 1958.

De acordo com o IBGE (2000), Penha possui uma população de 18.000 habitantes podendo chegar a 100.000 habitantes durante o verão e tem como principais atividades econômicas o turismo, a pesca e a maricultura que ocupa o primeiro lugar no Brasil.

No início do Projeto, foram realizadas palestras para a comunidade apresentando os vários métodos de cultivo de moluscos marinhos existentes, a fim de despertar o interesse e identificar possíveis líderes comunitários. Foi instalado um módulo demonstrativo destinado ao cultivo de ostras e mariscos que foi fundamental para o processo de transferência de tecnologia e credibilidade. Com isso, surgia uma nova alternativa sócio-econômica para a região, que passava por uma crise da pesca. Informações técnicas auxiliaram no processo de treinamento dos produtores interessados.

Esse projeto foi aprovado pela Fundação Banco do Brasil no ano de 1994. No final desse ano já existiam 5 pescadores desenvolvendo o cultivo, no ano seguinte mais 10 produtores ingressaram na atividade, e foram responsáveis pela produção de aproximadamente 120 toneladas do produto em 1995.

Em 1995, foi fundada a Associação de Maricultores de Penha (AMAP), com assessoria da CEMAR da UNIVALI e com os apoios do Governo do Estado de Santa Catarina e da Prefeitura Municipal de Penha e posteriormente da Cooperativa de Maricultores de Penha (COOPERMAPE) que tem o objetivo de beneficiamento do produto.

O desenvolvimento da atividade na região e os trabalhos realizados pelo CEMAR, de monitoramento ambiental na área de cultivo também despertaram a atenção do parque industrial do setor pesqueiro instalado na região, que visualizaram na produção dos mexilhões uma nova matéria prima de origem e qualidade comprovada a ser processada e oferecida ao mercado consumidor. Assim chamando a atenção de empresas privadas para o empreendimento. Como resultado destas atividades, Penha transformou-se no município com a maior produção de mariscos de Santa Catarina e do Brasil. Outro fator importante, é que vários profissionais do CTTMar, desenvolvem pesquisas na enseada da Armação do Itapocoroy, tornando a área de cultivo de moluscos mais bem monitorada do Brasil.

Segundo Borghetti et al (2003), no Brasil, o grupo dos moluscos (mariscos-ostras e vieiras) foi o que apresentou a maior taxa de variação relativa de crescimento (11.84%), sendo o Estado de Santa Catarina, responsável por 97 % da produção nacional. A UNIVALI e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em parceria com o governo do Estado, através da Secretária de Estado de Desenvolvimento Rural e da Agricultura, e da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri S.A) e principalmente, pela

participação das comunidades pesqueiras, vislumbraram nesta atividade uma nova alternativa socioeconômica .

### 4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

#### 4.3.1 Atores Sociais e Sujeitos da Pesquisa

Para Sabourin et al (2002), na terminologia do desenvolvimento local, os atores são agentes sociais e econômicos, indivíduos ou instituições, que realizam ou desempenham atividades ou mantêm relações num determinado território. Nesta pesquisa, esses atores refletem as três esferas da sociedade, sendo assim considerados como representantes da esfera da sociedade civil, da esfera do setor privado e da esfera do poder público que interagem no Projeto de Maricultura.

Assim sendo, na esfera da sociedade civil estão a UNIVALI, entidade sem fins lucrativos e juridicamente registrada como filantrópica, a Associação dos Produtores de Marisco de Penha – AMAP, os pescadores e suas famílias e as pessoas pertencentes à comunidade local.

Na esfera do setor privado, estão as empresas privadas que têm relação direta com o projeto e que utilizam o produto da Maricultura como insumo.

Na esfera do Poder Público, estão a Secretaria Municipal de Agricultura e Pesca de Penha, Empresa de Pesquisa e Extensão Agropecuária de Santa Catarina S.A. (EPAGRI), e o Centro de Pesquisa e Extensão Pesqueiras do Sudeste e Sul (CEPSUL/IBAMA).

#### 4.3.2 Definição das Categorias de Análise e de Conceitos Relevantes

##### 4.3.2.1 Categorias de Análise

Desenvolvimento Local

“O desenvolvimento local é um esforço que visa, por mecanismos de parceria: criar um ambiente propício às iniciativas locais a fim de aumentar a capacidade das coletividades em dificuldade; a se adaptar às novas regras do jogo do crescimento macroeconômico; ou a encontrar outras formas de desenvolvimento, que, por modos de organização e de produção inéditos, integrarão preocupações de ordem social, cultural e ambiental entre as considerações puramente econômicas” (VACHON, p. 104, 1993).

#### Ações Estratégicas

As ações estratégicas impulsionam processos nos quais os atores definem seus objetivos — através de planejamento formal ou não — e buscam alcançá-los levando em conta os demais atores. Para tanto, processos de harmonização de objetivos, gestão de conflitos, comunicação, tomada de decisão, negociação e coordenação de atividades são dinamizados.

#### 4.3.2.2 Outros Conceitos Relevantes

##### Sociedade Civil

“Organização autônoma da sociedade na reconstrução de laços sociais fora do Estado autoritário e na concepção de uma esfera pública independente e separada de toda forma de comunicação oficial, estatal ou controlada por partidos convergindo para a localização de novas potencialidades de democratização, no contexto de democracias completas” (ARATO, 1995, p. 19).

##### Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento sustentável implica atender as necessidades do presente, sem comprometer as capacidades de futuras gerações em atender suas próprias necessidades (United Nations, 1987).

#### 4.4 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO.

O processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques (TRIVIÑOS, 1987). Como fontes de evidência foram utilizadas para o estudo de caso: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas e a observação direta. Nesse sentido, observando-se as fontes de evidência e os princípios básicos para a coleta de dados citados, foi efetivada por meio de pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, além de observações, anotações de campo e pesquisa restrita a documentos escritos.

A entrevista semi-estruturada “parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, ademais, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). As entrevistas foram realizadas mediante roteiro decorrente do quadro de análise elaborado, e foram efetuadas junto aos sujeitos da pesquisa acima indicados, ou seja, representantes do poder público, sociedade civil local e das empresas privadas, todos participantes do Projeto de Maricultura.

No sentido de complementar dados que permitiram delinear o contexto sócio-histórico local e, por conseguinte, levantar aspectos relevantes da cultura e tradições daquela comunidade, foram realizadas entrevistas em profundidade com pescadores nativos da região. Tal procedimento metodológico permitiu compreender melhor a configuração cultural da região, da comunidade pesqueira e portanto da inserção, influência e impacto das atividades de maricultura nessa cultura.

#### 4.4.1 População e Amostra

A população da esfera da sociedade civil envolvida diretamente com a atividade é de 360 pessoas, destas 213 trabalham diretamente com a produção e 147 no processamento. Este número é estabelecido pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A (EPAGRI). No setor privado, são 3 empresas que operam na região com a industrialização do produto. Na esfera do poder público, têm envolvimento direto com o projeto, 3 representantes dos poderes públicos, municipal, estadual e federal, respectivamente.

Foram escolhidos entrevistados das três esferas (sociedade civil, poder público e setor privado). Da esfera da sociedade civil foram entrevistadas dezesseis pessoas, sendo dez maricultores, três ajudantes dos cultivos, dois extratores de sementes, os presidentes da Associação de Maricultores de Penha (AMAP) e da Cooperativa de Maricultores de Penha (COOPERMAPE). E uma pessoa da UNIVALI. Do poder público foram entrevistadas três pessoas, sendo: um funcionário da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A (EPAGRI) responsável pelas atividades na região, o secretário de agricultura e pesca da Prefeitura Municipal de Penha e uma funcionária do Centro de Pesquisa e Gestão dos Recursos Pesqueiros do Litoral Sudeste e Sul (CEPSUL/IBAMA). No setor privado, foram entrevistados os proprietários de duas empresas que beneficiam e vendem os mariscos. Desta forma, foram cobertos todos os seguimentos de atores participantes do projeto de maricultura.

A amostragem foi intencional, conforme Richardson (1999), pois se buscou selecionar alguns elementos da população que apresentassem uma característica em comum, no caso o envolvimento no projeto de maricultura.

Os dados secundários foram colhidos via pesquisa bibliográfica, que foi feita de forma sistematizada e estruturada, a fim de captar o instrumental analítico necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Foram utilizadas publicações em geral, tais como livros, teses, dissertações, revistas, artigos, jornais, informações

das organizações em análise acessadas via Internet, além de outros documentos internos.

O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio de um quadro de análise composto pelas categorias desenvolvimento local e ações estratégicas e seus respectivos elementos. Tais elementos foram identificados no curso do aprofundamento da fundamentação teórica das referidas categorias.

#### 4.4.2 PESQUISA DE CAMPO

##### 4.4.2.1 Quadro de Análise

O desenvolvimento produtivo do território compreende a articulação de diferentes atividades urbanas e rurais, a integração das micro e pequenas empresas em cadeias produtivas e mais amplamente a formação de redes de cooperação, tendo a economia informal como um potencial a ser desenvolvido e articulado a este conjunto. Trata-se de colocar no centro das reflexões dos atores sociais, governos locais e agências de fomento com o objetivo de construir políticas e modelos de desenvolvimento para estimular a emergência de novos arranjos produtivos como base para novos empreendimentos associados, aspectos estratégicos sobre a perspectiva de desenvolvimento local como mudança de cultura e padrões sócio-políticos

A partir da fundamentação teórica e das categorias analíticas apresentadas, partiu-se para a elaboração do quadro de análise que serviu de base e roteiro para as análises e considerações deste trabalho.

Neste quadro de análise foram considerados os dois grandes eixos que delimitam esta pesquisa:

- a) Desenvolvimento Local;
- b) Ações Estratégicas

QUADRO 03: ANÁLISE

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Dimensões Essenciais</b>	<b>Elementos Característicos</b>
Desenvolvimento Local	Econômico	- Importância econômica do empreendimento. - Geração de emprego/renda
	Ecológico	- Processos produtivos não agressivos ao meio ambiente. - Manejo de recursos renováveis e não renováveis;
	Social	- Produtores como atores sociais; - Correspondência com a cultura local;
Ações Estratégicas	Colaboração	- Formas de interdependência interna; - Estabelecimento de objetivos/ tomada de decisão. - Consenso ideológico
	Coordenação do trabalho	- Fluxo de recursos através da rede; - Formas de controle; - Estruturas emergentes da coordenação;
	Estratégia coletiva	- Ação conjunta dos atores sobre problemas de importância estratégica para o projeto.

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.4.2.2 Categorias Analíticas e Construção do Quadro de Análise

Tendo como base os conceitos dos dois grandes eixos que norteiam este trabalho e que foram tratados na fundamentação teórica, a saber, ações estratégicas e desenvolvimento local, extraímos as seguintes categorias de análise que serviram de base para analisar os dados coletados.

Categoria de análise: Desenvolvimento local

Do quadro de análise apresentado por Tonet (2004), selecionou-se a categoria de análise: desenvolvimento local, que se adequa perfeitamente ao foco deste estudo. O trabalho que ora se apresenta trata de um projeto, ou

empreendimento com características muito semelhantes e particulares ao trabalho de Tonet em se tratando de desenvolvimento local o que nos permite utilizar o modelo apresentado incluindo seus elementos característicos. Assim, nesta categoria de análise apresentamos três dimensões segundo Sachs (1994), social, ecológica e econômica. Seguem as características selecionadas:

- Produtores como atores sociais

A participação da sociedade civil representada pelos produtores é uma característica presente na base teórica e estes como agentes de mudança social e participantes ativos do desenvolvimento (SACHS,1986). Para Vieira (1989), a participação das populações constitui um pressuposto decisivo para o fortalecimento de sistemas comunitários de gestão de recursos naturais renováveis.

- Correspondência com a cultura local

Esta categoria é importante já que a cultura e as tradições locais estão inteiramente presentes no projeto em estudo.

“o desenvolvimento pode ser visto como um processo aberto de criação e preservação da diversidade cultural presente em cada contexto social e ecológico, bem como, da capacidade humana de inventar soluções originais. A palavra chave aqui é criatividade: a engenhosidade em transformar os elementos do ambiente (natural e cultural) em recursos úteis” (SACHS, 1986, p. 54)

- Importância econômica do empreendimento.

É relevante constatar a importância econômica do projeto de maricultura para que possa ser caracterizado o desenvolvimento local.

- Geração de emprego/renda

A atividade de maricultura é geradora de emprego e renda, já que o pescador pode produzir mariscos a partir do cultivo de sementes e vender para a

iniciativa privada como insumo ou diretamente ao consumidor final agregando valor pelo seu trabalho. O maior trabalho empregado, então, seria a habilidade do cultivo do próprio pescador.

- Processos produtivos não agressivos ao meio ambiente.

O planejamento democrático de estratégias integradas de desenvolvimento sensíveis às questões ambientais é entendido como uma modalidade de gestão “patrimonial” da relação sociedade natureza, onde a natureza constitui um espelho através do qual os seres humanos aprendem a conhecer melhor e a reconstituir o senso de identidade (VIEIRA, 1989).

- Manejo de recursos renováveis e não renováveis;

Nas últimas duas décadas as pesquisas das ciências sociais, no contexto internacional, vêm se impondo progressivamente, por meio de noções de ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável, uma preocupação dominante, de ordem mais pragmática, pela explicitação e avaliação crítica das pré-condições de viabilidade de enfoques realmente operacionais para uma gestão integrada e antecipativo-preventiva dos problemas ambientais (VIEIRA; WEBER, 2000).

Categoria de análise: Ações estratégicas

Os elementos que foram utilizados na montagem do quadro de análise e formaram esta categoria analítica foram baseados no texto de Astley e Fombrum (1983), *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, o qual analisa a formulação da estratégia em ambientes interorganizacionais e aborda as dimensões: Colaboração, Coordenação do trabalho e Estratégia Coletiva.

- Formas de interdependência interna;

Em termos amplos, o envolvimento em qualquer intercâmbio acarreta dependência em relação aos parceiros. Embora a interdependência seja um antecedente da cooperação, também é um precursor do potencial conflito intrínseco a todo relacionamento. No projeto de Maricultura existem relações (formais e informais) entre as três esferas que o compõem: Sociedade civil, Iniciativa privada e poder público. Para Astley e Fombrum (1983) existem quatro formas de interdependência em ambientes inter-organizacionais, a saber: comensalismo indireto, comensalismo direto, simbiose direta e simbiose indireta.

- Estabelecimento de objetivos/ tomada de decisão.

Todas as partes envolvidas no projeto concordam que os objetivos e tomadas de decisão, embora não necessariamente semelhantes, são compatíveis, de modo que cada uma seja capaz de atingir seus próprios objetivos, assim como os objetivos comuns. Um dos dilemas com que se defrontam os parceiros é se os objetivos e a independência individuais serão sacrificados em favor da aliança. Para Bruner et al (1999), a perda de autonomia é vista como um sério inconveniente do desenvolvimento de vínculos tão estreitos e é um fator que se mantém sob constante controle quando as partes reconhecem que os conjuntos de objetivos não são conflitantes.

- Consenso ideológico

O risco da interdependência é a ameaça do oportunismo. À medida que os recursos são compartilhados e o processo decisório, a ocorrência de comportamentos oportunistas é capaz de exercer impacto devastador sobre a longevidade da parceria. A confiança, ou a crença em que a palavra ou a promessa de outrem é digna de crédito e de que a outra parte do intercâmbio cumprirá suas obrigações está altamente relacionada ao consenso ideológico.

Para Benson (1975), o consenso dos participantes das organizações em relação à natureza das tarefas confrontadas é a abordagem apropriada para estas tarefas.

- Fluxo de recursos através da rede

Para Astley e Fombrum (1983) existem quatro tipos de recursos que circulam através da rede formada com o objetivo comum. Podem ser: fluxo de informação, fluxo de trabalho, fluxo de influência e fluxo de pessoas.

- Formas de controle;

Mecanismos de controle são o significado do controle do ambiente sobre a rede. O controle da rede pode ser formal e autoritário, envolvendo delegação de autoridade em um ambiente burocrático ou através de estruturas de incentivo nas quais agências são formadas para prover serviços de viabilidade de recursos (BENSON, 1975). Quanto ao controle, para Astley e Fombrum (1983) estes podem ser classificados como: sanções econômicas, sanções sociais, sanções legais e sanções políticas.

- Estruturas emergentes da coordenação;

Associações profissionais, liderança informal, acordos e *joint ventures*, organizações em rede e organizações institucionalizadas.

- Ação conjunta dos atores sobre problemas de importância estratégica para o projeto.

Identificação de ações compartilhadas visando a implementação do projeto, assim como verificação da implementação (ou não) de soluções referentes aos principais problemas encontrados no projeto de maricultura através da

estratégia coletiva dos atores das três esferas (sociedade civil, poder público e setor privado).

## 5 ANÁLISE

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos dados coletados nas entrevistas relacionando aos conceitos da base teórica apresentada anteriormente e demonstrado no quadro de análise.

### 5.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Conforme conceitos teóricos referentes a desenvolvimento local, apresentados na fundamentação teórica deste trabalho e os dados coletados na pesquisa de campo, seguem as análises dos elementos característicos:

#### 5.1.1 Dimensão Econômica

##### 5.1.1.1 Importância Econômica do Empreendimento

Durante os anos 90 houve o fortalecimento da maricultura como prática de crescente visibilidade em Santa Catarina. Houve, também, um rápido crescimento das atividades correspondentes, traduzido na crescente produção. No segmento de mexilhões, entre 1991 e 2000, ano de maior produção no estado com 11,4 mil toneladas. É importante ressaltar a incorporação progressiva de um grande número de pessoas ao setor, em diferentes pontos do litoral. Do mesmo modo, a área de cultivo, distribuída ao longo da costa, teve o seu tamanho consideravelmente ampliado, o que não deixou de marcar a paisagem litorânea. Esta expansão elevou o estado de Santa Catarina a posição de maior produtor nacional de mariscos.

Muito embora não existam dados oficiais/fiscais sobre os valores que o cultivo de mariscos gera anualmente em Penha, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (EPAGRI) estima, levando

em conta a produção, formas e valores de comercialização praticados atualmente, a receita em aproximadamente R\$ 2.100.000,00 (dois milhões e cem mil reais) por ano, valores estes que em quase sua totalidade não são reconhecidos pela receita municipal/estadual pois a comercialização é operada por empresas localizadas nos municípios vizinhos e não há recolhimento de impostos de produção e venda por parte dos maricultores.

Para Sachs (1994), o verdadeiro desenvolvimento é um crescimento econômico que se traduz em melhoras nos níveis social e ambiental.

#### 5.1.1.2 Geração de Emprego e Renda

É fato a importância da maricultura como gerador de recursos para a comunidade que o cultiva. De acordo com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. – Epagri existem atualmente 115 maricultores em uma área total de 9.576 m<sup>2</sup>. A maricultura emprega, informalmente, 360 pessoas, sendo que destas, 213 ajudam no cultivo ou produção do marisco e recebem em média R\$ 25,00 por dia de trabalho e 147 trabalham no processamento, isto é, no processo de retirada do miolo da casca para a venda à indústria. Geralmente são as esposas dos maricultores que fazem este processamento.

De acordo com o a EPAGRI, a renda bruta média mensal de cada maricultor é de R\$1.592,00 e são classificados de acordo com a tabela1:

Tabela 1: Renda mensal dos maricultores no município de Penha

Renda mensal (R\$)	Nº de maricultores
0 – 500,00	33
500,00 – 1.000,00	19
1.000,00 – 2.000,00	35
2.000,00 – 3.000,00	15
Acima de 3.000,00	13
TOTAL	115

FONTE: Escritório Municipal da EPAGRI – Penha (2003)

Existe uma preocupação da atual gestão da Secretaria Municipal de Agricultura e Pesca, com a informalidade da produção de mariscos, tanto no âmbito fiscal quanto no que se refere às relações trabalhistas, pois não existe emissão de notas fiscais de transações de compra e venda para recolhimento de impostos municipais, estaduais ou federais; e as relações de trabalho das pessoas envolvidas na produção e beneficiamento da produção não são formalizadas através da carteira de trabalho.

Esta preocupação tem como foco a área social, pois no futuro as pessoas que vivem hoje destas atividades informais não terão aposentadoria e formarão uma massa de pessoas sem renda que dependerão de alguma forma do estado para sobreviver.

Para amenizar esta situação, a Secretaria Municipal de Agricultura e Pesca de Penha juntamente com a Receita Estadual têm feito reuniões com os produtores com o objetivo de criar um documento fiscal de transações de compra e venda, mas sem o recolhimento de impostos, este documento teria o objetivo de comprovar junto ao INSS a atividade exercida pelo produtor durante determinado tempo para que este possa ter direito a aposentadoria. Porém, esta proposta ainda é embrionária e não existe uma previsão para que entre em vigor. Hoje, portanto, não existe nada que comprove o trabalho exercido nas áreas de cultivo que garanta um rendimento mensal na aposentadoria.

A perspectiva local do desenvolvimento sustentável permite a formulação de uma proposta centrada nas pessoas de determinada área geográfica, que leve em conta os aspectos de interação entre sistemas sócio-culturais e os sistemas ambientais e que considere a interação produtiva e a utilização competitiva dos recursos produtivos como meios que permitem a cooperação e co-responsabilidade ampla de diversos atores sociais. A ampla predominância do trabalho informal na atividade de maricultura em Penha, apesar de gerar renda para uma certa quantidade de pessoas, não condiz com os princípios do

desenvolvimento local, uma vez que os trabalhadores inseridos na informalidade não gozam das garantias sociais e trabalhistas previstas em lei.

### 5.1.2 Dimensão Ecológica

#### 5.1.2.1 Manejo de Recursos Renováveis e Não Renováveis

No estado de Santa Catarina, a maricultura tem encontrado área fértil por apresentar condições climáticas e ambientais favoráveis e um litoral bastante recortado, com baías abrigadas. Porém, nenhum dos cultivos instalados e em operação está totalmente regularizado do ponto de vista ambiental. O cultivo em larga escala de mariscos (*Perna perna*), também conhecidos por mexilhões, em Santa Catarina, iniciou em 1989 aproveitando experiências desenvolvidas pela Universidade Federal de Santa Catarina e o incentivo promovido pela antiga Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina (ACARPESC), atual Empresa de Pesquisa e Extensão Agropecuária de Santa Catarina S.A. (EPAGRI), que igualmente fomenta os cultivos de ostra (*Crassostrea gigas*), além dos crustáceos (*Litopenaeus vannamei*). Os resultados positivos obtidos cultivando mariscos, com sementes oriundas dos costões rochosos motivaram inúmeras famílias de comunidades pesqueiras a ingressar na atividade. Em nível federal, desde de 1998 que a competência para desenvolver o fomento da atividade pesqueira deixou de ser do IBAMA e foi transferida para o extinto Departamento de Pesca e Aqüicultura - DPA do Ministério de Agricultura e, atualmente, encontra-se sob a administração da Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca da presidência da República (SEAP/PR). Assim, desde então, a pesca passou a ser gerenciada por instituições distintas: uma encarregada do fomento (DPA e depois SEAP/PR) e o IBAMA no que se refere à conservação. Com o DPA e agora SEAP permaneceu a competência para conceder a permissão para exercer a atividade. Ao IBAMA cabe definir os critérios, normas e padrões que devem ser respeitados pelos que

têm permissão para exercer a atividade, ou seja: o IBAMA diz, como, onde e quando.

Um aspecto importante a se ressaltar, é que a atividade se desenvolve em área pública (Mar Territorial) – bem de domínio da União. Logo, para a utilização de Águas de Domínio da União para fins privados, deve-se obter a Cessão de Uso de Águas de Domínio da União (Decreto nº. 4.895/03).

Em 2002 foi realizada uma reunião de ordenamento pesqueiro no Centro de Pesquisa e Gestão dos Recursos Pesqueiros do Litoral Sudeste e Sul (CEPSUL/IBAMA) para definir os critérios para coleta de sementes nos costões para atender aos cultivos e a definição de um período de defeso. O evento teve ampla participação entre instituições governamentais: (Ibama, Polícia Ambiental, IAP, DPA, EPAGRI, FATMA, Vigilância Sanitária, Ministério Público Federal); Universidades (UNIVALI, UNIVILLE, UFSC, PUC/PR) e as organizações de classes (Federação das Associações de Maricultores de Santa Catarina - FAMASC, Associação Catarinense de Aquicultura - ACAq e representantes das Associações de maricultores). Desta reunião resultou a Portaria 09, de 20-03-03 com as regras de uso do recurso (defeso, retirada de sementes, tamanho mínimo, etc.) e a Portaria IBAMA nº 69/03 que oficializou o TAC - Termo de Ajustamento e Conduta, com validade para dois anos, como medida provisória e precária para regularização dos cultivos já instalados, para que tivessem tempo para obter a Cessão de Uso de Águas de Domínio da União. Este termo tem seu vencimento previsto para outubro de 2005.

A Portaria 09, de 20-03-03, em seu Art. 1º, proíbe, anualmente, a retirada de mexilhões nos costões naturais, sob quaisquer métodos, da espécie *Perna-perna* (marisco) no litoral dos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul no período de 01 de setembro a 30 de novembro e de 01 de janeiro a 28 de fevereiro de cada ano. A mesma

portaria dispõe, em seu Art. 2º, os seguintes critérios para a retirada de sementes de mexilhão dos costões naturais:

Limita a uma autorização anual por aqüicultor, em função das dimensões de cada cultivo e em local pré-determinado pela Licença Ambiental;

- Para a primeira extração, será autorizada a retirada de, no máximo, 70% da quantidade de sementes de mexilhão prevista no projeto aprovado, e os demais 30% deverão ser captados artificialmente;
- Para a segunda extração, será autorizada a retirada de até 60% da quantidade de sementes de mexilhão prevista no projeto aprovado, e os demais 40% deverão ser captados artificialmente;
- Para as extrações subseqüentes, será autorizada a retirada de até, 40% da quantidade de sementes de mexilhão prevista no projeto aprovado, e os demais 60% deverão ser captados artificialmente;
- As sementes deverão ser retiradas somente acima da linha de baixa-mar, em faixas verticais alternadas de até 50 cm (cinquenta centímetros) de largura, ou seja, ao retirar-se uma faixa, outra de igual tamanho deverá ser preservada;
- Somente será autorizado o emprego de espátulas ou raspadeiras de até 15 cm (quinze centímetros) de largura como utensílio utilizado para extração nos costões naturais;
- Fica proibida a utilização de qualquer outro instrumento de extração que possa comprometer os substratos biológicos dos bancos ou costões naturais, essenciais para a fixação de novas coortes de sementes de mexilhão;

A referida Portaria proíbe, em seu Art. 3º, a comercialização de sementes de mexilhão intra e interestadual proveniente de bancos naturais. Proíbe, em seu Art. 4º, a extração de sementes de mexilhão nas áreas das unidades de Conservação de uso restrito e proíbe em seu Art. 5º a comercialização, para

consumo humano, de exemplares cujo comprimento total seja inferior a 5,0 cm (cinco centímetros).

E, finalmente, definem, no Art. 7º, as penalidades aos infratores da portaria.

Porém, a produção de sementes não é um processo fácil e depende das condições climáticas e das correntes para que as larvas se fixem nos coletores, condições estas que variam de ano para ano. A UNIVALI através do CTTMAR localizado em Penha - SC tem trabalhado no desenvolvimento de sementes de marisco em cativeiro, porém, ainda não há um processo economicamente viável que evite a retirada de sementes do meio ambiente. As sementes com permissão de retirada, provêm do costão rochoso chamado de Pedra do Miraguaia.

A realidade, porém, é bem diferente do que está determinado na Portaria 09. Grande parte dos produtores utiliza 70% das sementes cultivadas, oriundas do costão, onde existe um comércio de sementes, inclusive com a ação de pessoas que retiram e vendem, ao valor de R\$ 30,00 o saco de 50 kg, as sementes aos produtores, ferindo aspectos legais que comprometem o próprio cultivo, além de por em risco a vida dos coletores por ser um processo perigoso devido ao difícil acesso ao costão.

A fiscalização da retirada de sementes feita pelo IBAMA não é efetiva e quando o é, acarreta em diminuição da produção de mariscos como ocorreu em 2003.

A visão de ecodesenvolvimento tende a relacionar a sociedade e a natureza em interação positiva. Sistemas sociais e ecológicos interagindo de forma que ambos evoluam juntos. Há milênios o homem interage e altera os ecossistemas, porém nas últimas décadas, esta interação tem alterado em uma escala significativa a capacidade dos mesmos de funcionar efetivamente.

A problemática ambiental converteu-se numa questão eminentemente política. Os conflitos socioambientais emergem de princípios éticos, direitos

culturais e lutas pela apropriação da natureza que vão além da internalização dos custos ecológicos para assegurar um crescimento sustentado. As identidades culturais e os valores da natureza não podem ser contabilizados e regulados pelo sistema econômico (KAPP, 1983).

Para Vieira (1998), o conceito de meio ambiente, tal como ele emerge denota um conjunto de componentes físico-químicos e biológicos, associados a um conjunto de fatores socioculturais, suscetíveis de afetar – direta ou indiretamente a curto, médio e longo prazo os seres vivos e a capacidade de adaptação humana numa escala global ou biosférica. Chama atenção também, na ênfase colocada na escala planetária e no horizonte de longo prazo que exprime o surgimento de um novo limiar de complexidade do inter-relacionamento entre sistemas socioculturais e seu substrato biofísico, numa hierarquia de níveis de organização que se estende do local ou comunitário ao global ou ecosférico.

Vieira (1998) salienta que o desafio central reside na adoção de uma linha diretriz decididamente preventiva e apta a balizar a concepção e a viabilização política de estratégias de focalização integrada dos objetivos simultaneamente sócio-econômicos, político-institucionais, culturais e ambientais da evolução planejada dos sistemas ecos-sociais.

Como vimos acima, no caso da maricultura em Penha o processo de extração das sementes não segue integralmente o instrumento de regulação oficial (Portaria 09), comprometendo a sustentabilidade ambiental do empreendimento e se afastando do conceito de ecodesenvolvimento.

#### 5.1.2.2 Processos Produtivos Não Agressivos ao Meio Ambiente

Os processos produtivos da forma como são realizados, com relação ao meio ambiente, são questões realmente delicadas:

A maioria dos cultivos está localizada em áreas com predomínio de sedimentos finos, o com pouca circulação de água. Os causados ao ambiente pela

maricultura depende de vários fatores, em especial a capacidade de assimilação, a capacidade do ambiente em diluir e estabilizar os dejetos oriundos dos cultivos, e da capacidade suporte do ambiente, ou seja, o tamanho máximo estável da população de organismos cultivados, determinado pela quantidade de recursos disponíveis e demanda mínima individual. Quando a capacidade de assimilação do ambiente não suporta a quantidade de dejetos oriundos da maricultura, a água se torna imprópria para outras atividades e existe a deposição de uma grande quantidade no fundo do mar. Como os cultivos são próximos à praia, os detritos chegam a areia.

A Prefeitura Municipal faz a limpeza da areia semanalmente e durante a temporada que compreende o período entre os meses de dezembro a abril, quando a quantidade de turistas é maior, a limpeza é feita diariamente.

O ideal seria que os cultivos fossem afastados das praias, opção não aceita pelos maricultores devido à logística demandada de acesso ao cultivo e, pois o ambiente é afetado também através da poluição visual causada pela utilização de bombonas (flutuadores que mantêm as cordas de cultivo em flutuação junto à superfície da água), bóias improvisadas com a reutilização de galões de armazenamento de produtos químicos (muitas vezes tóxicos), garrafas de refrigerantes ou estruturas de bambu que deixam o cultivo com um má aparência. Estas práticas têm comprometido outros empreendimentos, como hotéis e restaurantes que estão localizados a beira mar, próximo aos cultivos. Para amenizar este impacto, poderia ser uma solução o acordo entre maricultores e empresários, pois a vinda de turistas também impacta diretamente sobre a venda realizada pelos maricultores, todavia tal acordo nunca foi sequer tentado até o presente.

Muitos maricultores abandonam as estruturas dentro da água após o cultivo ou jogam restos de infraestrutura do cultivo, como cordas velhas, na água causando perigo eminente à navegação e ao lazer.

Os restos (cascas) do processamento dos mariscos, também podem ser considerados como um poluidor ambiental, pois são deixados em grandes quantidades ao ar livre. As atividades de beneficiamento de moluscos, sobretudo as realizadas em ranchos à beira-mar, não raramente resultam em acúmulo de cascas nas praias, após o desconche, favorecendo a presença e proliferação de insetos.

Porém, como demonstramos acima, o principal impacto ambiental tem ocorrido nos costões, com a retirada de sementes de mexilhões para o cultivo, produzindo situações de quase esgotamento dos bancos naturais e com outras espécies não nativas de moluscos se fixando nas pedras e ocupando os espaços de onde foram retiradas as sementes.

Em algumas áreas os cultivos se expandiram de tal modo que a carga tornou-se excessiva, afetando os ecossistemas e prejudicando a própria atividade, já que o crescimento dos moluscos até o tamanho de comercialização torna-se comprometido.

Para Vieira (1998), o planejamento democrático de estratégias integradas de desenvolvimento, sensíveis à questão ambiental, é entendido como uma modalidade de gestão “patrimonial” da relação sociedade-natureza onde a natureza constitui, num sentido figurado, um espelho através do qual os seres humanos aprendem a se conhecer melhor e a reconstruir seu senso de identidade. Assim, podemos afirmar que uma gestão do tipo patrimonial, na acepção de Vieira, não é praticada em Penha. Não há, inclusive, uma ação de educação ambiental no âmbito dos produtores envolvidos no projeto.

### 5.1.3 Dimensão Social

#### 5.1.3.1 Produtores como Atores Sociais

Para dar início às atividades de maricultura no município de Penha a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. – EPAGRI desenvolveu juntamente com a Secretaria de Saúde/Vigilância Sanitária um trabalho de monitoramento da qualidade da água durante três anos (1989 a 1991). De posse dessas informações, com as áreas propícias às atividades já selecionadas, deu-se início a motivação, com a ajuda da UNIVALI e da Secretaria Municipal de Agricultura e Pesca aos possíveis aqüicultores.

É importante motivar e engajar as populações em torno da definição de um projeto global que dê lugar a um consenso. Isto implica em todo um trabalho de animação, conscientização e de formação técnica para que os projetos correspondam aos anseios da população. Este trabalho deve ser baseado na vida cotidiana das pessoas e as novas atividades devem proporcionar um bem estar real (SAUVAGE, 1996).

Para Andion (2003), a mobilização e a organização dos atores sociais locais passam a ser elementos essenciais nos processos de desenvolvimento conduzidos na atualidade.

No projeto de maricultura, a motivação da população local teve início através da distribuição de cartazes para divulgação de reuniões explicativas e da implantação de uma plataforma marítima para demonstração do cultivo. As reuniões não só despertaram interesse da comunidade pesqueira local, como também de algumas pessoas vindas de outras localidades próximas além de pessoas que migraram de outras atividades. De acordo com a EPAGRI somente 39% dos maricultores tinha na pesca sua principal fonte de renda. Outro objetivo das reuniões era identificar líderes comunitários e despertar o interesse na comunidade. Entretanto, o processo geral de motivação da comunidade e de alguns prováveis líderes comunitários foi centrado na dimensão econômica do projeto. O interesse despertado na comunidade tinha o apelo exclusivamente econômico, não contemplando outras dimensões tais como a social e a ambiental.

A atividade iniciou-se, em 1995 com 44 produtores em 22 unidades de cultivo divididas em 3 áreas diferentes formando um parque aquícola de 8,91 Ha com uma produção anual de 32,4 toneladas. Em 2004, portanto, 9 anos depois do início, os números realmente se tornaram expressivos, existem 115 produtores em 123 unidades de cultivo divididas em 5 áreas diferentes que formam uma área de 255, 49 Ha e a produção é de 1.900 toneladas.

A liderança pode ser exercida pelos gestores públicos locais e atores privados ou pode ser resultado de uma aliança entre ambos. Em qualquer caso, o papel motivador e convocatório do restante dos atores locais é fundamental. Daí a importância de acompanhar essas políticas de desenvolvimento com ações dirigidas para o fortalecimento das administrações locais (governos municipais e estaduais) introduzindo nessas administrações a lógica do desenvolvimento econômico e a assunção de um protagonismo ativo nesse esforço de mobilização e de articulação social em nível territorial. Assim, pois, é importante que os líderes possuam uma concepção clara da aposta no desenvolvimento endógeno, estimulando a imagem inovadora do território e estreitando laços entre diferentes atores locais.

Para Sauvage (1996), é fundamental colocar em prática dispositivos de assistência técnica aos projetos e de formação de atores, mas que sejam muito flexíveis e que possam intervir de maneira contínua na criação de atividades, para ajudar na maturação do local. O apoio técnico e o de formação devem permitir às atividades alcançar um bom nível de qualidade, o que vai dar credibilidade e gerar empregos e riquezas. É também importante a promoção de articulações de várias lógicas de ação habitualmente isoladas entre si: a econômica, a social, a cultural e a ecológica; tais instrumentos devem ser apropriados pelos habitantes e usuários, e daí deve partir os estudos de mercado que organizarão e verificarão o engajamento das populações e dos atores locais na viabilização das atividades (SAUVAGE, 1996).

Desde 1996 existe a AMAP – Associação dos Maricultores de Penha, criada com a ajuda da UNIVALI com o objetivo de fortalecer o grupo e defender seus interesses. Porém, existem divergências internas e grande desunião dentro do grupo. Esta desunião faz com que a associação seja desacreditada tanto pelos próprios associados como pelas outras esferas (pública e privada), o que foi detectado pela pesquisa de campo, mediante depoimentos de vários atores integrantes das três esferas sociais.

Em 2000, foi criada a Cooperativa de maricultores de Penha – COOPERMAPE com fundos do projeto PED do Banco Mundial e com o auxílio da Prefeitura Municipal de Penha que doou o terreno, infra-estrutura e saneamento, com o objetivo de beneficiar a produção de mariscos e dar atividade e renda aos familiares dos produtores. Porém, por problemas administrativos e de ausência de real espírito coletivo e cooperativista, a cooperativa esteve em atividade somente por um ano e hoje se encontra em processo de terceirização para uma empresa privada, porém de acordo com a Prefeitura Municipal o alvará de funcionamento só será liberado se esta empresa for local e os impostos forem recolhidos no próprio município.

Assim, devido a falta de integração do grupo, a cooperativa foi desativada. Ao invés de vender sua produção para a cooperativa visando o bem comum e prática de um preço pré-definido pela associação, os maricultores preferem fazer, individualmente, o beneficiamento, isto é, a extração do miolo do marisco “no fundo do quintal” e realizar a venda diretamente para a indústria. Esta atividade não possui nenhum tipo de fiscalização sanitária e faz com que não haja nenhuma linearidade no preço de venda para a indústria.

Todos os maricultores entrevistados apresentaram individualmente em suas declarações consciência dos problemas acima indicados, porém demonstraram também uma grande falta de consciência para ação coletiva, situação que impede o fortalecimento da sua própria associação.

Os maricultores, portanto, não podem ser considerados atores sociais efetivos que vêm fortalecendo e legitimando a sociedade civil através da articulação das esferas econômica e social utilizando novas alternativas de desenvolvimento (ANDION, 2003).

Os graves problemas sociais apresentados acima, porém, têm sua origem no início das atividades, pois a mobilização promovida no início do projeto tinha como finalidade a dimensão econômica, com mais uma alternativa de renda para a população local que vivia da pesca. Na época, a mobilização foi feita abertamente ao público com um apelo exclusivamente econômico, além de não levar em conta porventura, alguma organização já constituída na comunidade. Assim a fragilidade do associativismo vem desde a origem do projeto.

#### 5.1.3.2 Correspondência com a Cultura Local

Apesar da população local não ter como tradição o cultivo de mariscos, e este ter iniciado em 1993, a partir de uma iniciativa pública, a cultura local é voltada para o mar. Sua história tem a tradição pesqueira iniciada em 1759 com a colonização a partir da chegada de açorianos atraídos pela pesca da baleia, abundante na costa catarinense àquela época. Esses colonizadores se fixaram na costa da baía de Itapocoroi, que servia de atracadouro para embarcações fundando a Armação dos Baleeiros do antigo povoado. Com a diminuição dos cardumes de baleias, ganharam importância a pesca artesanal e o comércio rudimentar de subsistência.

A dimensão cultural é um ponto importante na formação do desenvolvimento local. Significa partir da identidade cultural do território e ao mesmo tempo resgatar o sentido da atividade dos habitantes da região para recriar uma “consciência local” através do reconhecimento social dos valores culturais (SAUVAGE, 1996).

O projeto de maricultura veio como uma alternativa de sobrevivência para a população local já que a pesca não estava tão abundante. Hoje a maricultura começa gradualmente a se inserir na cultura local. Desde 1995 é realizada a Festa Nacional do Marisco, porém durante a pesquisa de campo, em visita a festa, pôde-se constatar que a mesma está frágil e sem consistência, isto é, com pouco público e sem qualquer manifestação cultural expressiva.

## 5.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS

### 5.2.1 Colaboração

Segundo Andion (2003, p. 1041): "... a mobilização e a organização dos atores sociais locais passam a ser elementos essenciais nos processos de desenvolvimento conduzidos na atualidade. A promoção do desenvolvimento local sustentável vai muito além do crescimento econômico e pressupõe a mobilização local dos recursos e das competências e o reforço das solidariedades locais."

#### 5.2.1.1 Formas de Interdependência Interna

Ao analisarmos o projeto de maricultura onde interagem atores das três esferas (sociedade civil, poder público e setor privado) o faremos com dois focos distintos, o primeiro analisa separadamente a sociedade civil, esfera onde se encontram os produtores, ou maricultores e a relação existente entre eles; o segundo foco de análise tem por objetivo analisar a relação entre as três esferas no projeto de maricultura.

Tendo como ponto de partida o ambiente como fator determinante para a atividade organizacional onde nenhuma organização trabalha isoladamente e com total liberdade de ação, tem as forças ambientais exercendo influência sobre a ação organizacional e a formulação da estratégia deve considerar tais tendências.

Como o foco na esfera da sociedade civil de relação entre os maricultores, podemos classificar a relação entre os atores como comensalismo direto (ASTLEY; FOMBRUN, 1983), pois todos dependem dos mesmos recursos limitados e competem entre si. Estes recursos limitados são: as quantidades limitadas de sementes que podem ser retiradas do costão, as áreas limitadas de cultivo em águas públicas da União, os financiamentos para a cultura viabilizados pela Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), a transferência de tecnologia e recursos fornecidos pelo CTTMAR (UNIVALI) e a informação em si que é disseminada dentro do grupo. Como competição existe a concorrência na venda da produção individual de mariscos, e não existe um consenso no preço aplicado que seja praticado pela coletividade.

Considerando a análise da interação das três esferas, podemos classificar a relação entre os atores como simbiose direta (ASTLEY; FOMBRUN, 1983), pois entre as três esferas existe interdependência. Podemos considerar interdependência de suporte técnico, pois os maricultores dependem de pesquisas de desenvolvimento de novas tecnologias de cultivo e criação de sementes e suporte técnico vindos da UNIVALI, suporte do Poder Público através do fornecimento de licenças como o TAC (Termo de Ajustamento e Conduta) fornecidos pelo IBAMA, licença junto a Marinha e suporte da Prefeitura Municipal, interdependência de produto, pois a esfera do setor privado recebe o produto que será industrializado vindo dos produtores. A prefeitura municipal da cidade pertencente à esfera do Poder Público também acumula benefícios, pois apesar de formalmente não arrecadar impostos vindos da venda ou produção, recebe indiretamente recursos que são deixados pelos turistas na cidade e evita gastos com suporte da população que vive do cultivo de mariscos.

Segundo Astley e Fombrun (1983), o estudo dos aspectos da estratégia coletiva tem uma analogia com a biologia com referência à adaptação dos organismos, onde duas dimensões analíticas são sugeridas como forma de

adaptação comum: a primeira, com o foco na natureza da interdependência entre membros da coletividade e a segunda com relação comensalista (direta, através de colaboração direta entre os participantes; ou indireta, através da competição se as unidades são indiretamente dependentes da mesma fonte de recursos).

Para McMillan (1978), o relacionamento entre organizações e elementos de seus ambientes pode pertencer a dois grupos principais: adaptação comensalista e adaptação simbiótica. Onde simbiose indica a interdependência direta ou indireta de organizações na coletividade.

#### 5.2.1.2 Estabelecimento de Objetivos/ Tomada De Decisão

No âmbito dos maricultores, o estabelecimento de objetivos e, conseqüentemente, a tomada de decisão são centralizados no subconjunto dos grandes produtores já que a divisão de áreas não é equânime. Não foi percebido durante a pesquisa um equilíbrio no estabelecimento conjunto de objetivos. O intercâmbio é puramente operacional e desta forma ele se limita a viabilizar a cadeia econômica de produção.

No âmbito de relacionamento das três esferas, não foi constatado o estabelecimento de objetivos entre as várias entidades, pois não é freqüente a ação conjunta para além das atividades operacionais entre os grupos de atores.

#### 5.2.1.3 Consenso Ideológico

Devido a falta de sentimento de coletividade, o consenso ideológico entre as três esferas (sociedade civil, poder público e setor privado) no projeto de maricultura, é inexistente.

Nem mesmo dentro de cada esfera existe consenso ideológico, pois cada organização visa seu próprio objetivo em detrimento do bem comum.

Na sociedade civil, entre os maricultores imperam o individualismo com o fator econômico sobrepondo os fatores sociais e ecológicos. Como exemplos, podem ser citados a falta da formalização das relações de trabalho nas áreas de cultivo, a paralisação da Cooperativa de maricultores de Penha – COOPERMAPE, criada com o objetivo de beneficiar a produção de mariscos e dar atividade e renda aos familiares dos produtores por falta de matéria prima. Pois os maricultores não vendem sua produção para a cooperativa, preferem fazer, individualmente, o beneficiamento e vender diretamente para a indústria. A retirada de sementes do costão impactando altamente o ecossistema marinho local e a poluição visual e da água, recurso de uso comum.

Na esfera do Poder Público, temos os impasses entre a EPAGRI, com o objetivo de fomento da maricultura no estado e geração de renda e o Ibama objetivando a preservação e controle.

Todos os atores das três esferas têm consciência dos problemas sociais e ecológicos existentes, sabem também das conseqüências destes em médio prazo, porém sempre culpam uma ou outra esfera pela situação atual. Realmente não existe uma intenção maior da coletividade de equalização dos problemas com o foco na sustentabilidade.

Para Benson (1975), o consenso dos participantes das organizações em relação à natureza das tarefas confrontadas é a abordagem apropriada para estas tarefas.

## 5.2.2 Coordenação do trabalho

### 5.2.2.1 Fluxo de Recursos Através da Rede

No projeto de maricultura, na esfera da sociedade civil, entre os maricultores a proximidade das áreas de cultivo possibilita o contato informal de pessoas que trabalham para os maricultores e deste surgem novas oportunidades

de trabalho e acontecem as mudanças de "emprego" entre cultivos. O fluxo de pessoas é o recurso que mais flui através da rede. Outro fator que influencia o fluxo de pessoas é a necessidade que cada cultivo tem de trabalho dependendo do número de cordas cultivadas e extensão do cultivo. A informação não é um recurso crítico entre os maricultores, nesta esfera, pois devido à proximidade entre cultivos é relativamente fácil manter a atividade dos outros participantes sob vigilância e a informação não é usada como diferencial competitivo e oportunista.

Para Astley e Fombrun (1983), confederados coletivos formados por organizações de mesma espécie e que diretamente associadas tem o propósito de acordar suas ações em função do bem comum. Da interação direta existente entre os membros, a informação não é um recurso crítico, pois é relativamente fácil manter as atividades dos outros membros da coletividade sob vigilância. A interação direta entre os participantes faz com que outro fluxo de recurso importante seja alto: o fluxo de pessoas, o que reforça o contato informal e aumenta as oportunidades de conluio.

Entre os atores das três esferas pudemos identificar que o principal fluxo de recurso é o de trabalho, pois cada ator pertencente a cada esfera precisa exercer sua função para que exista o resultado final.

Iniciando o fluxo de trabalho através da rede pela esfera do Poder Público, temos a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. – EPAGRI que faz o cadastramento dos maricultores e encaminha os processos para obtenção do registro de aquicultor para exercício da atividade conforme Decreto 1695 de 13 de novembro de 1995 que regulamenta a exploração da aqüicultura em águas públicas pertencentes à União. O IBAMA provê o registro dos aqüicultores na forma da legislação pertinente, estabeleceu o TAC – Termo de Ajustamento e Conduta que regulamenta e fiscaliza a extração de sementes dos bancos naturais e mantém um projeto de estudo da qualidade da água junto aos cultivos de mariscos. Ainda na esfera do Poder Público temos a Prefeitura

Municipal de Penha que interage com os maricultores com o fornecimento de infraestrutura para construção da Cooperativa de maricultores de Penha – COOPERMAPE, faz a limpeza das praias retirando os resíduos dos cultivos, emite os alvarás e fiscaliza os empreendimentos oriundos da maricultura, interage com os maricultores.

Na esfera do setor privado, temos as empresas que compram a produção de mariscos dos maricultores para industrialização e venda no mercado interno e externo.

Para Astley e Fombrun (1983), nos conjugados coletivos onde organizações de diferentes espécies interagem conjuntamente com ações complementares; o principal fluxo de recurso é o trabalho. Cada elemento da rede interage através do trabalho para o fim comum.

#### 5.2.2.2 Formas de Controle

No projeto de maricultura, na esfera da sociedade civil, dentre os maricultores podemos encontrar uma forma de controle baseada em sanções sociais, pois dentro do grupo existem fortes correntes de influência dos maricultores que possuem áreas de cultivo maiores, e são os maiores produtores. Estes têm o poder de dominar a venda e praticar melhores preços. Nas reuniões da associação não existe consenso nas decisões, pois correntes comandadas pelos grandes produtores têm o poder de conduzir as decisões.

Dentro do grupo não existem formas de controle como sanções econômicas pois não existe comércio entre os maricultores e nem sanções legais pois a associação dos maricultores não tem poder legal para tanto.

Entre os atores das três esferas a forma de controle que mais fica evidente é a de sanções legais, pois existem contratos e leis que têm de ser respeitados.

Para Astley e Fombrun (1983), existem quatro formas de controle nas ações conjuntas em coletividades organizacionais:

Em aglomerados coletivos que são formados por organizações de mesma espécie e pertencem a uma única categoria, a principal forma de controle são as sanções econômicas, pois devido ao grande número de participantes, uma coordenação centralizada e um mecanismo de controle são necessários para monitorar a execução da estratégia coletiva. Acordos e coordenação informais não surtem efeito. Ações coletivas são possíveis somente com a formalização de acordos e criação de organizações formais como associações.

Para confederados coletivos que são formados por organizações de mesma espécie e que diretamente associadas tem o propósito de acordar suas ações em função de um fim comum, a principal forma de controle são as sanções sociais onde, por exemplo, a liderança de preço pode fazer com que uma organização esteja apta a coordenar todas as atividades do grupo e manter o domínio.

Nos conjugados coletivos onde organizações de diferentes espécies interagem conjuntamente com ações complementares, a principal forma de controle são as sanções legais. Contratos são utilizados para estabilizar fluxos de trabalho que são críticos para o desempenho da cadeia.

Nos coletivos orgânicos onde organizações de espécies diferentes que não interagem diretamente apesar de serem interdependentes porque seus membros pertencem a um sistema de interação com algum grau de relacionamento. Existem duas formas principais de controle: a primeira, chamada por Benson (1975) de “superestrutura de sentimentos e interações”, algo como uma constituição política de processos de barganha e influência. A segunda forma de controle está baseada em um controle centralizado que facilita a participação das organizações no seu domínio implementando o resultado e decisão nos processos políticos.

### 5.2.2.3 Estruturas Emergentes da Coordenação

No projeto de maricultura, na esfera da sociedade civil, a estrutura emergente de coordenação dos maricultores é a AMAP – Associação dos Maricultores de Penha criada com a finalidade de criar um consenso e defender os interesses comuns dos maricultores. A AMAP está ligada a FAMASC – Federação das Associações de Maricultores de Santa Catarina, entidade que concentra todas as associações de maricultores do Estado.

Apesar de existir uma organização formal, o que se percebe, na realidade, é a falta de consenso e de espírito de coletividade, onde a liderança é realmente informal e defende interesses dos grandes produtores. Como exemplo, temos a criação da cooperativa com o auxílio do Poder Público e da UNIVALI mas que não está em operação por não ter matéria prima já que os grandes produtores preferem beneficiar o produto e vender diretamente a indústria. A falta de coletividade dos maricultores reflete nas outras esferas onde a AMAP está desacreditada. Em todas as entrevistas realizadas, mesmo as realizadas com os maricultores, a AMAP foi mencionada como inoperante.

Entre os atores das três esferas, as estruturas emergentes são os contratos e acordos como: o TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) e a licença de aquicultor formalizados entre os produtores e o IBAMA; os contratos de compra de produtos firmados entre os maricultores e a indústria local e os contratos de financiamento formalizados entre o EPAGRI e os maricultores.

Astley e Fombrun (1983) concordam que existem quatro tipos de estruturas que podem emergir em coletividades organizacionais.

Em aglomerados coletivos onde organizações de mesma espécie pertencem a uma única categoria, surgem estruturas emergentes de coordenação como cartéis e associações que servem como agentes primários da ação coletiva e têm meios de regulação da atividade dos membros.

Para confederados coletivos formados por organizações de mesma espécie com o propósito de acordar suas ações em função de um resultado comum, as estruturas emergentes de coordenação são informais e tendem a influenciar a decisão do grupo.

Nos conjugados coletivos onde organizações de diferentes espécies interagem conjuntamente com ações complementares as estruturas emergentes de coordenação são estritamente formalizadas através de contratos e *joint ventures*, pois os fluxos de trabalho são críticos para o desempenho dos membros e não podem sofrer distúrbios.

Nos coletivos orgânicos, onde organizações de espécies diferentes não interagem diretamente, as estruturas emergentes de coordenação são as organizações formais, regras institucionalizadas e estruturas. Estas estruturas mantêm e gerenciam a rede facilitando a participação de outras organizações no domínio.

### 5.2.3 Estratégia Coletiva

#### 5.2.3.1 Ação Conjunta dos Atores Sobre Problemas de Importância Estratégica para o Projeto.

A partir da identificação das formas de interdependência interna, de controle, de fluxo de recursos através da rede de produção e das estruturas emergentes de coordenação, podemos analisar as estratégias coletivas referentes aos atores do projeto da maricultura em Penha.

Podemos classificar a relação entre os maricultores como um Confederado Coletivo (ASTLEY; FOMBRUN, 1983), pois quanto à interdependência interna estes competem pelos mesmos recursos, portanto a relação é de comensalismo direto onde o principal fluxo de recursos através da rede é o de pessoas, como forma de controle os maricultores fazem uso de

sanções sociais e as lideranças informais são as estruturas emergentes de coordenação.

Já a relação entre as três esferas pode ser classificada como Conjugados Coletivos (ASTLEY; FOMBRUN, 1983), pois existe interdependência entre atividades em esferas diferentes, portanto a relação é de simbiose direta onde o principal fluxo de recursos através da rede é o trabalho, como forma de controle são utilizadas as sanções legais, e os contratos e acordos são as estruturas emergentes de coordenação.

As configurações, acima descritas, engendram estratégias coletivas que têm seu foco somente na cadeia produtiva, promovendo um certo êxito do ponto de vista econômico, porém, acarretando problemas ecológicos graves e uma estratificação social bem demarcada entre as diversas categorias de trabalhadores (maricultores, catadores de sementes, as pessoas que beneficiam o produto e os ajudantes dos cultivos) envolvidos na produção. Como as estratégias coletivas são exclusivamente concentradas na dimensão econômica nenhuma ação conjunta dos atores, considerando as três esferas como um todo, foi empreendida até o momento com resultados concretos para a solução dos problemas sociais e ecológicos gerados pela atividade econômica.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O impulso inicial que engendrou este trabalho de pesquisa foi a possibilidade de verificação de ações estratégicas em um projeto implementado no litoral de Santa Catarina que, em princípio, poderia ser considerado como de desenvolvimento não tradicional, e assim talvez pudesse ser conceituado como de desenvolvimento local sustentável. O debate sobre este último tipo de desenvolvimento inicia-se nos anos 70, com a necessidade de um novo modelo cujo eixo principal fosse a sustentabilidade dos ativos ambientais como uma opção de desenvolvimento, e em contraposição ao fracasso do modelo de desenvolvimento que fazia utilização abusiva e irracional dos recursos naturais, bem como agravava as questões sociais. O desenvolvimento sustentável seria então construído, alimentado, e vitalizado pela sustentabilidade sócio-ambiental dos processos econômicos.

Assim, com o foco na problemática sócio-ambiental, foi sendo fortalecida uma nova mentalidade, principalmente no desenvolvimento humano levando em consideração os valores da natureza que antes eram ignorados pela visão mecanicista no processo de modernização que tendia para a mudança dos valores éticos, ecológicos e culturais.

No universo do desenvolvimento sustentável, em uma visão mais específica, encontra-se o desenvolvimento local juntamente com vários conceitos decorrentes. O desenvolvimento local destaca a mobilização de recursos locais, recursos territoriais e da comunidade na promoção do desenvolvimento sustentável de determinada região. Do relacionamento entre a comunidade e os recursos locais e territoriais surgem os planos de ação que articularão da melhor maneira as ações futuras focadas no desenvolvimento.

Agora, prestes a finalizar este trabalho, faz-se necessário retomar o assunto primeiro da pesquisa, ou seja, as ações estratégicas no desenvolvimento local.

Autores como Sachs (1986) e Poli e Littlepage (2001) destacam a importância das estratégias no campo do desenvolvimento sustentável.

Estando neste ponto, podemos tecer considerações embasadas pela pesquisa de campo e posterior análise de dados, evidenciando o problema de pesquisa, o qual interroga como se desenvolveram as ações estratégicas de desenvolvimento local empreendidas pelos atores das três esferas (poder público, sociedade civil, setor privado) participantes no Projeto de Maricultura em Penha – SC.

Embora não trabalhássemos numa perspectiva positivista e hipotético-dedutiva, inicialmente pensávamos que o cultivo artesanal de mariscos em Penha possuía indícios de ser um exemplo efetivo de um projeto de desenvolvimento local, oferecendo um ambiente singular para este estudo: a atividade pertencente à cultura local caracterizaria o aspecto sócio-cultural, se desenvolveria dentro de um mesmo território, enfatizando o aspecto local, e geraria uma alternativa econômica para o município, para os produtores e seus familiares, dentro dos parâmetros de sustentabilidade ambiental e social. Traços de estratégia coletiva também podiam ser notados como: a existência de uma associação de produtores e sua interação com atores do poder público e do setor privado para regularização de atividades inerentes ao projeto. Tais indícios, em seu conjunto, nos motivaram a eleger o projeto de maricultura em Penha como objeto a ser investigado na pesquisa de campo.

Para fazer face ao problema de pesquisa, foi criado um quadro de análise a partir da fundamentação teórica com o objetivo de identificar elementos de desenvolvimento local e das ações estratégicas empreendidas pelos atores. As ações estratégicas têm seu foco nas teorias das relações de poder e ambiente inter e intra-organizacionais adaptadas da Escola do Poder apresentado por Mintzberg (2000), como também dos trabalhos de Astley e Fombrum (1983) e de Benson (1975) sobre estratégia coletiva, onde são discutidas a formulação da

estratégia inter-organizacional e as relações de poder que fazem parte desta formulação.

A aplicação do quadro de análise permitiu examinar os dados em profundidade, criando condições para o exame científico da situação revelada pelos dados empíricos. Como resultado deste exame constatamos que o projeto de maricultura em Penha não corresponde ao conceito e às práticas do desenvolvimento local. Não obstante o êxito alcançado na dimensão econômica do empreendimento, o exame acurado das dimensões sociais e ecológicas revelam grandes lacunas, as quais não nos permitem considerar o referido projeto como um exemplo de desenvolvimento local.

Dentro do conjunto das dimensões do referido quadro de análise, podemos destacar alguns pontos importantes que descaracterizam o projeto de maricultura como um projeto de desenvolvimento local:

Na dimensão ecológica do manejo dos recursos renováveis e não renováveis, a retirada de sementes dos bancos naturais descaracteriza a sustentabilidade, pois grande parte dos produtores utiliza 70% das sementes cultivadas, oriundas dos costões, onde existe um comércio de sementes, ferindo aspectos legais que comprometem o próprio cultivo, além de pôr em perigo a vida dos coletores por ser um processo de risco devido ao difícil acesso e realizado sem os requisitos mínimos de segurança.

Outro fator crítico, que compromete o projeto, relativo à dimensão ecológica é a poluição da água causada pelos cultivos, devido à capacidade de assimilação do ambiente em diluir e estabilizar os dejetos oriundos dos cultivos, e da capacidade de suporte, ou seja, o tamanho máximo estável da população de organismos cultivados. Quando a capacidade de assimilação do ambiente não suporta a quantidade de dejetos oriundos da maricultura, a água se torna imprópria para outras atividades e existe a deposição de uma grande quantidade de dejetos no fundo do mar. O ambiente é afetado também através da poluição visual causada

pela utilização de materiais não apropriados para montagem das estruturas de cultivo como, bóias improvisadas através de reutilização de galões de armazenamento de produtos químicos (muitas vezes tóxicos), garrafas de refrigerantes ou estruturas de bambu que deixam o cultivo com uma má aparência, o que compromete uma das mais belas paisagens do litoral norte catarinense. Estas práticas, além de causar risco para outras atividades aquáticas, têm comprometido empreendimentos turísticos, como hotéis e restaurantes que estão localizados a beira mar, próximo aos cultivos.

Na dimensão social que decorre da dimensão econômica da geração de emprego e renda, encontramos uma estrutura extremamente estratificada causada pela predominância do trabalho informal de um significativo subgrupo de trabalhadores na atividade de cultivo, a qual apesar de gerar renda para uma certa quantidade de pessoas, não condiz com os princípios do desenvolvimento local, uma vez que os trabalhadores inseridos na informalidade não gozam das garantias sociais e trabalhistas previstas em lei.

Quanto as ações estratégicas analisadas, podemos classificar a relação entre os maricultores como um confederado coletivo (ASTLEY; FOMBRUN, 1983), pois os atores pertencem a mesma espécie (esfera) e competem pelos mesmos recursos. Esse tipo de relação indica uma interdependência interna e caracteriza a interação de comensalismo direto, onde o principal fluxo de recursos através da rede é o de pessoas devido à grande movimentação de “empregados” entre as culturas. Como forma de controle, os maricultores fazem uso de sanções sociais internamente ao grupo através das lideranças informais que podem ser caracterizadas como estruturas emergentes de coordenação.

A inter-relação entre as três esferas pode ser classificada como conjugados coletivos (ASTLEY; FOMBRUN, 2001), pois existe interdependência entre atividades em esferas diferentes através do trabalho, considerado o principal fluxo através da rede, caracterizando a interação como de simbiose direta. Como forma

de controle são utilizadas as sanções legais, pois os contratos e acordos são as estruturas emergentes de coordenação.

Estas relações internas e entre as esferas participantes do projeto de maricultura configuram estratégias coletivas que apenas dão suporte à dimensão econômica do empreendimento e não são suficientes para engendrar soluções participativas aos graves problemas ambientais e sociais gerados pelo projeto em si levantados pela pesquisa.

Assim sendo, o projeto de maricultura em Penha constitui um caso de expansão de uma atividade econômica, e se for visto como um projeto de desenvolvimento o será mediante uma concepção de desenvolvimento do tipo “tradicional”, a qual prevalecia no Ocidente até o limiar dos anos 70.

A partir da fundamentação teórica e das categorias analíticas apresentadas, foi elaborado o quadro de análise que serviu de base, roteiro para entrevistas, coleta de dados, análises e considerações deste trabalho. Neste quadro de análise foram considerados os dois grandes eixos que delimitam esta pesquisa: desenvolvimento local e ações estratégicas, bem como suas dimensões de análise. É fundamental ressaltar que a construção desse quadro de análise é um dos objetivos específicos deste trabalho, assim o consideramos como uma contribuição que oferecemos ao campo do desenvolvimento local sustentável, visto que o quadro pode ser aplicado em estudos em outros projetos. No nosso presente estudo, o seu emprego nos permitiu analisar o objeto e constatar que o mesmo não se constitui numa iniciativa de desenvolvimento local sustentável.

## 6.1 INDICAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

- Aperfeiçoamento e aplicação do quadro de análise aqui proposto, pela sua utilização para o exame de outros projetos e empreendimentos situados em outras regiões;

- Estudos de estratégias coletivas com o foco na solução de problemas de ordem ecológica e social em projetos de desenvolvimento local;
- Aprofundamento dos estudos conjugando as categorias de análise do desenvolvimento local e das ações estratégicas, visando mapear os avanços e os retrocessos das diversas esferas e atores sociais participantes de projetos de desenvolvimento local e territorial;
- Aplicação e aperfeiçoamento do quadro de análise, examinando outros projetos que dinamizem atividades produtivas diferentes da pesca, tais como artesanato, agricultura, serviços, produção de bens, etc.
- Estudos de ações estratégicas de articulação junto a esfera de poder público em projetos de desenvolvimento local ou territorial.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLIETTA, M. *Régulation et crises du capitalisme*. Paris: Odile Jacob, 1997.

ALDRICH, H. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979.

ANDION, C. **Análise de redes e desenvolvimento local sustentável**. **RAP**. Rio de Janeiro: Set./Out. 2003.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Dow Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, I. *Corporate strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965.

ARNS, P.C., ZAPATA, T., PARENTE, S. OSÓRIO, C., BRITO, M.S. **Desenvolvimento institucional e articulação de parcerias para o desenvolvimento local**, Projeto BNDES-Desenvolvimento Local – Cooperação Técnica do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD): 2001

ARATO, A. Ascensão, declínio, e reconstrução do conceito de sociedade civil. **Revista brasileira de ciências sociais**, 1995, nº 27, ano 10, fev.

ASTLEY, W. G. Toward na appreciation of collective strategy. **Academy of management review**, 1984. Vol. 9, nº 3, 526-535.

ASTLEY, W. G. and FOMBRUN, C. J. ,Collective Strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of management review**, 1983. Vol.8, nº 4, 576 – 587.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de administração de empresas**. 1992, nº 32, 14-24.

BENSON, J. K. *The international networks as a political economy*. **Administrative science quaterly**, 1975. Vol. 20, 229-249.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa**: o movimento operário europeu em crise. São Paulo: Bomtempo, 1998.

BOBBIO, N. *The future of democracy*. Minneapolis: University of Minnessota Press, 1987.

BOGNER, W. and THOMAS, H., **Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry**, 1993.

BORGHETTI, J. R., VALENTE W. C., PEREIRA, J. A. **Aqüicultura no Brasil**: bases para um desenvolvimento sustentável, Florianópolis: CNPq/MCT, 2001.

BRUNER, R. F., EAKER, M. R., FREEMAN, R. E., SPEKMAN, R. E., TEISBERG, E. O. **MBA: curso prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BURT, R. *Autonomy in a social topology*. **American Journal of sociology**, 1980.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARSON, R. **Silent Spring**, 1962

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure : chapters in history of the American industrial enterprise**. Cambridge : MIT Press, 1962.

CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. e GUTH, W.D., **Business Policy: Text and Cases**. Homewood: Illinois: Irwin, 1965.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

COOK, K. S. *Exchange and power in networks of interorganizational relations*. In J.K. Benson (Ed.), **Organizational analysis: critique and innovation**. Beverly Hills: Cal.: sage, 1977.

COMMONS, J. R. **The economics of collective action**. Madison: University of Wisconsin Press, 1950.

CORNER, P. D.; KINICKI, A. J. ; KEATS, B. W. *Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice*. **Organization Science**: 1984.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavior theory of the firm**. New York: Wiley, 1963.

FERREIRA, A. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed., Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986 .

FREEMAN, R. B. **O papel dos sindicatos na sociedade moderna**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAWLEY, A. **Humam Ecology**. New York: Ronald press Company, 1950.

HOFER, C.W. e SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: analytical concepts**, Saint Paul: West publishing Co., 1978.

INKPEN, A., CHOUDHURY, N. *The seeking of strategy where it is not: toward a theory of strategy absence. **Strategic management Journal** .1 6, 1995: 313-323.*

JOHNSON, G. ***Strategic change and the management process***. New York : Basil Blackwell, 1987.

KAPP, K.W. Environment and technology: New frontiers for the social and natural sciences. In: ***Science for better environment***. Oxford: Pergamon Press, 1975.

KERLINGER, F. N. ***Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual***. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. ***Metodologia do trabalho científico***. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEFF, E. ***Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder***. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LELÉ, S.M. ***Sustainable development: a critical review***. *World Development*. Gredit Britain: Pergamon Press, jun. 1991.

LEVY, R. Alberto. ***Estratégia em ação***. São Paulo: Atlas, 1996.

LINS, Hoyêdo N. ***Anatomia da maricultura de moluscos em Santa Catarina: tradição, instituições e inovação***. Florianópolis, 2000.

LIPIETZ, A. ***Audácia: uma alternativa para o século 21***. São Paulo: Nobel, 1991.

MARENZI, A W. ***Aspectos biológicos e econômicos do cultivo de mexilhões *Perna perna* (L, 1758) (MOLLUSCA BIVALVIA), no litoral centro norte catarinense***. Dissertação Zoologia. UFPR, 1992.

McMILLAN, I.C. ***Strategy formulation: political concepts***. St. Paul: West Publishing Company, 1978.

MEADOWS, D. ***Limits to Growth***, New York: Signet, 1972.

MIGUENS, A. P. Recursos vivos e a convenção das Nações Unidas sobre o direito do mar. ***Anais do seminário o Brasil e a convenção das Nações Unidas sobre o direito do mar***. São Paulo: SMA-PROBIO/SP.

MINTZBERG, H. ***Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico***. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OSÓRIO, C. H., PINZÓN, R. ***Gestão ambiental para o desenvolvimento local***, Projeto BNDES – Desenvolvimento local Cooperação técnica do PNUD: 2001

PECQUEUR, B. ***Le développement local***. Paris: La Decouverte & Siros, 2000.

PETTIGREW, A. M. *Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management and Organization***. Summer, 1977.

PFEFFER, J., e NOWAK, P. *Joint ventures and interorganizational interdependence*. **Administrative Science Quarterly**, 1976.

PHILIPS, A. *A theory of interfirm organization*. **Quarterly Journal of Economics**, 1960.

POLI, C. R., LITTLEPAGE, J. **Desenvolvimento do cultivo de moluscos no estado de Santa Catarina**, Florianópolis: 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

RAUD, C. **Indústria, território e meio ambiente no Brasil: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense**. Florianópolis: UFSC, 1999.

REGER, R. K.; HUFF, A. S. *Strategic Groups: a cognitive perspective*. **Strategic management Journal**, 1993.

RICE, A., K. **Productivity and social organizations**. London: Tavistock, 1958.

RICHARDSON, R. J. et al **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSTOW, W. **Etapas do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

RUMELT, R. P., Avaliando a estratégia dos negócios. In: Mintzberg, H ; Quinn, J.B.. **O Processo da estratégia**. Ed.3. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SABOURIN, E., TEIXEIRA, O. A. **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais: conceitos, controvérsias e experiências**. Brasília: Embrapa informações tecnológicas, 2002.

SACHS, I. **O problema da democracia econômica e social**. Estudos avançados. USP, São Paulo. 1994.

\_\_\_\_\_. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vertice, 1986.

\_\_\_\_\_. Coração brasileiro. **Revista Isto É**, nº 1811, Jun. 2004.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SAUVAGE, P. *Synthèse, in OCDE. Réconcilier l'économique et le social – vers une économie plurielle*. Paris: OCDE, 1996.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo y Democracia**. US: Harper Torchbooks, 1947.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological interpretation*. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957.

SERVA, M. **A dimensão sócio-organizacional do desenvolvimento sustentável**. Curitiba: UFPR, 2000.

SCHON, D.. *Beyond the Stable State*. New York: The Norton Library, 1971.

TONET, R. **Fenonomias, economia plural e desenvolvimento local**: um estudo na feira de artesanato do Largo da Ordem em Curitiba – PR. Dissertação de mestrado. Curitiba: UFPR, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS. *Report of the world commission on environment and development A/RES/42/187*. New York: 1987. Disponível em <http://www.un.org> em junho de 2004.

VACHON, B. *Le développement local – théorie et pratique*. Montréal, Gaetan Morin, 1993.

VIEIRA, P.F. **Ciência e tecnologia para o ecodesenvolvimento**. Prioridades para Santa Catarina. Florianópolis: Mimeo, 1989.

\_\_\_\_\_. **Gestão patrimonial de recursos naturais: construindo o ecodesenvolvimento em regiões litorâneas. Desenvolvimento e natureza: um estudo para a sociedade sustentável**. 2.ed. Recife: Fundação Joaquin Nabuco. 1998.

VIEIRA, P.F, WEBER, J. **Gestão de recursos naturais renováveis**: novos desafios para a pesquisa ambiental. 2. ed .São Paulo: Cortez, 2000.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. The Free press, New York, 1975.

WOLFE, M. **Desenvolvimento para que e para quem?** Rio de janeiro: Ed. Paz e Terra, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBONI F°, E. Aquicultura e sua influência na qualidade da água. **Anais da 3ª reunião especial da SBPC – UFSC**. Florianópolis, 1996.