

A experiência do município de
Formosa na Geração de capacidades
para o desenvolvimento com
ênfase nas cadeias produtivas



Ação de Cooperação Técnica IICA
Município de Formosa/GO



Geração de Capacidades para o Desenvolvimento com Enfoque em Cadeias Produtivas

Ação de Cooperação Técnica IICA – Município de Formosa/GO

Representação do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura no Brasil

Prefeitura Municipal de Formosa/GO

Julho de 2008

IICA-BRASIL
PREFEITURA MUNICIPAL DE FORMOSA

Ação de Cooperação Técnica IICA – Município de Formosa/GO

Sistematização de uma experiência aplicada de Desenvolvimento Rural Sustentável com Enfoque no Desenvolvimento de Cadeias Produtivas

Setembro de 2008



Sumário

Apresentação do IICA	7
Introdução	9
A proposta de trabalho com o Município de Formosa/GO	13
Antecedentes.....	13
Marco conceitual e metodológico	15
O papel do Estado/Governo ante o mercado.....	15
Desenvolvimento, sociedade civil e contrato social.....	15
O desenvolvimento sustentável	16
O enfoque territorial.....	17
O fortalecimento das cadeias produtivas.....	19
Planejamento estratégico participativo.....	20
Princípios metodológicos do processo de planejamento.....	22
O Município de Formosa/GO – Caracterização da região	25
Potencialidades e limitações do Município de Formosa	28
O processo de trabalho	31
Resultados da primeira etapa de cooperação direta do IICA com o Município de Formosa	35
Ficha técnica do Projeto de Biodiesel.....	36
Ficha técnica do Projeto da Casa do Artesão.....	38
Ficha técnica do Projeto de Revitalização das Nascentes e Valorização Ambiental.....	40
Entrevistas com alguns protagonistas	43



Lições aprendidas e desafios para a próxima etapa	45
Proposta de Trabalho para Segunda fase	47
Anexo 1	51
Estatísticas de Formosa.....	51
Anexo 2	55
Curso de Gestión Estratégica Del Desarrollo Regional y Local	55
Anexo 3	61
Acordo Geral de Cooperação Técnica entre a Prefeitura Municipal de Formosa e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA.	61
Anexo 4	67
Capacitação em Identificação, Formulação, Procura de Financiamento e Implementação Efetiva de Projetos de Investimento Municipal	67
Anexo 5	69
Programa Piloto de Capacitação em Projetos de Investimento e Desenvolvimento.....	69
Anexo 6	71
Relatório dos Resultados do Treinamento em Elaboração de Projetos.....	71
Anexo 7	85
Atividades realizadas em Formosa de apoio à Prefeitura local em formulação de projetos de investimento.....	85
Recomendações Finais	86
Referências.....	87



Apresentação do IICA

A presente publicação do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura enquadra-se no objetivo da Sede Central referente à prestação de contas e à responsabilidade e compromisso social que essas ações, como a aqui sistematizada, envolvem. Estruturada à partir de uma série de estudos e experiências que os escritórios do Instituto promovem e acompanham nos diferentes países, com a finalidade de introduzir a perspectiva do investimento direto de caráter social.

Formosa, município do Estado de Goiás no Centro-Oeste do Brasil e o Escritório do IICA no Brasil protagonizam, desde 2006, uma parceria que visa potencializar ações inovadoras mediante a promoção do desenvolvimento à luz do comportamento das cadeias produtivas.

Uma experiência que se propôs, ao contrário do tradicional, a dar um seguimento de qualidade a ações de cooperação técnica iniciadas com diferentes parceiros, no intuito de não abandonar, mas acompanhar a realização dos processos desencadeados pela capacitação, a qual, por si só, não gera aprendizagem organizacional, uma vez que normalmente ela é massiva e descontextualizada e freqüentemente produz frustração, sendo imediatamente esquecidos e abandonados os propósitos descobertos e diminuída a sua importância após os eventos e seminários.

O IICA e a Prefeitura de Formosa se comprometeram, mediante um Acordo de Cooperação Técnica, a tornar esta experiência piloto um exemplo para outros municípios e comunidades que buscassem olhar para o desenvolvimento prestando atenção especial às diversas formas de organização produtiva, aos efeitos das desigualdades de remuneração nos ganhos e na vida dos atores do processo e à distribuição final dos benefícios de uma intervenção, seja do governo ou de agentes privados.

Finalmente, ambas as instituições acordaram em registrar a experiência como uma forma de contribuir com a discussão e com novos insumos práticos sobre os aspectos e gargalos que deveriam ser considerados no momento de intervir na realidade mediante ações estruturantes.

Carlos Américo Basco
Representante do IICA no Brasil



Introdução

Este documento tem como objetivo **apresentar** a memória do processo de desenvolvimento de uma iniciativa do IICA junto com a Prefeitura do Município de Formosa no Estado de Goiás, Brasil, no sentido de promover e participar de uma ação que visa o Desenvolvimento Rural Sustentável, com foco no fortalecimento das cadeias produtivas. A iniciativa teve sua gênese em um programa de capacitação em Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local, organizada no âmbito de uma parceria entre o IICA, o Ministério da Integração Nacional (MIN) e a **ILPES**, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, das Nações Unidas (ILPES/CEPAL/ONU).

O curso que se realizou no segundo semestre de 2006 escolheu o Município de Formosa como área piloto para elaborar um diagnóstico do desenvolvimento local como componente das lições aprendidas e uma prática concreta prevista na capacitação.

Como resultado dos estudos preliminares apresentados às autoridades envolvidas nessa ação pelos participantes no final do curso, a Prefeitura de Formosa solicitou formalmente ao IICA sua participação e acompanhamento em uma ação sistemática de aprofundamento do desenvolvimento do município visando à dinamização do processo.

O IICA formalizou a solicitação e, junto com a Prefeitura de Formosa, elaborou e assinou um acordo de cooperação técnica que propôs assessoria e assistência técnica, bem como ações de capacitação para o fortalecimento institucional e a promoção do desenvolvimento sustentável com enfoque no território e nas cadeias produtivas.

O trabalho desenvolvido até hoje com a Prefeitura de Formosa inspira-se em uma iniciativa de desenvolvimento de município que está sendo testada pelo IICA no nordeste de Canelones, município da República Oriental do Uruguai, e que se sustenta em um marco conceitual que visa desencadear ações de desenvolvimento rural sustentável com enfoque territorial (DRSET).

No processo de validação dessa metodologia, no caso de Formosa, busca-se aplicar o enfoque com rigor relativo e se têm feito os ajustes necessários em função das possibilidades e restrições concretas que, nesse caso, têm as instituições que o impulsionam.

Reconhece-se a debilidade da prefeitura, em termos de capacidade técnica, para a elaboração de projetos, devido à extrema mobilidade do quadro técnico, que muda quando mudam as autoridades titulares.


A equipe do IICA Brasil optou por iniciar o trabalho com capacitação na elaboração e avaliação de projetos, ao contrário do que ocorreu com a experiência do Uruguai, que iniciou com a elaboração de um Plano de Desenvolvimento do Município. O objetivo da alternativa escolhida pelo IICA Brasil foi o de criar, em primeiro lugar, uma massa crítica capaz de participar dos projetos que surgiriam quando se partisse para a reflexão sobre a necessidade e se passasse à construção do Plano de Desenvolvimento.

Para facilitar o desenvolvimento do trabalho conjunto, optou-se por dividir esse processo em duas fases. Uma primeira, de “afunilamento”, em que se partiria das orientações estratégicas, produzidas pelos técnicos capacitados no curso de Gestão Estratégica e culminaria com a realização de um Curso de Elaboração e Análise de Projetos de Investimento. Este, além de propiciar a capacitação dos técnicos, teve a intenção de facilitar a construção de ao menos 3 (três) projetos completos, elaborados pela Equipe Técnica da Prefeitura, com facilitação do IICA, e, na medida do possível, pronta para a busca de financiamento para sua execução.

Essa fase foi encerrada no fim do ano de 2007 e é a ela que faremos referência nesta publicação.

É importante ressaltar que não se trata da sistematização de uma experiência concluída, mas sim de um primeiro informe de prestação de contas que se propõe a detalhar e explicar um processo ainda em andamento, cuidando-se, portanto, de uma avaliação intermediária. Essa primeira **prestação de contas** tem como objetivo gerar mais informação e promover o intercâmbio entre os diferentes atores envolvidos, para continuar aprofundando o processo iniciado. Além disso, visa, também, **compartilhar a experiência** desenvolvida em outras localidades que estão realizando ações similares em territórios do Brasil ou dos países da região sul.

Buscar-se-á também, nesta publicação, mostrar em primeira instância os resultados das provocações e atividades indicativas e promocionais que a Equipe do IICA/Brasil fez no sentido de que a Prefeitura de Formosa, ou seja, a equipe técnica vinculada ao acordo de cooperação, continuasse com as atividades e desencadeasse o segundo momento, em que se seguiria um caminho oposto ao que foi seguido na primeira fase, caminho que provocaria a ampliação da visão, criando um espaço propício para a produção das bases para a reflexão e a construção do Plano de Desenvolvimento do Município. A decisão ainda está por definir-se.



É importante ressaltar que 2008 é ano de eleições municipais no Brasil, o que gera impedimentos importantes na continuação do projeto, uma vez que os atores municipais, especialmente aqueles ligados ao governo, estão dedicados de forma intensiva a esse processo. Ficou definido que o início da segunda etapa se dará em 2009, quando estiverem eleitos os novos governantes para os próximos quatro anos e, conseqüentemente, haverá um panorama mais claro sobre quem participará do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento como representantes da Prefeitura e da Sociedade.

Para fins didáticos, o supracitado documento recolhe a experiência desenvolvida entre novembro de 2006 e outubro de 2007 em Formosa, razão pela qual a análise será organizada em quatro blocos temáticos:

- i) explicação da proposta conceitual e metodológica que orientou este trabalho;
- ii) descrição do processo e de como se implementou na prática;
- iii) identificação dos principais resultados obtidos até hoje; e
- iv) lições aprendidas e desafios para o futuro imediato.

Devemos ressaltar que durante a realização dos trabalhos de campo e na elaboração deste documento contou-se com a participação do técnico regional do IICA Luis Valdés, Especialista Regional em Projetos de Desenvolvimento, que por meio de assessoramento técnico contribuiu permanentemente com a construção e a redação do documento.

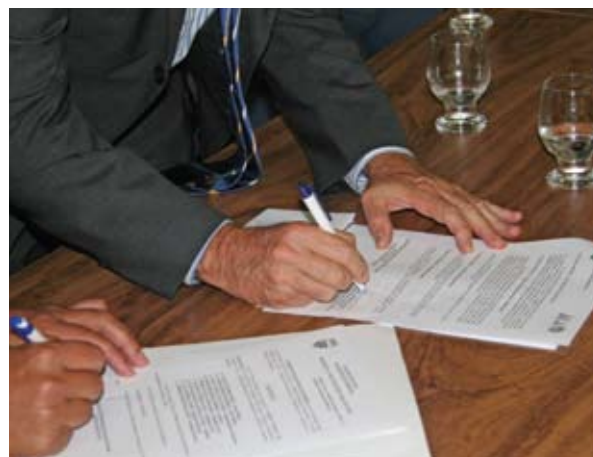
Finalmente, deixamos registrado que este documento foi exposto e validado em uma oficina realizada em Formosa, no dia 26 de junho de 2008, recolhendo os aportes de todos os participantes (vai anexa lista de pessoas e instituições que participaram).



A proposta de trabalho com o Município de Formosa/GO

Antecedentes

Entre os meses de agosto e setembro de 2006, realizou-se em Brasília o Curso Internacional de Gestão Estratégica de Desenvolvimento Local e Regional. O curso, desenvolvido pelo MIN com o apoio do IICA e do ILPES/CEPAL, contou com importantes atores de desenvolvimento dos governos estaduais e do federal. Como resultado do curso elaborou-se um Diagnóstico de Desenvolvimento para o Município de Formosa (GO), que foi selecionado pelo MIN como município relevante para ser estudado.



A partir da apresentação do Diagnóstico à Prefeitura Municipal, surgiu uma demanda para apoiar a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico na implementação dos projetos sugeridos no mencionado documento. O Representante do IICA Brasil, Dr. Carlos Américo Basco, aceitou estudar as modalidades de apoio do Instituto às demandas da Prefeitura Municipal de Formosa e designou a Equipe de Agronegócio do Instituto e o Especialista em Projetos da Região Sul para iniciar o trabalho junto com a Prefeitura.

Foram realizadas diversas reuniões que estabeleceram as linhas centrais do trabalho a ser desenvolvido e se concretizou uma relação formal do IICA no Brasil com uma instância de governo local (município). Constituiu-se um grupo de trabalho. Das atividades conjuntas participaram, pela Prefeitura, os secretários de Turismo e de Desenvolvimento Econômico.

O Diagnóstico, produto final do Curso de Desenvolvimento, validou-se como o insumo motor para desencadear as ações subseqüentes. Com a proposta de Linhas Estratégicas identificaram-se as possibilidades de ambas as instituições trabalharem juntas e se construiu um plano de trabalho conjunto. Com a formalização das atividades e a proposta de uma ação de cooperação, apresentada simultaneamente ao Prefeito de Formosa e ao Representante de IICA, iniciou-se a parceria.

Havendo as autoridades máximas das instituições demonstrado interesse em trabalhar conjuntamente, ficou acertado que o próximo passo seria a elaboração do documento de Acordo de Cooperação Técnica (ACT) que estabelecesse as regras do trabalho conjunto. Com esse intuito, a nova equipe interinstitucional acertou as regras e elaborou o texto final do Acordo, que foi assinado no dia 5 de março de 2007.





Marco conceitual e metodológico

Princípios gerais de organização da sociedade em que se apóia esta proposta:

O papel do Estado/Governo ante o mercado

Um Estado sobrecarregado e burocrático é pouco propenso à boa prestação de serviços públicos e, também, disfuncional para a prosperidade econômica.

O Estado não deve dominar nem o mercado nem a sociedade civil, embora seja necessário que intervenha e regule a ambos. Um Estado forte não é sinônimo de um Estado grande. Uma economia de mercado efetiva é a melhor maneira de promover prosperidade e eficiência econômica.

Entretanto, o papel dos mercados necessita ser “claramente normatizado”. Quando se permite que eles invadam integralmente outras esferas da vida social, resulta em uma variedade de conseqüências de difícil controle e possíveis resultados indesejáveis. Os mercados normalmente geram inseguranças e desigualdades que requerem o estabelecimento de normas, regras e a intervenção do governo para que possíveis desvios, conseqüências indesejáveis ou situações monopólicas sejam controladas ou minimizadas.

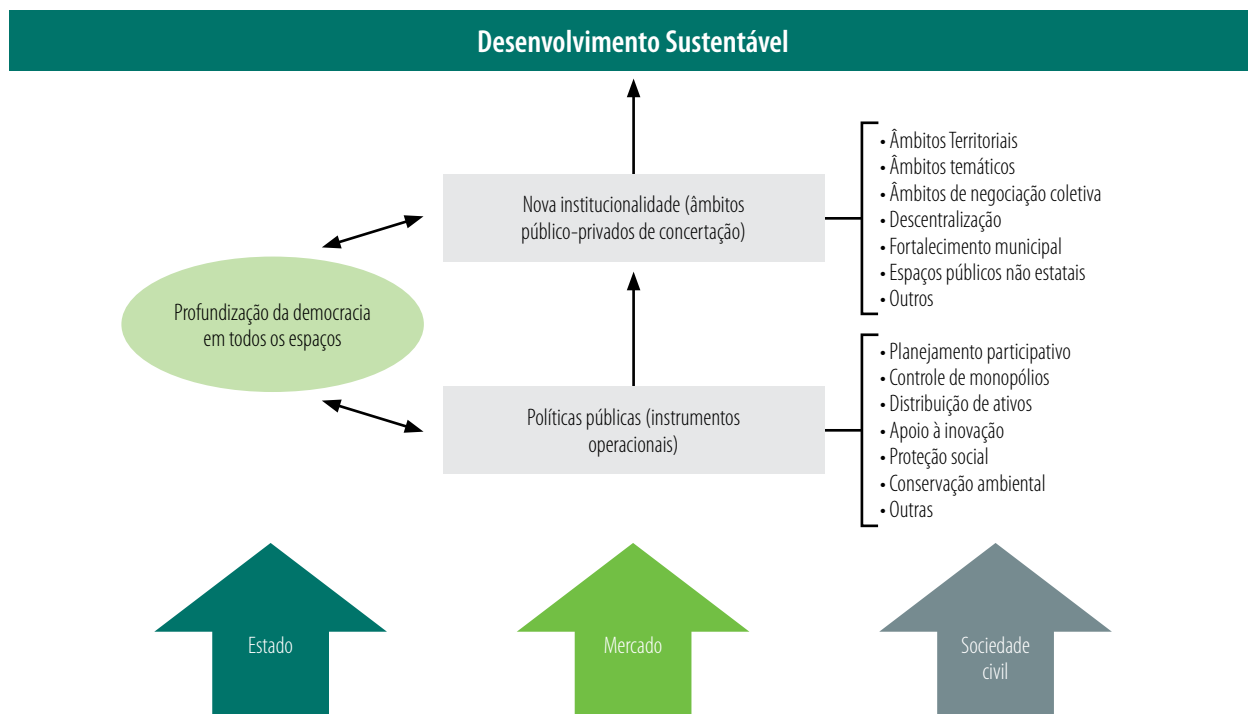
Desenvolvimento, sociedade civil e contrato social

A participação da sociedade civil é um aspecto crucial nessa maneira de conceber o desenvolvimento. Sem uma sociedade civil desenvolvida não pode haver nem um governo que funcione bem nem um sistema de mercado eficiente e efetivo. Entretanto, a sociedade civil tampouco pode ter um papel “sobredimensionado”, como no caso do Estado e do mercado, ou seja, não deveria haver sociedade civil “de mais”, nem “de menos”.

Uma sociedade não pode ser regida por uma reunião de grupos de interesse (sociedade civil organizada), entre outras coisas porque são grupos que não foram eleitos, além disso, porque os governos e a lei precisam julgar e mediar reivindicações às vezes antagônicas.

É necessário definir muito bem as características do “contrato social” que estamos apoiando, porque vincula direitos e obrigações. Oferecer aos cidadãos direitos irrestritos, especialmente de bem-estar social, sem definir as suas responsabilidades como cidadão pode gerar situações de “risco moral” nos sistemas de bem-estar social.

Figura 1: Dinâmica dos efeitos das relações entre os principais atores sociais



O desenvolvimento sustentável*

O desenvolvimento sustentável é entendido como a melhora das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no espaço e no mesmo tempo, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social. É, portanto, um enfoque multidimensional, dentro de uma visão holística, que supera o tradicional enfoque de desenvolvimento econômico.

A elevação da qualidade de vida da população e a equidade social constituem objetivos centrais do modelo de desenvolvimento e são a orientação e o propósito final de todo o esforço. A eficiência e o crescimento econômico constituem pré-requisitos sem os quais não é possível alcançar esses objetivos de forma sustentável e continuada. Representam, não obstante, uma condição necessária, porém não suficiente do desenvolvimento sustentável. A conservação ambiental é um condicionante fundamental da sustentabilidade do desenvolvimento e de sua permanência no longo prazo, sem a qual não é possível assegurar qualidade de vida e equidade social para as gerações futuras de forma contínua no tempo e no espaço.

Essas dimensões, que possuem interações complexas entre si, por sua vez se manifestam no contexto de outras dimensões essenciais, como são as político-institucionais que dominam o entorno e os valores culturais da sociedade.

* Esta seção do texto foi extraída e traduzida do documento "Plano de Desarrollo del Noreste de Canelones: Sistematización de una Experiencia de Desarrollo Rural Sostenible con Enfoque Territorial en Uruguay", publicado pelo IICA Uruguai com a participação do Governo da Comuna Canaria, Montevideo, Uruguay, julio de 2007.

O enfoque territorial

Esse enfoque busca compreender melhor as tendências e potencialidades dos territórios rurais, considerando a diversidade de recursos presente neles desde uma visão de desenvolvimento sustentável. O DRSET não é uma receita, mas sim, uma proposta conceitual e metodológica que apresenta mecanismos inovadores para enfrentar os novos desafios para o desenvolvimento rural no contexto gerado pela globalização.

O ponto de partida dessa proposta é reconhecer a heterogeneidade espacial e socioeconômica do setor rural, a diversidade institucional e política das situações locais, e as oportunidades e potencialidades existentes na população e em seu território.

Desde esse enfoque, o território é concebido como uma unidade espacial, composta por um tecido social particular, assentada sobre uma base de recursos naturais, articulada por certas formas de produção, consumo e intercâmbio e ligada pelas instituições e formas de organização que operam nele. O específico do território rural é sua estreita vinculação com os recursos naturais como fator de dinamismo econômico, localização e dinâmica da produção e distribuição da população.

Essa proposta sugere algumas mudanças conceituais em relação aos enfoques anteriores do desenvolvimento rural. Apresenta um enfoque mais amplo do rural concebendo-o como o território onde se geram processos sociais, políticos e culturais, além de produtivos. Portanto, não limita às políticas de desenvolvimento setorial senão que as políticas públicas se referem a todo o território. Como estratégia de desenvolvimento fundamental, essa proposta se diferencia das tradicionais políticas de execução vertical de cima para baixo, que partem da oferta de instituições públicas nacionais sem reconhecer as especificidades dos territórios. O novo enfoque que vai de baixo para cima, parte das demandas dos atores no território para logo buscar a aterrissagem das políticas nacionais. Em definitivo, trata-se de via dupla (de baixo para cima e logo de cima para baixo) que fomenta a cooperação, a responsabilidade compartilhada e a participação.

Uma diferença fundamental entre esse marco metodológico e as visões tradicionais de desenvolvimento rural é que, no lugar de focalizar a economia agrária, se trabalha sobre a economia do território onde se desenvolvem atividades que vão além das exclusivamente vinculadas com a agricultura e os recursos naturais: atividades de transformação industrial, serviços de apoio à produção, serviços públicos, construção e infra-estrutura associados ao mercado local, provisão de serviços às pessoas, como saúde, educação, cultura, recreação e comércio etc. Ao levar em conta a multidimensionalidade dos territórios rurais, a análise torna-se mais complexa e diversa. Incorpora-se à análise o conceito de competitividade territorial, que contempla a competitividade econômica, a social, a ambiental e a global.

A atividade econômica nos territórios manifesta-se nas empresas, nos *clusters* e nas cadeias produtivas e no território propriamente dito. Consideram-se os diferentes níveis de intercâmbio, de caráter local, para o interior e para o exterior, incluindo outros territórios ou regiões, espaços nacionais e a economia internacional. O território, portanto, representa uma unidade de análise que supera o conceito de agricultura ampliada ou de cadeias produtivas. Esse enfoque busca a integração dos territórios rurais no seu interior com o resto da economia nacional, sua revitalização e reestruturação progressiva para a adoção de novas funções e demandas que estão além do produtivo agropecuário.

Em linhas gerais, o Quadro 1 mostra algumas das principais modificações que se produzem ao passar do enfoque de desenvolvimento rural clássico para estratégias de desenvolvimento sustentável com enfoque territorial.

Essa visão apresenta ao menos três características inovadoras que facilitam os resultados da planificação e gestão do desenvolvimento: a) permite integrar os eixos fundamentais do desenvolvimento sustentável, isto é, os aspectos de organização econômica, de relação com o meio natural, de organização social e política, e de articulação dos elementos culturais do território; b) permite gerenciar o desenvolvimento de forma mais eficiente, já que o território se torna um espaço de coordenação e cooperação intersetorial e interinstitucional de onde convergem e se articulam as políticas públicas; e c) explica melhor as relações intersetoriais, potencializando o trabalho multidisciplinar e a integração do conhecimento acumulado nas sociedades locais para chegar a um desenvolvimento integral.

Uma estratégia a partir desse enfoque deve propor um gerenciamento compartilhado do desenvolvimento territorial com os atores sociais, assumindo a diversidade social e cultural, fortalecendo as organizações de atores sociais e o capital social do território. A articulação de uma economia territorial e a busca de uma sinergia institucional inclusiva permitem a participação de diversos autores.

Trata-se de uma proposta que se centra nas pessoas, que considera os pontos de interação entre os sistemas humanos e os sistemas ambientais, que busca melhorar os níveis de bem-estar, a integração dos sistemas produtivos e o aproveitamento competitivo daqueles recursos que favorecem a inclusão do maior número possível de grupos sociais no território”.

Quadro 1: Alguns elementos que distinguem a proposta DRSET das propostas de desenvolvimento convencionais

Propostas de Desenvolvimento Rural Convencional		Proposta DRSET
O desenvolvimento concebido como sinônimo de crescimento econômico.	Novo conceito de desenvolvimento sustentável	Enfoque multidimensional, com visão holística, que considera o desenvolvimento sustentável como a melhora de oportunidades da sociedade, compatibilizando no espaço e no tempo o crescimento, a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social.
O rural como âmbito em que se desenvolvem processos produtivos.	Novo conceito do rural	Revalorização do rural como território construído a partir do uso e apropriação dos recursos naturais, onde se geram processos produtivos (agrícolas e não-agrícolas), culturais, sociais e políticos.
Rural = Agropecuário	De uma economia agropecuária a uma economia territorial	Complexidade dos territórios rurais. Economia que ultrapassa o agrícola. Bases: capital natural, humano, social e econômico.
Desenvolvimento agropecuário setorial	De políticas setoriais a políticas públicas no território	Políticas integrais, que coordenam a ordem macroeconômica com a articulação de políticas setoriais no território. Incorporação de todos os atores do desenvolvimento local e regional ao modelo econômico de produção.
Políticas de execução vertical desde os níveis nacionais centrais, de cima para baixo, com pouca participação de atores locais.	Cooperação, responsabilidade compartilhada e participação.	Modelo de gestão do território com atores regionais e locais. Coordenação entre o nacional, o regional e o local: enfoque ascendente (desde a perspectiva dos atores) e descendente (visão desde o técnico e desde a oferta das instituições públicas).

O fortalecimento das cadeias produtivas

A categoria Desenvolvimento Rural Sustentável com Enfoque Territorial pressupõe um conhecimento detalhado e objetivo sobre o estado da arte das cadeias produtivas ou sistemas agroindustriais que protagonizam relações econômicas, sociais, culturais e ambientais no espaço em questão.

Ignorar a contribuição da amálgama das relações que esse sistema pressupõe para a produção do espaço territorial significaria construir uma história fragmentada do desenvolvimento e abandonar o enfoque e funcionamento sistêmico da nova agricultura. Seria deixar de fora da análise as relações de mercado, os subsistemas de governança no território, a qualidade dos insumos para a coordenação das distintas institucionalidades atuantes no território e a importância dos processos internos de apropriação dos rendimentos nos sistemas de organização da produção vigentes no espaço territorial.

Um território é um *continuum* de relações sociais, econômicas, ambientais e culturais, em que a sinergia e o equilíbrio dinâmico entre as partes integrantes dessa totalidade definem o grau de entropia presente no processo como um todo.

Nosso interesse, a partir da aplicação dessa metodologia, na utilização dos seus postulados na avaliação da experiência de Formosa, do estudo da relação que existe entre desenvolvimento sustentável do território e do estado dos sistemas agroindustriais presentes nele e a concretude da sua inserção nessa perspectiva de avaliação, vistos por meio do acompanhamento do processo de construção de um Plano de Desenvolvimento Local e dos projetos derivados que avaliam e validam a mesma metodologia, não são mais do que tentativas de provocar uma reflexão a respeito da qualidade do crescimento e da eficácia desse desenvolvimento; essas perspectivas, ao nosso entender, são determinantes do valor agregado que buscamos facilitar nessa relação de aprendizagem entre o IICA e uma administração local, neste caso, o Município de Formosa.

É a partir da inclusão do enfoque de cadeias produtivas que se buscará associar, objetivamente, cada passo dado desde a primeira fase e os que seguirão na segunda fase, ainda por iniciar-se, à respeito de como nossa intervenção se sustentou, e sustenta ainda, numa matriz lógica, que o Instituto produziu para objetivar as relações entre suas áreas estratégicas, na qual a sinergia e a pertinência dos processos e relações e a coerência entre a concepção sistêmica e os objetivos estratégicos devem garantir o alcance de um objetivo superior, que é o desenvolvimento rural sustentável, e tendo como um dos seus principais protagonistas o agronegócio, não mais numa concepção apática aos efeitos concretos de um sistema econômico/ambiental e sim que se sustenta numa perspectiva de território completa, que inclui a dinâmica, dentro desse espaço vivo, dos movimentos que se produzem em cada elo fundamental das cadeias de valor.

Quadro 2: Agromatriz utilizada pelo IICA como ferramenta síntese do DRSET

Concepção sistemática	Territórios rurais	Cadeias agroprodutivo-comerciais	Contexto nacional e internacional	Objetivos estratégicos
Enfoque do desenvolvimento sustentável				
Produtivo – comercial	I. Fomentando empresas rurais competitivas	II. Integrando as cadeias e fortalecendo sua competitividade	III. Promovendo o entorno favorável à agricultura competitiva	Competitividade
Ecológico – ambiental	IV. Assumindo a responsabilidade ambiental no campo	V. Do campo à mesa: incentivando a gestão ambiental integrada	VI. Participando na construção da institucionalidade ambiental	Manejo sustentável dos recursos naturais
Sociocultural e humana	VII. Qualidade de vida nas comunidades rurais: criando capacidades e oportunidades	VIII. Fortalecendo o aprendizado e o conhecimento na cadeia	IX. Promovendo políticas para a criação de capacidades para as comunidades rurais	Equidade
Político – institucional	X. Fortalecendo a participação e a ação coordenada público-privada nos territórios	XI. Fortalecendo o diálogo e os compromissos entre atores de cadeia	XII. Fortalecendo políticas de Estado e a cooperação regional e hemisférica para a agricultura e a vida rural	Governança
Objetivos Estratégicos	Prosperidade Rural + Segurança Alimentar + Posição Internacional			Objetivo Superior Desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural

Planejamento estratégico participativo

O planejamento é o processo de reflexão e análise que permite selecionar alternativas orientadas para alcançar determinados resultados desejados para o futuro. É o processo de reflexão e análise que precede a ação. O plano consiste na elaboração das políticas e dos programas prioritários para o desenvolvimento; foca-se em desagregar as opções estratégicas num conjunto detalhado de programas e projetos específicos. Os programas são os meios de ação para os diferentes subsistemas do plano, integrados por diversos projetos. O projeto é a unidade mínima de planificação e o instrumento de ação mais detalhado, já que além de objetivos propõe formas específicas para satisfazê-los.

No entanto, o conceito de planejamento aqui utilizado não segue o enfoque tradicional de elaboração de planos e projetos de forma burocrática, por um grupo de técnicos de escritório, distante dos sentimentos, expectativas e percepção da gente. Trata-se de um exercício de planejamento estratégico participativo que incorpora à análise as dimensões da sustentabilidade. Realiza-se a consulta à sociedade mediante procedimentos participativos, tais como fóruns, seminários, oficinas e outras instâncias, com grupos representativos, entidades e atores especializados, e se complementa com estudos técnicos realizados por especialistas temáticos e equipes multidisciplinares. Esse processo deve contemplar a definição e colocar em funcionamento um modelo de gestão para a execução das ações definidas e dos projetos identificados e elaborados.

Trata-se de um processo ordenado, participativo e sólido tecnicamente, que envolve a identificação de problemas e potencialidades do território, oportunidades de investimento público e privado, com a participação dos diversos segmentos da sociedade regional, municipal e local. É um marco orientador de ações e projetos de investimento com abordagem territorial, sistêmico, de tratamento multidisciplinar, enfoque multissetorial, negociação política e participação social.

A elaboração do plano com essa metodologia tem como resultado um processo de fortalecimento dos recursos humanos e de capital social do território, mediante o apoio às estruturas associativas da sociedade civil e à implantação de diferentes âmbitos de representação cidadã.

A elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento territorial sustentável permite identificar obstáculos e soluções aos principais problemas que enfrenta a sociedade local. Com essas diretrizes básicas identificam-se projetos e ações específicas no nível público, como ações necessárias de apoio; no nível privado, pelos agentes das cadeias produtivas, de capacitação e fortalecimento dos recursos humanos e do capital social e outros. A experiência mostra que a existência de um marco referencial dado pelo plano estratégico de desenvolvimento sustentável, quando este tem sido participativo e tem gerado co-responsabilidade dos atores desde o início, contribui para a multiplicação de projetos no território.

O planejamento participativo é essencialmente uma construção coletiva e uma negociação política permanente entre os atores públicos e privados. A institucionalização de um modelo de gestão de um plano territorial de desenvolvimento sustentável é o resultado de um processo pedagógico e de um compromisso dos agentes privados e públicos para levar adiante as iniciativas. Para que seja contínuo e não se limite a um ciclo de elaboração de planos e implementação de programas e projetos, é necessário criar novos espaços institucionais com funções e responsabilidades de gestão. Essas instâncias poderão ser não-governamentais, públicas ou mistas; não existe um modelo único para alcançar a participação.

Nesse contexto, as instituições do setor público têm o desafio da transformação de um Estado burocrático para um Estado prestador de serviços; de superar a etapa de concentrar-se nos processos e no controle das regras para a gestão orientar-se em direção à obtenção de resultados, buscando e promovendo a eficiência e eficácia das organizações e seus projetos. O Estado deve cumprir, nesse novo processo, um papel de agente de distribuição de ativos na sociedade, na educação, na saúde, na regulação e controle do meio ambiente, e criar externalidades vitais para a competitividade, tais como infra-estrutura econômica, capacitação de recursos humanos, fortalecimento do capital social e apoio ao desenvolvimento e difusão de tecnologias.

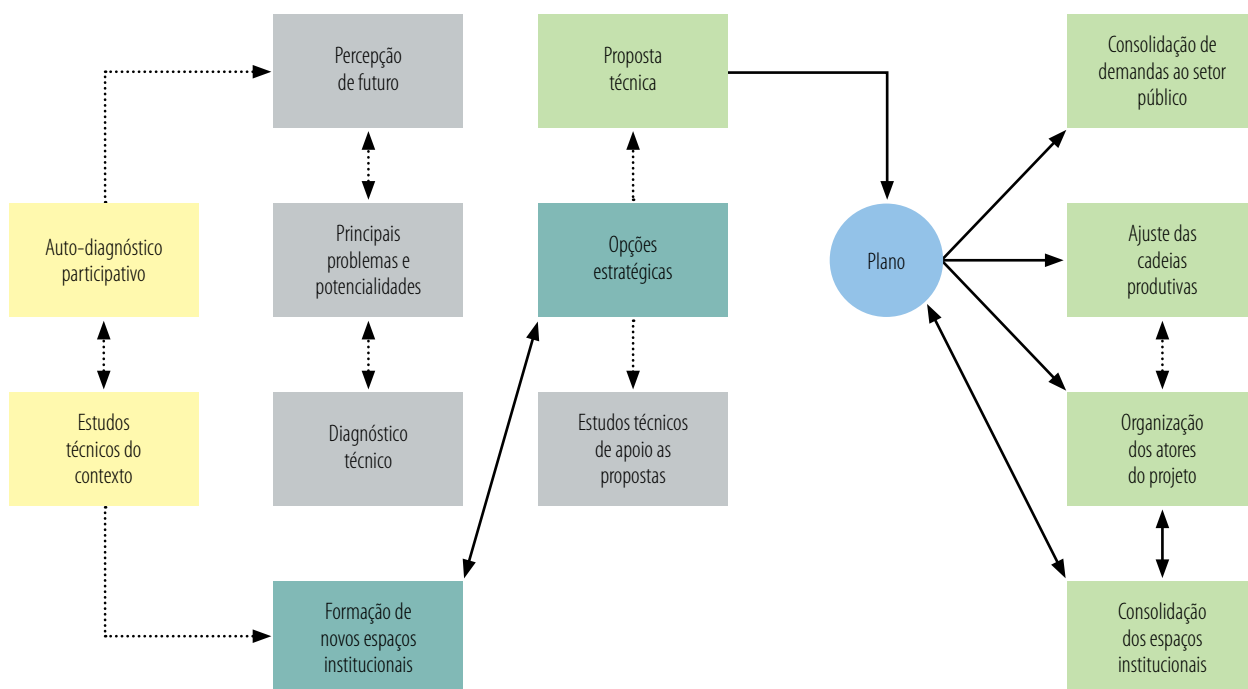
É necessário contar com a convergência e articulação de serviços dos organismos centrais, estaduais e municipais. Em conjunto com as estruturas municipais, as organizações de produtores e a sociedade civil poderão encontrar mecanismos e formas operativas menos burocratizadas que atendam às demandas locais de forma eficiente e eficaz. Um plano estratégico de desenvolvimento sustentável permite articular alianças estratégicas para financiar investimentos, atrair investidores privados e comprometer as instituições públicas que dispõem de fontes de financiamento.

A elaboração do plano é complexa e dinâmica, já que deve atravessar uma série de etapas em um processo participativo de planejamento: i) conhecimento da realidade: estabelecer o limite físico, geográfico e institucional da área onde será desenvolvido o plano, junto com um diagnóstico e um prognóstico; ii) tomada de decisões sobre os objetivos que os atores sociais pretendem alcançar; iii) execução do plano por meio de políticas, programas, projetos, construindo para ele um modelo de gestão; e iv) acompanhamento, controle e avaliação das ações.

Essas atividades pressupõem um tratamento técnico e político continuado nas quatro etapas, com uma abordagem ascendente e descendente que retroalimenta as instâncias participativas e a tomada de decisões. Busca-se que o produto plano seja tanto o documento como o processo de participação em si mesmo durante a concepção, elaboração e gestão do desenvolvimento sustentável.

A Figura 2 mostra as etapas, fases e resultados alcançados na elaboração e gestão de um plano estratégico de desenvolvimento, quando se passa do enfoque de desenvolvimento rural clássico a estratégias de desenvolvimento sustentável com enfoque territorial.

Figura 2: Etapas da elaboração e gestão de um plano estratégico de desenvolvimento



Fonte: VALDÉS, Luis. *Orientações básicas para uma metodologia de planejamento participativo de planos e projetos nos territórios rurais*. Montevideu: IICA, 2006.

Princípios metodológicos do processo de planejamento

Os princípios gerais da concepção contemporânea do planejamento territorial são: (i) visão de longo prazo; (ii) abordagem sistêmica; (iii) tratamento multidisciplinar; (iv) negociação política e (v) participação social. As etapas do processo de planejamento são: (i) conhecimento da realidade; (ii) tomada de decisões; (iii) execução do plano e (iv) acompanhamento, controle e avaliação das ações. Essas ações pressupõem tratamento continuado, tratamento técnico e político nas quatro etapas, abordagem ascendente e descendente.

O conhecimento da realidade pressupõe: (i) a delimitação e apreensão do objeto, ou seja, estabelecer o limite físico, geográfico e institucional da área a manejar; (ii) o diagnóstico, que consiste na compreensão dos fatores internos ao território (problemas e potencialidades) e dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e (iii) o prognóstico, que busca antecipar possíveis cursos futuros da realidade do território e seu contexto.

O diagnóstico deve responder a quatro perguntas básicas: (i) Em que situação se encontra o território? (ii) Como chegou ao seu atual quadro? (iii) O que está ocorrendo e quais são as tendências que se manifestam no território? (iv) O que está ocorrendo e quais são as tendências que se manifestam no contexto externo?

O prognóstico deve compreender o futuro provável do território, considerando as tendências e condições atuais. Deve responder às seguintes perguntas: (i) Onde se está situado e para onde se está avançando? (ii) Quais são as oportunidades que o contexto oferece para o desenvolvimento futuro? (iii) Quais são os fatores externos que podem constituir ameaças para o desenvolvimento futuro? Essa atividade deve ser desagregada em três subatividades: 1) alternativas futuras do contexto, oportunidades e ameaças exógenas; 2) futuro provável do território (implica cruzamento de determinantes exógenas com condicionantes endógenas) e 3) futuro desejado pelos habitantes do território (deve combinar desejos com possibilidades).

A tomada de decisões refere-se às decisões que os atores sociais devem tomar, considerando o futuro desejado, no sentido de definir os objetivos que pretendem alcançar. Os objetivos constituem a descrição qualitativa do futuro desejado e as metas representam a quantificação dos objetivos.

A consolidação e execução do plano consiste na elaboração das políticas, programas e projetos. Desagrega as opções estratégicas num conjunto detalhado de instrumentos específicos (programas e projetos) por setores ou dimensões da realidade.

O modelo de gestão é o sistema institucional e a arquitetura organizacional necessária para implementar a estratégia e executar o plano de desenvolvimento territorial; é um resultado dos avanços alcançados na dimensão político-institucional. Precede a preparação do sistema de acompanhamento, controle e avaliação.

O acompanhamento, controle e avaliação permite monitorar o desenvolvimento das ações, medir impactos e resultados, detectar problemas e redirecionar quando necessário as atividades em curso. Sua estrutura e sistema de indicadores dependerão do modelo de gestão definido e da forma e estratégia de executar o plano. (Ver Figuras 3 e 4.)

Figura 3: Representação gráfica do processo de planejamento

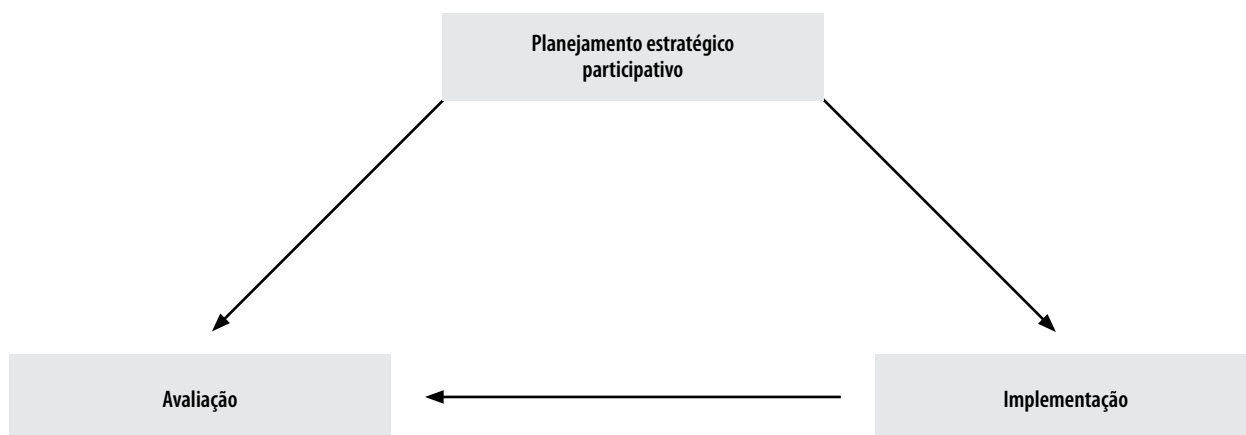
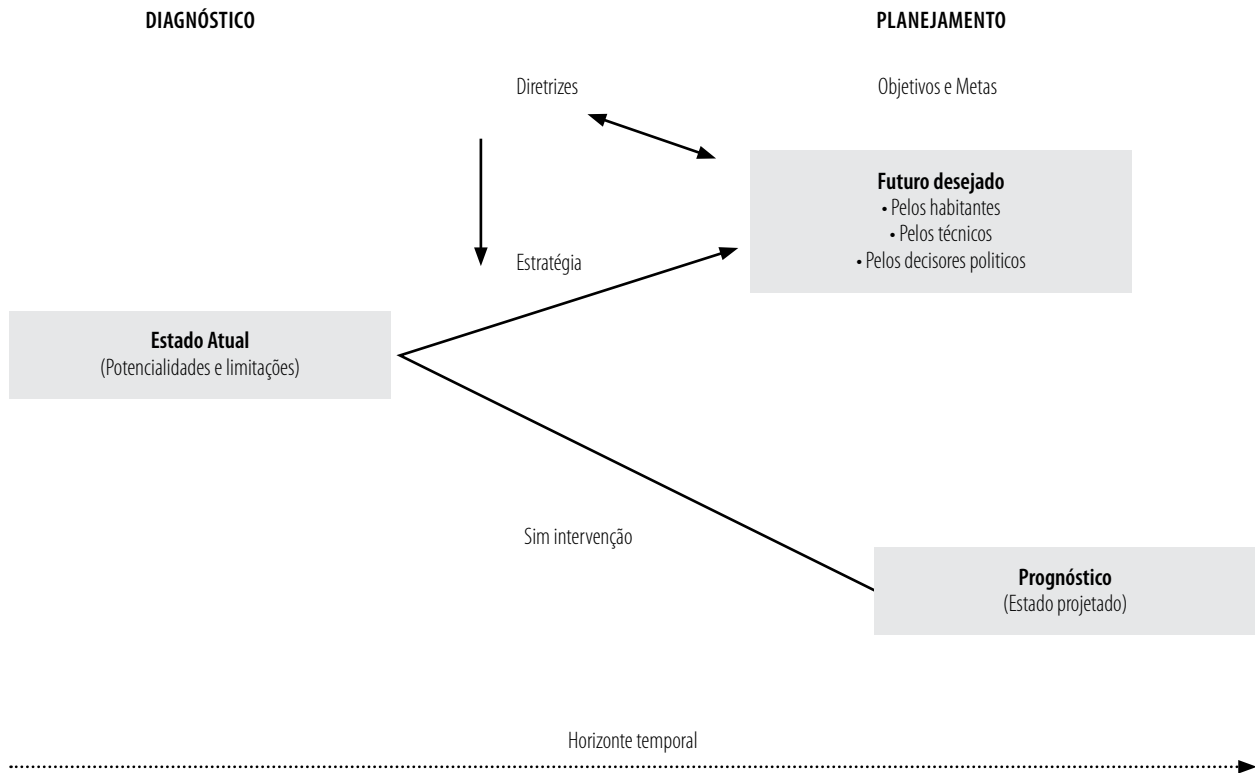


Figura 4: Ciclo do processo de planejamento para o desenvolvimento do território



O Município de Formosa/GO – Caracterização da região

Estado: Goiás

Região: Centro-Oeste

Distância de Brasília: 79 km

Distância de Goiânia: 272 km

Clima

Localizada a 918 metros do nível do mar, com uma temperatura média anual em torno dos 25° C.



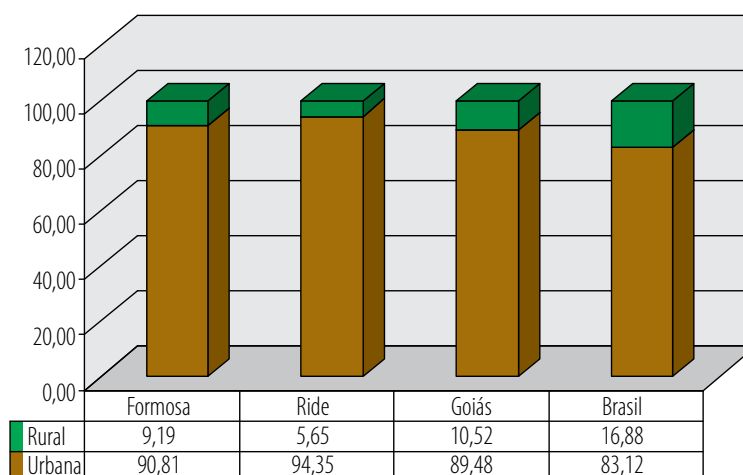
Informações gerais

- A sede do município faz parte do entorno imediato do Distrito Federal.
- Há um fluxo pendular diário em direção a Brasília devido à falta de oportunidades de trabalho na localidade.
- A população residente era de 90.212 habitantes no ano 2007, com crescimento médio de 3,0% a.a.
- A taxa de urbanização é elevada, com cerca de 90% da população na área urbana (2000) – na RIDE, 93%.
- População predominantemente de baixa renda.
- Pólo regional é o comércio da produção agrícola.
- A maioria dos proprietários rurais da região (Cabeceiras, Buritis, Formoso, Flores de Goiás, São João d'Aliança, Planaltina de Goiás, Água Fria e parte do DF: Rio Preto) reside em Formosa.
- Formosa apresenta-se como opção de trabalho, investimento e como uma alternativa para a localização de migrantes de baixa renda, além de ser atrativa para o mercado imobiliário devido ao menor índice de violência, se comparado com os demais municípios do entorno do DF.

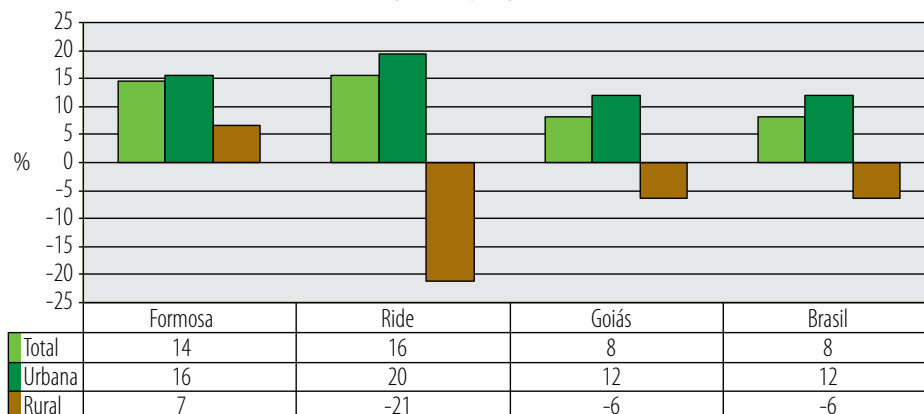
- Os fluxos migratórios de outros estados dirigidos a Brasília não foram absorvidos pelo DF e promoveram a expansão urbana de municípios na sua área de influência; esses movimentos não mostram a possibilidade de reversão a curto e médio prazos.
- Existe ainda uma tendência de que a população cresça ainda mais nos próximos anos (entre 3 a 5% ao ano).
- Formosa cumpre também a função de “município dormitório”.
- Formosa apresenta densidade demográfica total de 13,5 hab/km², quatro vezes menor que a da RIDE (53,3 hab/km²).
- A densidade demográfica na área urbana é de aproximadamente 5.000 habitantes por km², o que configura uma ocupação escassa.
- A área total é de 5.807,17 km², onde a área urbana ocupa apenas 0,3% desse total, com 20 km².
- Existe um fluxo da população de Brasília e do entorno nos finais de semana, em busca de lazer nos pontos turísticos da cidade e para sítios e chácaras utilizadas como segunda moradia.

Dinâmica populacional

População Urbana e Rural (2000)

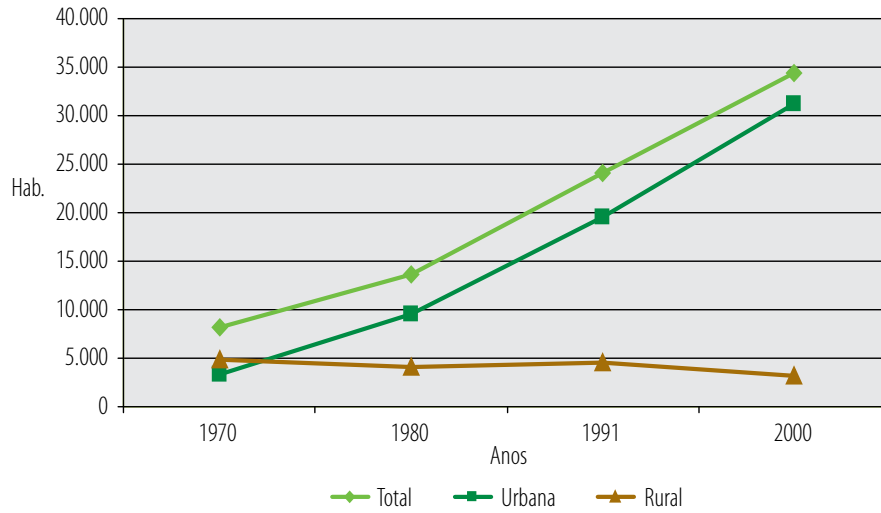


Varição da População (1996-2000)

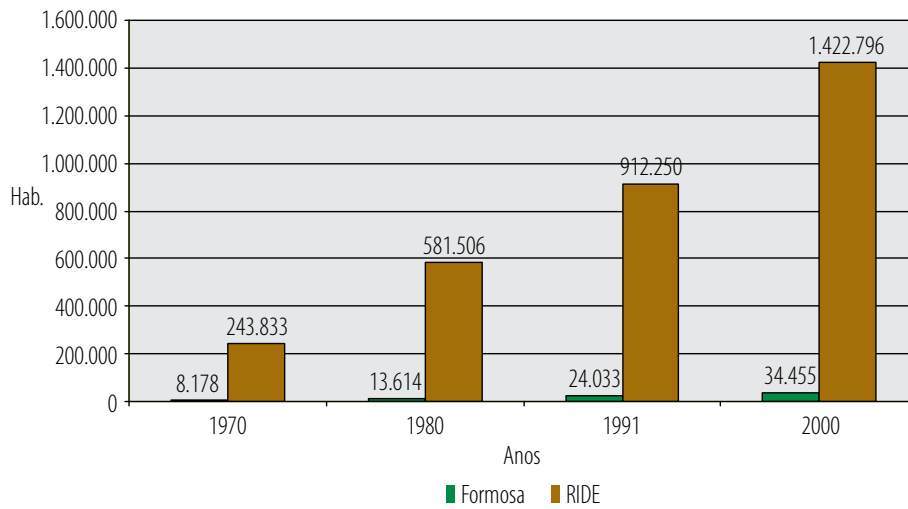


Aspectos econômicos

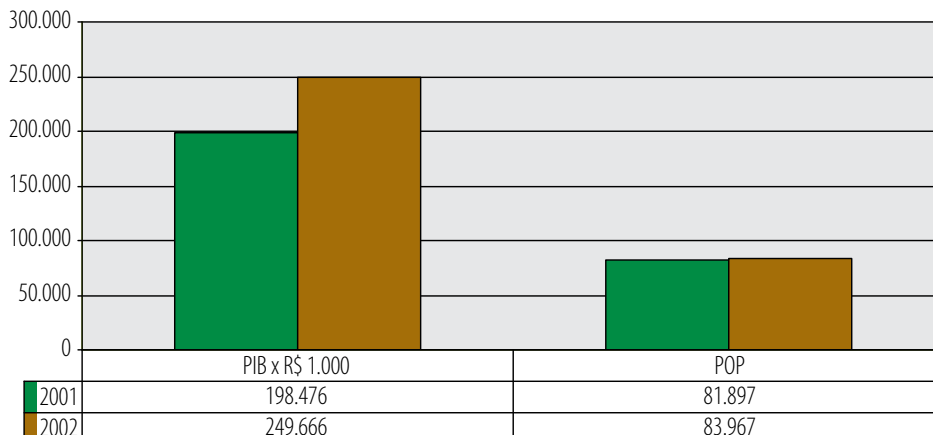
População Economicamente Ativa (PEA)



População Economicamente Ativa (RIDE x Formosa)



Evolução do PIB a preços correntes e da População (2001 e 2002)



Aspectos sociais

Município	Hospital Municipal	Leitos Totais	Leitos Básicos	Leitos Cirúrgicos	Leitos Clín. Médic.	Leitos UTI
Formosa	1	68	15	24	29	0

- Existe 1 hospital municipal, 5 privados, 14 postos de saúde da família (PSF).
- 1 centro de reabilitação, 1 centro de saúde OSEGO, 1 sistema de vigilância sanitária, 1 núcleo de vigilância epidemiológica, 1 hemocentro e SAMU.
- O Hospital Municipal é referência para 22 municípios.
- Atendimento concentrado nas necessidades de saúde de média e alta complexidade.

Município	Escolas para ensino fundamental	Escolas estaduais para ensino fundamental	Escolas federais para ensino fundamental	Escolas municipais para ensino fundamental	Escolas particulares para ensino fundamental
Formosa	94	18	-	63	13
	Escolas para ensino médio	Escolas estaduais para ensino médio	Escolas federais para ensino médio	Escolas municipais para ensino médio	Escolas particulares para ensino médio
	30	17	-	-	13

Município	Taxa de alfabetização (%), 1991	Taxa de alfabetização (%), 2000
Formosa	81,03	86,55

Fonte: Diagnóstico do Curso CEPAL/MI/IICA/Município de Formosa.

Potencialidades e limitações do Município de Formosa

Potencialidades:

Tradição nas atividades pecuária e agrícola e existência de recursos naturais favoráveis.

Recursos naturais a serem explorados para o desenvolvimento do turismo.

Plano Diretor do Município e Lei de Uso e Ocupação do Solo, elaborados e aprovados.

Existência de cooperativas, associações, assentamentos, conselho e fundo de desenvolvimento econômico.

100% dos professores do ensino fundamental graduados ou em fase de pós-graduação.

Limitações:

Produção com baixo valor agregado. Baixa produtividade da agricultura familiar. Assistência técnica deficitária. Produção com baixo nível tecnológico e inexistência de certificação e adequação às normas nacionais de segurança para comercialização de alguns produtos agropecuários. Carência de recursos

humanos qualificados. Dificuldade de acesso a financiamentos e incentivos fiscais. Falta de zoneamento agrícola para culturas alternativas.

Falta de uma cultura turística no município. Infra-estrutura turística deficiente. Carência de recursos humanos qualificados. Pouca divulgação nacional dos pontos turísticos existentes no município. Pouco cuidado local para a preservação da limpeza e da segurança dos pontos ecoturísticos. Imagem deteriorada de alguns dos pontos ecoturísticos do município no âmbito regional e baixa cultura ecológica e de preservação ambiental.

Pouca conscientização da população quanto à importância de sua participação organizada e pressão para a concretização de ações voltadas para o desenvolvimento do município. Pouco conhecimento da população sobre esses instrumentos.

Capital humano subutilizado e cultura de cooperação institucional incipiente. Baixa participação de atores sociais e pouca representatividade das organizações sociais.

Pouco envolvimento familiar na formação dos filhos.

Vocações naturais do município:

- Pólo Agroindustrial
- Pólo Turístico
- Pólo Universitário

Principais atividades

- Agricultura
- Pecuária
- Agricultura irrigada (grãos e frutas)
- Comércio e serviços
- Produção de móveis
- Horticultura
- Floricultura
- Aqüicultura
- Apicultura

Aspectos de interesse turístico

O **Instituto Brasileiro do Turismo** classificou 25 municípios goianos na categoria turísticos e outros 43 com potencial turístico. Os Municípios turísticos são: Alto Paraíso, Anápolis, Buriti Alegre, Caldas Novas, Catalão, Cavalcante, Chapadão do Céu, Corumbá de Goiás, **Formosa**, Goiânia, Goiás, Iporá, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Mineiros, Piracanjuba, Pirenópolis, Porangatu, São Luiz de Montes Belos, São Miguel do Araguaia, São Simão, Teresópolis de Goiás, Três Ranchos e Trindade.

Formosa possui um potencial turístico invejável: quedas d'água, grutas, lagos, **depressões e canyon** (buracos e abismos), além do Vale do Paraná. Destacam-se: Salto de Itiquira, com seus 172m de queda d'água, Cachoeira do Túnel, Poço Grande, Cascata de Lourdes, Grotão, Salto da Felicidade e Poço da Tranquilidade, com 36 nascentes de água mineral. A Lagoa Feia, com 8 km de comprimento por 600 metros de largura, é a maior do Centro-Oeste. A Gruta das Andorinhas (complexo de grutas e buracos) possui 250m de profundidade e em seu interior passa um rio. Buraco das Araras (150m de largura por

100 a 120m de profundidade). Rio Bandeirinha (a 3 km da cidade) dá um verdadeiro show em cachoeiras e piscinas naturais.

No símbolo da cidade (brasão) já se denuncia uma região de atrações naturais ricas para o turismo: no território original (antes da adesão dessas áreas ao Distrito Federal) encontram-se as nascentes de três dos mais importantes rios do país, que se deslocam para distintas regiões, dirigindo-se a três das bacias hidrográficas mais importantes: Amazônica, do São Francisco e do Paraná.



Os atrativos turísticos naturais, aliados ao artesanato e à cultura local, bicentenária (Formosa foi fundada em 1789), além das diversas e distintas festividades de cunho religioso, completam a paisagem de Formosa, que nasceu e cresceu sob o manto da Igreja Católica e, nos últimos 50 anos, se alterou, com a crescente presença de igrejas de outras denominações.

Formosa é uma cidade rodeada de chapadas e quedas d'água e ambientes de inigualável oportunidade para a exploração do agroturismo e do turismo de aventura. É, ainda, ponto de encontro dos praticantes de vôo livre, vôo com vela, asa-delta, pára-quedismo e rapel e sede do Aeroclub de Planalto Central, onde são organizados cursos e campeonatos de planadores.

É referência, também, na produção de móveis, pecuária de corte, laticínios e agricultura em geral.

A cidade é formada por antigos casarões e amplas praças, que já começam a fazer interessante contraste com a expansão de construções modernas no centro da cidade e nos arredores dos hotéis, graças à instalação de importantes centros turísticos.

A cultura local combina feiras agropecuárias com coloridos acontecimentos religiosos, como a Festa do Divino Espírito Santo e os famosos Pousos de Folia da Roça, com as Rodas de Catiras. Uma interessante culinária também é atributo da cidade, onde imperam pratos inspirados nas diferentes migrações que atravessaram o Cerrado: na colônia foram os europeus (italianos) e na atualidade, os das Regiões Sul e Sudeste do país.

O Município de Formosa está localizado a 275km de Goiânia e a 85km de Brasília, e tem uma área de 5.806.891km² e uma população de 90 mil habitantes, sendo desse total 10% habitantes da zona rural. O município se destaca por ser um pólo econômico regional do Estado de Goiás.

A agropecuária é a principal base da economia municipal, embora possa ser identificado um crescimento do setor serviços, apoiado numa estrutura hoteleira e bancária também utilizada por atores de outros municípios circunvizinhos.

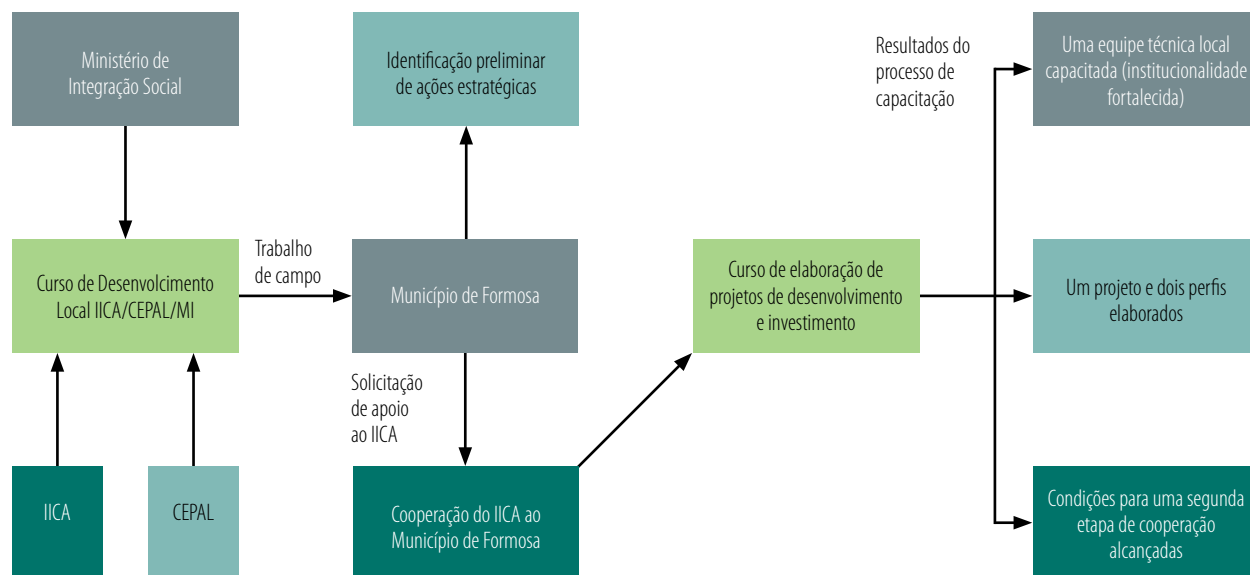
O processo de trabalho

A primeira etapa, a metodologia e as lições aprendidas iniciam-se e se consolidam após a apresentação, à Prefeitura de Formosa, dos resultados do processo de trabalho de campo que se desenvolveu tendo como marco a iniciativa de aperfeiçoamento do capital humano de organismos públicos e internacionais¹, desenvolvida pelo ILPES/CEPAL, no contexto do PCT do IICA com o Ministério da Integração Nacional, em Brasília, no Distrito Federal, que se realizou em agosto de 2006. No intuito de favorecer e facilitar um verdadeiro seguimento a essas ações estruturantes, foi solicitado ao Instituto o aprofundamento nos resultados obtidos a partir do Curso de Capacitação e iniciou-se a reconstituição da experiência, desta vez em campo.

A continuação se resume aos fundamentos e eventos que deram início à experiência do Instituto com o Município de Formosa no Estado de Goiás.

Etapa 1: Esquema da atuação e resultados iniciais

Figura 5: Primeira etapa do processo de trabalho no Município de Formosa



¹ Ministério da Integração Nacional, Secretarias de Planejamento, Comissão de Desenvolvimento do Vale do Rio São Francisco (Codevasf), Banco do Brasil, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), ministrado pelo ILPES/CEPAL.



O trabalho de campo e os exercícios práticos do Curso de Desenvolvimento Local para gestores estaduais e municipais identificaram as ações estratégicas, a partir de um exercício que se iniciou com um *Brainstorming* (Tormenta de idéias), que levantou as principais potencialidades e restrições do município para avançar em um processo sustentável de desenvolvimento. As conclusões desse exercício foram apresentadas e discutidas no grupo de trabalho e, posteriormente, às autoridades do município e do IICA na sessão de encerramento do curso.



No ato da apresentação, ainda na conclusão do curso, o secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Formosa, senhor João Janir Borchardt, solicitou formalmente que se aprofundassem as pesquisas relacionadas com a situação geral do município, mediante uma validação do pré-diagnóstico elaborado na ocasião, e solicitou ao IICA a facilitação dessa atividade.

Para iniciar os contatos, ainda informais, com o IICA, realizou-se a validação do pré-diagnóstico, da qual participaram técnicos do Instituto e outros secretários municipais. Em conjunto, analisaram, discutiram e homologaram os resultados, e

levantou-se a versão final do Diagnóstico do Município de Formosa, que contou com a participação de todos os secretários municipais.

O documento foi apresentado, para sua validação, às autoridades do município e do IICA e aproveitou-se a ocasião para propor ao Instituto a assinatura de um Acordo de Cooperação visando à elaboração de uma carteira de projetos, para dar continuidade a todo o enunciado no Diagnóstico.

Considerando que o IICA não é uma agência de financiamento e sim de Cooperação Técnica, no Acordo com a Prefeitura foram definidos e especificados os termos da cooperação entre ambas as instituições, cabendo ao Instituto, nessa primeira fase, facilitar, junto com a equipe técnica da Prefeitura, os processos de aprendizagem e fortalecimento institucional, por meio de assistência técnica e capacitação. O IICA, por solicitação da Prefeitura, comprometeu recursos no desenvolvimento de capacidades técnicas (massa crítica) para a identificação de oportunidades e a formulação de projetos econômicos.

A anuência do IICA à referida solicitação visava iniciar uma relação exitosa, bem como adquirir experiência de trabalho com instituições de desenvolvimento local (municípios), uma vez que, no Brasil, o Instituto trabalha, normalmente, com organismos estaduais e federais e, em alguns casos, com a iniciativa privada.

Buscou-se identificar procedimentos, instrumentos e mecanismos diferenciados em um trabalho com esse nível institucional, que é mais próximo das pessoas, e que, geralmente, apresenta um alto grau de debilidade institucional e uma interferência política maior do que a que ocorre nas estruturas estaduais e federais. A geração de capacidades e a formação e consolidação de massa crítica no município visaram servir como plataforma de apoio para facilitar a cooperação técnica do IICA, desencadear um processo de identificação de idéias e propostas estratégicas e transformá-las em iniciativas efetivamente financiáveis mediante projetos sustentáveis e de boa qualidade.

O primeiro curso de elaboração de projetos executou um módulo teórico-prático e conformou grupos de trabalho que seriam responsáveis por desenvolver as idéias lançadas pelo Diagnóstico. De forma ágil, simples e prática, com o material fornecido no curso, poderiam elaborar projetos viáveis e estratégicos. A capacitação, ao finalizar o curso presencial, continuou com uma supervisão pedagógica da equipe do IICA.

Avançou-se nessa etapa com a “concretização das idéias em propostas efetivas de investimento”, mediante a seleção de iniciativas identificadas como prioritárias pela Prefeitura, e que seriam desenvolvidas, cada uma, por um grupo específico e predefinido de projeto.

O curso de projetos contou com a participação de 20 pessoas, entre funcionários da Prefeitura e de organismos públicos, incluindo bancos oficiais do município. O trabalho dos grupos, durante a elaboração dos projetos, foi dirigido pelo professor, e cada grupo de projeto teve a mediação e assistência técnica de um membro da Equipe Técnica de Agronegócio do IICA.

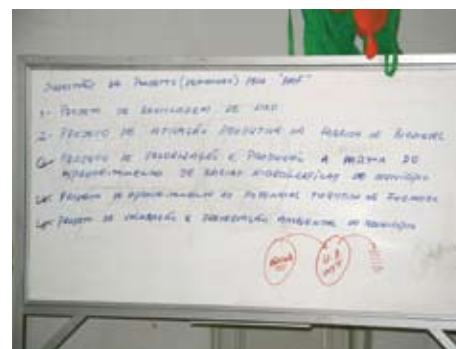
Paralelamente, foram realizadas diversas reuniões de trabalho entre a equipe de secretários da Prefeitura (equipe de gerentes) e a equipe do IICA, das quais participaram membros da equipe técnica do município. Nelas foram analisadas e avaliadas as ações em andamento, assim como a estratégia que envolveria a seguinte etapa da cooperação.

Esses encontros foram orientados para a elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável, no entendimento de que essa nova etapa contaria com uma equipe técnica mais capacitada e representativa, capaz de transformar as iniciativas estratégicas em projetos de boa qualidade e sustentáveis, iniciando um processo mais seguro de fortalecimento da estrutura municipal. Além da crença de que a partir desse processo o município (todas as instituições e organizações participantes) teria elementos mais concretos e objetivos para cumprir os desafios que se tinha imposto a partir da concepção do Diagnóstico e Prognóstico sobre o rumo do município.

Cabe destacar, porém, que no final dessa etapa o prefeito municipal assumiu novas funções no governo do Estado de Goiás, assumindo a titularidade do governo municipal o vice-prefeito, e, posteriormente, o secretário de Comércio e Desenvolvimento, principal contraparte desse Acordo, também deixou o cargo para se candidatar a vereador nas eleições de outubro de 2008.

Com o afastamento do prefeito e do principal enlace com a Prefeitura e a nomeação de novos funcionários, entrou-se numa etapa de informação e negociação com as novas autoridades, que inicialmente mostraram interesse em dar continuidade e ainda maior apoio ao processo, mas, como os outros, rapidamente foram se envolvendo no clima pré-eleitoral.

Com a comunicação suspensa e a ausência de demandas por parte da Prefeitura – envolvida na campanha pela reeleição –, a equipe técnica do IICA decidiu dar por finalizada essa primeira fase e começou a elaboração deste relatório técnico que, além de significar um processo de prestação de contas, visa sistematizar toda a memória dos passos realizados junto com a Prefeitura de Formosa e servir, se solicitado, como insumo para a preparação da segunda fase da cooperação, depois de culminado o processo de eleições em outubro de 2008.



Resultados da primeira etapa de cooperação direta do IICA com o Município de Formosa

1. A **equipe técnica local foi capacitada** em elaboração de projetos e em processos de planejamento do desenvolvimento sustentável com enfoque territorial e ênfase em cadeia produtiva, (**massa crítica** capacitada que servirá de plataforma e apoio para as ações estruturantes seguintes).
2. A **institucionalidade municipal foi fortalecida**, na medida em que as ações empreendidas pela cooperação do IICA durante a etapa de elaboração dos projetos levou diferentes secretarias e dependências da Prefeitura a coordenar algumas ações e a dialogar sobre os projetos, e sobre o processo de desenvolvimento do município, fato que em alguns casos não vinha acontecendo.
3. A **equipe da Prefeitura e os grupos de projeto consolidaram contatos com atores da sociedade civil relacionados com os projetos**, o que motivou maior envolvimento da sociedade nas ações empreendidas pela Prefeitura.
4. Foi **elaborado um projeto de investimento completo** que está sendo executado e que serviu de referência para ações e negociações da Prefeitura com empresas de produção de biocombustíveis. Além disso, avançou significativamente na elaboração de **dois perfis de projeto, nas áreas de artesanato (agroturismo) e meio ambiente**, que são a base para ações mais aprimoradas.
5. O IICA conseguiu, mediante as ações executadas, **criar as condições para avançar para a segunda fase** da cooperação, orientada na assistência à Prefeitura para a **elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável do Município de Formosa, baseado no fortalecimento das cadeias produtivas**.



Fichas Técnicas dos Projetos Elaborados

Projeto de Biodiesel

TÍTULO DO PROJETO: Produção de Matéria-Prima pela Agricultura Familiar para Produção de Biodiesel.

LOCALIZAÇÃO: Formosa/GO

INSTITUIÇÃO(ÕES) RESPONSÁVEL(VEIS):

Prefeitura Municipal de Formosa

INSTITUIÇÃO(ÕES) PARCEIRA(S): IICA/BR e em negociação com a Binatural e Comanche Energia S/A.

BREVE DESCRIÇÃO: Fomentar a produção agrícola de matéria-prima para o Biodiesel nos assentamentos do município, integrando no processo os produtores da agricultura familiar tradicional, de forma a estruturar um arranjo produtivo local (APL) calcado na produção de óleo vegetal a partir da cultura da mamona e outras oleaginosas em escala produtiva e comercial, possibilitando uma agregação de renda para as populações carentes do município.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultura familiar – Mamona – Biodiesel – Formosa – Entorno de Brasília.

MOTIVAÇÃO: A utilização da mamona e outras oleaginosas para fabricação de biodiesel cresce no mercado nacional, seja por meio da produção empresarial de grande porte, denominado de agronegócio, ou pela agricultura familiar. Diante disso, a prática do cultivo, consorciado com outras culturas, faz da mamona, especificamente, uma atividade suporte, mas com grande potencial e rentabilidade em um mercado dinâmico como local e nacional, assim permitindo uma oportunidade para a colocação da produção nos mercados de oleaginosas para a fabricação de biocombustíveis e outros derivados.

OBJETIVOS:

- Incentivar os agricultores à produção dos insumos para a produção do óleo e derivados e assim beneficiar e fortalecer os agricultores familiares dos assentamentos do Município de Formosa, que busca se consolidar como um pólo produtor dos insumos essenciais para a produção de biodiesel.
- Garantir renda suplementar, além de fortalecer a produção de subsistência, aos agricultores familiares e produtores assentados no Município de Formosa, proporcionando-lhes meios de aproveitar sua capacidade de produção e reduzir a dependência de outras fontes não-agrícolas de sobrevivência.

JUSTIFICATIVA:

- O Município de Formosa caracteriza-se por ser um dos poucos municípios do Entorno do Distrito Federal e dentro do Estado de Goiás onde a população da área rural aumentou nos últimos anos. Isso, graças à organização das comunidades rurais em associações de pequenos

produtores da agricultura familiar, à implantação de 12 (doze) assentamentos rurais com mais de 1.400 (mil e quatrocentos) famílias, por intermédio do INCRA e do Programa de Crédito Fundiário, organizados em associações e cooperativas. Fatores que permitiram visualizar um cenário positivo para o fomento da produção do óleo vegetal como fonte alternativa de renda.

- Existe no município uma planta industrial pronta para o funcionamento, com capacidade instalada suficiente para o processamento de mamona, podendo ser utilizada no fortalecimento da cadeia produtiva (oleaginosas) no Município de Formosa. Essa fábrica está atualmente sendo utilizada como uma estratégia para inserção do município no Programa Brasileiro de Biodiesel e de programas sociais federais e estaduais de apoio à produção familiar, dentro das diretrizes nacionais para o estímulo à produção de biodiesel a partir da mamona e outras oleaginosas.
- Existe interesse governamental em fazer da produção municipal de matéria-prima para o biodiesel o carro-chefe da política de geração de trabalho e renda no âmbito da agricultura familiar, como forma de reduzir a pressão social desse segmento por melhoria das condições de vida no campo.

BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

- Agricultores familiares dos assentamentos do Município de Formosa em Goiás.

BENEFICIÁRIOS INDIRETOS:

- Indústrias processadoras de oleaginosas para a produção de biodiesel, que terão uma forte oportunidade de investimento para produção no local ou nas proximidades.
- O consumidor final e o empreendedor de combustíveis, que terão um biodiesel de qualidade e com preço mais razoável.
- A população, que terá maior oferta de emprego com abertura de novas oportunidades e indústrias no município.

METODOLOGIA:

- Diagnóstico da atividade na região.
- Divulgação e mobilização entre os produtores para se vincularem ao projeto.
- Promoção de uma nova institucionalidade, a partir da organização dos produtores.
- Mobilização de entidades públicas e privadas para apoio (aquisição de fertilizantes, sementes).
- Organização de treinamento, capacitações, eventos e palestras.
- Construção de uma relação vertical entre a indústria e os produtores.
- Acompanhamento na implementação do projeto.

DATA DE INÍCIO: Outubro/2007

DATA PREVISTA DE FIM: Dezembro/2009

RECURSOS NECESSÁRIOS:

- Preparo do solo para plantio da mamona.
- Aquisição de insumos para o plantio (máquinas, sementes, fertilizantes etc.).
- Profissionais de assistência técnica.

MONTANTE TOTAL: A ser definido.

POSSÍVEIS ORGANISMOS DE FINANCIAMENTO:

- BNDS
- MDA
- MI
- Banco do Brasil
- SEBRAE
- Agência Rural do Estado de Goiás
- PNPB – Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel
- RIDE

CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS: Parceria com a SAF e PRONAF do MDA para articulação de estratégias e aproveitamento de experiências.

RESULTADOS OBTIDOS NA PRIMEIRA FASE:

- Diagnóstico da Atividade.
- Documento do Projeto.
- Instituição privada industrial fornece parte dos insumos necessários para o plantio particular de mamona para produção de biodiesel.

Projeto Casa do Artesão

TÍTULO DO PROJETO: Casa do Artesão

LOCALIZAÇÃO: Formosa/GO

INSTITUIÇÃO(ÕES) RESPONSÁVEL(VEIS): Prefeitura Municipal de Formosa

INSTITUIÇÃO(ÕES) PARCEIRA(S): IICA/BR

BREVE DESCRIÇÃO: Desenvolvimento do turismo rural, tendo como uma das estratégias principais o fortalecimento do artesanato, mediante a construção da Casa do Artesão, um centro de apoio ao artesão, que servirá como um meio de integração do artesanato local com o mercado consumidor.

PALAVRAS-CHAVE: Casa do Artesão – Artesanato – Turismo – Formosa.

MOTIVAÇÃO: O artesanato é uma prática que mantém viva a cultura e a tradição de um povo, aproximando seus costumes aos de outras regiões. O artesanato revela um enorme potencial para a geração de renda e a sustentabilidade dos territórios. A partir de programas e políticas públicas que procuram o seu fortalecimento, os setores público e privado e os grupos organizados podem consolidar processos de desenvolvimento e melhora na qualidade de vida dos seus protagonistas, os artesãos.

OBJETIVOS:

- Criar e consolidar um novo ponto turístico que se articule e promova junto com outros atrativos turísticos locais, eventos e exposições dos trabalhos realizados pelos artesãos.
- Realizar cursos para iniciar, aprimorar e inovar as técnicas de artesanato.
- Integrar o mercado artesanal aos outros setores turísticos e hoteleiros locais, por meio de estratégias de ação visando o benefício mútuo de todos os setores.
- Divulgar as potencialidades do turismo local.
- Definir uma identidade do artesanato local para que se torne uma referência.

JUSTIFICATIVA:

- A ausência de incentivos do governo, de empresas e de cooperações entre os artesãos, somada às dificuldades de comercialização, local para exposição e falta de cursos de capacitação e informações sobre as novas tendências do mercado, evidenciam a necessidade de viabilizar o projeto da Casa do Artesão.
- O artesanato requer um contato direto e interativo entre quem o confecciona e possui o valor cultural e a história de uma região e de quem o adquire, o cliente, o povo. A atividade precisa ser planejada de acordo com os desafios e potencialidades presentes numa área que desponta como destino turístico e que representa uma oportunidade para o seu florescimento e projeções
- A atuação junto ao processo de valorização da cultura local visa sinalizar alternativas para o desenvolvimento por meio de um turismo cultural sustentável, em que a comunidade, fazendo valer as suas expressões culturais, participe e seja beneficiada econômica e politicamente.

BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

- Os artesões, que terão melhoria das condições de vida.

BENEFICIÁRIOS INDIRETOS:

- O fomento do comércio e do turismo local.
- A população do município, que terá desenvolvimento social, econômico, e político.

METODOLOGIA:

- Contextualização do ambiente e aprofundamento teórico.
- Diagnóstico da atividade.
- Mobilização de entidades públicas e filantrópicas para apoio.
- Promoção de uma nova Institucionalidade.
- Construção da Casa do Artesão.
- Divulgação e mobilização entre os artesões para se vincularem ao projeto.
- Organização de treinamentos, capacitações, eventos e palestras.



DATA DE INÍCIO: Outubro/2007

DATA PREVISTA DE FIM: Dezembro/2009

RECURSOS NECESSÁRIOS:

- Concessão de terreno pela Prefeitura.
- Preparação do terreno e construção da Casa.
- Material para confecção do artesanato.
- Profissionais para prestar treinamentos e capacitações.;
- Organização, e mobilização dos artesãos.
- Novas aquisições de materiais, manutenção da estrutura da Casa e dos serviços a serem prestados.

MONTANTE TOTAL: A ser definido.

POSSÍVEIS ORGANISMOS DE FINANCIAMENTO:

- Sebrae
- MDA
- Agência Rural do Estado de Goiás
- Ministério da Cultura
- RIDE

CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS: Possível articulação com outras instituições que realizam trabalhos municipais, como o SESI, SESC e Ação Global, para divulgação, apoio e realização de eventos e cursos.

RESULTADOS OBTIDOS NA PRIMEIRA FASE:

- Princípio de organização dos artesãos locais, devido à mobilização da Prefeitura para esclarecimentos sobre o projeto.
- Contextualização do ambiente e aprofundamento teórico.
- Diagnóstico da atividade.
- Perfil Avançado do Projeto.

Projeto de Revitalização das Nascentes e Valorização Ambiental

TÍTULO DO PROJETO: Revitalização das Nascentes e Valorização dos Cursos de Água e das Regiões Adjacentes

LOCALIZAÇÃO: Formosa/GO

INSTITUIÇÃO(ÕES) RESPONSÁVEL(VEIS):

Prefeitura Municipal de Formosa

INSTITUIÇÃO(ÕES) PARCEIRA(S): IICA/BR

BREVE DESCRIÇÃO: Recuperação e revitalização, mediante a descontaminação e mudanças no uso do solo das áreas de nascentes e adjacentes dos rios Paraná, Amazonas e São Francisco, localizadas no Município de Formosa, e valorização dessas áreas por meio de ações concretas para a normatização da gestão para o seu aproveitamento como espaços de preservação e recreação mediante um uso sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Recuperação – Nascentes – Revitalização – Uso sustentável – Formosa.

MOTIVAÇÃO: Formosa está localizada na região conhecida como das “águas emendadas”, que concentra as nascentes dos 3 principais rios brasileiros. Uma área com um enorme potencial para o desenvolvimento do ecoturismo. Essa atividade, além de promover o uso sustentável dos bens ambientais, permite a recuperação e a preservação do patrimônio natural, ao tempo que valoriza a qualidade de vida dos habitantes das áreas e cuida da paisagem, que passa a ser aproveitada como um ativo turístico que se converte em renda para os que se beneficiam direta e indiretamente da sua existência e preservação.

OBJETIVOS:

- Levantar e divulgar o potencial ecológico e natural do Município de Formosa.
- Levantar um diagnóstico sobre seu uso, riscos e o potencial.
- Propor ações para a recuperação, revitalização e preservação do ativo ambiental das áreas de nascente e adjacentes, hoje em risco, além de ações para a mitigação e gestão.
- Organizar e consolidar grupos de gestores para que sejam o alvo das políticas de revitalização e preservação.
- Elaborar um Plano de Uso Sustentável do Solo e do Patrimônio Natural em regiões em risco.
- Integrar o espaço e seu potencial ao mercado turístico e a atividades agrícolas não-predatórias, mediante normas e legislação adequada.
- Difundir a experiência para que se torne uma referência.

JUSTIFICATIVA:

- A ausência de um plano de desenvolvimento e uso sustentável dos ativos naturais.
- Degradação e contaminação das áreas adjacentes às nascentes dos rios por falta de planejamento, fiscalização, regulamentação e gestão.
- Falta de aproveitamento de um ativo potencial com capacidade para o incremento da renda e da melhoria de vida dos habitantes do município.
- Falta de incentivos à indústria do turismo, devido à ausência de atividades e projetos específicos que revitalizem e incorporem novos espaços ao patrimônio natural e turístico do município.
- Uma atuação desordeira e descoordenada dos agentes e atores relevantes na gestão ambiental do município e a necessidade urgente de normatizar a atuação dos agentes e programar e planejar as intervenções, para garantir a valorização ambiental e a valoração do patrimônio natural do município.
- A necessidade de formar gestores ambientais para atuação nas áreas de risco e com alto potencial econômico.

BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

- Proprietários das terras adjacentes e empresários turísticos e trabalhadores das empresas de turismo e recreação.

BENEFICIÁRIOS INDIRETOS:

- A população do município, que aproveita melhor seus recursos e melhora sua qualidade de vida.

METODOLOGIA:

- Contextualização e aprofundamento teórico.
- Diagnóstico e Prognóstico.
- Mobilização das entidades públicas e filantrópicas envolvidas para apoio.
- Promoção de uma nova institucionalidade.
- Construção do projeto e ações modulares.
- Divulgação e mobilização dos atores para que se vinculem ao projeto.
- Organização e formação dos gestores para a implementação.

DATA DE INÍCIO: Outubro/2007.

DATA PREVISTA DE FIM: Dezembro/2009

RECURSOS NECESSÁRIOS:

- Zoneamento detalhado da área do Projeto.
- Preparação dos estudos e das ações específicas para cada caso.
- Elaboração de um Plano Diretor de Gestão Ambiental.
- Organização e mobilização dos envolvidos e beneficiários diretos.
- Promoção da participação ativa de investidores, mediante a elaboração de ações viáveis e factíveis.
- Organização, sensibilização e capacitação dos envolvidos indiretos (usuários).

MONTANTE TOTAL: A ser definido.

POSSÍVEIS ORGANISMOS DE FINANCIAMENTO:

- MMA
- Ministério das Cidades
- Secretaria do Meio Ambiente – Agência Rural do Estado de Goiás
- IBAMA
- Empresários de turismo
- RIDE

CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS: possível articulação com outras instituições que realizam trabalhos similares no município para divulgação, apoio e realização de eventos e cursos.

RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO:

- Mobilização da Prefeitura para esclarecimentos sobre o projeto.
- Contextualização do ambiente e aprofundamento teórico.
- Diagnóstico gráfico da área; levantamento e mapeamento dos eventos.
- Integração de uma equipe de trabalho no município e de apoio no IICA.

Entrevistas

Pergunta:

Considerações sobre a primeira fase da experiência com Formosa e expectativas em relação à necessidade de continuidade dos trabalhos e ao aproveitamento do modelo proposto.



A idéia agora é dar continuidade a esses trabalhos já iniciados, aproveitando a experiência absorvida, organizando um novo grupo de técnicos, fazer a capacitação e no acordo com a Prefeitura comprometê-la para que os selecionados participem ativamente no desenho e implementação dos projetos. Todos os projetos são passíveis de acontecer, desde que seja dada a atenção e iniciativa necessária."

João Janir

Exsecretário Municipal de Desenvolvimento Econômico, que iniciou os trabalhos técnicos com o IICA.




"O principal projeto previsto pela Equipe Técnica que se formou na Prefeitura, a partir das ações conjuntas com o IICA, foi o da prestação de apoio técnico para que os produtores dos assentamentos se integrassem na produção de insumos para a produção de biodiesel. Os trabalhos devem retomar-se, já que foram suspensos devido às eleições, e temos certeza de que nunca houve tanto incentivo para desenvolver projetos no município como atualmente, e há muita coisa a se fazer, principalmente na questão do turismo rural. Em Formosa e em seus arredores, existem doze potenciais pontos de turismo, mas apenas dois são aproveitados."

Wilmar Aloisio Weber

Último Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico de Formosa durante o desenvolvimento dos trabalhos.





Lições aprendidas e desafios para a próxima etapa

Aspectos Institucionais

- ♦ A Prefeitura deve se comprometer desde o início com uma equipe claramente definida e permanente de contraparte (mínimo três pessoas) que acompanhe de forma integral as atividades da cooperação, quando se trata de uma estratégia de desenvolvimento do município.
- ♦ Deve-se assegurar, desde o começo das ações de cooperação, a participação das diversas repartições internas da Prefeitura relacionadas com as atividades compreendidas no processo de trabalho.
- ♦ Deve-se assinar um compromisso, entre as partes, de *aportes concretos*. Em recursos humanos e em espécie, por parte da Prefeitura, e em recursos humanos especializados e meios logísticos para sua participação, por parte do IICA. Somente com o aporte concreto por parte da Prefeitura se poderá confirmar o compromisso e o efetivo interesse na ação conjunta empreendida.
- ♦ Deve-se acordar desde o início o compromisso e a aceitação, por parte da Prefeitura, da incorporação integral, ao processo de trabalho, do conjunto de atores locais (sociedade civil, entidades do governo federal e estadual com participação no âmbito local, câmaras empresariais, organizações de trabalhadores etc.).
- ♦ As atividades da cooperação não podem ficar centralizadas numa só pessoa, nem em um grupo fechado de pessoas, no âmbito da contraparte, já que dessa forma a cooperação não é incorporada e assumida pela instituição no seu conjunto, nem pela sociedade local, correndo-se o risco de, com a saída de pessoas, a cooperação entrar em crise, ou de as atividades realizadas serem apropriadas por grupos de interesses.
- ♦ Somente contando com a ampla participação, desde o início, de atores públicos de diversos órgãos com atuação no território, com a sociedade civil, com organizações de produtores, com as câmaras empresariais e, de modo geral, com o conjunto de potências interessadas em implementar um plano de desenvolvimento do território, poderão ser superados os períodos de instabilidade e turbulência política, gerados quase sem alterações durante os períodos de campanha eleitoral e eleições municipais.

Aspectos metodológicos

- ♦ É imprescindível contar em nível local, e no quadro técnico da Prefeitura, com uma equipe técnica capacitada em elaboração de projetos (massa crítica mínima), que seja capaz de concretizar em propostas técnicas sustentáveis e financiáveis (projetos de boa qualidade) as orientações estratégicas e as diretrizes estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Sustentável do município.

- Essa equipe técnica poderá ser diretamente ligada à Prefeitura ou não, podendo estar integrada por técnicos de entidades locais, públicas ou não-governamentais, prestadores de serviços técnicos, e consultoras que operam no âmbito local. Entretanto, a Prefeitura deverá contar com uma equipe mínima capacitada em elaboração e gestão de projetos, que tenha a capacidade de analisar, avaliar e monitorar o ciclo de projetos.
- O IICA terá condições de obter bons resultados na sua cooperação desde que seja cumprida a condição anteriormente definida. Caso a prefeitura opte por utilizar serviços de prestadores de serviços ou técnicos de entidades locais (externos à Prefeitura), desde o início da cooperação se deverá assegurar o compromisso da participação desses atores (elaboradores e gestores de projetos). Para isso deve se definir uma “nova institucionalidade”, com mecanismos e formas de participação dos atores públicos e privados em prol do projeto, que assegurem a disponibilidade dessas capacidades.
- Quando essa situação não existe, como no caso de Formosa, a cooperação deve criar essa massa crítica sobre a qual se apoiará a cooperação para impulsionar as ações de desenvolvimento, apoiando e fortalecendo o governo municipal e os demais atores locais.
- Esse processo de trabalho, ao tempo que cria as condições para que os projetos sejam elaborados e posteriormente implementados, com qualidade e sustentabilidade, obriga o setor público municipal a ajustar-se e aperfeiçoar sua funcionalidade, na medida em que é exigido a responder por novas demandas e também porque durante o processo de trabalho vão se desenvolvendo novas capacidades institucionais.
- Um plano de desenvolvimento local ou municipal somente poderá ser executado com possibilidades de sucesso quando se puder contar com a capacidade de transformar linhas estratégicas e diretrizes em investimento e ações de qualidade e impacto, por meio da elaboração de projetos de qualidade, caso contrário, dificilmente o plano superará a etapa do papel, ou, pior ainda, poderão ser aplicados recursos em ações e atividades cujo retorno não apresente indicadores claros de sustentabilidade.
- Ainda mais quando se trata do fortalecimento de cadeias produtivas os clusters locais, já que somente projetos de qualidade que contemplem variáveis tecnológicas, de mercado e organizacionais poderão servir de referência para a decisão de realizar investimentos e assumir riscos.

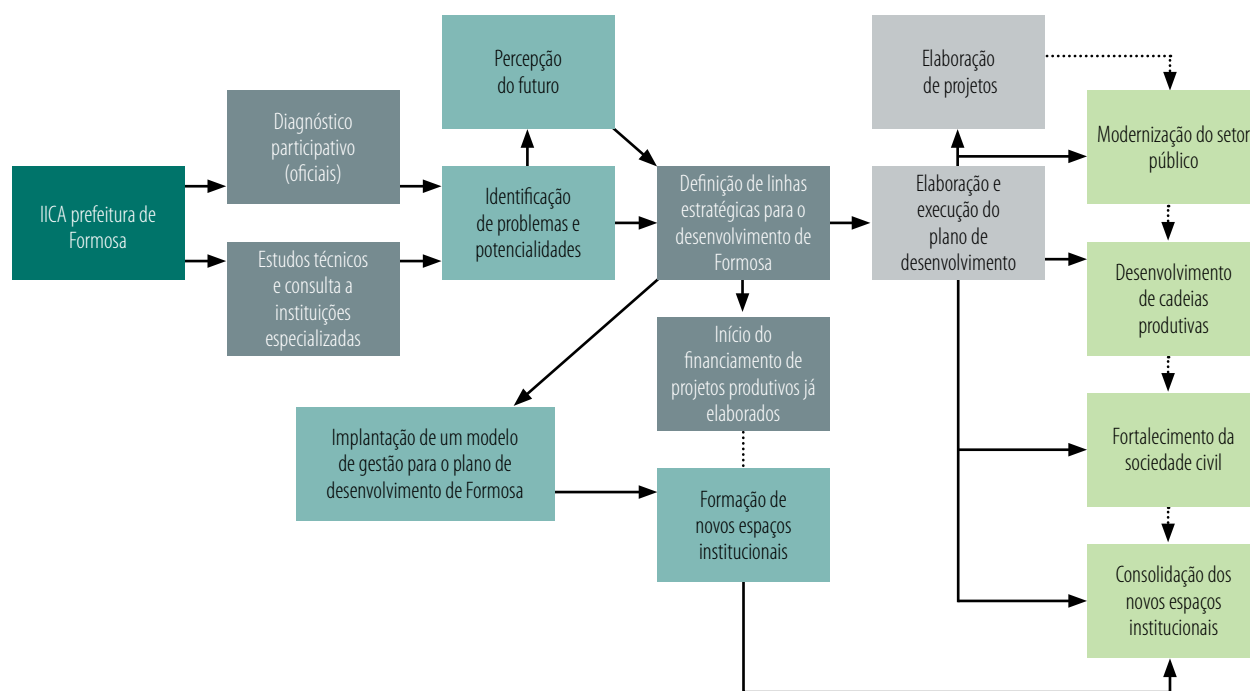
Aspectos técnicos

- A capacitação de um grupo local em elaboração de projetos deve conter um módulo teórico-conceitual, no qual, além de elementos programáticos e de conteúdo em técnicas de elaboração e avaliação de projetos, sejam transferidas algumas ferramentas básicas e instrumentos informatizados para uso em projetos (planilha Excel ou similar e seu uso em indicadores sintéticos de avaliação de projetos).
- O curso deve ser complementado com trabalho prático de grupos, cuja atividade básica seja a elaboração completa de um projeto definido como prioritário para o território objeto do trabalho. Essas equipes não podem ser deixadas sem um adequado acompanhamento, sendo que se deve estabelecer um rigoroso cronograma de trabalho, com seguimento *on-line* por parte de monitores da equipe pedagógica, que avaliará cada etapa avançada na elaboração do projeto. O acompanhamento *on-line* não exclui instâncias presenciais e reuniões entre o grupo elaborador do projeto e o monitor pedagógico, até que o projeto seja finalizado.
- É conveniente que essa equipe preparada para elaborar ou acompanhar a elaboração de projetos seja parte integrante principal da equipe técnica que participa do processo de elaboração participativa do plano de desenvolvimento sustentável do território.

Proposta de Trabalho para Segunda Fase

A estratégia proposta para a segunda fase da intervenção do Escritório do IICA no Brasil com a Assessoria do Especialista Regional em Projetos para a Região Sul prevê como resultado final do processo a elaboração conjunta de um Plano de Desenvolvimento Sustentável do Município de Formosa. Neste instrumento deverão identificar-se mediante uma participação eficiente e efetiva de atores público, privado e das organizações sociais do Município as linhas estratégicas e os projetos que incidem nas diferentes dimensões da sustentabilidade. A cooperação do IICA, nesta segunda fase, buscará fortalecer e consolidar sua focalização a partir do desenvolvimento das cadeias produtivas, na competência e em uma participação efetiva dos atores envolvidos, deixando para a Prefeitura a responsabilidade de ações de coordenação, convocatória e intermediação junto a organismos de financiamento.

Figura 6: Lógica do processo de trabalho para a segunda fase no Município de Formosa



A experiência de Formosa, iniciada como uma atividade interagencial, percorreu um caminho que começou com o levantamento acadêmico dos problemas e potencialidades do município, em um diagnóstico preliminar que passou pelo Crivo das autoridades de Formosa e do Instituto e resultou em um Diagnóstico validado, e com o posterior acordo de cooperação que formou a equipe de trabalho conjunto. Esta coordenou ações de capacitação e chegou à construção de um projeto completo e de dois perfis.



A partir desse momento, com o câmbio das autoridades, mudou a direção da equipe técnica e paralisaram-se as atividades conjuntas. As equipes se detiveram e fizeram uma avaliação: a reflexão de todo o processo de trabalho conjunto.

Propôs-se uma aproximação diferenciada, dessa vez a partir da janela das distintas instituições e de *atores* envolvidos no processo de desenvolvimento do município. A primeira fase também evidenciou a necessidade de participação ativa de protagonistas dos segmentos abrangidos pelos três projetos propostos, a saber: a Associação de Produtores de Mamona e Pinhão Manso, na reativação da fábrica de biodiesel; a Associação dos Artesãos, no projeto de artesanato, e os grupos de ambientalistas e de conservacionistas, que advogam a preservação e recuperação das áreas degradadas do município. É importante ressaltar que no Município de Formosa confluem três nascentes dos mais importantes rios brasileiros (Amazonas, São Francisco e Paraná), o que confere à região o nome de Região das Águas Emendadas.

O novo enfoque dos trabalhos proposto pela equipe do IICA e aceito pela equipe da Prefeitura de Formosa visa provocar a presença contínua e a participação concreta, desde o começo das atividades, dos envolvidos nos projetos, ou seja, dos produtores rurais, de empresários agrícolas, de comerciantes e funcionários municipais, na consolidação da fase de construção dos projetos, na busca de financiamento e, principalmente, na implementação e execução das atividades.

O quadro acima propõe a identificação e qualificação das institucionalidades presentes no espaço municipal. Em primeiro lugar, daquelas vinculadas aos três projetos propostos. Em segundo lugar, a incorporação ativa de novos atores e de novos projetos, se for o caso; para, finalmente, consolidar a conformação de uma institucionalidade ampliada que possa provocar e protagonizar um processo de desenvolvimento sustentável ao repensar no município, destacando e realizando suas vocações para o desenvolvimento sustentável dentro de um enfoque de território, articulando-se e executando-se, nesse processo, as cadeias de valor.

A primeira etapa deste trabalho conjunto definiu 3 (três) projetos prioritários e identificou possíveis fontes de financiamento. A debilidade dessa fase experimental esteve na capacidade convocatória de outros atores, também relevantes. Atores basicamente indispensáveis para a identificação, desenho e elaboração de projetos prioritários e integradores. Daí que a proposta da segunda etapa, a da continuidade do processo, inclui a revisão dos projetos já elaborados e em elaboração, uma participação mais ativa e de novos interlocutores, com maior conhecimento e experiência. Além disso, se propõe a construção de uma nova institucionalidade, ou de espaços de discussão, debate, identificação, elaboração e decisões mais qualificadas, isto é, uma reunião dinâmica de atores mais representativos, mais sintonizados e identificados com o território, com o desempenho das cadeias produtivas. Atores que representem o agricultor, o produtor rural, o comerciante, *enfim o verdadeiro povo*.



Nesse momento, propõe-se reiniciar os trabalhos, explorando e repensando a institucionalidade local; abrindo novos espaços para a participação efetiva de atores mais competentes, que façam sinergia com aqueles formados na primeira etapa, e que sejam capazes de aprender e compartilhar a expertise e os conhecimentos sistematizados; orientando e facilitando a reformulação dos primeiros projetos e a formulação de novos projetos, todos enquadrados em uma perspectiva mais articuladora e integradora. Nessa nova perspectiva é que se pretende construir o Plano de

Desenvolvimento e validar o que foi proposto na primeira fase, além de agregar aspectos inovadores, no intuito de enriquecer a visão, ainda fragmentada, que emergiu da primeira etapa.

O trabalho de campo desenvolvido no Município de Formosa na primeira etapa teve apenas um caráter instrumental e pedagógico, sendo que as informações manejadas e as reuniões mantidas no curto prazo desse relacionamento permitiram estabelecer algumas orientações estratégicas muito gerais para a elaboração de um plano de desenvolvimento no município. Entretanto, algumas idéias mais aprofundadas sobre estratégias de investimento e potencialidades de Formosa foram identificadas e repassadas aos técnicos da Secretaria de Comércio e Desenvolvimento da Prefeitura.

O IICA extrapolou a proposta do curso de desenvolvimento ministrado pelo CEPAL/ILPES. O contato vivo com os técnicos municipais gerou uma capacitação e produziu uma massa crítica e projeções de trabalho participativo e conjunto, com consulta à sociedade, e orientado à elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável do município. O novo desenho/construção pressupõe a ampliação da institucionalidade, a modernização da administração municipal, a articulação mais eficiente dos sistemas produtivos e a expansão e incremento da competitividade do município.

O processo de trabalho proposto envolveu componentes, atividades, seqüências e os resultados previstos na Figura 6.

Nessa experiência prevê-se como estratégia a existência formal de uma equipe técnica (massa crítica) não somente integrada por técnicos da Prefeitura e sim de atores relevantes do município, com capacidade para transformar idéias estratégicas e de projetos em verdadeiras propostas de investimento, viáveis e financiáveis, assim como para acompanhar o trabalho das empresas consultoras que prestem serviços para a prefeitura no desenho de projetos de investimento.

Dessa forma, assegura-se a qualidade e a sustentabilidade das propostas. Embora o pessoal capacitado em elaboração de projetos não integre, na sua totalidade, o quadro funcional da Prefeitura de Formosa, cremos que o fato de integrar a sociedade local e participar das novas instâncias institucionais geradas no contexto do processo de desenvolvimento do município representa uma boa oportunidade para o sucesso de uma nova etapa da cooperação do IICA.

A estratégia proposta prevê como resultado do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Município de Formosa a identificação de linhas estratégicas e projetos nas diferentes dimensões da sustentabilidade, sendo que a cooperação do IICA, que nesse caso vem sendo desenvolvida com a Equipe de Agronegócios do escritório do IICA no Brasil, prevê fortalecer a sua focalização no desenvolvimento das cadeias produtivas e na competência dos atores envolvidos, deixando para a Prefeitura a responsabilidade das demais ações nos outros campos.

Anexo 1

Estatísticas de Formosa

ASPECTOS FÍSICOS

Área	5.806,891 km ² (10/10/2002)
Lei de criação	nº 1, de 1º/8/1843
Microrregião	012 – Entorno de Brasília
Distritos, povoados e aglomerados	Distrito : Santa Rosa – Povoados: Bezerra e JK
Municípios limítrofes	Água Fria de Goiás, Cabeceiras, Flores de Goiás, Planaltina, São João D'Aliança, Vila Boa, DF e MG

ASPECTOS NATURAIS

Ocorrências minerais	Água potável, argila e calcário
----------------------	---------------------------------

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Densidade demográfica	15,54 hab/km ² (2005)
Densidade demográfica	15,9 hab/km ² (2006)
Número de eleitores	57.627 (julho/2007)

POPULAÇÃO

Ano Referência	População	Urbana	Rural
1980	43.297 hab	29.618 hab	13.679hab
1991	62.982 hab	49.659 hab	13.323 hab
1996	68.704 hab	59.918 hab	8.786 hab
2000	78.651 hab	69.285 hab	9.366 hab
2001	80.919 hab	–	–
2002	82.545 hab	–	–
2003	84.353 hab	–	–
2004	88.147 hab	–	–
2005	90.247 hab	–	–
2006	92.331 hab	–	–



TAXA GEOMÉTRICA DE CRESCIMENTO

	1991/1996	1991/2000	1996/2000	2000/2005	2000/2006
Taxa (%)	1,75%	2,50%	3,44%	2,79%	2,71%

ASPECTOS ECONÔMICOS

Número de estabelecimentos industriais 109 (junho/2007)	15,54 hab/km ² (2005)
Número de estabelecimentos industriais	127 (maio/2006)
Distrito industrial	Distrito Agroindustrial de Formosa - DIAF (junho/2006)
Destilarias	(julho/2007)
Frigoríficos/Entrepósitos de ovos	(22/5/2006)
Laticínios	(22/5/2006)
Estabelecimentos bancários	HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo Banco Mercantil do Brasil S.A. Banco Itaú S.A. Banco do Brasil S.A. Bradesco S.A. Caixa Econômica de Goiás BRB – Banco de Brasília S.A. (3/7/2006)
Transporte – Distância rodoviária à Capital	283 km (2005)
Número de estabelecimentos do comércio varejista	1.144 (maio/2006)

TAXA GEOMÉTRICA DE CRESCIMENTO

2004	2005	2006	1996/2000
Exportação	289.500	2.157.352	1.300.094
Importação	475.608	1.659.422	762.495
Saldo	-186.108	497.930	537.599
Corrente de comércio	765.108	3.816.774	2.062.589

Nota: Dados preliminares

ENERGIA ELÉTRICA

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consumidores (nº)	21.693	23.031	24.502	25.823	26.817	27.890	29.214	29.365
Consumo residencial (Mwh)	29.331	31.820	27.670	27.632	30.064	32.595	35.051	36.025
Consumo industrial (Mwh)	3.509	4.302	4.070	4.269	4.928	5.310	6.305	7.472
Consumo comercial (Mwh)	10.344	10.965	10.213	10.929	10.959	11.427	12.012	12.648
Consumo rural (Mwh)	5.631	6.550	6.041	6.532	7.997	9.192	9.385	9.353
Outros (Mwh)	12.586	13.473	9.976	11.933	13.476	13.941	15.325	15.833
Consumo total (Mwh)	61.401	66.570	57.970	61.293	67.424	72.465	78.078	81.331

PRODUTO INTERNO BRUTO – PIB

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
PIB (R\$ 1.000,00)	157.184	182.744	198.476	249.656	296.850	334.695
PIB per capita (R\$ 1,00)	2.020	2.289	2.424	2.973	3.449	3.797

ASPECTOS SOCIOCULTURAIS

Feriado municipal	1º/8
Cooperativas	Coop. Prod. Rurais do Planalto Central Ltda. – Copacen Coop. Eletrif. Rural Região Geoeconômica de Brasília – Cergeo
(junho/2006)	57.627 (julho/2007)
Turismo	O município é uma região privilegiada pela natureza, devido ao Salto do Itiquira, à Lagoa Feia, ao Buraco das Araras, ao Lajeado, às Cachoeiras de São Pedro, ao Sítio Arqueológico do JK e à Pedreira Toca da Onça, que formam o programa turístico de encantos e mistérios.

EMPREGO

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Admitidos	1.257	1.567	1.593	1.639	1.895	2.749	3.186	2.613
Desligados	1.509	1.442	1.539	1.503	1.644	2.184	2.860	2.824
Saldo	-252	125	54	136	51	565	326	-211

DOMICÍLIOS PARTICULARES PERMANENTES / SALÁRIO MÍNIMO

	2000
Total	19.783
Até 1	4.996
Mais de 1 a 2	4.255
Mais de 2 a 3	1.785
Mais de 3 a 5	2.136
Mais de 5 a 10	2.113
Mais de 10 a 15	545
Mais de 15 a 20	351
Mais de 20 a 30	181
Mais de 30	253
Sem rendimento	3.168



ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL

	1991	2000
IDH-M	0,698	0,750
IDH-M - Renda	0,682	0,681
IDH-M - Educação	0,766	0,840
IDH-M - Longevidade	0,647	0,730

Classificação segundo IDH:
Elevado (0,800 e superior)
Médio (0,500 - 0,799)
Baixo (abaixo de 0,500)

ASPECTOS FINANCEIROS

Receita e Despesa									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Despesas Correntes (R\$ mil)	9.716	12.002	14.921	21.390	31.123	29.358	34.877	39.625	49.313
Despesas de Capital (R\$ mil)	3.281	3.749	2.260	2.111	7.603	13.871	9.059	4.471	9.341
Receitas Correntes (R\$ mil)	11.645	14.529	16.695	22.015	32.591	32.094	35.863	41.462	52.457
Receitas de Capital (R\$ mil)	1.716	31	622	537	3.849	5.265	7.637	8.406	5.568
Total das Receitas (R\$ mil)	13.361	14.560	17.317	22.552	36.441	37.359	43.500	49.868	58.025
Total de Despesas (R\$ mil)	12.997	15.751	17.181	23.501	38.727	43.229	43.936	44.096	58.654

ARRECAÇÃO DO ICMS

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ICMS (R\$ mil)	4.744	6.068	6.615	6.619	7.392	8.587	9.322	13.567	13.146

Anexo 2

Curso de Gestión Estratégica Del Desarrollo Regional y Local

*Ministerio de Integración Nacional de Brasil
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*

ORGANIZACIÓN

El Curso es organizado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas, a través del Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional, en colaboración con el Ministerio de Integración Nacional de Brasil y con el financiamiento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

OBJETIVOS

El curso persigue la capacitación integral de un profesional habilitado para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, tanto desde el punto de vista económico, como social y político, entregándole técnicas y métodos concretos de gestión, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y nacional en el que ellos se insertan.

En términos más específicos, los objetivos que se propone alcanzar esta actividad son los siguientes:

- a. Contribuir a fortalecer la capacidad profesional y humana de las entidades descentralizadas a fin de inducir un cambio de mentalidad respecto al rol fundamental que pueden jugar los gobiernos locales en la promoción y activación de procesos de desarrollo endógenos.
- b. Complementar y llenar un vacío en la formación de grupos técnicos responsables de la gestión local, a fin de elevar la eficiencia del Estado a este nivel.
- c. Preparar recursos humanos sobre los métodos modernos de diseño de políticas, estrategias y proyectos de desarrollo local, esperando producir un efecto multiplicador sobre los distintos gobiernos de la región, especialmente en el ámbito local.

METODOLOGÍA DEL CURSO

El Curso se basa en métodos de capacitación activa, orientada a requerimientos de profesionales que cumplen funciones de importancia institucional y bajo la modalidad de “aprender haciendo”. En particular, a lo largo del Curso se realiza un ejercicio de planificación estratégica aplicado a un territorio cercano a la sede del Curso, mediante el cual, utilizando los conceptos entregados y una metodología simple, se diseñan lineamientos estratégicos de desarrollo para la realidad bajo análisis.

En este sentido, el Curso persigue la capacitación integral de un profesional habilitado para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, tanto desde el punto de vista económico, como social y político, entregándole técnicas y métodos concretos de gestión, en el contexto de la globalidad de los procesos de desarrollo regional y nacional.

ANTECEDENTES

En el contexto de la actual economía global, caracterizada por la flexibilización de los procesos productivos y la revolución de la microinformática y de las comunicaciones, recobra vital importancia el aprovechamiento de los recursos locales endógenos expresados en sus potencialidades culturales, institucionales, económicas, sociales y políticas para el desarrollo de sistemas territoriales innovadores y competitivos. En este nuevo escenario mundial la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica de las actividades productivas de pequeño y mediano tamaño, generación de empleo, capacitación de mano de obra para procesos específicos, en definitiva la identificación, valoración y proyección de los recursos locales y regionales existentes pueden significar el impulso a procesos de crecimiento y desarrollo endógenos, que muy difícilmente podrían enfrentarse con una óptica centralista.

En efecto, en la medida en que los territorios subnacionales puedan realizar procesos autónomos de concertación público-social-privada, el desarrollo local y regional será posible. Y sólo en la medida en que existan sistemas de financiamiento y otros programas de apoyo que respalden esas decisiones, aun en los territorios de menor desarrollo relativo, se podrá aspirar a la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos para que puedan encarar el mejoramiento de sus condiciones de vida por este medio. El logro de ambos objetivos dependerá, adicionalmente, de la orientación que sé de a los procesos de descentralización política y fiscal que los países de la región vienen realizando.

Durante mucho tiempo se sostuvo que en la presente economía internacionalizada, los esfuerzos de desarrollo desde abajo eran difícilmente efectivos. Sin embargo, los últimos años están plenos de iniciativas locales y regionales que están mostrando que estos esfuerzos junto al compromiso poblacional al nivel local y regional, son factores esenciales de programas nacionales de recuperación económica, los cuales se deben necesariamente acomodar y responder a la diversidad de problemas locales y oportunidades desiguales para resolverlos.

PRESENTACIÓN DEL CURSO

El ILPES, desde hace varios años, ha desarrollado programas intensivos de capacitación en distintas áreas, dentro de los cuales el abordaje de los temas regionales, territoriales y municipales ha ocupado un lugar destacado. En el tema local, en particular, se han realizado diversas actividades nacionales e internacionales destinadas a rescatar toda la potencialidad que pueden tener los gobiernos y sociedades locales y regionales para lograr un mejor aprovechamiento de sus propios recursos para impulsar procesos de desarrollo endógenos. Esta experiencia ha demostrado la utilidad y urgencia de disponer de personal público y privado entrenado en estos ámbitos, particularmente, en la comprensión de la dinámica de estos procesos y, muy especialmente, en la revisión de instrumentos concretos de política y de gestión que permitan modernizar esta esfera de la acción del Estado.

Uno de los principales desafíos de esta actividad de capacitación, luego de revisar con detalle el marco conceptual que explica la evolución de los modelos de desarrollo a nivel mundial y que ofrecen como escenario reciente uno en el cual las transformaciones económicas y las mayores exigencias de flexibilidad en las formas de producción respaldan una tendencia hacia la descentralización, tanto económica como política, es entrar con detalle en la revisión de instrumentos, metodologías y

experiencias que permitan dilucidar principios de gestión estratégica compatibles con el logro de los objetivos de desarrollo local planteados.

PROGRAMA DEL CURSO

Los tópicos que componen el programa del curso son los siguientes:

- 1. Descentralización y Participación en América Latina:** Cambio de paradigma y descentralización del Estado. Evolución del marco conceptual. Bienes públicos: el problema de la asignación. Descentralización política y descentralización administrativa. Descentralización a mercados. Organizaciones y participación. Procesos de descentralización en América Latina. Perspectivas. Condiciones para el desarrollo territorial. Financiamiento local: fortalezas, debilidades y desafíos.
- 2. Marco Conceptual y Práctico del Desarrollo Local:** Evolución de los Paradigmas del Desarrollo Territorial. La acumulación flexible y la nueva generación de políticas regionales: distritos industriales, entorno innovador, competitividad sistémica, la nueva geografía económica. Conceptos de crecimiento y desarrollo. Crecimiento, convergencia y disparidades territoriales en América Latina. Tipologías de territorios en América Latina frente a los procesos de globalización Globalización y desarrollo local. El desarrollo local como respuesta. Entornos innovadores. Redes de colaboración y *clusters*. Aspectos comunes de los procesos de desarrollo local: endogeneidad, solidaridad con el territorio, capacidad asociativa, liderazgo, flexibilidad, activación de las PYMES. Políticas regionales y locales de fomento productivo a PYMES.
- 3. Análisis Regional y Ordenamiento del Territorio:** La espacialidad de los procesos sociales en el territorio. Los conceptos de región y localidad en el espacio geográfico. El caso de los países grandes y los países de pequeño tamaño geográfico. La multi-escalaridad de los procesos de desarrollo local y regional. La propuesta de análisis local y regional del ILPES. La distribución de las actividades económicas en el territorio, el sistema institucional y los actores que participan en los procesos decisivos y la organización espacial resultante de la interacción entre la sociedad y el territorio. El ordenamiento del territorio: factores determinantes y condicionantes. El sistema de asentamientos humanos, las redes de transporte y comunicaciones. Las políticas de ordenamiento del territorio.
- 4. Globalización y Territorio:** Los conceptos de globalización: dimensiones más relevantes, las distintas periodizaciones propuestas y las definiciones más características. Globalización y Territorio (la dimensión objetiva): origen, formación y consolidación de las nuevas reglas del juego económico mundial. Síntesis de la discusión en América Latina acerca de los impactos territoriales de la globalización. Globalización y Territorio (la dimensión subjetiva): conceptos contemporáneos asociados con la identificación de factores determinantes del desarrollo territorial (local, urbano, regional). Los conceptos de Competitividad Territorial (Porter), Ciudad Global (Sassen), Desarrollo Económico Local, e Innovación y Territorio. Recomendaciones acerca de las condiciones de construcción de imágenes y representaciones del desarrollo local a través de la fórmula de las tres A: Autoconocimiento, Apropiación, Autoestima.
- 5. Metodología de Planificación Estratégica para el Desarrollo Local:** Elementos componentes de los procesos de planificación estratégica: metodologías, etapas, actores, etc. La Participación Social en los procesos de planificación estratégica para el desarrollo local: identificación de actores sociales e institucionales; roles, competencias y atribuciones; la construcción y desarrollo de los procesos de negociación entre actores como un requisito clave y fundamental de los procesos de planificación. El proceso de formulación y gestión de un plan de desarrollo local: metodología, descripción de

etapas, componentes y contenidos del plan, instrumentos y herramientas para la ejecución, el monitoreo y la evaluación del proceso. Análisis Regional y Ordenamiento del Territorio.

- 6. Competitividad, Innovación y Aprendizaje Localizado:** Concepto de competitividad y creación de valor. Formas: costos y diferenciación. Ventajas competitivas inferiores y superiores. Combinación de ventajas superiores y robustez de la competitividad. Innovación como creación de ventajas competitivas superiores. Definición de Schumpeter. Crítica neo-schumpeteriana: innovación incremental. Capacidad de innovar determinada por presión y capacidad. Aprendizaje inserto en las estructuras sociales y la relación con la trayectoria previa: aprendizaje acumulativo no lineal. Los determinantes de competitividad e innovación y su relación con el entorno inmediato de las empresas (localidad); su definición sistémica: niveles micro (interior de las empresas), meso (localidad), macro (país), meta (valores, cultura). Políticas de clusters. Iniciativas del sector privado: desde una empresa; desde una empresa nueva; desde empresas consultoras. Ejemplos. Iniciativas del sector público. Conclusiones: una nueva forma de hacer política.
- 7. Fomento Productivo Local y Estrategias de Desarrollo Empresarial:** Distritos industriales y redes. La experiencia de los distritos industriales italianos (DII). El proceso de construcción de redes: primarias o básicas, interempresariales y redes entre empresas e instituciones. Caracterización y rasgos básicos de las empresas PYMES. Políticas PYMES en los noventa. El proceso de fortalecimiento y creación de instituciones de apoyo de base local. Entornos innovadores locales. Experiencias internacionales de centros de servicios de apoyo a PYMES y agencias de desarrollo. El rol del Estado local. Reordenamiento interno y nuevo rol del Estado.
- 8. Ejercicio de Planificación Estratégica Local/Regional.** Aplicación de una metodología simple de elaboración de estrategias de desarrollo local, mediante una serie de talleres de trabajo, para que los participantes hagan una propuesta de desarrollo para el territorio bajo análisis. En ese curso será realizado un ejercicio práctico de planificación estratégica para la municipalidad de la región de Alto Paraopeba, en el estado de Minas Gerais, envolviendo las municipalidades de Congonhas, Consejero Lafaiete, Entre Rios de Minas, Jeceaba, Ouro Branco e São Braz do Suacuí.

El Curso tiene 30 sesiones lectivas de una duración de hora y media cada una, dos por día, preferentemente en las mañanas. En éstas se contempla la discusión, por parte de los participantes, de los temas entregados y analizados por los profesores del Curso. Por las tardes, en general, se han programado otras 30 sesiones, también dos por día, de dos horas académicas de duración (45 minutos cada una), para la realización de paneles, talleres y estudios de casos. En consecuencia, el Curso abarca un total de 120 horas académicas.

PROFESORES

El personal docente del Curso estará integrado por expertos del ILPES, de la Secretaría de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y algunos consultores, que trabajan tradicionalmente con CEPAL/ILPES en estos temas, que serán especialmente contratados al efecto.

EXIGENCIAS ACADÉMICAS

El Curso exige dedicación exclusiva y los participantes deberán cumplir con los procedimientos de evaluación individual y grupal establecidos por la Dirección del Curso respecto de su desempeño académico y participación en los seminarios, talleres y trabajos previstos. La asistencia a todas las actividades académicas, en los horarios establecidos, será obligatoria. Para aprobar el curso se requiere al menos un 90% de asistencia a clases y talleres.

Los participantes del curso serán funcionarios del Gobierno Federal brasileño y de funcionarios invitados de estados de Brasil. El Ministerio de Integración Nacional, junto con ILPES y IICA, coordinará el proceso de selección de los participantes.



Anexo 3

Acordo Geral de Cooperação Técnica entre a Prefeitura Municipal de Formosa e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA

A PREFEITURA MUNICIPAL DE FORMOSA, doravante denominado **Município de Formosa**, com sede administrativa à Praça Rui Barbosa n. 208, Centro, desta cidade de Formosa-GO, inscrita no CNPJ sob o n. 01.738.780/0001-34, representado pelo Sr. **Sebastião Monteiro Guimarães Filho**, Prefeito Municipal, brasileiro, casado, portador da Carteira de Identidade n. 201.414 – SSP/DF, CPF n. 020.507.491-04, residente nesta cidade de Formosa, e o **INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA**, doravante denominado **IICA**, com Representação no Brasil, situada no SHIS QI 03, Lote A, Bloco F, Centro Empresarial Terracota, na cidade de Brasília-DF, representado pelo Dr. **Carlos Américo Basco**, argentino, casado, economista, portador da Carteira de Identidade FI 15731-00/MRE-DF, CPF n. 737.538.661-72, residente em Brasília, e ambos em conjunto definidos como **Partes**, subscrevem o presente Acordo Geral de Cooperação Técnica, conforme as seguintes considerações e cláusulas:

CONSIDERANDO QUE:

- a. As relações entre as **Partes** estão amparadas e se fortalecem na “Carta da Organização dos Estados Americanos”, na “Convenção sobre o IICA”, de 1980, e no “Acordo Básico sobre Privilégios e Imunidades e Relações Institucionais” celebrado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o IICA, em 1991.
- b. A cooperação técnica para a viabilização de ações programáticas em áreas pertinentes ao mandato do **IICA** se reveste de especial interesse para as **Partes**.
- c. O **IICA** e a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) apoiaram o Ministério da Integração Nacional (MI) na realização do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Local e Regional, que selecionou o Município de Formosa como piloto para ser estudado.
- d. O **Município de Formosa** solicitou ao **IICA** e ao MI a realização de estudos exploratórios e a conformação de equipes técnicas para a validação do Diagnóstico de Desenvolvimento Local e a preparação de ações formais que identifiquem de maneira objetiva as capacidades e a viabilidade do município para empreender ações estruturantes.
- e. Ocorreu um acordo preliminar, de caráter informal, entre o **IICA** e o Município de Formosa, no qual ambas as autoridades se comprometeram a designar formalmente equipes para a elaboração de uma proposta de trabalho conjunto.

f. Em decorrência desse acordo preliminar já foram desenvolvidas várias ações técnicas, cabendo destacar, dentre elas:

- Validação e Homologação do Diagnóstico de Desenvolvimento Local do Município de Formosa;
- Elaboração de matriz lógica contendo as linhas estratégicas e possíveis projetos sistematizados e priorizados.

g. Que é conveniente estimular a cooperação técnica entre as **Partes**,

RESOLVEM:

CLÁUSULA PRIMEIRA: *Objetivos*

O presente acordo estabelece as bases gerais necessárias para o cumprimento dos seguintes objetivos:

- Contribuir da forma mais eficaz possível com o **Município de Formosa** para acelerar o melhoramento da agricultura e o desenvolvimento rural.
- Dar início e amparo jurídico a futuros convênios, Contratos de Operação ou Cartas de Entendimento específicas, sejam procedentes de preocupações comuns, ou proposta de colaboração de uma ou de outra das **Partes**.
- Apoiar a estrutura institucional do município na conformação de equipes interagenciais e interinstitucionais, que possibilitem a construção de estratégias conjuntas, democráticas e participativas de desenvolvimento.
- Apoiar a estrutura institucional municipal na implementação de projetos de desenvolvimento nas áreas de competência do IIICA e dos organismos parceiros.
- Apoiar as secretarias da Prefeitura, as Organizações Comunitárias, os Conselhos Municipais e as Organizações Não-Governamentais envolvidas na identificação, construção e execução de atividades que visem o desenvolvimento dos projetos.
- Apoiar o Desenvolvimento Institucional do Setor Público, estimulando e promovendo modificações estruturais nas áreas de produção e planejamento que favoreçam o desenvolvimento do agronegócio e a redução da pobreza rural.

Parágrafo único. A execução de ações específicas, previstas no inciso **b**, será regida por instrumento jurídico que melhor se ajuste aos interesses e à natureza jurídica das **Partes**, sendo que, em todo caso, detalhará: objetivos, metas, estratégia de ação, cronograma de execução, formas de participação institucional, deveres de cada uma das **Partes**, contribuições técnicas, financeiras, de recursos humanos e orçamento, incluindo custos de supervisão técnica e apoio institucional respectivo e a Taxa Institucional Neta (TIN), assim como outros elementos que assegurem o normal e adequado cumprimento do acordado.

CLÁUSULA SEGUNDA: Áreas de Cooperação

As áreas de cooperação deste Acordo serão todas aquelas que contribuam para a realização dos objetivos assinalados na cláusula primeira, especialmente as referidas a:

- Desenvolvimento do Agronegócio
- Integração produtiva e competitiva da região do entorno do DF
- Turismo rural
- Infra-estrutura hídrica.

CLÁUSULA TERCEIRA: Procedimentos de Execução

Para a execução do presente Acordo, quando seja possível e conveniente, as **Partes** observarão os seguintes lineamentos:

- a. A autoridade de maioria hierárquica de cada uma das Partes, ou quem elas designem em sua representação, manterão contatos oficiais de maneira permanente.
- b. Quando se julgue necessário, as **Partes** poderão constituir grupos ou missões técnicas para estudar a natureza, intensidade e extensão dos projetos e atividades que se desenvolverão em função do presente Acordo.
- c. Das ações de que se trata o presente Acordo poderão celebrar com a participação de outras entidades multilaterais ou bilaterais de cooperação técnica e de ajuda financeira; ou de governos de países interessados no melhoramento da agricultura e no desenvolvimento rural na América Latina e no Caribe; ou entidades privadas cujos objetivos sejam compatíveis com as **Partes**, se assim se julga conveniente e necessário pelos que subscrevem o presente Acordo.

CLÁUSULA QUARTA: Instrumentos de Cooperação

As diversas modalidades que poderão adaptar-se na execução dos Convênios ou Contratos operativos específicos previstos no presente Acordo serão aquelas que as **Partes** estimem de maior conveniência aos propósitos que se persigam, dando-se devida consideração aos seguintes instrumentos de cooperação:

- a. Estudos e investigação sobre os aspectos relacionados com as áreas de cooperação que são objeto deste Acordo.
- b. Assessoria direta, por meio de missões técnicas ou expertos individuais.
- c. Cooperação técnica (ou financeira, ou ambas, conforme o caso) para a elaboração e execução de projetos relacionados com as áreas de cooperação antes assinaladas.
- d. Capacitação, por meio de cursos, seminários, treinamento em serviço, visitas de estudos e bolsas de estudos.
- e. Informação, por meio de livros, revistas, boletins, acesso a base de dados e outros meios de comunicação.
- f. Intermediação técnico-científica.

CLÁUSULA QUINTA – Atividades e Responsabilidades

Para cumprir o acordado serão realizadas as atividades que se detalham a seguir, a cargo das partes contratantes:

a. Da responsabilidade do **IICA**

- Conformer uma equipe técnica de trabalho que se encarregará da condução das ações de cooperação acordadas entre as **Partes**.
- Participar da elaboração de propostas que materializarão a execução do presente Acordo.
- Prover pessoal de seu quadro funcional para compor equipes complementares para desenvolver ações específicas no âmbito deste Acordo.
- Facilitar a aproximação do **Município de Formosa** à sua rede de parceiros, sócios ou outros organismos de cooperação, com vista ao acesso a recursos financeiros, materiais, intelectuais e humanos.
- Disponibilizar suas instalações para o desenvolvimento de eventos e atividades no âmbito da execução do presente Acordo.
- Assessorar em temas de sua competência.
- Sistematizar a experiência e apoiar a criação de metodologias para o trabalho coletivo em prol do desenvolvimento do **Município de Formosa**.

b. Da responsabilidade do **Município de Formosa**

- Conformer uma equipe técnica de trabalho que se encarregará da condução das ações de cooperação acordadas entre as Partes.
- Participar da elaboração de propostas que materializarão a execução do presente Acordo.
- Fornecer ao IICA informação e recursos necessários para o desenvolvimento de atividades decorrentes deste Acordo.
- Disponibilizar suas instalações para o desenvolvimento de eventos e atividades no âmbito da execução do presente Acordo.
- Definir, juntamente com o IICA, os termos de referência para a contratação de consultorias especializadas, pagos com os recursos aportados pela Prefeitura.

CLÁUSULA SEXTA: Reciprocidade

Cada uma das **Partes** do Acordo se compromete a reconhecer as outras contribuições para a execução das atividades acordadas, nas publicações, informes, material informativo, mensagens e qualquer outro meio de difusão destas atividades.

CLÁUSULA SÉTIMA: Da Solução de Controvérsias

No caso de qualquer divergência na interpretação deste Acordo ou na solução de qualquer controvérsia que dele se derive, as **Partes** se submetem incondicional, irrevogável e inapelavelmente aos procedimentos e pareceres de um Tribunal de Arbitragem integrado por três árbitros assim escolhidos: dois deles designados por cada uma das **Partes** isoladamente e um terceiro, nomeado por ambas as **Partes** de comum acordo.

CLÁUSULA OITAVA: Vigência, Duração, Renovação e Modificações

O presente Acordo entrará em vigor na data de sua assinatura (se não se assina no mesmo momento, “a data de sua assinatura pela última das Partes”) e terá validade por um período de 2 (dois) anos, a menos que uma das Partes comunique, por notificação oficial justificada, com seis meses de antecedência, seu desejo de finalizar o Acordo. O término antecipado do presente Acordo não afetará a marcha e conclusão dos Convênios ou Contratos de Operação específica que se encontram em execução.

Os termos do presente Acordo poderão ser modificados por acordo expresso das partes, que será anexado ao mesmo.

CLÁUSULA NONA: Da Dotação Orçamentária

As despesas decorrentes do presente Acordo correrão por conta da seguinte dotação orçamentária: 01.007.20.606.2.016 – Apoio ao Associativismo Rural; 3.3.90.39.00 – Outros Serviços de Terceiros, Pessoa Jurídica.

CLÁUSULA DÉCIMA: Outras Disposições

Em sinal de conformidade, os Representantes das **Partes**, legalmente autorizados, firmam o presente Acordo, em duas vias de igual teor e validade, aos dias do mês de fevereiro de dois mil e sete.

**SEBASTIÃO MONTEIRO
GUIMARÃES FILHO**
Prefeito Municipal
Prefeitura Municipal de Formosa

CARLOS AMÉRICO BASCO
Representante no Brasil
Instituto Interamericano de
Cooperação para a Agricultura

Anexo 4

Capacitação em Identificação, Formulação, Procura de Financiamento e Implementação Efetiva de Projetos de Investimento Municipal

Bases para a construção de capacidade técnica em instituições comprometidas com o planejamento, a redução das desigualdades e o desenvolvimento municipal

APRESENTAÇÃO

O Projeto de Capacitação constitui uma iniciativa piloto que busca **construir em conjunto** capacidades para a identificação, a formulação crítica, a busca de financiamento junto a diferentes fontes e a implementação eficiente e efetiva de Projetos de Investimento no âmbito municipal. Surge de uma necessidade da Prefeitura Municipal de Formosa, identificada durante a negociação com o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, que se incorporou no âmbito do Acordo Geral de Cooperação Técnica firmado entre ambas as instituições.



A Prefeitura de Formosa e o IICA entendem que com essa ação estruturante ampliam-se as possibilidades de promover o surgimento de projetos que colaborem efetivamente com o desenvolvimento sustentável do município: incrementando os recursos econômicos, sociais e culturais, sem prejuízo do meio ambiente.

OBJETIVO

Capacitar servidores governamentais, bem como representantes de instituições financeiras e agências de desenvolvimento, nos fundamentos, instrumentos e ferramentas metodológicas e operativas dos projetos de investimento, para que, mediante o empoderamento eficiente dessas técnicas, estes se vejam munidos das capacidades que lhes possibilitem gestar ações inteligentes e integradas que fortaleçam e consolidem o desenvolvimento municipal.

RESULTADOS ESPERADOS

Ao término da capacitação, os técnicos municipais estarão aptos a:

1. Identificar e conceituar projetos de investimento que atendam às necessidades do município.
2. Elaborar projetos, com análise de viabilidade, resultados, impactos e retorno.

3. Identificar fontes de financiamento adequadas e solicitar recursos para os projetos de investimento.
4. Executar os projetos.
5. Fazer o monitoramento e a avaliação dos impactos e resultados.
6. Desenvolver técnicas de participação e empoderamento da população envolvida na elaboração e implementação dos projetos.

PÚBLICO-ALVO

- Membros da equipe técnica da Prefeitura designados pelo prefeito.
- Representantes do IICA Brasil e do Ministério da Integração Nacional.
- Representantes de instituições financeiras e agências de desenvolvimento local.

VAGAS

Serão oferecidas até 20 vagas.

DATAS E LOCAIS

Módulos	Data	Local
Módulo I	2 a 5 de maio de 2007	Formosa
Módulo II	16 a 18 de maio de 2007	Formosa

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

- Prefeitura de Formosa.
- Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA.
- Ministério da Integração Nacional – MIN.

SISTEMÁTICA DE EXECUÇÃO

O Programa Piloto se desdobrará em 2 módulos presenciais. O primeiro e segundo módulo terão a duração de 32 horas e 16 horas, respectivamente, totalizando 48 horas de trabalho presencial.

O primeiro módulo terá por objetivo nivelar e atualizar conceitos e fundamentos sobre questões centrais nos projetos de investimento, permitindo aos participantes aproximar-se das ferramentas e técnicas utilizadas pelas instituições que hoje lidam com o assunto.

No segundo módulo será desenvolvido um projeto de investimento modelo a partir daqueles que foram priorizados no âmbito do Acordo entre a Prefeitura Municipal de Formosa e o IICA Brasil.

Entre o término de um módulo e o início de outro haverá um intervalo de duas semanas, durante as quais os treinandos realizarão tarefas específicas, no sentido de preparar dados e material para as atividades da etapa seguinte.

Anexo 5

Programa Piloto de Capacitação em Projetos de Investimento e Desenvolvimento

Modulo I – Tópicos do treinamento em aulas discursivas de 32 horas

a) Descrição do projeto

- Estrutura do projeto: discutir o projeto no contexto do planejamento.
- Tipos de projeto: discutir os tipos de projetos sob o ponto de vista microeconômico, em função do uso que o ele terá na empresa e/ou na instituição pública.
- Inserção do projeto no contexto econômico, no contexto político, efeitos e externalidades.
- Etapas do projeto: seqüência lógica do projeto.
- Termos de Referência do projeto como instrumento de consulta prévia.

b) Análise e projeção de mercado no processo de elaboração

- Identificação do processo produtivo (de serviços) e produto objeto do projeto a partir dos elementos de estudo de mercado.
- Estudo do mercado a partir de critérios qualitativos e quantitativos com extrapolação de tendências a partir de modelos simples.

c) A localização do projeto

- Localização e investimentos em função de fatores específicos do projeto e da teoria de localização industrial.

d) Critérios de análise técnica, econômica e financeira de projetos

- Engenharia do projeto: fontes e aplicações de recursos, investimentos, cronograma, sistemas de produção (aspectos técnicos) e projetos complementares.
- Projeção de resultados: cronograma de produção, cronograma e estimativas de receitas, cronograma e estimativas de custos.
- Definição e aplicação dos critérios de análise econômico-financeira de projetos: horizonte de planejamento, fluxo de caixa, valor presente líquido, taxa interna de retorno, índice de benefício/custo, período de recuperação dos investimentos, análise de sensibilidade e méritos do projeto.

e) Fontes de financiamento

- Classificação das fontes de recursos.
- Seleção do financiamento.
- Modalidades de amortização.
- Capacidade de pagamento.

f) Critérios de organização e apresentação de projetos

- Consulta prévia (Carta Consulta).
- Forma de apresentação (*checklist*).
- Aspectos legais e administrativos em função das instituições às quais o projeto será proposto.
- Anexos (documentos e projetos complementares)

Módulo II – Levantamento de dados e formatação de um projeto modelo a partir de demanda local, com carga horária de 16 horas.

Anexo 6

Relatório dos Resultados do Treinamento em Elaboração de Projetos

FACILITADOR:

JOSÉ FRANCISCO DE ARAÚJO

COLABORAÇÃO:

EQUIPE DE AGRONEGÓCIO IICA/BRASIL

MARCO ORTEGA BERENGUER

DANIELA FARIA

DIEGO DONIZETTI MACHADO

ANA LETICIA MATOS

CARLOS ENRIQUE GUANZIROLI – CONSULTOR

Agosto - 2007

1 – APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem como objetivo delinear as atividades realizadas e os resultados obtidos a partir do Treinamento em Elaboração de Projetos no Município de Formosa, Estado de Goiás, com destaque para a relação e desempenho da equipe, exclusivamente no período de trabalho, bem como para as propostas elaboradas a partir de uma agenda de trabalho formatada pela equipe de treinados em função da demanda local.

O treinamento, constituído em duas etapas, com a primeira no período de 2 a 5 de maio de 2007 e a segunda de 20 a 22 de agosto de 2007, pode ser considerado uma iniciativa de nivelamento, em que buscou contribuir de forma preliminar para o fortalecimento de planejamento municipal, particularmente a elaboração de projetos (alternativa privado/público), abrangendo os requerimentos de modelagem, avaliação de viabilidade e apresentação de projeto, bem como discutir e avaliar a utilização do aprendizado em diferentes alternativas em nível local.

Teve como público: técnicos, funcionários públicos, gestores em cargo de confiança, bancários, representantes locais, em sua totalidade conhecedores dos problemas e das possibilidades de projetos locais, bem como dos condicionadores de ações positivas para a administração municipal.

O treinamento realizou-se em instalações no próprio município, onde a maioria dos treinados desempenha suas atividades profissionais na Prefeitura Municipal, não sendo possível a dedicação integral ao treinamento, resultando um rendimento ineficiente para obtenção do objeto de trabalho.

2 – CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DO TREINAMENTO

O treinamento foi programado considerando uma bibliografia básica em projetos, a experiência do consultor em elaboração e análise de projetos, a demanda específica do convênio em pauta e as sugestões de representantes do IICA e do professor colaborador.

Para atender aos objetivos do convênio, foram delimitados dois módulos, com o primeiro realizado de 2 a 5 de maio de 2007 e o segundo realizado em 20 e 21 de agosto de 2007.

2.1- O Módulo I

Este módulo teve todas as suas atividades de ensino/aprendizado desenvolvidas em aulas discursivas e trabalhos dirigidos em dois turnos: das 8h00 às 12h00 e das 16h00 às 20h00, seguindo os seguintes tópicos:

a. Dia 2 de maio de 2007:

- Estrutura do projeto: discutir o projeto no contexto do planejamento e do desenvolvimento econômico.
- Tipos e modalidades de projeto: discutir os tipos de projetos sob o ponto de vista microeconômico e macroeconômico, privado e público, em função do uso que ele terá na empresa e/ou na instituição pública.
- Inserção do projeto no contexto econômico, no contexto político, efeitos e externalidades.
- Etapas do projeto: seqüência lógica para elaboração do projeto.
- Termos de referência do projeto como instrumento de consulta prévia.
- Modelagem de uma matriz lógica tomando para cada grupo uma alternativa de projeto local.

b. Dia 3 de maio de 2007:

- Estudo de mercado: tipos, estrutura e objetivos.
- Análise e projeção de mercado no processo de elaboração do projeto.
- Estudo do mercado a partir de critérios qualitativos e quantitativos com extrapolação de tendências a partir de modelos simples (uma abordagem superficial).
- Critérios e métodos de coleta de dados (como elaborar um questionário).
- A pesquisa de mercado.
- Estudo de mercado para projeto público: foco nas vantagens e/ou desvantagens econômicas do projeto para o público beneficiário.
- A localização do projeto: forças locais.

- Localização e investimentos em função de fatores específicos do projeto e da teoria de localização industrial.
- A localização a partir dos orçamentos comparados.
- Critérios e documentos utilizados na definição da localização do projeto.
- O tamanho do projeto: critérios de dimensionamento.
- A capacidade de produção e a performance do projeto.
- Decisão sobre o tamanho do projeto.

c. Dia 4 de maio de 2007:

- A engenharia do projeto: fontes e aplicações de recursos, investimentos, cronograma, sistemas de produção (aspectos técnicos) e projetos complementares.
- Dimensionamento e provisão de ativos fixos, de matéria-prima e insumos do projeto.
- Projeção do processo de implantação do projeto: cronograma de produção, cronograma e estimativas de receitas, cronograma e estimativas de custos.
- Investimentos do projeto: projeto de viabilidade, capital fixo e capital de giro.
- Fontes e projeção das necessidades de capital no projeto.
- Modelagem e aplicação de quadro de investimentos (por itens) na elaboração do projetos.
- Custos e Receitas:
 - Programação da produção e receitas do projeto;
 - Estimativas de receitas anuais (modelagem);
 - Programação das necessidades de insumos e serviços;
 - Estimativas de Custos Fixos e Custos Variáveis, uma aplicação na elaboração do projeto.
 - Projeção e estimativas de lucros.
- O ponto de nivelamento: determinação e análise.
- Indicadores econômicos de rentabilidade do projeto.
- Fontes de financiamento:
 - Classificação das fontes de recursos;
 - Seleção do financiamento;
 - Modalidades de amortização;
 - Capacidade de pagamento.
- Identificação de demandas de projetos locais.

d. Dia 5 de maio de 2007:

- Critérios, estimativas e análise de indicadores técnicos, socioeconômicos e financeiros dos projetos:
- o Fluxo de Caixa: modelagem e interpretação de viabilidade;
- o Valor Presente Atual (VPA);
- a Taxa Interna de Retorno;
- o Período de Retorno do Investimento (PRI);
- Análise de Sensibilidade;
- Índice de Benefício/Custo;
- méritos do projeto.
- O roteiro básico de um projeto: as etapas de elaboração correspondentes aos tópicos discutidos em aulas – REVISÃO:
- critérios de Organização e Apresentação de Projetos;
- consulta prévia (a Carta Consulta);
- forma de apresentação (*checklist*);
- aspectos legais e administrativos em função das instituições às quais o projeto será proposto;
- anexos (documentos e projetos complementares).
- Determinação de uma “Agenda de Trabalho” comum aos grupos por projeto já selecionado.

2.2- O Módulo II

Como etapa conclusiva do treinamento, esse módulo foi realizado em dois momentos:

- um constituído pelo acompanhamento a distância, ou seja, interação entre os treinandos responsáveis pela elaboração de um projeto modelo a partir de demanda local/grupo, agendado na primeira etapa do treinamento, com o facilitador e representantes do IICA;
- o outro a partir de uma visita do facilitador, dos representantes do IICA e do professor colaborador ao Município de Formosa (dias 20 e 21 de agosto), constituída de um trabalho interativo para apresentação dos projetos formatados, seguindo a seguinte programação apresentada pelo IICA:

Período: 20 a 21 de agosto de 2007. Local: Município de Formosa (GO).

Participantes:

- João Jannir (secretário de Desenvolvimento Econômico), treinando outros membros da prefeitura de Formosa.
- Pelo IICA: Marco Ortega, Carlos Guanziroli, José Francisco Araújo, Daniela Faria e Ana Letícia Matos.

Objetivo:

- a. Discussão da proposta de projeto sobre a produção de mamona, amendoim e feijão.
- b. Discussão da proposta de projeto de Artesanato.
- c. Discussão da proposta de projeto de recuperação de áreas degradadas.

3 – METODOLOGIA UTILIZADA

Adotaram-se como método de ensino aulas discursivas e participativas, tendo o cuidado de sempre utilizar exemplos locais com a finalidade de aproximar os participantes da realidade local.

Como material didático foi utilizada apresentação de slides, seqüenciados por etapa do projeto, esquemas e gráficos em quadros, termo de referência de projeto disponível, anotações etc.

Realização dos trabalhos e discussão em grupos, tutorados pelo consultor e com a participação do representante do IICA com o objetivo de uniformizar a linguagem de projetos entre os participantes e líderes de grupo.

Realização de atendimento individual, antes e depois das aulas, aos participantes que apresentavam questões sobre o tema e exemplos trabalhados, particularmente para as alternativas de projetos apresentadas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Formosa, tendo no seu secretário a maior participação.

Durante o período de treinamento, toda a equipe recebeu o apoio institucional e funcional da Prefeitura Municipal de Formosa, das instalações da Escola Nossa Senhora de Fátima e da sua Direção que facilitou em seu contexto a realização das atividades.

O acompanhamento a distância, pelo facilitador e pelo IICA, aos membros de cada equipe para elaboração das propostas agendadas como exercício aplicado foi freqüente, inclusive com visitas realizadas pelos participantes do IICA ao Município, munidos dos roteiros sugeridos e com autonomia para sugerir, colaborar e formatar cada projeto.

A apresentação dos projetos, inicialmente programada para ficar a cargo de cada treinador escolhido como líder da equipe responsável pelo projeto agendado, não ocorreu; contudo, se valeu da única proposta elaborada, "A produção de mamona como matéria-prima para biodiesel, consorciada com amendoim (ano I) e com feijão (ano 2)", foi apresentada pelo Técnico Consultor da CHES Agronegócio (solicitado pela Prefeitura para elaborar a proposta), seguido das discussões e sugestões à proposta pelos participantes, com total ausência dos membros treinandos e responsáveis pela elaboração da proposta conforme programação realizada no dia 5/5/2007.

Para as demais propostas a serem elaboradas, embora com a presença de dois treinandos do grupo responsável pelo "Projeto Artesanato de Formosa" e de dois treinandos do grupo responsável pelo "Projeto de Preservação de Áreas Degradáveis na Zona Urbana com Perspectiva de Implantação de um Parque Ecológico", nada foi apresentado ou discutido, pelo simples fato de não haver qualquer trabalho elaborado, mesmo diante de um roteiro enviado e discutido na etapa inicial do treinamento, como também de várias cobranças e disponibilidade originária do IICA e do facilitador do treinamento.

Assim, no segundo dia de trabalho foi rediscutido um novo plano de trabalho, quando foi apresentado e explicado, na composição de seus diferentes itens, um roteiro para elaboração de uma proposta, embora preliminar, correspondente a esses dois projetos, com perspectiva de apresentação até o dia

30 de agosto, ficando o facilitador e os participantes do IICA à disposição para qualquer contato e ajuda se necessário.

4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O APRENDIZADO

Embora não tenhamos realizado uma avaliação de aprendizagem, ou seja, a aplicação de um teste com questões pré-elaboradas e escritas, buscou-se avaliar de forma conjunta o desempenho dos participantes.

Nesse contexto destacamos:

- o tamanho da turma, da ordem de 25 participantes, pode ser considerado factível e facilitador de trabalhos em grupo e de assimilação do tema;
- no tocante à seleção dos treinandos, pode-se levantar a hipótese de que não houve qualquer cuidado com alguns critérios considerados mínimos para absorção do conhecimento em projetos, como: afinidade com o tema, conhecimento técnico de áreas afins, capacidade de formatar informações, conhecimento matemático em condições mínimas de modelar e analisar indicadores, habilidade para interagir em grupo multidisciplinar, capacidade para absorver e aplicar instrumentos de levantamento de dados, sejam primários, sejam secundários, iniciativa e dinâmica para trabalho sistemático, empenho integral no decorrer do treinamento, entre outros;
- a falta desses critérios, colocou à disposição do treinamento uma turma muito heterogênea e de baixo nível de conhecimento para o objeto pretendido, com alguns dos participantes deixando transparecer, durante as aulas, um comportamento disperso e indiferente com o tema, embora fazendo um esforço para permanecer em sala de aula;
- a heterogeneidade da turma, seja em relação ao grau de formação, bem como em função das atividades e cargo exercido diante da administração da Prefeitura de Formosa, funcionou como um agravante, embora a prática de elaboração de projetos aponte pela constituição de equipes multidisciplinares;
- a falta de afinidade e domínio de muitos dos participantes com o processamento de dados qualitativos e/ou quantitativos induziu a discussões superficiais sobre o tema, embora tenha sido abordado que quando necessário, dado o grau de especificidade do projeto, seja solicitada a ajuda de um técnico especialista;
- o esvaziamento da turma treinada na realização do segundo módulo, demonstrou a falta de interesse em dar continuidade ao processo de aprendizado e de qualquer empenho coletivo ou individual para discutir, elaborar e apresentar projeto, por simples que seja, à administração municipal;
- medir o efeito multiplicador desse aprendizado não é tão simples; questões vinculadas ao tempo e ao momento político da administração municipal podem ser gargalos que ameaçarão até mesmo outras iniciativas;
- tomar os projetos ou termos de referência, objeto da agenda de trabalho, como resultado para avaliar o aprendizado acredita-se ser o ponto fundamental; contudo, esse objeto, no seu contexto, fugiu às pretensões do convênio e fracassou no desempenho de cada grupo, levando à necessidade de recorrer a um técnico fora do grupo treinado para elaborar parte da única proposta apresentada;
- o produto mais esperado de um treinamento dessa natureza, o “efeito aplicador dos treinandos”, não foi alcançado, prejudicado pela ausência total de vínculo funcional ou empregatício dos participantes com a administração do município, pela falta de compromisso com o programado e pelo ineficiente processo de seleção dos treinandos;

- a carga horária do treinamento também merece observação, pelo a sua parcialidade de trabalhos aplicados em função da participação segmentada da turma (trabalho e curso ao mesmo tempo); contudo, a frequência deve ser apontada como um ponto positivo.

5 – SUGESTÕES DE ROTEIRO POR PROJETO/GRUPO DE TRABALHO AGENDADO DURANTE O TREINAMENTO

Desenvolver ações com o objetivo de assegurar a prática de elaboração de projetos cujo tema de aplicação seja o agronegócio, no espaço municipal ou intermunicipal, foi o objeto central desse convênio, cabendo à equipe técnica e consultores contratados pelo IICA a sua execução, assegurando a consistência técnica, gerencial, econômica, ambiental e social aos projetos elaborados.

Ao formular proposta de aplicação do aprendizado, a administração municipal, representada pelo seu secretário de Desenvolvimento Econômico, induziu a inclusão de alternativas de trabalho fora do tema agronegócio, que resultaram em sugestões de propostas de projetos apresentados nesse item.

Primeira Sugestão:

“PROJETO PRÓ-MAMONA, PINHÃO MANSO OU GIRASSOL NO MUNICÍPIO DE FORMOSA”

1 - APRESENTAÇÃO E CONTEXTO DO PROJETO

2 - EQUIPE TÉCNICA

3 - PÚBLICO-ALVO

4 - POTENCIALIDADES DE PRODUÇÃO

4.1 - CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DOS ASSENTAMENTOS SELECIONADOS

4.2 - LOCALIZAÇÃO DE ÁREAS PRODUTIVAS PARA O CULTIVO DE MAMONA, PINHÃO MANSO E/ OU GIRASSOL

4.3 - FATORES EDAFO-CLIMÁTICOS

4.4 - OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

4.5 - OS SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO PROCESSO PRODUTIVO

4.6 - O MODELO ORGANIZACIONAL DA PRODUÇÃO

5 - O MERCADO

5.1 - HISTÓRICO DA PRODUÇÃO DE MAMONA, PINHÃO MANSO E GIRASSOL NO BRASIL, NA REGIÃO, NO ESTADO DE GOIÁS E NO MUNICÍPIO DE FORMOSA

5.2 - PROJEÇÃO DA PRODUÇÃO NOS RESPECTIVOS NÍVEIS

5.3 - DEMANDA DE MAMONA, PINHÃO MANSO E GIRASSOL COM BASE NA CAPACIDADE INDUSTRIAL INSTALADA (PROJETO DA USINA EXISTENTE, RETIRAR E DESCREVER AS NECESSIDADES DE MATÉRIA-PRIMA DA FÁBRICA PROJETADA)

5.3 - PREÇOS DE MERCADO (DA MAMONA, DO PINHÃO, DO GIRASSOL, DO ÓLEO E DE OUTROS)

5.4 - EVOLUÇÃO DO BIODIESEL NO BRASIL E PERSPECTIVAS REGIONAIS

5.5 - INTERAÇÃO ÁREAS PRODUTIVAS DE ASSENTAMENTO E COMPRADORES

6 - CUSTOS E RECEITAS

6.1 - CUSTEIO AGRÍCOLA POR HECTARE CULTIVADO (TOMAR POR BASE OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO)

6.1.1 - MAMONA

6.1.2 - PINHÃO MANSO

6.1.3 - GIRASSOL

7 - CUSTEIO AGRÍCOLA POR PRODUTOR ASSENTADO (OBS.: CONSIDERA A POSSIBILIDADE DE PRODUÇÃO EM ÁREA DE 3,0 A 5,0 HECTARES POR ASSENTADO)

8 - RECEITAS OBTIDAS POR HECTARE CULTIVADO

9 - RECEITAS POR PRODUTOR ASSENTADO

10 - CUSTEIO TOTAL DO PROJETO

11 - PROGRAMAÇÃO DE RECEITAS TOTAIS DO PROJETO

12 - LUCRATIVIDADE POR PRODUTOR

13 - CAPACIDADE DE PAGAMENTO DO PROJETO

14 - BENEFÍCIOS GERADOS

ANEXOS

SUGESTÕES:

- CONTATAR E USAR O NEAD/MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO COMO FONTE DE DADOS, COOPERAÇÃO TÉCNICA E DE FINANCIAMENTO, POIS EXISTEM PROJETOS JÁ APOIADOS POR ELE
- CONTATAR A UNIVERSIDADE DE LAVRAS SOBRE O PROJETO DE VARGINHA – MG
- CONTACTAR A UNIVERSIDADE RURAL DE PERNAMBUCO SOBRE O PROJETO DE ITAÍBA-PE

Segunda Sugestão:

“PROJETO DE TURISMO”

1 - TÍTULO

2 - PROPONENTE

3 - EQUIPE TÉCNICA

4 - POSSIBILIDADES DE COOPERAÇÃO

5 - OBJETIVOS

6 - CONTEXTO DO PROJETO

6.1 - SITUAÇÃO ATUAL DO TURISMO NO MUNICÍPIO DE FORMOSA

6.2 - POTENCIALIDADES E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO MUNICIPAL

6.3 - PROJEÇÃO DA ATIVIDADE A PARTIR DAS POTENCIALIDADES

- 7 - POSSIBILIDADES DE COOPERAÇÃO E FINANCIAMENTO
- 8 - RAZÕES PARA COOPERAÇÃO PÚBLICO/PRIVADO NO CONTEXTO TURÍSTICO MUNICIPAL
- 9 - IDENTIFICAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DE ROTEIROS TURÍSTICOS NO MUNICÍPIO DE FORMOSA
 - 9.1 - ROTEIROS DESCRITIVOS: ECOCULTURAL, AVENTURA, PEDAGÓGICO
 - 9.2 - ROTEIROS OPERADOS ROTA
 - 9.3 - COMBINAÇÃO DE PRODUTO/ROTEIRO TEMÁTICO
 - 9.4 - QUADRO DE DISTÂNCIAS E TEMPO PARA CADA ROTEIRO
 - 9.5 - MATERIAL E EQUIPAMENTOS PROJETADOS
- 10 - CAPACITAÇÃO DE ATORES AFINS
 - 10.1 - CAPACITAÇÃO DE AGENTES E GUIAS DE TURISMO
 - 10.2 - CAPACITAÇÃO DE GESTORES DE BARES, RESTAURANTES E HOTÉIS PARA ATENDER TURISTAS
 - 10.3 - CAPACITAÇÃO DE GARÇONS E CHEFES DE COZINHAS
 - 10.4 - CURSO DE EMPREENDEDORISMO EM TURISMO
- 11 - ORÇAMENTO E CUSTOS OPERACIONAIS
- 12 - RESULTADOS PROJETADOS
- 13 - ANÁLISE BENEFÍCIO-CUSTO
- 12 - DOCUMENTOS ANEXOS.

Terceira Sugestão:

“PROJETO ARTESANATO DE FORMOSA”

- 1 - CONTEXTO DO PROJETO
- 2 - EQUIPE TÉCNICA
- 3 - OBJETIVOS DO PROJETO
- 4 - PROPOSIÇÃO DE COOPERAÇÃO
- 5 - AMPLITUDE E ÁREA DE ATUAÇÃO DO PROJETO
- 6 - O MERCADO DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE FORMOSA
 - 6.1 - OFERTA: TENDÊNCIA E PROJEÇÃO
 - 6.2 - DEMANDA: TENDÊNCIA E PROJEÇÃO
 - 6.3 - PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO
 - 6.4 - ESPECIFICIDADES DOS PRODUTOS
 - 6.5 - O SABER FAZER DOS ARTISTAS LOCAIS COMO POTENCIAL DE MERCADO

7 - NÚCLEO DO PROJETO: AÇÕES E PRODUTOS

7.1 - CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA COOPERATIVA DE ARTESANATOS DE FORMOSA – “ARTEFORMOSA”

7.1.1 - A COOPERATIVA

7.1.2 - LOCALIZAÇÃO FÍSICA ESTRUTURAL

7.1.3 - INVESTIMENTOS

7.1.4 - ARTICULAÇÕES E FUNCIONAMENTO

7.1.5 - BENEFICIÁRIOS

7.1.5 - CUSTOS E RECEITAS

7.2 - IMPLANTAÇÃO DE FABRIQUETAS DE ARTESANATOS

7.2.1 - FABRIQUETA ARTE EM MADEIRA (CADA FABRIQUETA DEVERÁ APRESENTAR UM SUBPROJETO COM: DESCRIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO, ESTRUTURA CONSTITUÍDA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS, PROCESSO DE FUNCIONAMENTO, PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA ARTESÕES, INSUMOS, PÚBLICO-META, RESULTADOS ESPERADOS, CUSTOS E BENEFÍCIOS, ENGAJAMENTO COM O MERCADO E COM A “ARTEFORMOSA”)

7.2.2 - FABRIQUETA ARTE EM CERÂMICA

7.2.3 - FABRIQUETA ARTE EM PAPEL RECICLADO

7.2.4 - FABRIQUETA DE SILKAR TECIDOS E OUTROS

7.2.5 - FABRIQUETA DE DOCES TÍPICOS DA REGIÃO

7.2.6 - FABRIQUETA DE RESGATE DO ARTESÃO NATO

8 - A FEIRA DO ARTESANATO

8.1 - CARACTERIZAÇÃO DO EVENTO E PÚBLICO BENEFICIÁRIO

8.2 - CRONOGRAMA DE REALIZAÇÕES

8.3 - PADRONIZAÇÃO DE UNIDADES FEIRANTES

8.4 - INVESTIMENTOS

8.5 - CUSTOS OPERACIONAIS

8.6 - BENEFÍCIOS

9 - INVESTIMENTOS E CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO (UM QUADRO GERAL COM DESTAQUE PARA CADA AÇÃO E/OU SUBPROJETO RELATIVOS AO INVESTIMENTO EM EDIFICAÇÃO, REFORMAS, ADAPTAÇÕES, MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, MATERIAIS DE ARTE E PINTURAS, MÓVEIS ETC.)

10 - CUSTOS OPERACIONAIS (CUSTOS DE INSUMOS, MÃO-DE-OBRA, ENERGIA, ÁGUA, TELEFONIA, VIAGENS, PROFESSORES, PAPEL, TECIDOS, TINTAS, TOMANDO POR BASE CADA AÇÃO E/OU SUBPROJETO)

11 - FONTES E USO DE RECURSOS

12 - BENEFÍCIO/CUSTO DO PROJETO

ANEXOS

6 - CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSTAS APRESENTADAS NO SEGUNDO MÓDULO DE TRABALHO

6.1- Produção de matéria-prima pela agricultura familiar para produção de biodiesel

Contribuição dos Consultores

A O processo de elaboração de projetos de investimento com viabilidade econômica financeira é difícil e enfrenta dificuldades operacionais de todo tipo. No entanto, a equipe da Prefeitura capacitada pelo IICA, com apoio da CHESSE, realizou um avanço notável com a elaboração da proposta “Produção de Mamona como Matéria-Prima para Biodiesel”, agendada como trabalho de aplicação do treinamento.

A elaboração de projetos de investimento dirigidos à agricultura familiar deve se adequar à realidade socioeconômica desse tipo de público, considerando sua fragilidade técnica, aversão especial ao risco e falta de recursos, o que leva à observação de que a proposta em questão, portanto, deve se adequar melhor ao público dos assentamentos, abandonando alguns dos seus aspectos mais empresariais.

Assim, são oportunas as sugestões de modificação do projeto: “Produção de Matéria-Prima pela Agricultura Familiar para a Produção de Biodiesel”, preparado pela equipe da Prefeitura (João Janir, Bruna Souza, Dalva Freitas) com apoio de Daniela Faria (IICA) e Carlos Henrique Teixeira de Carvalho Júnior, da empresa CHESSE, nos seguintes pontos:

- o parâmetro de produtividade estabelecido para a mamona (1.500 kg) e para o feijão(1.800kg) parece ser muito alto e inalcançável em condições normais de clima, pragas e com a tecnologia tradicionalmente usada pelos agricultores. Esses parâmetros somente aconteceriam em condições excepcionais de clima, pragas e com completa adoção de todas as tecnologias mais modernas. Cabe assinalar que o índice médio de produtividade de mamona no Brasil é de 741 kg/ha e do feijão, de 800 kg/ha em produtos isolados. Não se considera viável uma produtividade de 1.500 kg em consórcio com outras culturas (ver anexo1);
- o preço médio calculado (R\$0,75/kg) parece ser muito alto em relação ao que se paga realmente na região (em torno de R\$0,50/kg) (ver anexo 1);
- as depreciações do investimento fixo estão subestimadas;
- o projeto não incluiu custos de mão-de-obra para a colheita e para as capinas, por considerar que a mão-de-obra seria exclusivamente familiar. Cabe lembrar, no entanto, que a maioria dos assentados e agricultores familiares costumam usar mão-de-obra contratada para essas atividades por não darem conta do trabalho com seu próprio estoque de mão-de-obra familiar;
- não fica claro no projeto se a empresa processadora arcará ou não com os custos de transporte. Dada a dispersão dos produtores familiares e a sua baixa capacidade de produção, pode acontecer que não se justifique deslocar caminhões para pontos distantes com pouca quantidade de produto a ser coletado;
- o modelo proposto implica a tomada de um empréstimo de custeio na ordem de R\$2.990,00 para cada ciclo agrícola da mamona consorciada. Corre-se o risco de que os produtores recebam esse valor e não o apliquem na lavoura, ocasionando, portanto, baixas produtividades e inadimplência, como é muito comum no Pronaf, ou seja, um endividamento permanente em função de aplicação de tecnologia baseada em altos insumos externos parece perigoso. Se algo der errado (clima, pragas etc.), a margem não dará para pagar os empréstimos.

SUGESTÕES: a) reformular o projeto diminuindo a quantidade de insumos externos ou as atividades de gradação para diminuir a necessidade de financiamento. Diminuir, conseqüentemente, a expectativa de produtividade e a margem de lucro esperada; b) formatar um outro projeto baseado na produção de biocombustíveis (diesel) para consumo próprio e com utilização de torta de mamona para fertilizante; c) formatar outro projeto com base em Pinhão Manso, que, por ser cultura permanente, dilui em maior tempo os custos de produção, usa menos insumos externos e permite melhor o consórcio com outras culturas.

RECOMENDAÇÕES: Realizar uma breve pesquisa de campo em regiões produtoras de mamona visando captar informação sobre produtividades médias mais realistas e sobre grau de utilização de mão-de-obra contratada por agricultores familiares nas diferentes atividades de plantio e colheita. Sugere-se, para isso, entrevistar três tipos de produtores: de alta tecnologia, de média tecnologia e de baixa tecnologia, e inquiri-los acerca dos seus rendimentos físicos nas últimas cinco safras, com o objetivo de calcular uma média realista de produtividades.

Considerações do facilitador do treinamento

A avaliação sobre a proposta apresentada com o título "Programa de Produção de Matéria-Prima para Biodiesel", mesmo com a colaboração de um técnico experiente em projetos agropecuários, mereceu uma atenção e um rigor diferenciado: primeiro por se tratar de um estudo preliminar de treinandos iniciantes em elaboração de projetos; segundo por se tratar de atividade de "cultivo de mamona" a ser introduzido no município, ou seja, novo e desconhecido.

Com esse cuidado, não abandonando os critérios mínimos para analisar um projeto, algumas considerações foram feitas:

- a necessidade de uma releitura rigorosa do texto do projeto;
- complementar as informações que caracterizam a capacidade de produção do projeto, a partir de uma descrição técnica dos sistemas de produção usados para mamona, amendoim e feijão;
- complementar o estudo de mercado para mamona (descrever o processo de compra da agroindústria e capacidade instalada), amendoim e feijão (quantificar a produção e o consumo no município e/ou no estado, de forma que deixe clara a capacidade de compra da produção projetada, como também como será feita a comercialização desses produtos);
- redimensionar os coeficientes de produtividade dos cultivos (na composição de cada sistema de produção) de forma que ofereça maior proximidade com a realidade local (base nas considerações do professor Guanziroli);
- reestimar o valor da depreciação anual dos investimentos com correção do solo, tomando por base a recomendação técnica de reposição no quinto ano e um valor residual no quarto ano, equivalente a 30% da aplicação inicial;
- deixar explícito que o ciclo de cultivo projetado é de dois anos e que o plano de custeio deverá ser pago no final do período de cultivo;
- manter os sistemas selecionados para estimativas de custos e receitas e elaborar uma análise de sensibilidade, tomando por base situações a partir de uma queda dos preços dos produtos (por exemplo, 20% para mais e para menos), ou quebra de safra (por exemplo, uma queda da produtividade de 30% para mais e para menos);

- rever os coeficientes de gradagem e as necessidades de uso de fertilizantes de produto/produto consorciado evitando duplicidade de uso ou uso mal dimensionado;
- apresentar os sistemas de produção e os cadastros de produtores em anexos.

No todo, considera-se o projeto bem elaborado, de um formato aplicado por diversos agentes, nos moldes daqueles que são apresentados para obtenção de crédito agrícola.

Recomendações Finais

Se pretendermos criar ou recriar um produto, um serviço, ou, como no caso dos projetos de desenvolvimento, por exemplo, quando pretendemos dar forma a uma idéia, configuramos ou modelamos um projeto que exige atenção. Essa atenção deve se distinguir do tratamento que muitas organizações públicas e privadas denominam de projetos, coisas que são resumidas em formulários, planilhas de solicitação de financiamento e/ou recursos, que em sua maioria, quando a fundo perdido, pouco se preocupa com a sistematização, modelagem e retorno ou benefícios ao público-alvo.

Infelizmente, corremos o mesmo risco no Município de Formosa, onde o termo pode tornar-se disseminado e confundido com listagens de formulários mesmo depois desse treinamento, agravado pela não-identificação de muitos participantes com a complexidade e organização transitória de um projeto.

É preciso ter atenção, se pretendemos obter resultados práticos, particularmente na seleção mais rigorosa dos participantes e dos empreendimentos de continuidade da administração municipal, que deverão ser objeto de elaboração e análise de projetos, já que a configuração de projetos não pode ser bem realizada apenas se seguindo as instruções de um texto ou treinamento.

Embora o treinamento tenha sido intensivo e uma primeira experiência para quase todos os participantes, o duplo propósito de servir como roteiro de modelagem e como fonte de consultas às técnicas de elaboração de projetos foi repassado, porém a consolidação do processo depende do esforço e aplicação dos participantes em elaborar projetos, embora de forma preliminar, nos termos de projetos agendado.

Replicar essa experiência para outros municípios vai exigir antes um redimensionamento da programação e de um processo seletivo do público-meta, dentro de um compromisso complementar e um nivelamento, a exemplo do público que recebe treinamento em estratégias de gestão para o desenvolvimento local.



Anexo 7

Atividades realizadas em Formosa de apoio à Prefeitura local em formulação de projetos de investimento:

Período: 20 a 21 de agosto de 2007. Local: Município de Formosa (GO)

Participantes:

João Jannir (secretário de Desenvolvimento Econômico) e outros membros da Prefeitura de Formosa.

Pelo IICA: Luis Valdés, Marco Ortega, Carlos Guanziroli, José Francisco Araújo, Daniele Faria, Ana Letícia e Diego Donizetti.

Objetivo:

- a. Discussão da proposta de Projeto sobre Mamona, Amendoim e Feijão, preparada por Carlos Enrique (CHESS)
- b. Discussão de Projeto de Artesanato
- c. Discussão de Projeto de Recuperação de Áreas Degradadas.

Contribuição dos Consultores:

O processo de elaboração de projetos de investimento, com viabilidade econômica financeira, é difícil e enfrenta dificuldades operacionais de todo tipo. No entanto, a equipe da Prefeitura, capacitada pelo IICA, com apoio da CHESS, realizou um avanço notável com a elaboração da proposta acima citada.

A elaboração de projetos de investimento dirigidos à agricultura familiar deve se adequar à realidade socioeconômica desse tipo de público, considerando sua fragilidade técnica, aversão especial ao risco e falta de recursos.

A proposta em questão, portanto, deve adequar-se melhor ao público dos assentamentos, abandonando alguns dos seus aspectos mais empresariais.

Sugestões de modificação do projeto: *"Produção de Matéria-Prima pela Agricultura Familiar para a Produção de Biodiesel"*, preparado pela equipe da Prefeitura (João Janir, Bruna Souza, Dalva Freitas) com apoio de Daniela Faria (IICA) e Carlos Henrique Teixeira de Carvalho Júnior, da empresa CHESS.

1. O parâmetro de produtividade estabelecido para a mamona (1.500kg) e para o feijão (1.800kg) parece ser muito alto e inalcançável em condições normais de clima, pragas e com a tecnologia tradicionalmente usada pelos agricultores. Esses parâmetros somente aconteceriam em condições excepcionais de clima, pragas e com completa adoção de todas as tecnologias mais modernas. Cabe assinalar que o índice médio de produtividade de mamona no Brasil é de 741kg/ha e do feijão, de 800kg/ha em produtos isolados. Não se considera viável uma produtividade de 1.500kg em consórcio com outras culturas (ver anexo1).
2. O preço médio calculado (R\$0,75/kg) parece ser muito alto em relação ao que se paga realmente na região (em torno de R\$0,50/kg) (ver anexo 1).
3. As depreciações do investimento fixo estão subestimadas.
4. O projeto não incluiu custos de mão-de-obra para a colheita e para as capinas, por considerar que a mão-de-obra seria exclusivamente familiar. Cabe lembrar, no entanto, que a maioria dos assentados e agricultores familiares acostuma usar mão-de-obra contratada para essas atividades, por não dar conta do trabalho com seu próprio estoque de mão-de-obra familiar.
5. Não fica claro no projeto se a empresa processadora arcará ou não com os custos de transporte. Dada a dispersão dos produtores familiares e a sua baixa capacidade de produção, é possível que não se justifique deslocar caminhões para pontos distantes com pouca quantidade de produto a ser coletado.
6. O modelo proposto implica a tomada de um empréstimo de custeio na ordem de R\$ 2.990,00 para cada ciclo agrícola da mamona consorciada. Corre-se o risco de que os produtores recebam esse valor e não o apliquem na lavoura, ocasionando, portanto, baixas produtividades e inadimplência, como é muito comum no Pronaf, ou seja, um endividamento permanente em função de aplicação de tecnologia baseada em altos insumos externos parece perigoso. Se algo der errado (clima, pragas etc.), a margem não dará para pagar os empréstimos.

SUGESTÕES:

- a. Reformular o projeto diminuindo a quantidade de insumos externos ou as atividades de gradação, para diminuir a necessidade de financiamento. Diminuir, conseqüentemente, a expectativa de produtividade e a margem de lucro esperada.
- b. Formatar um outro projeto baseado na produção de biocombustíveis (diesel) para consumo próprio e com utilização de torta de mamona para fertilizante.
- c. Formatar outro projeto com base em pinhão manso, que, por ser cultura permanente, dilui em maior tempo os custos de produção, usa menos insumos externos e permite melhor o consórcio com outras culturas.

Recomendações Finais

Realizar uma breve pesquisa de campo em regiões produtoras de mamona, visando captar informação sobre produtividades médias mais realistas e sobre grau de utilização de mão-de-obra contratada por agricultores familiares nas diferentes atividades de plantio e colheita. Sugere-se, para isso, entrevistar

três tipos de produtores: de alta tecnologia, de média tecnologia e de baixa tecnologia, e inquiri-los acerca de seus rendimentos físicos nas últimas cinco safras, com o objetivo de calcular uma média realista de produtividades.

Referências

COMUNA CANARIA/IICA/Uruguay. *Plan de Desarrollo del noreste de Canelones: sistematización de una experiencia de desarrollo rural sostenible con enfoque territorial en el Uruguay*. Montevideo, jul. 2007.

IICA/Brasil. *Agromatriz utilizada pelo IICA como ferramenta síntese do DRSET*.

METODOLOGIA PARA ESTUDO DAS RELAÇÕES DE MERCADO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS
Hildo Meirelles de Souza Filho, Universidade Federal de São Carlos; Antonio Márcio Buainain, Universidade Estadual de Campinas e Carlos Guanziroli, Universidade Federal Fluminense

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Carlos Enrique Guanziroli, Universidade Federal Fluminense – UFF; Antonio Marcio Buainain, Universidade de Campinas – Unicamp; Hildo Meirelles de Sousa Filho, Universidade Federal de Sao Carlos - UFSCar

Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso, Carlos Arthur B. Da Silva, Universidade de Viçosa e Mario Otavio Batalha, Universidade de São Carlos

Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90
Lia Haguenaer, Luiz Dias Bahia, Paulo Furtado de Castro, Márcio Bruno Ribeiro
Texto para discussão 766, Brasília, abril de 2001

LÍMITES DEL CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL ÁMBITO DE LA GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL
Dr. Mario González Arencibia

GESTIÓN AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD, Portal Gestiópolis, <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/70/dessosgloneo.htm>

A RECENTE DEMOGRAFIA DA ÁREA RURAL PROPRIAMENTE DITA E O “NOVO RURAL” BRASILEIRO.
ANTONIO CARLOS LAURENTI; MAURO EDUARDO DEL GROSSI; UNB
BRASILIA - DF - BRASIL

Estratégias alternativas para a extensão rural e suas conseqüências para os processos de avaliação, Ricardo Abamovay, Professor titular do Departamento de Economia da FEA/USP, Pesquisador do CNPq www.econ.fea.usp.br/abramovay

VALDÉS, L. (2006). «Orientaciones básicas para una metodología de planeamiento participativo de planes y proyectos en los territorios rurales». Presentación realizada en el Centro Agustín Ferreiro de Canelones el 23-2-2006. Montevideo, Uruguay, IICA.

“Políticas para la Prosperidad Rural: La contribución de la agricultura y de los territorios rurales a la creación de empleo y la reducción de la pobreza”, Sinopsis No. 5, 2005, IICA, San José - Costa Rica

IICA: *“Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación”*, Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) por medio del Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural, 2002



Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura – IICA
Representação do IICA no Brasil
SHIS QI 3, Lote "A", Bloco "F" – Centro Empresarial Terracotta
CEP: 71.605-450 – Brasília-DF
Fone: 55 61 2106 5477
Fax: 55 61 2106 5459
E-mail: iica.br@iica.int
Homepage: www.iica.org.br

