



**MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO**  
**SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL - SDT**



**PLANO TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO**  
**RURAL SUSTENTÁVEL**  
**TERRITÓRIO PONTAL DO PARANAPANEMA (SP)**

*Elaboração Técnica*

*Yumi Kawamura\**

**São Paulo**

**Novembro de 2007**

---

\* Yumi Kawamura é consultora, socióloga, mestre em Desenvolvimento Econômico Espaço e Meio Ambiente, Universidade Estadual de Campinas.

## Sumário

---

<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>PARTE I – DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO.....</b>	<b>4</b>
CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
CARACTERÍSTICAS SÓCIO-ECONÔMICAS.....	4
PRINCIPAIS ENTRAVES AO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO.....	6
<b>VISÃO DE FUTURO E EIXOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>8</b>
CONSIDERAÇÃO SOBRE O CARÁTER AINDA RURAL DA DISCUSSÃO NO TERRITÓRIO.....	9
<b>PLANEJAMENTO A PARTIR DOS EIXOS DEFINIDOS NO TERRITÓRIO..</b>	<b>10</b>
<i>Objetivos gerais.....</i>	<i>10</i>
<i>Eixos estratégicos.....</i>	<i>10</i>
<i>Gestão e propostas transversais.....</i>	<i>11</i>
<b>MATRIZ DE PLANEJAMENTO.....</b>	<b>13</b>
<i>Metas para o primeiro período.....</i>	<i>19</i>
<i>Parcerias.....</i>	<i>21</i>
<i>Parâmetros para projetos.....</i>	<i>29</i>
<b>PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS.....</b>	<b>34</b>

## **Introdução**

Este texto tem por objetivo propor uma primeira versão do Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) do Pontal do Paranapanema, nos marcos da política territorial que vem sendo implementada pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Esta proposta exprime os resultados das discussões realizadas no colegiado territorial (Comissão de Instalação das Ações Territoriais – Ciat Pontal do Paranapanema) em oficinas de planejamento, no segundo semestre de 2007, e deve ser discutida e aprimorada pelos membros do colegiado territorial e outros agentes de desenvolvimento do território. Além das discussões promovidas pela CIAT, esta proposta tomou por subsídio os estudos já realizados no território, no âmbito da política da SDT.

O PTRDS deverá ser o instrumento que expresse a síntese das decisões tomadas em conjunto pelos atores sociais e o poder público, consistirá um planejamento dinâmico de desenvolvimento territorial, com diretrizes e estratégias que nortearão os rumos do desenvolvimento sustentável. Será o instrumento para a gestão participativa do território.

O PTDRS deve ser um instrumento de planejamento que reflita os interesses e as negociações entre os segmentos sociais presentes no território, e será a referência central para todos os projetos a serem financiados para o território, no âmbito da política territorial. Além dos programas do MDA, a política territorial prevê a integração, através do PTDRS, de ações de outros ministérios.

## Parte I – Diagnóstico do Território

### Contextualização

O território do Pontal do Paranapanema localiza-se no extremo oeste do estado de São Paulo, na fronteira com os estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. É formado pelos municípios de Alfredo Marcondes, Álvares Machado, Anhumas, Caiabu, Caiuá, Emilianópolis, Estrela do Norte, Euclides da Cunha Paulista, Iepê, Indiana, João Ramalho, Marabá Paulista, Martinópolis, Mirante do Paranapanema, Nantes, Narandiba, Piquerobi, Pirapozinho, Presidente Bernardes, Presidente Epitácio, Presidente Prudente, Presidente Venceslau, Rancharia, Regente Feijó, Ribeirão dos Índios, Rosana, Sandovalina, Santo Anastácio, Santo Expedito, Taciba, Tarabaí e Teodoro Sampaio. Os limites físicos dessa região são dados ao norte com o Rio do Peixe, ao sul com o Rio Paranapanema, a oeste com o Rio Paraná e a leste com o Rio Laranja Doce e o Ribeirão dos Gaúchos.

Conforme o subsídio ao PTDRS elaborado em novembro de 2006<sup>1</sup>, o território é uma das principais áreas de assentamento do país, sendo a localização de maior peso no total de assentamentos de São Paulo, não obstante, a manutenção de uma estrutura fundiária fortemente concentrada. A modernização da agricultura a partir dos anos 1970 e a concentração de terras pela atividade pecuária, intensificada pelo aumento da demanda de carnes nos grandes centros urbanos do país, determinaram a “expulsão” de pequenos agricultores do campo. Ao mesmo tempo, a oferta de emprego nas agroindústrias, atividades de comércio e serviços foram fatores atrativos da população rural para os centros urbanos, mas não se constituiu na região uma rede urbana expressiva, com cidades de médio e grande porte.

### Características sócio-econômicas

A região do Pontal do Paranapanema contribui com menos de 1% para o Valor Adicionado Fiscal (VAF) da economia paulista, e se integra na economia estadual e nacional por meio de sua especialização na exportação de produtos de baixo valor agregado, especialmente da pecuária de corte e de leite. Mais recentemente observa-se a expansão da cana de açúcar e de usinas voltadas para produção de etanol. A maioria das indústrias está

---

<sup>1</sup> Convênio nº 13/2005 - Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) / Secretaria do Desenvolvimento Territorial (SDT) / Plural Consultoria, Pesquisas e Serviços.

fortemente vinculada ao setor agropecuário. A especialização na agricultura levou à formação de alguns complexos agroindustriais que atingiram certo dinamismo, ligados à produção de carnes, leite, açúcar e álcool. No entanto, no período mais recente, as agroindústrias sofrem pressão para o deslocamento rumo a municípios de outros estados, principalmente no Centro-Oeste, devido à concessão de benefícios diversos e incentivos fiscais.

A região caracteriza-se pela presença de grandes empreendimentos agroindustriais (frigoríficos, curtumes e, mais recentemente, usinas sucroalcooleiras), de inúmeros assentamentos de reforma agrária e pela baixa diversificação do setor industrial (concentrado no município-pólo Presidente Prudente, com destaque para empresas industriais de porte significativo de capital local). Em relação ao setor terciário regional, tem destaque os estabelecimentos comerciais, de administração pública, educação, saúde e transporte, também concentrados em Presidente Prudente. Em síntese, com exceção do município-pólo e do fator atrativo que este exerce sobre outros municípios, a dinâmica econômica regional não é diversificada e baseia-se no setor agroindustrial.

As informações do Estudo Propositivo (BRASIL, 2005) indicam que a produção gerada pela agricultura familiar tem resultados regionais bem aquém de suas potencialidades. Um exemplo é o fato de os produtos regionais terem baixo percentual de comercialização no CEASA de Presidente Prudente. A necessidade de diversificar a estrutura produtiva regional não tem contrapartida nos projetos regionais de investimento, pois, segundo a Pesquisa de Investimentos Anunciados no Estado de São Paulo (PIESP) da Fundação Seade, cerca de 80% das intenções de investimento em 2005 diziam respeito ao setor de alimentos e bebidas.

No caso do setor agropecuário, ressalta-se que os complexos agroindustriais mais importantes da região – bovinocultura e cana-de-açúcar – não estão totalmente integrados ao longo de suas cadeias produtivas (a montante e a jusante), o que limita seus efeitos multiplicadores em termos de geração de emprego e renda. Com relação às perspectivas advindas da transição da pecuária para a cana-de-açúcar, acredita-se que o setor sucroalcooleiro contribui, em alguma medida, para a criação de novos postos de trabalho, aumenta a geração de renda e a movimentação da economia local como um todo. De fato, em comparação com outras atividades (tais como a criação de gado bovino, que gera baixa oferta de emprego, além de algumas culturas sazonais de baixa escala, como a batata-doce, o feijão e o tomate, que utilizam mão-de-obra informal), a transição para a cultura de cana-de-açúcar parece positiva, contudo, é preciso considerar que há sérios problemas advindos deste segmento, como o processo crescente de arrendamento das terras dos assentados para as

usinas de álcool e açúcar.

O diagnóstico realizado em 2006 verificou que o recorte territorial considerado pela SDT não corresponde a uma representação unânime entre os agentes do território. Diversos agentes entrevistados (representantes políticos e de associações de municípios, pesquisadores, lideranças rurais, empresários, representantes de órgãos do governo estadual etc) definem diferentes recortes territoriais a partir de sua inserção social e econômica na região.

#### Principais entraves ao desenvolvimento do território

O subsídio ao PTDRS elaborado em novembro de 2006 aponta, como principais entraves a serem enfrentados:

- Desarticulação entre os agentes sociais, políticos e econômicos relevantes da região
- Ausência de cooperação institucional
- Ausência de tradição associativista
- Assistência técnica heterogênea, muitas vezes insuficiente e inadequada
- Êxodo rural e regional dos jovens
- Incerteza em relação à regularização fundiária
- Baixo desenvolvimento do setor produtivo e restrita integração entre os setores econômicos
- Grande proximidade de dois estados que oferecem incentivos e benefícios fiscais e infraestrutura (Paraná e Mato Grosso do Sul)
- Infra-estrutura produtiva e de transportes precária
- Distância dos grandes mercados de consumo
- Instalação de presídios, com aumento da pressão sobre os serviços públicos, sem a contrapartida suficiente em termos de investimentos públicos e de geração de empregos.

Durante as oficinas realizadas em setembro de 2007, os agentes presentes (a maior parte deles representantes de associações de assentamentos) expressaram ainda um outro conjunto de entraves, mais especificamente relacionados à sua situação econômica:

- a inadimplência como entrave a novos projetos;
- as dificuldades para se obter licenciamento ambiental;
- as dificuldades de acesso ao crédito;
- as dificuldades de produção ligadas à escassez de água e à baixa qualidade dos solos;

- os problemas sociais relacionados à grande produção de cana;
- a insuficiência ou inadequação dos serviços de ATER.

## Parte II – Planejamento Territorial

### Visão de futuro e Eixos estratégicos

Nas oficinas realizadas em setembro de 2007 no território, com o objetivo de avançar na discussão sobre os eixos estratégicos de desenvolvimento, como passo fundamental na elaboração do PTDRS, algumas diretrizes foram apresentadas, discutidas e referendadas pelo público presente.

As discussões realizadas, até o momento, não permitem ir além de uma visão sobre o setor agropecuário, e é neste âmbito que se esboça uma visão de futuro. Esta visão delinea-se, por enquanto, em torno de três eixos: diversificação produtiva, geração de rendas não-agrícolas, disseminação de práticas e sistemas de manejo que gerem vantagens ambientais.

A diversificação produtiva nas propriedades rurais foi pensada conjuntamente com a questão ambiental. A constatação de que a degradação de solos e a indisponibilidade de água afetam severamente a agricultura e a pecuária levaram à vinculação entre estas questões. Há um entendimento de que uma combinação de atividades ligadas a agroflorestas e produtos diferenciados, podem atender simultaneamente aos principais objetivos: geração de renda e oportunidades de trabalho; segurança em relação à disponibilidade de recursos naturais em qualidade e quantidade suficientes. Esta combinação permitiria a comercialização de diferentes produtos, poupando recursos pela substituição de insumos que podem ser obtidos localmente. De forma articulada, seriam gerados estímulos para a restauração e/ou conservação de áreas de reserva legal (nas quais seriam implantados sistemas de manejo) e de matas ciliares.

É unânime a percepção, entre os agentes territoriais, de que é necessário verticalizar a cadeia do leite, integrando o pequeno produtor, e diversificando os produtos. Há um entendimento de que a cadeia do leite, sendo a atividade mais comum atualmente, não perde sua importância e precisa ser melhor estruturada, mas pode se beneficiar das complementaridades com outros cultivos, e principalmente de manejos capazes de melhorar a qualidade dos pastos e da alimentação animal e assegurar uma maior disponibilidade de água ao longo de todo o ano.

Neste sentido, estes eixos prevêm as sinergias entre: sistemas agroflorestais; reflorestamento e manejo em sistemas integrados; fruticultura e horticultura (ambas em sistemas produtivos que associem diferentes culturas); criação de pequenos animais; cadeia do



leite. A piscicultura foi apontada como potencial do território (existem alguns projetos instalados, e muitos projetos em fase de aprovação), assim como o cultivo de urucum e seringa (existem experiências pontuais, mas bem sucedidas no território).

A estratégia que daria sustentação a esta diversificação produtiva seria a inserção destes produtos diversos no mercado regional, particularmente os produtos da fruticultura e a horticultura, para os quais se detecta uma demanda regional. Alguns produtos foram particularmente associados a atividades posteriores de processamento: leite, frutas, piscicultura, urucum e seringa.

A partir daí, outras fontes de renda não-agrícolas podem ser desenvolvidas, como as atividades de turismo em áreas rurais. A recuperação de matas e corpos d'água poderia fornecer a base para o desenvolvimento de produtos turísticos, combinados com uma oferta diversificada de produtos *in natura* e processados artesanalmente ou em indústrias locais. De forma geral, a discussão sobre o turismo é ainda incipiente no território, mas existe o interesse em conhecer melhor este potencial.

As atividades turísticas em áreas rurais e a produção de biodiesel foram identificados como possíveis atividades no território, mas foi unânime a constatação de que se conhece pouco sobre os temas, e que mesmo a avaliação de sua potencialidade necessita de subsídios.

O posicionamento dos grupos que participaram das oficinas convergem em sua oposição à expansão da cana na região, em função dos diversos problemas que esta expansão acarreta, a despeito das divergências sobre a legitimidade ou não do processo de assalariamento de assentados.

Em síntese, a perspectiva em um horizonte de médio prazo está baseada em uma estrutura produtiva mais diversificada na agropecuária, na estruturação de atividades de processamento e outras atividades não-agrícolas, associadas à melhoria da qualidade ambiental, visando a disponibilidade de recursos naturais em quantidade e qualidade suficientes, e a possibilidade de aproveitamento da paisagem para exploração econômica.

Consideração sobre o caráter ainda rural da discussão no território

É evidente, nos conteúdos apontados pelos eixos estratégicos mencionados, o caráter exclusivamente rural e predominantemente agrícola no processo de planejamento territorial até o momento. Isso corresponde à ausência de agentes ligados a outros setores econômicos (a

representação da sociedade civil foi quase exclusivamente ligada aos assentamentos e movimentos sociais afins) e à presença muito restrita de órgãos públicos (com exceção do ITESP que esteve presente em todas as oficinas, e de algumas prefeituras, outras representações de poderes públicos não se fizeram notar). Não houve, portanto, condições de promover uma discussão sobre estratégias de desenvolvimento de caráter multisetorial, e que envolvesse segmentos urbanos. A articulação territorial não está, portanto, amadurecida para mobilizar e capitalizar os recursos existentes no território e fora dele, o que implica no fato de que o território não está pronto para aproveitar os esforços de articulação entre políticas públicas. Um indicador disto, é o fato de que as fontes de financiamento acessadas não se diversificam, em função do caráter pontual e setorializado dos projetos apresentados.

Este documento, portanto, procura estabelecer elos entre os eixos discutidos no território (oficinas de setembro) e os possíveis conteúdos que dariam um caráter territorial ao plano de desenvolvimento. Ressalte-se que tais conteúdos devem ser discutidos no território envolvendo um leque mais amplo de agentes, pois avançam sobre questões ainda não discutidas no âmbito da formulação do PTDRS.

#### Planejamento a partir dos eixos definidos no território

Os eixos definidos no território até o momento, desdobram-se em um conjunto de objetivos e atividades, envolvendo diversos agentes públicos e privados. Tais elementos, assim como encaminhamentos específicos para as ações territoriais, são brevemente apresentados e referidos em uma matriz de planejamento proposta a seguir.

#### Objetivos gerais

Geração de renda na propriedade, criação de fontes alternativas de renda e oportunidades de trabalho para mulheres e jovens; segurança em relação à disponibilidade de recursos naturais em qualidade e quantidade suficientes; agregação de valor aos produtos primários e verticalização de cadeias; inserção da produção agropecuária no mercado regional.

#### Eixos estratégicos

Conforme descrito acima, os seguintes eixos compõem as estratégias para atingir tal

conjunto de objetivos

- Diversificação produtiva
- Agregação de valor e verticalização de cadeias produtivas
- Desenvolvimento de atividades não-agrícolas
- Integração dos produtos no mercado regional e integração com a rede de serviços regional
- Sinergias com sistemas agro-silvo-pastoris e atividades de recuperação e conservação dos recursos naturais

Gestão e propostas transversais

Em relação à gestão, foi identificada uma série de necessidades para a consolidação do processo participativo em âmbito regional, e para que este processo ganhe efetividade:

- necessidade de participação efetiva de órgãos ambientais;
- necessidade de maior participação das prefeituras na CIAT, e necessidade de desenvolver estratégia para melhorar as parcerias com as prefeituras;
- necessidade de haver maior entrosamento entre os municípios;
- necessidade de haver organização e cooperação entre as diversas entidades da sociedade civil;
- necessidade de que as normas ambientais (particularmente as de licenciamento ambiental) sejam integradas ao planejamento, desde a fase de elaboração dos projetos;
- necessidade de aprofundar a discussão e buscar estratégias para superação das dificuldades de acesso ao financiamento público, explorando os entraves à formulação e à execução de projetos, e as dificuldades de relacionamento com as agências de financiamento<sup>2</sup>;
- necessidade de ampliar e melhorar formas de apoio à elaboração de projetos, e criar mecanismos de capacitação neste sentido
- adotar o formato organizacional dos arranjos produtivos, como estratégia de fortalecer as negociações coletivas.

Propõe-se, como mecanismo capaz de contribuir para avançar em vários destes pontos,

---

<sup>2</sup> Foi feita uma proposta (representante do Banco do Brasil que estava presente na oficina em Presidente Venceslau em setembro), de organizar um evento específico para divulgação de informações sobre as linhas de crédito (particularmente Pronaf) e orientação a projetos, e para o desenvolvimento de mecanismos que visem estreitar e facilitar o relacionamento entre a instituição e os produtores, reunindo representantes do banco, dos movimentos sociais e associações, e dos órgãos públicos diretamente envolvidos na formulação de projetos e na sua execução.

a criação de consórcios para gestão de projetos, o que estimularia, ao mesmo tempo, a elaboração de projetos de caráter mais amplo e diversificado, que contribuiriam para atingir um conjunto de objetivos simultaneamente.

De forma geral, as necessidades de capacitação foram formuladas nos seguintes termos: integração das ações de capacitação às atividades industriais; formação e a capacitação articuladas com a pesquisa; ações de formação com atenção para a questão do empreendedorismo.

Alguns objetivos serão alcançados através de projetos específicos, outros serão alcançados através do compromisso com certos parâmetros (relacionados adiante) aos quais os projetos devem atender.

Algumas questões relacionadas à gestão podem ser identificadas no quadro, assim como alguns encaminhamentos pontuais.

Esta matriz poderia ser decomposta em duas: uma que relaciona objetivos e atividades transversais, ou seja, que se vinculam a diversos projetos produtivos ou que dizem respeito às atividades de gestão territorial propriamente dita, outra que tem como foco os projetos que dão materialidade aos objetivos do Plano, e que compõem os eixos estratégicos.

A proposta de matriz de planejamento apresentada a seguir, foi parcialmente preenchida, considerando os objetivos, os eixos estratégicos, as necessidades e os agentes presentes até o momento. Completar o preenchimento desta matriz depende das articulações entre os agentes no território, e de sua participação efetiva no processo de planejamento.

Matriz de planejamento

<b>Objetivo e Resultados</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Projetos relacionados</b>	<b>Atividades</b>	<b>Responsáveis/ parceiros</b>	<b>Período de execução</b>
------------------------------	--------------------	---------------------	------------------------------	-------------------	--------------------------------	----------------------------

Geração de renda na propriedade	Diversificação produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação produtiva</li> <li>▪Capacitação para gerenciamento</li> <li>▪Formulação de projetos</li> <li>▪Assistência técnica</li> </ul>	Fruticultura Horticultura Piscicultura (...)	Levantamento sobre produções existentes Capacitação	ITESP CATI APTA CIAT Associações ONGs	
	Agregação de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação produtiva</li> <li>▪Capacitação para gerenciamento</li> <li>Formulação de projetos</li> </ul>	Fruticultura Piscicultura Urucum Seringa (...)	(...)	ITESP CATI CIAT Associações ONGs SEBRAE	
	Inserção dos produtos no mercado regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Articulação</li> </ul>			CEAGESP CONAB Estabelecimentos comerciais Cooperativas (...)	
	Implantação de sistemas agrosilvopastoris	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação produtiva</li> <li>▪Capacitação para gerenciamento</li> <li>▪Formulação de projetos</li> <li>▪Assistência técnica</li> </ul>	(...)	(...)	ITESP CATI ONGs Associações	

Desenvolvimento de atividades não-agrícolas	Verticalização das cadeias – agroindústria ou processamento artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação</li> <li>▪Articulação com outros agentes econômicos</li> <li>▪Formulação de projetos</li> <li>▪Estruturas locais de processamento</li> </ul>	(...)	(...)	(...)	
	Coordenação de atividades de comercialização e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação</li> <li>▪Infra-estrutura</li> <li>▪Articulação com setor de serviços</li> </ul>	(...)	(...)	CEAGESP CONAB Estabelecimentos comerciais urbanos Cooperativas (...)	
	Desenvolvimento de serviços turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Recuperação e melhoria da paisagem e dos recursos naturais</li> <li>▪Capacitação</li> <li>▪Estruturação de rede de serviços</li> <li>▪Articulação com processamento artesanal local/regional</li> </ul>			APTA SEBRAE Associações (...)	

Criação de fontes alternativas de renda e oportunidades de trabalho para mulheres e jovens	Agregação de valor aos produtos primários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização de grupos específicos</li> <li>▪ Formulação de projetos</li> </ul>				
	Desenvolver atividades de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação</li> </ul>				
	Desenvolver projetos culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação</li> <li>▪ Formulação de projetos com diversas parcerias</li> </ul>				
Segurança em relação à disponibilidade de recursos naturais em qualidade e quantidade suficientes	<p>Agrosilvicultura</p> <p>Incorporação de novas práticas às atividades estabelecidas</p> <p>Recuperação de recursos naturais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitação e conscientização</li> <li>▪ Informação e assistência técnica</li> <li>▪ Mobilização e cooperação entre produtores e associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantação de sistemas integrados</li> <li>▪ Adequação de práticas de manejo</li> <li>▪ Recuperação de matas ciliares</li> <li>▪ Recomposição de reserva legal com manejo de produtos alimentares e/ou comercializáveis</li> </ul>			
			Todos os projetos produtivos			



Agregação de valor aos produtos primários	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Desenvolver atividades de beneficiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação</li> <li>▪Articulação com agentes econômicos</li> <li>▪Formulação de projetos</li> <li>▪Implantação de estrutura de beneficiamento</li> </ul>				
Inserção da produção agropecuária no mercado regional	Planejamento e articulação com rede de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Identificar possíveis parceiros</li> <li>▪Capacitação para gerenciamento</li> <li>▪Infraestrutura</li> </ul>				
Superar entraves no acesso aos financiamentos públicos	Desenvolver mecanismos de informação e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Informação</li> <li>▪Capacitação</li> <li>▪Articulação de agente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪organizar evento específico para divulgação de informações sobre as linhas de crédito (particularmente Pronaf) e orientação a projetos</li> <li>▪desenvolver estratégias de aproximação e circulação de informações</li> </ul>	<p>CIAT Banco do Brasil CEF Associações</p>	
Adequação ambiental dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Buscar parcerias com órgãos ambientais</li> <li>▪Desenvolver ações de capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Capacitação</li> <li>▪difusão de informações</li> </ul> <p>Incorporação de normas ambientais aos projetos</p>	Todos os projetos produtivos			

Promover discussão sobre atividades turísticas em áreas rurais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disseminar informações, promover debate e estimular o planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reunir agentes envolvidos e interessados</li> <li>▪ informação de qualidade, com enfoque no planejamento</li> </ul>			CIAT SEBRAE Prefeituras (...)	
Promover discussão sobre produção de biodiesel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disseminar informações, promover debate e estimular o planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>			CIAT (...)	
Estrutura e fluxo de Comunicação entre os agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ infra-estrutura de comunicação (particularmente para as zonas rurais) e estratégia de comunicação</li> </ul>				

Os objetivos estabelecidos devem traduzir-se em metas por período, conforme as quais se conformará o cronograma por projetos, e os projetos serão coordenados em função de seus objetivos específicos. Assim: os objetivos dos projetos devem atender às metas por período, que devem ser pensadas em função do encadeamento lógico das etapas a serem cumpridas para consecução dos objetivos gerais e em função dos recursos que podem ser mobilizados.

## Metas para o primeiro período

A partir das oficinas realizadas no segundo semestre de 2007, é possível traçar um conjunto de metas para o primeiro período, e as primeiras atividades a serem desenvolvidas imediatamente.

### 1) Gestão social

Meta: articular Prefeituras; agentes relacionados à questão ambiental (incluindo os órgãos públicos); demais agentes econômicos; agricultura familiar (não assentados).

### 2) Educação

Meta: desenvolver programas de educação no campo e educação nos assentamentos, aproveitando experiências de Educação no Campo conhecidas, apoiando-se em políticas e incentivos públicos (Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária – Pronera, por exemplo) e privados (programas de responsabilidade social de empresas).

Resultado para o final do primeiro ano: diretrizes territoriais para educação no campo e nos assentamentos e implementação e formulação de projetos específicos.

Atividade 1: Levantar ações e programas relativos à educação no campo e educação nos assentamentos

Atividade 2: Realizar seminário sobre o tema, com objetivos de (a) divulgar experiências já realizadas e debatê-las com os agentes do território e (b) articular os agentes para a elaboração de diretrizes territoriais neste âmbito e para a formulação de projetos específicos.

Atividade 3: formulação de diretrizes discutidas no território

Atividade 4: elaboração de planos e projetos financiáveis com recursos públicos e/ou privados.

Parceiros: Universidades, Senar, Movimentos Sociais, Fetaesp, Órgãos Sindicais, Prefeituras, Petrobrás, Empresas, Fundações.

### 3) Capacitação

Meta: estabelecer parcerias e desenvolver ações estruturadas e coordenadas com os

projetos aprovados e futuros, de forma coerente com os eixos estratégicos, em dois aspectos:

Capacitação produtiva – visando aprimoramento do manejo das culturas existentes e implementação de novas culturas, conforme a diretriz de diversificação produtiva na agropecuária regional.

Capacitação empreendedora – gerenciamento, administração, prestação de contas por projeto, gestão de produção coletiva e formação de arranjos produtivos

#### 4) Qualificação, ampliação e diversificação de projetos

Meta: desenvolver estrutura para produção regular e qualificada de projetos, e capacitar os agentes do território para elaboração de futuros projetos.

Atividade 1: aprofundar a discussão sobre os parâmetros que qualificariam os projetos para aprovação e encaminhamento pela CIAT e consolidar documento para disseminação destes parâmetros;

Atividade 2: articular os agentes que dêem suporte à elaboração de projetos mais diversificados e com qualidade, dentro dos parâmetros estabelecidos;

Atividade 3: formação de banco de projetos que confirmem materialidade aos eixos estratégicos definidos no território

Agentes/ parceiros: Incra; órgãos de ATER; secretarias municipais de agricultura; SEBRAE; ONGs; Caixa Econômica; outros.

#### 5) Informação

Objetivo: Levar informações sobre as políticas públicas.

Meta: desenvolver estratégia e meios para aumentar a capilaridade das informações (com regularidade, segurança, objetividade) nas áreas rurais do território.

#### 6) Zoneamento agroclimático

Atividades: 1) Verificar junto à Secretaria de Agricultura do Estado quais as culturas zoneadas para a região; 2) encaminhar propostas para novas culturas a serem zoneadas.

#### 7) Biodiesel

Atividade 1: levantar informações sobre investimento; possibilidades e condições de integração dos pequenos produtores; variedades de cultivo e condições de produção diversificada; combinação/competição com outros cultivos; indústrias.

Atividade 2: promover seminário sobre o tema, para disseminação de informações, e articulação de agentes interessados/envolvidos.

#### 8) Piscicultura

Atividade: contratar ou desenvolver estudo sobre as possibilidades de processamento e a questão da distribuição.

#### 9) Fruticultura

Atividade 1: levantar e sistematizar informações sobre a produção já existente (produto, qualidade, condições de produção e comercialização), e sobre as culturas zoneadas

Atividade 2: articular os agentes para elaboração de projetos de implantação ou desenvolvimento de culturas em núcleos locais de produção (produção coordenada do mesmo produto envolvendo um conjunto de produtores com proximidade espacial). Agentes envolvidos: órgãos de ATER; organizações de produtores e movimentos sociais; agentes interessados no processamento, quando for o caso.

Atividade 3: capacitar produtores interessados na implantação de culturas novas ou para adequação de manejo em culturas existentes.

Atividade 4: implantar núcleos de produção, com acompanhamento técnico e de gerenciamento.

#### 10) Bovinocultura

Adaptar e incrementar o manejo existente visando melhoria das condições de solo e de pasto, através de práticas de consorciamento, diversificação, rotação etc.

#### Parcerias

Considerando, por um lado, as múltiplas necessidades para implantação dos projetos e, de modo mais geral, a necessidade de gerenciamento de diversas atividades e parcerias, e por

outro lado, a necessidade de diversificar os agentes envolvidos no planejamento territorial, propõe-se o exame e adoção de um quadro de parcerias. Este instrumento permite visualizar as parcerias estabelecidas, especificando a participação de cada agente, vinculada aos prazos acordados. O quadro, além de contribuir para o monitoramento do andamento do plano, pode ser útil no mapeamento dos agentes mais diversos no território, e no aproveitamento dos recursos disponíveis. As lacunas, os espaços vazios serão expressivos das necessidades de articulação e de aprimoramento do processo de planejamento. Ao ser preenchido pela coluna “agentes”, podem ser identificados parceiros que estão presentes, mas cujas contribuições não estão bem definidas, ou estão sub-aproveitadas. Ao ser preenchido pela coluna “contribuições” ou “projetos”, pode apontar a necessidade de estabelecer novas parcerias, uma vez identificadas necessidades que não estejam vinculadas a possíveis parceiros que possam atendê-las.

Algumas parcerias já identificadas em oficinas territoriais estão compondo provisoriamente o quadro. Seu preenchimento efetivo ainda depende de uma maior articulação no território, do aprofundamento das discussões sobre o PTDRS, e da formulação de projetos específicos.

O quadro de parcerias deve expressar compromissos entre os agentes, e deve ser permanentemente atualizado, à medida em que os compromissos se alterem, que as parcerias se multipliquem, que as fontes de contribuição se incrementem, e que novos projetos sejam agregados ao conjunto do PTDRS.

As colunas do quadro são as seguintes:

**Agentes** – proponentes ou agentes cuja participação seja necessária à execução dos projetos – instituições públicas, entidades da sociedade civil, associações de caráter econômico ou setorial, sindicatos, ONGs, empresas, universidades, outros. Em muitos casos, devem se desdobrar, identificando agentes específicos (por exemplo, órgãos de ATER, associações de produtores, apoiadores de projetos culturais).

**Contribuições** – especifica os tipos de contribuição que cada agente pode oferecer ou as áreas de ação em que está envolvido.

**Projetos** – especifica os projetos específicos ou temas que congreguem diferentes projetos (estejam eles formulados, aprovados ou não) nos quais a participação do agente é necessária ou desejável.

**Tarefas** – indica as atribuições de cada agente por projeto, de forma específica, conforme acordado entre os agentes envolvidos no projeto

**Prazo** – indica o período de execução de cada tarefa, com a qual o agente se compromete.

Quadro de parcerias

<b>Agentes</b>	<b>Contribuição</b>	<b>Projetos</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Prazo</b>
CEAGESP	Estratégia de comercialização	Novas culturas e expansão de culturas tradicionais para abastecimento do mercado regional	▪	
SEBRAE	Capacitação para gerenciamento	Todos os projetos	▪	
	Capacitação para formulação de projetos	Todos os projetos	▪	
	Assessoria em estudos de viabilidade	Todos os projetos	▪	
Caixa Econ. Federal	Capacitação para formulação de projetos e prestação de contas	Todos os projetos	▪	
Associações de produtores				



Associação 1	Formulação de projetos	Fruticultura	▪Participar de capacitação para formulação de projetos	
	Parceria na execução das atividades de capacitação		▪Formular projeto	
	Coordenação da implantação de novas culturas		▪Promover, em parceria, capacitação produtiva dos associados conforme necessidades do projeto	
			▪Promover, em parceria, capacitação dos associados para gerenciamento da produção	
			▪Coordenar implantação	
			▪Fazer acompanhamento e monitoramento	
	Formulação de projeto	Agregação de valor	▪Estudo de viabilidade e formulação de projeto, em parceria	
			▪	
			▪	
	Coordenação da estruturação de atividades de processamento		▪Coordenação da implantação de estrutura e da integração com o fornecimento de matéria-prima	
Monitoramento, ampliação ou revisão do projeto		▪Fazer acompanhamento e monitoramento		
	Outros (...)	▪		

Associação 2	Formulação de projeto	Agrosilvicultura	▪Participar de capacitação para formulação de projetos	
	Parceria na execução das atividades de capacitação		▪Formular projeto	
	Coordenação da implantação nas unidades associadas		▪Promover, em parceria, capacitação produtiva dos associados conforme necessidade do projeto	
			▪Promover, em parceria, capacitação dos associados para gerenciamento da produção	
			▪Coordenar implantação de novas práticas de manejo	
			▪Fazer acompanhamento e monitoramento	
		▪		
Associação 3			▪	
CONAB	Estratégia de comercialização		▪	
APTA	Transferência de conhecimento / subsídio às estratégias de diversificação produtiva e sustentabilidade dos recursos naturais empregados na produção	Agrosilvicultura	▪	
		Manejo de pecuária	▪	
		Fruticultura	▪	
		Horticultura	▪	
Órgãos de ATER				

CATI	Formulação de projetos de novas culturas	Diversificação produtiva - novas culturas	▪	
	Formulação de projetos agro-silvo-pastoris	Agrosilvicultura	▪	
		Manejo de pecuária	▪Capacitar os produtores ▪Fornecer assistência à implantação de técnicas de consorciamento ▪(...)	
	Capacitação para diversificação produtiva e aumento de produtividade	Implantação de novas culturas	▪	
		Adequação de manejo de pecuária	▪	
ITESP	Capacitação para diversificação produtiva e aumento de produtividade nos assentamentos	Implantação de novas culturas	▪	
		Adequação de manejo de pecuária	▪	
Assist. técnica 1			▪	
Assist. técnica 2			▪	
(...)		Irrigação de pequena escala	▪Estudos preliminares	
(...)			▪Elaboração de projetos	
(...)			▪Implantação de projetos e capacitação para manutenção	
<b>Agroindústria</b>				
Cooperativa 1	Formulação de projeto	Verticalização da cadeia	▪Estudo de viabilidade	
Empresa 1			▪	
Cooperativa 2			▪	
Empresa 2			▪	
Grupos organizados de mulheres			▪	

Grupos organizados de jovens			▪	
---------------------------------	--	--	---	--

## Parâmetros para projetos

Durante a última oficina realizada no território foi iniciada a discussão acerca dos parâmetros que os projetos a serem formulados devem apresentar.

É necessária a consolidação destes parâmetros, e a formalização de um compromisso em torno destes critérios. Isso poderia ser feito através de um documento, em torno do qual se estabelecem certas regras (relativas às condições de sua alteração, aos pesos relativos de cada parâmetro, por exemplo), a ser tomado como base para avaliação dos futuros projetos. O comprometimento com tais parâmetros é necessário para estabelecer uma lógica objetiva e um mecanismo transparente de avaliação de projetos e, ao mesmo tempo, estimular que os proponentes mobilizem recursos para elevar a qualidade dos projetos.

Os parâmetros apresentados a seguir não são exaustivos e alguns deles não se aplicam igualmente a todos os projetos. Ajustes e especificações devem ser feitos em novas rodadas de discussão no território.

- 1) Relevância – Projetos devem demonstrar sua relevância e coerência com os eixos estratégicos;
- 2) Viabilidade econômica – Projetos de caráter produtivo devem apresentar avaliação objetiva sobre sua viabilidade econômica e estratégia de comercialização;
  - 2a) Projetos de implantação de novas culturas demonstrar viabilidade comercial do novo produto e sustentabilidade econômica das unidades produtivas no período de maturação da nova cultura;
- 3) Coordenação e cooperação – Projetos que prevejam a coordenação de várias unidades produtivas (formando núcleos de produção), como estratégia para atingir escala de produção, terão prioridade sobre projetos isolados – válido para casos de implantação de novas culturas ou para expansão comercial de culturas marginais;
  - 3a) Cooperação entre associações visando as escalas de produção e/ou a formação e a coordenação de cadeias produtivas terão prioridade sobre projetos isolados;
  - 3b) Projetos que articulem diversos produtos e que apresentem mecanismos de coordenação de diversos agentes, sob a forma de arranjos produtivos, terão prioridade;
  - 3c) Projetos que prevejam a integração vertical da cadeia e agregação de valor, articulando diferentes agentes, e que demonstrem estratégia de articulação entre a

produção de matérias-primas, o processamento e a comercialização, terão prioridade;

Projetos devem demonstrar a articulação com agentes envolvidos e parcerias necessárias à consecução dos objetivos, e prever formas de contratualização destas parcerias;

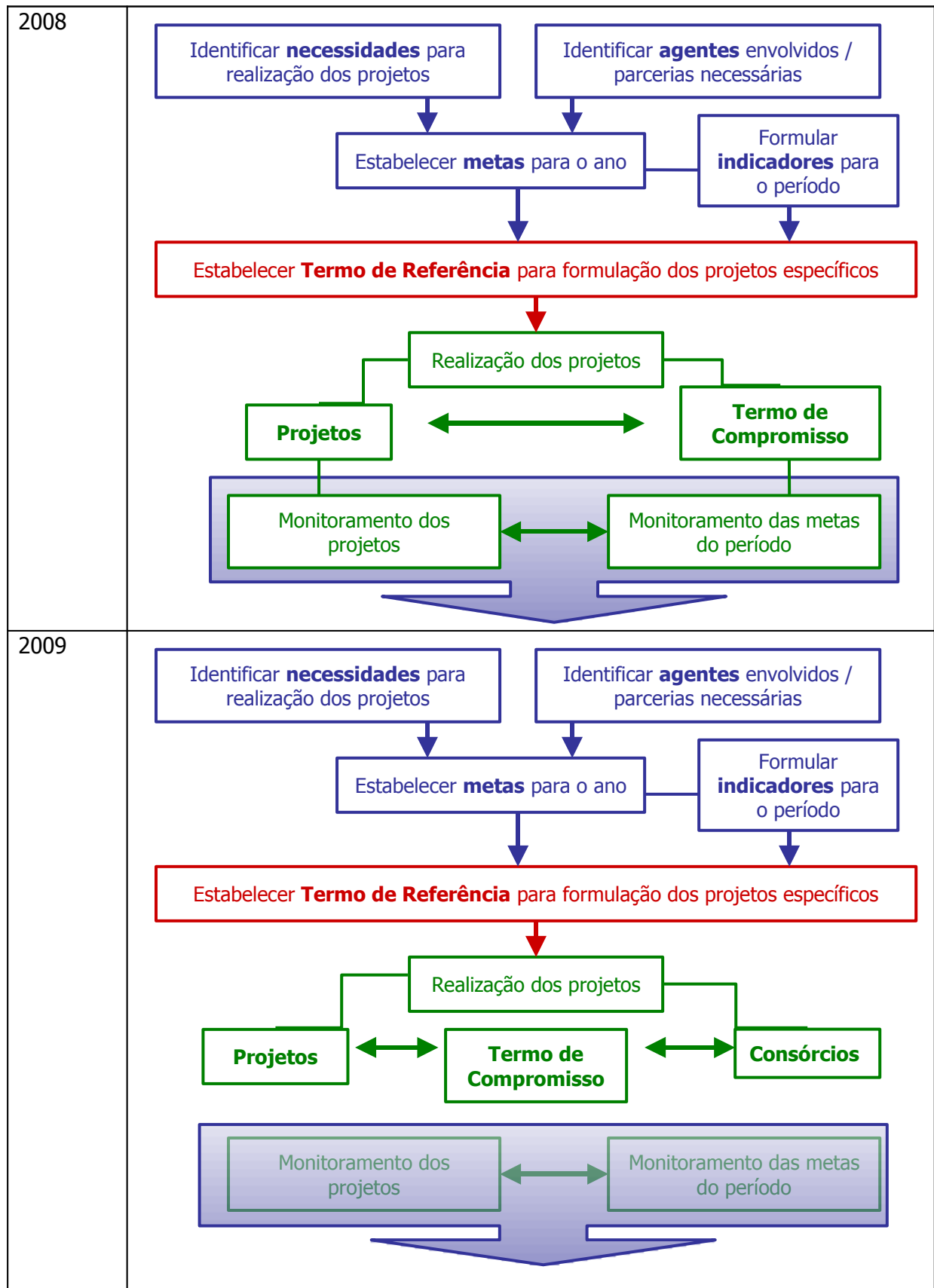
- 4) projetos produtivos que prevejam a integração com atividades de pesquisa no território terão prioridade;
- 5) Projetos que visem a implantação ou adequação de práticas de manejo agro-silvo-pastoril terão prioridade, demonstrando vantagens para produtividade, ou possibilidade de diversificação de rendas, ou aumento de qualidade alimentar advindas destas práticas;
- 6) Projetos que demonstrem benefícios ambientais terão prioridade sobre os que não demonstram esta preocupação, assim como projetos que visem melhoria da paisagem para exploração de serviços;
- 7) Projetos que apresentem mecanismos de diversificação de rendas através da combinação de atividades agrícolas e não-agrícolas, aproveitando a mão-de-obra local terão prioridade, particularmente aqueles que visem a criação de novas oportunidades para mulheres e jovens;
- 8) Projeto deve apresentar critérios objetivos de avaliação, e indicadores de monitoramento;
- 9) Proponente deve comprometer-se em realizar monitoramento, conforme indicadores estabelecidos;
- 10) Projeto deve apresentar um patamar mínimo de formalização, com apresentação de plano de atividades, estratégias de atendimento das necessidades para viabilização (como requisitos de capacitação, por exemplo) e de prestação de contas.

### Proposta de Modelo de Gestão

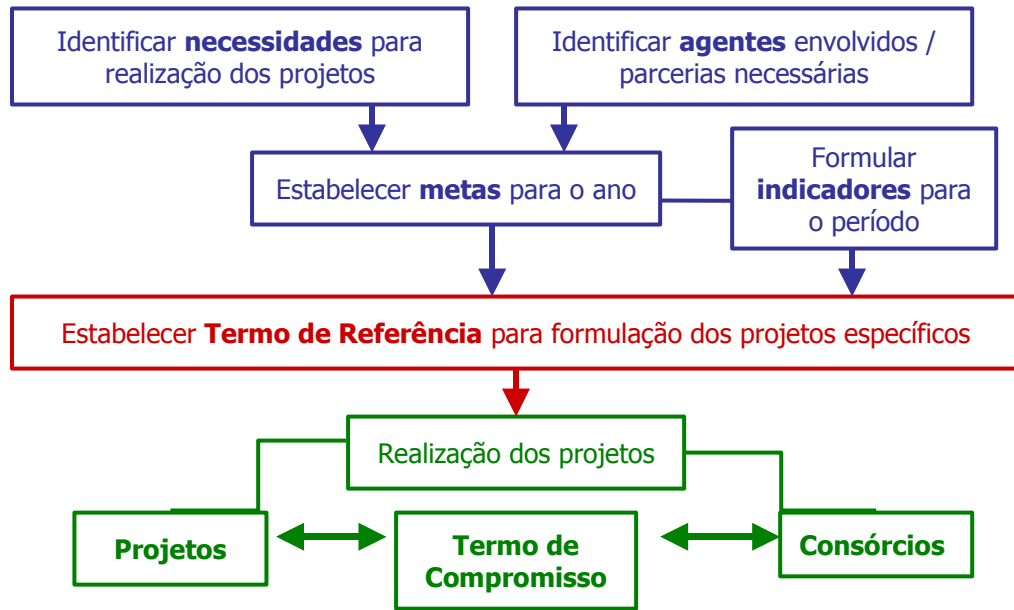
Apresenta-se a seguir uma proposta de modelo de gestão que tem fundamentalmente a preocupação de articular, no fluxo de planejamento, o atendimento das necessidades para viabilização dos projetos, a gestão do PTDRS de modo geral, e instrumentos de monitoramento para avaliação e aprimoramento contínuo do planejamento.

Apesar do horizonte mais longo para amadurecimento do PTDRS, a proposta abrange os três anos seguintes, considerando que seu êxito deve ser avaliado, e seu formato estendido

e/ou adaptado para os períodos seguintes.



2010



Termo de referência para avaliação do PTDRS

Avaliação do PTDRS com base em indicadores territoriais

Revisão do PTDRS com base na avaliação

Como **passos iniciais** para o primeiro ano, um mapeamento dos agentes do território deve ser ampliado, visando o incremento do processo de planejamento, para que este adquira efetivamente um caráter territorial, como já foi apontado. Ações de capacitação para formulação de projetos e para gerenciamento de empreendimento já foram, nas oficinas realizadas, indicadas como metas para o primeiro período, e portanto, já devem começar a ser estruturadas, valendo-se inclusive dos parâmetros definidos dentro da CIAT, conforme exposto acima.

**Termos de referência** – consistem na consolidação de parâmetros e objetivos para cada ano, coerentes com os eixos estratégicos. Devem incorporar (a) as necessidades para realização dos projetos considerando as condições correntes; (b) o posicionamento dos agentes envolvidos no planejamento e a sua projeção de participação projetos; (c) as metas estabelecidas para o período e (d) os indicadores que permitirão o monitoramento da evolução específica dos projetos e da gestão coordenada dos projetos no território.

Parte destes parâmetros já foi levantada, o que deve informar os primeiros esforços de articulação e formulação de projetos. Entretanto, muito provavelmente estes parâmetros serão



aprimorados e ajustados conforme avança o planejamento, conforme novos agentes se integrem ao processo e conforme as metas por período sejam mais claramente identificadas.

A realização dos projetos, estaria fundada em dois pilares: a execução do projeto em si e, ao mesmo tempo, como condição essencial de viabilidade do projeto, os compromissos dos agentes envolvidos, as parcerias articuladas para atendimento das diversas necessidades de cada projeto. O comprometimento dos agentes deve ser, tanto quanto possível, formalizado, sob gestão da CIAT ou do Colegiado.

**Termos de Compromissos** – contratualização das formas de cooperação entre os agentes identificados como necessários à realização dos projetos e à coordenação entre os projetos no âmbito das ações territoriais. Devem expressar, para cada tema, os resultados esperados para o período, as atividades, os prazos para cada atividade e os responsáveis por cada atividade.

**Consórcios** – a constituição de consórcios entre municípios da região é proposta como forma de ampliar o escopo dos projetos, e coordenar um leque de atividades e agentes econômicos que, em uma escala geográfica mais ampla, têm mais chances de desenvolver complementaridades e sinergias e fomentar redes mais diversificadas de produtos e serviços. Estando juridicamente aptos a atuar política e economicamente com grande flexibilidade e agilidade, viabilizando diversas possibilidades de parcerias e contratações, os consórcios contribuem para elevar os patamares de transparência e contratualização no que diz respeito às decisões que afetam o território, e à gestão dos recursos mobilizados para determinados fins (Lei 11.107 de 2005). O caráter executivo e flexível dos consórcios é crucial, e constitui o grande trunfo para realização de objetivos comuns a um conjunto de municípios.

Assim, propõe-se que um dos parâmetros a serem adotados para pontuação de projetos (e, para efeitos de sinalização, adotados desde já), é a apresentação de propostas que envolvam a constituição de consórcios, para realização de objetivos mais amplos do PTDRS.

Ainda que seja desejável desde o primeiro momento, está proposta para o segundo período em função de uma expectativa de que o primeiro período possa realizar resultados, através dos projetos, que tornem mais atrativa a constituição de consórcios como forma de ampliação das possibilidades de ação, investimentos e conquista de resultados no território, contrapesando eventuais resistências dos prefeitos. Nada impediria, entretanto, que se

houvessem condições de entendimento e cooperação entre as municipalidades já no primeiro período, esta figura de gestão não fosse aproveitado logo de início.

**Avaliação:** propõe-se que, além do monitoramento feito ano a ano, que devem se valer dos indicadores formulados para o período, sejam combinadas uma avaliação interna e uma avaliação externa. A primeira, a ser realizada pelo próprio colegiado, tomaria os indicadores de desempenho por projeto (conforme os termos de referência elaborados localmente). A segunda, a ser elaborada por agente externo ao território, seria dedicada ao exame dos resultados no território, ao longo do período de três anos, com base em indicadores territoriais (dados do SEADE e estudo específico de avaliação)

Documentos consultados

- BRASIL. Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável do Pontal do Paranapanema: subsídio para discussão.** Brasília: SDT-MDA/Plural Cooperativa, 2006.
- BRASIL. Estudo Propositivo para A Dinamização Econômica do Território Rural Pontal do Paranapanema.** Brasília: SDT-MDA/Instituto Locus, 2005.