

SAI E AGROSEBRAE: EMPREENDEDORISMO E “PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO”

Ricardo Luiz Sapia de CAMPOS¹

*I sapere sono la nascosta maestria
che porta alle produzione delle oggetti e delle cose
transmettono l'abilita umana nell arte del “saper fare”.
Sono fragile come um disegno sulla sabbia,
ma forte come um aratro che scava solchi nella terra².*

Museu “Contadino” de San Benedetto Po – Mantova - Itália

RESUMO: O artigo discute o programa SAI – Sistema Agroindustrial Integrado do SEBRAE desde a sua criação e aplicação, passando pelos primeiros resultados que se reverteram na própria reformulação do programa e que mais tarde viria a ser denominado AGROSEBRAE. A dinâmica de funcionamento do programa voltado para a construção e melhoramento de pequenas empresas agrícolas passa pelo aproveitamento de experiências cotidianas. A construção de uma política de desenvolvimento voltadas para pequenos núcleos empreendedores agrícolas resulta na apropriação do “saber-fazer” dos produtores via técnicas definidas ou não de modulação que posteriormente lhes são vendidas. A pesquisa e o trabalho de campo foram realizados entre 2007 e 2010.

Palavras-chave: Saber. Conhecimento. Desenvolvimento Agrícola. SEBRAE.

Introdução

Em 1997 atento as transformações que estavam acontecendo no Brasil, e, objetivando construir uma política de “desenvolvimento” agrícola o SEBRAE desenvolve a metodologia do SAI – Sistema Agroindustrial Integrado aplicada primeiro como projeto piloto no município (região) de Votuporanga em 1998. Os resultados

¹ Universidade Federal de Goiás (Ufg), Faculdade de Ciências Sociais, Goiânia – GO – Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Sociologia. sapiacampos@yahoo.com.br.

² “Os saberes são os conhecimentos imperceptíveis que levam a produção de objetos e coisas. Transmite habilidades humanas pela arte do ‘saber fazer’ São ao mesmo tempo frágeis como um desenho na areia e fortes como o arado que remexe e sulca a terra.” (tradução nossa).

obtidos nos quinze municípios inicialmente envolvidos resultaram na réplica da experiência em outras regiões do Estado de São Paulo.

Em 2007 com o programa já estruturado são vinte e quatro regiões definidas que juntas compõem a totalidade do Estado de São Paulo atendidas pelo programa. Conectado as transformações que estavam acontecendo na agricultura principalmente no tocante ao desenvolvimento do potencial empreendedor de pequenos proprietários o SAI desponta como projeto ambicioso que buscava fornecer suporte teórico para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do pequeno e médio empreendedorismo agrícola, lembrando que desde os primeiros anos de implantação o programa já despontava como tendo o maior orçamento do SEBRAE.

Em linhas gerais o programa atua basicamente por meio de assessoria técnica, gerencial e administrativa. De forma sistematizada por meio da informação em planejamento tecnológico, organização da produção, mercado e comercialização, (SEBRAE, 2006). Promove ações voltadas para a capacitação ao mesmo tempo produtiva e profissional. Ações empreendedoras conectadas também com a perspectiva de multifuncionalidade na agricultura, nos termos ponderados por Angeli (2002). Privilegia a produção e difusão do conhecimento como capacitação profissional em nível de excelência, articulada a outras políticas do próprio órgão como investimentos setoriais, crédito, planejamento, vocação produtiva, desenvolvimento local, comunicação e cooperação, institucionalismo, etc.

Em linhas gerais o SEBRAE:

[...] tenta alcançar padrões internacionais de excelência. Ele adota o ideal de ser uma organização voltada para a geração de conhecimento em níveis de excelência, com uma posição de vanguarda mundial. Esse conhecimento deve ser disseminado de tal maneira que ‘contribua para o desenvolvimento econômico e social do país’. (ADDIS; GOMES, 2001, p.355).

O chamado “Módulo Araraquara³” um dos módulos que a pesquisa focou⁴ foi daqueles módulos implantados no Estado de São Paulo que funcionaram basicamente

³ O “Módulo Araraquara” composto por dezenove municípios rurais: Américo Brasiliense, Araraquara, Boa Esperança do Sul, Borborema, Cândido Rodrigues, Dobrada, Fernando Prestes, Gavião Peixoto, Ibitinga, Itápolis, Matão, Motuca, Nova Europa, Rincão, Santa Ernestina, Santa Lúcia, Tabatinga, Taquaritinga, Trabiçu.

⁴ O projeto: Capitalismo cognitivo e a dinâmica da pequena produção agrícola alternativa no contexto local de Araraquara – o caso do SAI – Sistema Agroindustrial Integrado do SEBRAE/SP, foi financiado

por meio do atendimento direto aos produtores, priorizando o serviço voltado para grupos organizados em cadeias produtivas. Quando da construção e aplicação do chamado primeiro módulo Araraquara o SAI apontava como cadeias ou grupos a serem atendidos: 1) - Olericultura, 2) - Olericultura mista, 3) - Apicultura, 4) - Mandiocultura, 5) - Avicultura, 6) - Fruticultura, 7) -Bovinocultura, 8) - Grãos, 9) - Ovinocultura; também atuando no chamado atendimentos diretos e individualizados com produtores pouco ou nada inseridos em cadeias produtivas⁵, mas que despontavam com “sucesso” nas suas produções.

SAI – Estrutura e Funcionamento

Desde os primeiros módulos o SAI já apresentava uma ampla rede de parceiros formados pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo por meio dos Escritórios de Desenvolvimento Rural - CATI, sindicatos rurais, prefeituras, conselhos municipais de desenvolvimento rural, além de associações, cooperativas e nalguns casos universidades. As metas e objetivos do programa, estabelecidos desde a sua concepção, ou proposta inicial, focou a transformação do pequeno proprietário ou produtor rural (agrícola) em “pequeno empreendedor” via produção, reprodução e difusão do conhecimento.

O momento de implantação do SAI na região de Araraquara coincide com o processo de diminuição do assalariamento agrícola⁶, e com alguma fragmentação das propriedades devido principalmente o fator de transferência por herança conforme demonstra o Programa LUPA de 2007 (SÃO PAULO, 2014). Também a queda do preço da cana na safra 2007- 2008, dentre outros fatores correlatos e mais localizados como secas e fechamento de algumas unidades de processamento de cana-de-açúcar

pela FAPESP entre os anos de 2010 a 2014. Neste período realizamos trabalho de campo e produção de informações sobre o programa em si bem como da organização da pequena e média produção agrícola e empreendedora na região.

⁵ O SAI tomava como “cadeia produtiva” aquelas organizações e experiências que se replicavam em grupos de produtores que apesar de serem autônomos e se organizarem individualmente se repetiam em grupos que dalguma maneira cooperavam em seus interesses na defesa de interesses coletivos.

⁶ A extinção de tarefas e postos de trabalho como do plantio, trato e principalmente colheita com o processo de mecanização e automação da agricultura que neste momento estava se consolidando. O caso mais marcante foi da colheita – corte – plantio e trato da cana-de-açúcar, ainda que outras tantas ligadas a cultura de grãos e citros com especial atenção a laranja também tenham impactado a pauta do assalariamento agrícola na região.

contribuíram para alternância produtiva nalguns casos de pequenas propriedades facilitando e impulsionando os trabalhos do SEBRAE via programa SAI.

Na região de Araraquara a formação e a qualificação profissional sempre foi realizada principalmente pelos sindicatos ligados ao SENAR/FAESP - Sistema Nacional de Aprendizagem Rural, dentro do sistema FETAESP – Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de São Paulo ou no muito da FERAESP – Federação dos Assalariados na Agricultura do Estado de São Paulo (CAMPOS, 2015). O programa SAI/SEBRAE inaugura uma nova linha de assistência e qualificação na medida em que auxilia empreendimentos já iniciados, priorizando aqueles com potencial de continuidade e com foco principalmente nos que despontam com sucesso. Buscando políticas de parceria em seus planos de ação se faz presente, principalmente em negócios já em andamento com forte potencial de realização.

Acontece do SAI/SEBRAE participar formalmente de algumas políticas de parceria, porém tem pouca participação de fato já que normalmente chega quando potencialmente o negócio ou empreendimento já está montado. Esta prática apesar de contribuir com a consolidação do empreendimento assistido, facilita para o SEBRAE se alimentar do que é sua força vital: o conhecimento desenvolvido para a produção e a viabilidade do negócio. Pois, se por um lado o SEBRAE presta um serviço de ponta na categorização administrativa e na viabilidade de um empreendimento já iniciado; por outro, propicia que a instituição catalogue e reproduza experiências realizadas pelos agentes que montaram a produção e o negócio.

Este ponto é central no tocante à reformulação do programa já que inicialmente funcionava como “módulo”, ou “convênios”, passando a funcionar a partir de 2007 como edital de credenciamento e estabelecendo que podem ser prestadas até 120 horas mensais de serviço sem que haja caracterização de vínculo empregatício com o SEBRAE⁷.

Como módulo ou convênio assistia ou prestava assistência a partir de convênios firmados com empresas, universidades, escolas, sindicatos, etc., em segmentos produtivos, como no caso empreendimentos agrícolas, existentes em determinada cidade ou região. Como módulos, o SAI mobilizava recursos humanos por meio da

⁷ Ações judiciais movidas por agentes que trabalharam no primeiro módulo buscando a caracterização de vínculo empregatício com o SEBRAE fez com que realizassem reformulação também deste ponto de módulo (convênios) para “edital de credenciamento”.

cooperativa de prestação de serviços, com a reformulação e o programa por edital de credenciamento, a prestação de serviço é feita mediante habilitação por credenciamento.

Estratégias de funcionamento

O SEBRAE mantém o programa de “capacitação rural” com o qual o SAI trabalhou de maneira integrada em parcerias com sindicatos, principalmente aqueles patronais, dada a própria facilidade de concepção e políticas, Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural, prefeituras, etc. Se o diagnóstico do potencial ou vocação produtiva local é o primeiro passo, o segundo é a busca de parcerias visando o desenvolvimento de um plano de ação conjunto e integrado.

Nos pequenos municípios de maneira geral a agricultura é dos principais responsáveis pela movimentação da economia local, e pontualmente do fluxo econômico do comércio e serviços. Acrescenta-se a forte dependência destes outros setores impulsionando a busca por ações integradas do SEBRAE atuando em diferentes frentes, com especial atenção nas políticas de parceria.

É o consultor que arregimenta (ou forma) o grupo e promove ou facilita a política de parcerias. O consultor deve argumentar positivamente com capacidade de liderança para formar grupos e políticas de parceria. Tanto que o consultor, ou consultor do SEBRAE como é conhecido, atua por meio de quatro linhas definidas pelo próprio instituto. Deve primeiro atuar na “(a) - identificação de liderança” em que o consultor via participação e observação identifica quem entre os produtores ou grupos de produtores possui capacidade ou “vocacionalidade” de liderança, ou para liderança. O “líder” não é nem eleito e nem aclamado. A atuação do consultor, conforme orientação e concepção do próprio programa é no sentido deste líder ser apenas reconhecido pelo grupo ou grupos. São geralmente pessoas que tem maior tempo disponível, ou então disponibilizam mais tempo para as atividades pertinentes ao grupo ou programa, que tem iniciativa, capacidade para solução de problemas, etc.

Após, ou posteriormente a identificação de liderança, tem a segunda fase que é a “(b) – Negociação” na qual o consultor buscará negociar as linhas de atuação junto com

o grupo constituído, definindo as metas, melhor maneira de alcançá-las, e inclusive alertando para as fases a serem percorridas. Deve também, junto com o grupo, ou deste por meio da liderança, em casos que esta já está ou já é devidamente reconhecida e aceita, promover a negociação com outras entidades visando a consolidação da política de parcerias para a efetivação de um plano conjunto de ação. São casos, dependendo das particularidades de cada um, de sindicatos, prefeituras, entidades assistenciais e religiosas, etc.

A terceira fase é a da “(c) – Comunicação” em que o consultor atua promovendo e facilitando a discussão e é claro, visando à ação conjunta entre as entidades envolvidas e seus membros. Para que haja uma ação conjunta, entende-se que é preciso uma orientação hegemonicamente construída de maneira coletiva, e que seja suficientemente clara, capaz de possibilitar a ação propriamente dita. Entende-se que a falta de comunicação quase sempre promove uma dissidência que mantém o grupo ou grupos na discussão, mas que impossibilita ou atrasa a ação.

E por fim a quarta e última fase que é a da “(d) – Condução de grupo” em que o consultor age no sentido do grupo, agora constituído que deve caminhar buscando definir e praticar a ação definida como meta.

Estas quatro fases eram geridas na forma de “quatro oficinas”, como eram chamadas pelo SEBRAE. Trata-se, portanto, duma qualificação prévia que passa o consultor com o grupo que organizou ou agiu para a constituição.

Metodologia de análise dos cursos

Dentre os principais cursos promovidos pelo SAI na aplicação do primeiro módulo no final do século passado tinha-se: escoamento da produção, promoção de eventos, marketing, divulgação, assistência técnica integral ou eventual, etc.

Os cursos disponibilizados na região de Araraquara no primeiro módulo de implantação, foram também aplicados noutras regiões do Estado de São Paulo dentre outros como: clientes e venda, produção, análise de mercado e formação de preço, gestão ambiental e normas de procedimento, associativismo, mão-de-obra, gestão administrativa e financeira, marketing, liderança, negociação, desenvolvimento do grupo, empreendedorismo, comercialização e atendimento ao cliente, avaliação e pesquisa de vendas.

No “módulo Araraquara”, o SEBRAE aponta que foram atendidos 18 grupos de produtores, sendo que no Estado de São Paulo foi um total de 621 grupos. Do total 22%, ou seja quatro grupos, são apontados na avaliação realizada em 2008 pelo SEBRAE, como inativos; 54%, ou seja, 8 grupos como intermediários, e apenas dois grupos, ou 11% deles como avançados.

Os dois grupos apontados como sendo avançados eram casos de organizações constituídas e consolidadas antes, e independentemente da ação do SAI/SEBRAE. Trata-se do caso da COAGROSOL – Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis, e do caso da Cooperativa e Associação de Produtores de Citros do município de Cândido Rodrigues. Tanto num caso quanto noutro a organização política e de funcionamento associativo antecedia a chegada e as ações do SEBRAE que avaliaram como “negativas” ou infrutíferas suas ações no tocante a “formação dos grupos”.

Na correção de rotas apontada pela primeira avaliação do SAI em 2007, concluíram que diferentemente do primeiro módulo, passariam a trabalhar com grupos já formados e constituídos a exemplo da COAGROSOL, e que não despenderiam esforços e recursos na formação de grupos.

Vilckas e Nantes (2005), ao analisarem o planejamento e gestão da produção e escoamento na agricultura familiar, apontam a dificuldade em gerir e administrar seus negócios, devido principalmente à ausência de “conhecimento e falta de informação”. Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) apontam no mesmo sentido, lembrando que as ações em administração de empresas rurais no Brasil em geral são muito ruins e amadoras, o que dificulta e por vezes impede e inviabiliza o sucesso e andamento do negócio. É exatamente neste ponto que o SEBRAE e seu braço SAI, posteriormente AGROSEBRAE atuaram. Sob avaliação e justificativa da ausência de qualificação técnica e capacidade de planejamento racional para concepção e execução de um “negócio”.

A proposta do SEBRAE partindo da perspectiva de apoio e fomento às pequenas ou médias empresas, ou “propriedades”, promove a capacitação, ou preparação via uma perspectiva “empreendedora” (VEIGA, 2005). No caso do SAI a proposta é capacitar o pequeno e médio proprietário rural, para que este se “torne” um pequeno e médio empresário, ou empreendedor rural por meio, principalmente, da informação e do conhecimento.

No primeiro módulo SAI, regido pela chamada “antiga metodologia”, foram atendidos em todo o Estado de São Paulo 617 grupos. Apenas alguns grupos “evoluíram”, e se transformaram em “projetos”, conforme metas e objetivos do programa. No caso de Araraquara, haviam sido atendidos no primeiro módulo, cerca de 300 produtores diretos (SEBRAE, 2006). Dentre os quais criadores de aves e ovinos, produtores de leite, mel, manga, limão, laranja, palmito, pêssego, mandioca e hortaliças em geral. Também linhas mais específicas como algumas voltadas para produção de orgânicos, ou em cadeias mais definidas como é o caso da organização e cooperativa ligada ao movimento internacional do *fair-trade*, em Itápolis⁸. Cursos planejados na forma de oficina: “oficina de cooperação”, “despertar rural”, “dias de campo”, “missões”, “juntos somos fortes”, dentre outros seminários e palestras.

O programa atendeu também na sua aplicação do módulo Araraquara produtores ou “pequenos e microempresários” agrícolas já estruturados no mercado, ou então em vias de fazê-lo, como a produção e industrialização do palmito em Taquaritinga, da cooperativa de citricultores em Candido Rodrigues, de orgânicos em Araraquara e Matão, do mel em Boa Esperança do Sul, dentre outros casos localizados. Apesar de programaticamente priorizar o atendimento voltado para grupo de produtores em formação, o programa promovia o atendimento “isolado” em cadeias e experiências consolidadas.

Em 2007 terminada a parceria entre o SAI e a Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo o programa passa por avaliação e mudanças que são consideradas em duas frentes. Uma primeira prevista institucionalmente de forma programática desde a concepção do programa; e uma segunda, que trabalharia as reformas a partir dos resultados da implantação do primeiro módulo em cadeias produtivas.

Agente de Desenvolvimento

É o AD - Agente de Desenvolvimento que capta as demandas, ouve, e, portanto, interage com os produtores. A comunicação e interação é o principal instrumento de trabalho do AD.

A confiança, ou “*fidúcia*” valorizada pela tradição italiana, a exemplo de autores como Beccatini (2000), Bagnasco (1988), dentre outros autores, principalmente os que

⁸ Trata-se da COAGROSOL - Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis.

tratam dos Distritos Industriais Italianos⁹ é o fator principal com o qual trabalha o Agente de Desenvolvimento. Ele precisa “ganhar a confiança” do produtor, sendo desejável que tenha a mesma origem¹⁰ e códigos linguísticos. Este elemento foi trabalhado e valorizado tendo peso decisivo quando o programa foi reformulado em 2007. O SAI passa inclusive a valorizar e recrutar agentes locais com origem parecida, e, portanto, os mesmos códigos linguísticos dos produtores agrícolas com os quais iriam trabalhar.

Lesser e Krattiger (1994) conceituam separadamente dois tipos essenciais de “saber”, ao analisarem a biodiversidade na tecnologia genética. Um primeiro tipo que diz respeito ao patrimônio de conhecimento acumulado, portanto codificado; outro, ligado ao conhecimento “de conteúdo” que não necessariamente precisa do primeiro. Este segundo tipo de conhecimento com ou sem a possibilidade de comunicação com o primeiro tipo de saber. Todavia, é a comunicação entre eles que caracteriza a atual produção de saber produtivo. O primeiro está mais ligado ao conceito de *savoir faire*, o segundo ao desenvolvimento técnico e científico.

No caso em questão existe uma técnica de expropriação do saber do primeiro tipo, o AD funciona como o elo da corrente entre o produtor, ou seja, aquele que produz o conhecimento, e a instituição, que trabalha e sobrevive a partir deste tipo de informação que é transformada (codificada) e vendida. A comunicação entre estes dois tipos de saber é proporcionada pela relação não entre os saberes, mas entre o saber de primeiro tipo, e o saber de segundo tipo que é “produzido” (codificação), e “vendido” (disponibilizado) pelo programa SAI/SEBRAE.

Os produtores confiam e interagem com mais facilidade com os agentes que tem seus mesmos códigos linguísticos e forma de comunicação. No modelo de cursos por módulos, antes de passar por avaliação e reformulação, o agente de desenvolvimento,

⁹ Para definir os distritos industriais (DI s) Becattini (2000), aponta que os DI s podem ser entendidos como sendo um grande complexo produtivo, em que a coordenação e o controle do seu funcionamento independem de regras pré-estabelecidas, projetos, e mecanismos hierárquicos. São construídos e submetidos num mesmo momento, ao jogo do mercado e a validação e legitimação por parte da sociedade.

¹⁰ O trabalho de campo detectou diferentes e sintomáticas ocorrências sobre este ponto, o qual atribuímos atenção especial. Quando se fala em “mesma origem” pensamos em códigos linguísticos, comunicacionais e culturais de maneira geral que aproxima e intensifica a confiança (fidúcia) do agente de campo com o produtor. Basta dizer que as primeiras experiências do SAI, antes da primeira reformulação do programa, treinavam rapidamente agentes que deveriam “ensinar” produtores que passaram suas vidas produzindo, “como produzir corretamente.”

não tendo nenhuma relação com o meio agrícola passava pelo que alguns apontam como “formação apostilada”.

Se todo tipo de trabalho requer a mobilização de saberes e conhecimento, no caso do trabalho agrícola este fator é ainda mais determinante. O agricultor é um cientista que no cotidiano de suas atividades desenvolve e cria “saberes

O trabalho agrícola continua sendo extremamente diferente da mineração, do trabalho industrial, do trabalho nos serviços e outras formas e trabalho. A vida agrícola tem uma relação ímpar com a terra, desenvolvendo uma relação simbiótica com a vida dos elementos – o solo, a água, o ar, a luz do sol. (HARDT; NEGRI, 2005, p.165).

Se a tecnificação e a reprodução de saberes denota a crise da própria sociedade salarial em tempos de hegemonia industrial. Na atividade agrícola este fator é ainda mais sintomático dado que envolve elementos vitais.

Estrutura e funcionamento de campo: sucção e transformação do conhecimento

O SEBRAE, e assim sua vertente agrícola SAI e posteriormente o AGROSEBRAE, apostam, numa “nova economia” que se organizaria a partir da crise da sociedade salarial. Nova economia que se estrutura dentre outras, no conhecimento e na capacidade empreendedora de transformar este conhecimento em produtos aceitos pelo mercado.

O maior capital de uma empresa é o conhecimento. E a capacidade de usá-lo para desenvolver produtos, ideias e serviços é o melhor diferencial competitivo. Há uma grande quantidade de informação disponível nos mais diferentes meios (jornais, revistas, rádio, televisão, bibliotecas, internet etc.). Essas informações, quando úteis e aplicáveis, geram conhecimento dentro da empresa, o que é fundamental para a inovação de produtos, serviços, processos, marketing e organizacional. Para melhorar a utilização desse conhecimento, os pequenos negócios podem implementar a gestão do conhecimento. Ela nada mais é do que o conjunto de atividades e práticas que permitem à empresa criar, registrar, compartilhar, proteger e usar os conhecimentos mais importantes para gerar inovações e trazer benefícios econômicos para ela mesma. (SEBRAE, 2014).

O conhecimento é “força produtiva” totalizante, que mobiliza todas as capacidades vitais, portanto, diferente dos módulos de capacitação técnica reproduzidos

durante o período de hegemonia da sociedade industrial. Dos cursos rápidos visando o aperfeiçoamento técnico e reprodutivo de manuseio de equipamento. Desde o facão e o podão da cana-de açúcar com o assalariamento agrícola durante os anos setenta e oitenta do século passado, ou mesmo a operação de tratores e máquinas agrícolas nos anos noventa. (CAMPOS, 2015).

No caso da atuação do programa SAI e AGROSEBRAE se trata de “reproduzir” na forma de cursos um conhecimento totalizante que exige e requer nuances e sensibilidades práticas e abstratas que devem se mobilizadas e adequadas conforme experiências e situações.

O conhecimento, diferentemente do trabalho social geral, é impossível de traduzir e de mensurar em unidades abstratas simples. Ele não é redutível a uma quantidade de trabalho abstrato de que ele seria o equivalente, o resultado ou o produto. Ele recobre e designa uma grande capacidade de diversidades heterogêneas, ou seja, sem medida comum, entre as quais o julgamento, a intuição, o senso estético, o nível de formação e informação, a faculdade de aprender e se adaptar a situações imprevistas; capacidades elas mesmas operadas por atividades heterogêneas que vão do cálculo matemático à retórica e a arte de convencer o interlocutor; da pesquisa técnico-científica à invenção de normas estéticas. (GORZ, 2005, p.29).

Quando o programa SAI começa com os primeiros atendimentos na região, estes eram dados aos grupos de produtores constituídos ou mesmo em casos isolados alguns produtores individuais que estrategicamente apresentavam atuação de liderança regional ou setorial capaz de constituir grupo organizado por cadeias ou segmento produtivo. O SAI atuou prioritariamente em grupos de produtores constituídos. A orientação dada aos técnicos de campo era para “mapear o terreno” atuando com o potencial produtivo previamente estabelecido. Ou seja, com o tecido produtivo já existente. Programaticamente os técnicos eram orientados para “aproveitar” o potencial produtivo presente entre os produtores.

Num primeiro momento o SAI se vale do sistema de “coleta de assinaturas¹¹”. Os agentes do programa deveriam “tomar proximidade” com o potencial produtivo da

¹¹ Consistia em casos de participação presencial dos agentes do SEBRAE em módulos de cursos com execução e financiamento que não tinham organizado, ou na coleta de assinaturas (“passando a lista” de presença) com o objetivo de atestar participação. O SEBRAE, no caso os agentes, participavam efetivamente dos cursos, mas juntamente com outras tantas instituições (SENAR, FERAESP, FETAESP, FAT, sindicatos locais, Secretarias Municipais, Escolas, etc.) que no mais das vezes eram quem de fato haviam montado o curso.

região via contato direto com os produtores. Atuavam em: a) - prestar conta do serviço a entidade – SEBRAE; b) - Conhecimento da região no tocante as demandas, culturas, serviços e atuação sindical e organizações existentes como associações e cooperativas e c) – catalogar o contato com os produtores para que pudessem atuar diretamente.

Os agentes, portanto, cumpriam metas de trabalho atuando positivamente do ponto de vista institucional. Desde as primeiras experiências com o SAI e com os grupos de produtores atendidos a perspectiva era que os “sistemas de módulos” “evolúissem” para projetos¹², o que não aconteceu. Desde então três eixos centrais passam a serem priorizados pelo SAI: 1) - volume de investimento, 2)- Mensuração progressiva, 3)- Fortalecimento das parcerias.

Cada um dos convênios contou com a figura de um “Coordenador Geral” que é uma espécie de chefe que tem basicamente a função estratégica de elaborar e encaminhar os relatórios de trabalho para a coordenação de Estado (nas políticas de parceria), e de, evidentemente, dirigir o programa para o qual é designado. A ação do coordenador geral dentro de cada programa responde diretamente, e num entremeio hierárquico, por um lado, ou “para cima”, ao coordenador geral do programa no Estado, e “para baixo” aos “subordinados” “agentes de funcionamento”. Os agentes são três: agente de informação, de desenvolvimento e de negócio e que desenvolvem um trabalho integrado entre eles que se reportam ao coordenador.

O Agente de Informação – AI -, designado internamente no programa é aquele que faz a comunicação interna entre grupos e pessoas atendidas, e destes com o Agente de Desenvolvimento e Negócios – AD. O Agente de Desenvolvimento, por sua vez, é aquele que vai a campo, e que, portanto, está em contato direto com os produtores ou grupos, e que assim sendo, capta demandas e necessidades destes grupos e pessoas no tocante a produção e escoamento de maneira geral.

O SEBRAE sempre soube aproveitar positivamente as experiências de trabalho, planejamento e ações dos programas que criou. Por isso o órgão sempre esteve voltado para ação prática e empreendedora, agindo na desconstrução da burocracia estatal e corporativa do velho modelo empresarial. neste sentido, com eficiência típicas e conhecidas da “eficiência SEBRAE”.

¹² Entendia-se que após passarem pelas políticas públicas programadas e direcionadas do SAI/SEBRAE os grupos de produtores “evoluiriam” para uma espécie de “auto-organização” assistida, para projetos. Os projetos seriam mais amplos, complexos e eficientes que os grupos, pois seriam montados “autonomamente” por grupos de produtores voltados para interesses específicos.

O SEBRAE age na perspectiva de uma “mobilização produtiva” de determinado território, impulsionando, conforme pondera Henke (2006) a delimitação ou definição de uma nova “governança”, ou forma de fazer política. Age no interior de um território que nas palavras de Abramovay (2000, p.385):

A ideia central é que o território, mais que simples base física para as relações entre indivíduos e empresas, possui um tecido social, uma organização complexa feita por laços que vão muito além de seus atributos naturais e dos custos de transportes e de comunicações. Um território apresenta uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades que desempenham um papel ainda pouco conhecido no próprio desenvolvimento econômico.

Uma também nova forma de fazer política que se caracteriza pela capacidade em definir metas e programas de atuação a partir da sensibilidade coletiva na construção duma nova institucionalidade com “eficiência” de gestão pública.

Apontamentos finais

O SAI conseguiu via a estrutura de parcerias que fomentou (sindicato, igreja, cooperativas, secretarias municipais, etc.) reformular constantemente sua política de atuação. Fez isso no caso da aplicação do módulo de Araraquara nas cadeias de ovinocaprinocultura, agro energia, floricultura, olericultura, café, cachaça, apicultura, piscicultura, orgânicos, leite, mandiocultura, fruticultura. Tais “cadeias”, foram inclusive redefinidas pelo programa após as experimentações.

O conhecimento sustentado como política do SAI\SEBRAE integra o circuito de produção de valor. Ocorre que este tipo de conhecimento é catalogado e codificado parcialmente. O saber produtivo (GORZ, 2005) depende da experiência, da experimentação coletiva, ou do que a tradição francesa chama de *savoir-faire*, não pode ser reproduzido. O SAI via metodologia SEBRAE, atuou expandindo e melhorando empreendimentos existentes de forma nuclear ou em potência. O SAI “ensina” captar recursos, escoar a produção, ou mesmo técnicas, só depois de absorver os saberes, as necessidades e demandas dos produtores. Funciona “expropriando saberes” e vive da codificação do conhecimento. Detêm e trabalha com a informação e a codificação de saberes produzidos coletivamente pelos próprios compradores dos módulos apostilados.

O AD na formação de grupo de produtores fornece as informações que a instituição, no caso o SEBRAE, necessita para se manter representativo e construir institucionalidade. Tanto que foi a própria informação fornecida pelo agente de desenvolvimento no primeiro módulo, que pontuou a necessidade da requalificação e reformulação do próprio programa.

SAI E AGROSEBRAE: entrepreneurship and “knowledge production”.

ABSTRACT: *The article discusses the process of implementation of the programme SAI – Agroindustrial Integrated System of SEBRAE: from its creation and application, passing through early impacts of the programme which have resulted in its own reformulation in new designation of AGROSEBRAE. The dynamic of the programme, being directed towards construction and improvement small agriculture enterprises, has been directed making advantage of daily-life experiences. The construction of a policy of development directed to small agricultural nuclei of entrepreneurs results in the appropriation of producers “know-how” through the use of techniques that are eventually sold to them by the programme AGROSEBRAE. The research and fieldwork for this studies was carried out between 2007 and 2010.*

KEYWORDS: *Know-how. Wisdom. Knowledge. Agricultural Development. SEBRAE.*

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O Capital Social dos Territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Revista de Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v.4, n.2, p.379-396, 2000.

ADDIS, C.; GOMES, R. E. Um outro lado da liberalização: impactos sociais transformadores do apoio do SEBRAE às micro e pequenas empresas. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Org.). **Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001.

ANGELI, L. (Ed.). Terra: Il Ponte. **La Questione Agraria: Rivista Dell Associazione Rossi-Doria**, Roma, v.58, n.10-11, ottobre/novembre 2002.

BAGNASCO, A. **La Construzione sociale del Mercato: Studi sulli sviluppo di Piccola Impresa in Italia**. Bologna: Il Mulino, 1988.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, M. A.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de Gestão e Agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, O. M. (Org.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. p.1-19.

BECATTINI, G. **Dal distretto industriale allo sviluppo locale**: svolgimento e difesa di una Idea. Torino: Bollati Boringhieri, 2000.

CAMPOS, R. L. S. **Sindicatos Rurais e Qualificação Profissional**: estado, capital e trabalho na agricultura paulista. São Paulo: Intermeios, 2015.

GORZ, A. **O Imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Multidão**: guerra e democracia na era do Império. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HENKE, R. La forza debole del decentramento: Governance e sviluppo rurale. **La Questione Agraria**: Rivista Dell Associazione Rossi-Doria, Milano, n.3, 2006.

LESSER, W. H.; KRATTIGER, A. F. What is Genetic Technology?. **Biodiversity Letters**, Chichester, n.2, 1994.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Projeto LUPA. **Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agropecuária do Estado de São Paulo 2007/2008**. Disponível em:
<<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/dadosmunicipais.php>>. Acesso em: 11 out. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **A gestão do conhecimento nos pequenos negócios**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-gest%C3%A3o-do-conhecimento-nos-pequenos-neg%C3%B3cios>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Setor de Capacitação**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>. Acesso em: 15 jan. 2017.

VEIGA, J. E. **Do Global ao Local**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.

VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D. Planejamento das Atividades Produtivas na agricultura familiar. In: SOUZA, F.; BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. p.131-165.