

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

Arno Uszacki

**A Economia do Município de Dom Feliciano:
Diagnóstico Preliminar e Cenário como Ferramenta
para Tomada de Decisão**

Porto Alegre

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

Arno Uszacki

**A Economia do Município de Dom Feliciano:
Diagnóstico Preliminar e Cenário como Ferramenta
para Tomada de Decisão**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca

Porto Alegre

2006

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS

U88e Uszacki, Arno

A economia do município de Dom Feliciano : diagnóstico preliminar e cenário como ferramenta para tomada de decisão / Arno Uszacki. – Porto Alegre, 2006.

70 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Pedro Cezar Dutra Fonseca.

Dissertação (Mestrado profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

1. Economia regional : Dom Feliciano (RS). 2. Indústria do fumo : Dom Feliciano (RS). 3. Dom Feliciano (RS) : Aspectos históricos. I. Fonseca, Pedro Cezar Dutra. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 338.1

Arno Uszacki

**A Economia do Município de Dom Feliciano:
Diagnóstico Preliminar e Cenário como Ferramenta
para Tomada de Decisão**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante com ênfase em Controladoria.

Aprovada em 18 de setembro de 2006

Prof. Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca - Orientador

Prof. Gentil Corazza – PPGE/UFRGSUL

Prof. José Luiz dos Santos - UNIFIN

Prof. Paulo Schmidt – PPGE/UFRGSUL

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida e pela fé e particularmente por Sua infinita bondade em conceder-me: o privilégio de integrar a lista dos aprovados no processo seletivo para o Mestrado em Controladoria da UFRGS, forças para concluir as etapas do processo e finalmente apresentar esta Dissertação.

Agradeço aos meus pais Henrique e Joana Uszacki, por seus ensinamentos e incentivos para buscar novos horizontes.

Agradeço ao Professor Dr. Pedro Cezar Dutra Fonseca, que antes mesmo de orientar-me na conclusão deste trabalho, foi meu professor e soube transmitir conhecimentos e convicção que sempre é possível fazer o melhor.

Agradeço ao amigo de todas as horas Sérgio Sechinki, pelo incentivo e por me fazer acreditar que sempre é possível.

Agradeço a Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Taquara pela confiança que depositaram na minha pessoa.

Agradeço a Prefeitura Municipal de Dom Feliciano pelo apoio recebido

RESUMO

Nesta dissertação inicialmente foi realizado um estudo sobre as ferramentas utilizadas pelas organizações para referendar seus planejamentos estratégicos, tecendo uma linha comparativa entre aquelas ações que projetam o futuro com base em acontecimentos passados e a criação de cenários prospectivos, método pelo qual são consideradas visões de possíveis futuros e as implicações destas, na atividade empresarial.

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho que é a avaliação do grau de dependência da economia do município de Dom Feliciano em relação a indústria fumageira, foi realizada uma pesquisa envolvendo uma amostra de 500 agricultores. A análise do resultado desta pesquisa acrescido pelas informações constantes nos dados estatísticos fornecidos pela Secretaria da Fazenda do município, identificam claramente a relação de dependência e apontam para a necessidade de criação e implementação de ações preventivas capazes de contornarem as possíveis turbulências identificadas na criação do cenário para o setor fumageiro.

Palavras Chaves : Cenário. Dependência Econômica. Indústria Fumageira. Município de Dom Feliciano.

ABSTRACT

This dissertation has as objective an evaluation of the economical dependency to the smoking industry, of Dom Feliciano town. Initially, the author presents results of studies about tools used by organizations to verify its strategic planning and for that, draw a comparative between the actions that project the future based on past events and the creation of prospective scenarios, which method is to consider possible future visions and its implications.

The execution method of this work includes, beyond the bibliographic research, interview proceedings with specialists, analysis and evaluation of the town history, the utilization of different sources of statistical data and the research execution, which sample involved 500 farmers from the region.

The analysis and the scenarios technique concludes emphasizing the economical dependency relation and shows the necessity of the creation and implementation of preventive actions and/or economical focus change.

Keywords: Scenery. Economical dependency. Smoking Industry. Dom Feliciano town.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção média de fumo do Brasil e dos principais estados.....	34
Figura 2 – Produção de fumo no Brasil, por estado – 1998 até 2000.....	35
Figura 3 – Produção de fumo no Brasil, por estado - 2001 até 2003.....	36
Figura 4 – Produção de fumo por município no RS – 1998 até 2000.....	37
Figura 5 – Produção de fumo por município no RS - 2001 até 2003.....	38
Figura 6 – Característica fundiária do Município de dom Feliciano.....	47
Figura 7 – Característica da posse das áreas de terras cultivadas.....	48
Figura 8 – Pessoas que vivem na propriedade.....	48
Figura 9 – Fonte da renda das famílias.....	49
Figura 10 – Número de pessoas que trabalham na produção de fumo.....	50
Figura 11 – Utilização de mão-de-obra terceirizada.....	50
Figura 12 – Composição da renda família.....	51
Figura 13 – Hábitos de consumo produtos produzidos na propriedade.....	51
Figura 14 – Sistema cooperativo.....	52
Figura 15 – Alternativas de substituição da cultura do fumo.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Carga tributária incidente sobre a comercialização de cigarros e assemelhados.....	39
Tabela 2 – Distribuição da Renda bruta sobre a comercialização de cigarros e assemelhados.....	40
Tabela 3 – Indicadores Econômicos de Município de Dom Feliciano.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

AFUBRA – Associação dos Fumicultores do Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos

SINDIFUMO – Sindicato dos Fumicultores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	11
2 JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 AÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
3.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	16
3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	17
3.4 CENÁRIOS PROSPECTIVOS.....	18
3.4.1 O Que São Cenários.....	19
3.4.2 Tipos de Cenários.....	20
3.4.3 Técnicas e Métodos de Elaboração de Cenários.....	22
3.4.4 Modelos para Construção de Cenários.....	24
4 O MUNICÍPIO DE DOM FELICIANO	27
4.1 O COMEÇO DA HISTÓRIA.....	27
4.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E A INCERTEZA COM O FUTURO.....	28
5 O FUMO E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA	30
5.1 AS ORIGENS E A EXPANSÃO DO CONSUMO.....	30
5.2 CARGA TRIBUTÁRIA.....	39
6 CENÁRIO PARA A INDÚSTRIA FUMAGEIRA	41
6.1 DEFINIÇÃO METODOLÓGICA	41
6.2 PERSPECTIVAS PARA O SETOR.....	42
7 ANÁLISE DA ECONOMIA DO MUNICÍPIO DE DOM FELICIANO E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO FUMO NESTA REGIÃO	45
7.1 PESQUISA	45
8 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Pesquisa Realizada	xx
APÊNDICE B – Tabulação dos dados da Pesquisa	xx
APÊNDICE C – Pesquisa de Opinião	xx
ANEXO A – Retorno da pesquisa AFUBRA	xx
ANEXO B – Retorno da pesquisa SINDIFUMO	xx
ANEXO C – Correspondência recebida	xx

1 INTRODUÇÃO

A economia do município de Dom Feliciano é calcada na produção rural, com exploração de propriedades de pequeno e médio porte. Não existem indústrias e poucos são os estabelecimentos comerciais. A produção rural sempre foi o sustentáculo desta economia. Com o surgimento da indústria fumageira na década de setenta, houve uma migração para a cultura do fumo, abandonando-se então o hábito da cultura diversificada, inclusive a produção de subsistência, para tornar-se uma economia baseada na monocultura, neste caso, do fumo.

É certo que a economia do município sofreu considerável alteração a partir desta prática, pois a possibilidade de comercialização de toda a safra propiciou um incremento no nível de renda da população. Porém a concentração em um único tipo de cultura poderá trazer conseqüências desfavoráveis, considerando que o objeto da produção sofre contínua restrição por parte da sociedade.

Tem surgido uma polêmica em torno da dependência e da fragilidade do produtor para enfrentar dificuldades referentes às oscilações dos preços do fumo, ocasionadas pela pressão das agroindústrias, pelas variações da oferta internacional do produto, bem como pela elevação dos preços dos insumos que são necessários à produção e, em sua maioria, estão atrelados à variação cambial.

Muito se tem discutido sobre regiões monocultoras, especialmente sobre a monocultura do fumo nas regiões sulbrasileiras. Vários aspectos estão sendo apontados no que se refere à dependência da fumicultura nestas regiões, o que indica um elevado grau de vulnerabilidade. Além disso, a questão da erradicação da produção do fumo, a partir da assinatura da Convenção Quadro para Controle do Tabaco, que propõe a alteração da opção pela cultura do fumo em um processo a ser implementado ao longo dos próximos vinte anos, aponta como um processo irreversível.

Diante desse quadro, o objetivo principal do trabalho consiste em realizar um estudo de caso sobre a economia do município de Dom Feliciano, mostrando seu grau de dependência em relação às atividades fumageiras, de modo que se possa contribuir para a

construção da consciência dos possíveis reflexos que um desaquecimento na produção de fumo possa causar na economia do município.

Para tanto, pretende-se realizar um estudo cuja abordagem não se restrinja a um diagnóstico da economia do município, mas que possa auxiliar para a construção de cenários, elencando alternativas possíveis para seu desenvolvimento.

Finalmente, como objetivo secundário o presente estudo deverá contribuir para levantar alguns dados históricos e econômicos do município, a maior parte deles esparsos e carentes de estudo sistemático, e que poderá auxiliar para futuras pesquisas.

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira:

No segundo capítulo – serão apresentadas a justificativa e a metodologia, utilizada na pesquisa.

No terceiro capítulo será elaborado um estudo sobre as diferenças e correlações entre: Ação Estratégica, Inteligência Competitiva, Aprendizado Organizacional e Criação de Cenários Prospectivos, importantes ferramentas utilizadas pelas organizações na elaboração de seus planos para a permanência no mercado.

No quarto capítulo far-se-á síntese da história do município, sua situação geográfica, população, origem e cultura.

O quinto capítulo enfocará o fumo e a evolução histórica da Indústria Fumageira. Utilizando dados históricos e estatísticos, pretende-se mostrar alguns aspectos da história do fumo, suas origens e como ocorreu a evolução da indústria fumageira.

O sexto capítulo propõe visualizar um possível cenário para a indústria fumageira, tomando por base pesquisas bibliográficas, entrevistas e opiniões de pessoas ligadas à área .

O sétimo capítulo terá como objetivo o estudo para identificar e avaliar o grau de dependência da economia do município em relação à indústria fumageira. O estudo em referência será baseado na interpretação dos dados da pesquisa realizada com produtores rurais, e coleta de dados estatísticos, junto a Secretaria da Fazenda Municipal de Dom Feliciano.

No oitavo capítulo, a conclusão com sugestões de alternativas visando maximizar as potencialidades e utilizar os recursos disponíveis.

2 JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA

Vive-se em um mundo instável, cheio de incertezas quanto ao rumo que as atividades econômicas possam tomar, torna-se então importante uma reflexão que possa embasar ações no sentido de antecipar-se ao futuro e conceber diferentes cenários possíveis, capazes de promover o crescimento de uma determinada organização. Isso torna imprescindível que os tomadores de decisão utilizem ferramentas para antecipar-se a situações que possam ocorrer em seus ambientes de negócio, antevendo suas conseqüências e propondo alternativas para a solução de problemas futuros.

Segundo Schwartz, a utilização de ferramentas tais como a criação de cenários tem-se mostrado eficaz para oferecer as bases necessárias, para enfrentar os desafios, extraindo vantagens em relação às oportunidades que se apresentam. Esta ferramenta pode ser usada por “controllers” e administradores, nas mais diversas áreas de atuação, inclusive, para a gestão da economia de um município, por exemplo.

Desse modo, as organizações, envolvidas por esse ambiente instável em função da sua evolução rumo ao futuro, merecem o devido destaque no século XX, palco de grandes acontecimentos e realizações em todos os campos científicos. A construção dos paradigmas da Ciência da Administração, desde a Escola da Administração científica de Taylor e Clássica de Fayol até nossos dias, tem ocorrido em ritmo de extrema velocidade.

Katz e Kahn (1987), ao elaborarem a teoria dos sistemas abertos, preconizam que as organizações são revestidas de complexidade e que necessitam de flexibilidade para se adaptarem às condições de mudanças requeridas pelo ambiente externo para continuarem sua trajetória de continuidade e sucesso.

Hobsbawn (1995, p.15), ao abordar o tema, alerta: “Talvez a característica mais impressionante do fim do século XX seja a tensão desse processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas e privadas, e do comportamento coletivo dos seres humanos de se acomodarem a ele [...]”

Entender o futuro e tentar controlá-lo é o grande desafio das empresas, principalmente na era do conhecimento e da inteligência competitiva. Falar sobre ele conduz o pensamento à técnica de prospectar cenário e, conseqüentemente, as suas duas correntes principais: técnicas de criatividade, avaliação e alocação de recursos (orçamentos) e técnicas de análise de multicritérios.

Utilizando estas correntes, objetiva-se a construção de cenários para propiciar um futuro mais imaginativo e flexível para as organizações.

Marcial e Grumbach (2002), explicam que os estudos prospectivos não objetivam apenas prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros, preparando, assim, as organizações para enfrentar ambientes competitivos, ou alertá-las para que revejam sua trajetória, evitando, assim, possíveis crises e danos a probabilidade de sobrevivência.

Cabe lembrar que o estudo de cenários não deve ser confundido com previsões ou projeções, pois esta técnica trata de um estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro, utilizando abordagens e metodologias próprias.

Em Schwartz (2002) observa-se que não só a escolha de estratégias é a contribuição que os estudos de cenários podem prestar às organizações. A unificação da linguagem organizacional, o desenvolvimento de sua criatividade e até a criação de redes de informações podem ser obtidos utilizando o estudo de cenários como ferramenta de administração.

Assim, a criação de cenários permite às organizações, além da criação de possíveis alternativas de futuro, o desdobramento de seus cenários e trajetórias para dessa forma buscarem respostas rápidas às mudanças do ambiente, ajustando-se continuamente às realidades e flexibilizando suas ações em busca do contínuo aperfeiçoamento.

Neste trabalho, como se mostrará adiante, optou-se pelo uso de entrevistas junto à comunidade e utilização do banco de dados estatísticos disponíveis junto a Secretaria da Fazenda Municipal do município de Dom Feliciano, para auxiliar na construção de diagnóstico e apontar possíveis alternativas para a diversificação econômica local. Assim, não se trata propriamente de utilizar a “ferramenta cenários” para uso interno de uma organização ou empresa, mas ter como objetivo uma economia municipal, que posteriormente poderá ser utilizada em planejamento empresarial.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é a apresentar um estudo sobre as diferenças e correlações entre:

3.1 AÇÃO ESTRATÉGICA

Porter assim conceitua estratégia “A ação estratégica de uma empresa , consiste em criar uma posição competitiva e sustentável difícil de imitar. Para tanto, a organização deve definir uma oferta de produto ou serviço, que pode ser determinada por um custo menor, ou por um valor diferenciado para o cliente.” (1992, p 28). A atenção para o macroambiente deve ser o principal foco de atenções das organizações, contudo sem descuidar de suas atividades diárias.

Conforme Campos (1998), atualmente, as equipes de planejamento voltam a buscar na eficácia as oportunidades de vitalizar seus negócios e perpetuar a empresa, pois o problema não é de planejamento estratégico e sim de gestão estratégica. E deve-se entender como gestão estratégica: o planejamento, o controle, o plano de negócios e a visão prospectiva de cenários.

Peter Drucker(2002), observou que a teoria econômica havia, por longo tempo, tratado os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Esse raciocínio tornou-se a base lógica determinante para a mudança da estratégia de negócios, assim, usando conscientemente o planejamento estratégico formal, uma empresa poderia exercer algum tipo de controle positivo sobre as forças de mercado. Kotler (2000) afirma que a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produto. Assim, podemos entender planejamento estratégico como um mecanismo capaz de projetar para o futuro situações

passadas, sem contudo considerar as incertezas futuras e a concepção de alternativas para enfrentar as adversidades.

A capacidade de criar alternativas para possíveis futuros, surpreender seus concorrentes com opções variadas e eficazes e, paulatinamente, promover alterações em suas estruturas para adequação destas inovações é o caminho que levará as organizações à continuidade de seus negócios.

Na crença de que nem sempre eventos passados tenderão a repetir-se, base de sustentação do planejamento estratégico, e na capacidade de delinear possíveis futuros, é que se originaram os campos de inteligência competitiva e das técnicas de cenários prospectivos.

3.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Tarapanoff et al.

[...] a Inteligência Competitiva remete-nos à capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a Inteligência Competitiva visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que esta mude e adapte seus objetivos, produtos e serviços, em resposta às novas demandas do mercado e mudanças macroambientais. (2000, p. 91)

Historicamente, até a década de 1960, a competitividade estava relacionada a aspectos internos da empresa, como a análise de rentabilidade e da capacidade de produção. Não havia neste período preocupação com a interação da organização em seu macroambiente. Atualmente tem-se uma visão diferente de Inteligência Competitiva. Cardoso define Inteligência Empresarial Estratégica ou Competitiva, como: “O conhecimento e a antevisão do mundo ao redor do empreendimento, estruturados a partir das quatro funções básicas da Inteligência Competitiva, quais sejam: análise, memória, rede e direção [...]” (informação Verbal).^{*} Assim, a função Análise é o diagnóstico das condições presentes e a identificação de forças e tendências atuais do macroambiente obtidas a partir das informações existentes nas fontes escritas e abertas e complementadas através da coleta e registro de informações orais ou fechadas. A Função Memória é o responsável pela coleta, registro e

^{*} Informação fornecida por Walter F. Cardoso Junior no Curso de Inteligência Empresarial Estratégica, do Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis no ano de 2001.

armazenagem de informações obtidas através da Função Análise. A Função Rede permite que sejam acessadas pessoas detentoras de percepção acurada sobre o macroambiente em estudo. E a Função Direção consiste no planejamento e coordenação do processo de construção de cenários, se estiver a cargo da área de inteligência da empresa. Esta função é vital no engajamento dos executivos da empresa no aspecto de colaboração e assimilação da visão, garantindo assim que os cenários tenham conexões relevantes com a intenção estratégica da organização.

Os estudiosos do tema “cenários” têm uma visão idêntica ao afirmar que existe uma perfeita correlação entre tal tema e Inteligência Competitiva, pois se adequadamente elaborados, os cenários serão excelentes indicadores para obtenção de resultados e realização da missão da organização, somando conhecimento e antevisão do macroambiente que trará influências para a vida da empresa.

3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL –

Fernandes (apud ANGELONI, 2002, p. 82) ressalta

[...] aprender é um processo que implica entendimento do passado – para evitar a repetição de erros -, a capacitação no presente e preparo para o futuro. A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não.

O que é perceptível nas mutações ambientais e na consolidação da era da informação e do conhecimento, que levam as organizações a uma reestruturação, objetivando a adequação e permanência no mercado. O Aprendizado Organizacional prepara as pessoas para aceitarem estas transformações através da assimilação do conhecimento e da mudança de seus princípios. Este processo é importante por propor adaptar, transformar criar e recriar processos e atividades, elementos importantes para a criação da vantagem competitiva. Fernandes (apud ANGELONI, 2002), analisa o processo de aprendizagem sob dois prismas: aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Segundo a autora, o aprendizado individual é o processo pelo qual a pessoa assimila um novo dado, compara com suas experiências anteriores, elabora suas conclusões e então passa para a ação. O aprendizado organizacional é uma continuação do aprendizado individual, cuja característica principal é a assimilação do novo conceito pela coletividade envolvida.

Uma empresa, para ser pró-ativa, necessita mudar e aprender continuamente novos modos de agir. Da necessidade desta mudança, surge o termo “organização de aprendizagem” que segundo Garvin (apud BATEMAN; SNELL, 1998), “[...] é uma organização que tem a habilidade de adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights* [...]”

A criação de um sistema de “aprendizagem organizacional” deve propiciar um clima de menor rejeição a novos projetos onde em primeiro lugar individualmente e após coletivamente as pessoas são convidadas a participar e a gerenciar o “novo” sentindo-se parte integrante do processo.

3.4 CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Peter Schwartz – Presidente da Global Business Network, assim se refere; ao tratar de cenários: “Análise de Cenários é uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo (com arte e criatividade), combinando com a prática da conversação estratégica, num mundo de grande incerteza política, social, econômica e tecnológica [...]” (2003, p.)

Peter Schwartz, em seu livro “A Arte da Visão de Logo Prazo”, textualmente propõe:

Os cenários prospectivos aparecerem pela primeira vez logo após a II Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que oponente tentaria fazer, e preparou estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para uso comercial. Porém os cenários atingiram uma nova dimensão no início da década de 70 com o trabalho de Pierre Wack, que era planejador estratégico nos escritórios de Londres da Royal Dutch/Schell, o grupo internacional de petróleo, num novo departamento chamado de planejamento prospectivo. (2000, p 18)

Podemos citar outros exemplos de utilização de cenários como técnica de planejamento, a empresa química Alemã BASF tem seu planejamento estratégico formulado através da criação de cenários. A BOEING também recorre a cenários de tráfego aéreo em seu planejamento estratégico (PRESCOTT & MULLER, 2002).

No Brasil, a prática de elaboração de cenários é recente. Marcial e Grumbach (2002) citam que as primeiras empresas a utilizarem cenários foram o BNDES, a Eletrobrás, a

Petrobrás e a Eletronorte, na década de 80, em função de operarem com projetos de longo prazo. Também a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República, iniciou em 1996 estudos que foram concluídos em 1997 e geraram “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020” e, em 1998, “Os Cenários desejados para o Brasil”.

No mundo acadêmico Buarque (2003) cita que os primeiros trabalhos foram do Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, chamado Manual de Técnicas de Previsão, editado em 1976, também o livro do pesquisador e professor da Fundação Getúlio Vargas, Henrique Rattner, “Estudos do Futuro – introdução à antecipação tecnológica e social,” 1979 e o trabalho de Helio Jaguaribe, intitulado “Brasil 2000”, em 1989.

3.4.1 O Que São Cenários

Schwartz escreve que os “[...] cenários parecem um conjunto de histórias escritas ou faladas, que são construídas delicadamente ao redor de enredos que destacam com ousadia os elementos significativos de cenário mundial [...]” (2000, p.). Ainda defende o autor que cenários não são previsões, pois entende que não é possível prever o futuro com um razoável grau de certeza. Dentro deste enfoque, Schwartz (2000) ensina que os cenários são sistemas que ajudam as pessoas a aprender, pois apresentam imagens alternativas de futuros possíveis.

Para Porter (1985), cenários são utilizados em estratégias e consistem em visões sobre o futuro que pode vir a ser. Não se constituem em uma previsão, mas sim, em um possível futuro que virá. O autor considera que as organizações tenham presente, no momento de realizarem o planejamento, as forças que regem o mercado e defende ainda que os cenários são ferramentas importantes para o entendimento e busca por novas tendências, recomendando a construções de cenários alternativos como uma forma de análise.

Os cenários podem ser entendidos como uma possível visão do mundo na qual encontramos alternativas para a tomada de decisão, tendo por base o conjunto de mudanças propostas que permitem um maior controle da situação.

Rigland (2002) considera importante os seguintes aspectos na construção de um cenário.

- a habilidade de antecipar comportamentos no mundo real explorando as barreiras ou mudanças em um ambiente externo, ou a relação entre as forças;

- a criação de um modelo mental que permita uma visão de antecipação ratificando ou não as evidências;

Schwartz (2000) indica que são oito as etapas para o processo de elaboração de cenários:

- identificação da questão principal;
- identificação dos fatores-chaves (microambiente);
- identificação das forças motrizes (macroambiente), classificadas em elementos pré-determinantes e incertezas críticas;
- ranking das incertezas críticas;
- definição das lógicas dos cenários;
- descrição dos cenários;
- seleção de indicadores e sinalizadores principais;
- análise das implicações e opções.

Neste aspecto, devemos ter presente a limitação do ser humano e sua incapacidade de prever o futuro. Entretanto é possível que o homem teça conjecturas utilizando a maior quantidade de variáveis possíveis e estabelecendo relação entre elas, objetivando estruturar as incertezas do futuro. O estudo do futuro implica necessariamente em vencer três grandes dificuldades:

- a própria incerteza- deve ser estruturada;
- a complexidade – deve ser reduzida;
- organicidade- deve ser respeitada

A finalidade dos cenários não é projetar tendências. Deve-se procurar as discontinuidades escondidas no futuro, que podem representar ameaças ou oportunidades a serem aproveitadas. O método de criação de cenários deve evitar que se atribua ao futuro expectativas de projeção do passado, pois este ato seria a projeção de continuidades, o que se busca é exatamente o contrário, ou seja, pensar em um futuro com suas incertezas e discontinuidades.

3.4.2 Tipos de Cenários

Schwartz (2002), Porto, Nascimento e Buarque (2001) e Marcial e Grumbach(2002), apresentam a classificação de cenários de acordo com os enfoques de probabilidade em:

Projetivo - uma única visão de futuro para a organização. Este modelo é aceitável em ambientes de pouca turbulência, onde não exista o rompimento estrutural entre o passado e o futuro, destina-se à tomada de decisão de curto prazo;

Extrapolativo – usado em ambientes de relativa estabilidade política, econômica e tecnológica. Muito utilizado até o início da década dos anos de 1970. Em ambientes de constante mutação, os erros de projeção tornaram-se muito freqüentes ocasionado uma diminuição na utilização deste enfoque.

Prospectivo - procura identificar e captar rupturas e descontinuidades, adaptando-se facilmente a ambientes de grandes modificações e com vistas ao longo prazo.

Os modelos de cenários prospectivos, podem ser classificados quanto ao tipo em :

Tipo Exploratório – Utiliza o método de regressão, o qual apresenta restrições devido a estrutura matemática dos modelos ergométricos. A tendência de projetar no futuro as regularidades do passado faz com que este tipo de cenário apresente uma visão de curto prazo e limitação em aceitar um futuro diferente das realidades passadas. Pierre Wack (2001, p.), afirma que “ os cenários exploratórios descrevem mundos diferentes e não resultados diferentes do mesmo mundo[...]

Tipo normativo - Apresenta como característica principal a criação de futuros desejados. O futuro projetado perpassa o caminho a ser percorrido com as características da própria organização.

Tipo Combinado - Utiliza as duas técnicas anteriores, ou seja, é apresentado como um misto entre o Tipo Exploratório e o Tipo Normativo.

Quanto à aplicação, os cenários Prospectivos podem ser assim classificados segundo Stollenwerk (apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002):

Cenários Globais – como visão macroeconômica, utilizado por instituições governamentais e empresas multinacionais;

Cenários Focalizados – utilizados para estudos regionais ou segmentação de negócios;

Cenários de Projetos – são os utilizados em processos decisórios que envolvem investimentos os quais exigem longo período de maturação e envolvem alto grau de incertezas com relação a possíveis futuros.

Elaborar cenários exige dos estrategistas muita pesquisa para qualificar as informações e aguçar a capacidade de percepção de todos os envolvidos no processo. Ribeiro (2001) argumenta que a utilização de cenários para elaboração de planejamentos representa um passo à frente em relação às tradicionais metodologias de planejamento, pois agrega doses de incertezas e descontinuidades em relação ao passado permitindo a formação de uma visão compartilhada de negócios e objetivos a serem alcançados.

A redução de dois erros bastante comuns na hora da tomada de decisão é defendida por Ribeiro (2001). Segundo o autor, no momento da tomada de decisão através de processos convencionais podemos pecar por falta ou por excesso de previsão de mudanças. A metodologia de criação de cenários apresenta “imagens” alternativas de futuros possíveis, considerando ainda as características dinâmicas das mudanças em cada área. Ribeiro (2001) aconselha, ainda a construção de cenários para planejamento onde seja desejado:

Identificar possíveis oportunidades de negócios;

Testar a estratégia em múltiplos cenários;

Monitoramento da execução da estratégia;

Pesquisar mudanças no ambiente para determinar quais as estratégias deverão ser adaptadas ou alteradas para a sobrevivência dos negócios;

Reduzir as incertezas em relação à capacidade da liderança de promover ajustes;

Incrementar a qualidade do pensamento estratégico, reduzindo assim pensamentos rotineiros.

3.4.3 Técnicas e Métodos de Elaboração de Cenários

Existem várias técnicas ou métodos para elaboração de cenários, no entanto, Schoemaker (apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002.p.), sinaliza que “[...] somente a análise de múltiplos cenários é a ferramenta indicada para examinar incertezas e expandir o pensamento das pessoas. ” A utilização de ferramentas simples, que possam ser facilmente assimiladas pelos usuários é defendida por Godet; Roubelat (apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

Bethlem(2002) recomenda a utilização de técnicas “criativas” para identificar e apresentar “futuros originais” ao invés de utilização de técnicas projetivas originárias da análise de séries temporais passadas.

Marcial; Grumbach (2002) dividem as técnicas de cenários em três tipos:

A) De ajuda à criatividade – com a seguinte sub-divisão: - Brainstorming, Sinética, Análise Morfológica e Questionários e Entrevistas

Brainstorming deve ser entendida como “[...] uma técnica de trabalho na qual a intenção é produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema[...]”(Marcial; Grumbach, 2002, p.).Estimular a imaginação com o objetivo de obter novas idéias que servirão para o início de um processo ou para resolução de um determinado impasse na realização de uma determinada tarefa.

Sinética é a técnica utilizada para a geração de idéias criativas sobre um determinado problema, utilizando-se principalmente de analogias, com o objetivo de encontrar soluções ou transferir conhecimentos e experiências sobre um determinado tema. Dois conceitos são utilizados quando se emprega esta técnica: “fazer o estranho familiar” e ‘fazer o familiar estranho”, ou seja identificar semelhanças em situações diversas.

A Análise Morfológica busca explorar os possíveis futuros tomando por base o estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema.

Após, todas as soluções alternativas são sintetizadas efetuando-se combinações dos atributos de diferentes possibilidades.

Questionários e Entrevistas - instrumentos de ajudas às técnicas anteriores utilizadas na organização, objetivando democratizar as opiniões sobre o tema.

B) De avaliação cujo principal objetivo é estimular as mudanças de comportamento de determinadas variáveis e suas repercussões num determinado sistema analisado. Apresenta a

seguinte sub-divisão : Método Delphi, Método dos Impactos Cruzados e Modelagem e Simulação :

O Método Delphi - é uma técnica circular e interativa que objetiva encontrar o consenso entre os especialistas e deverá ser buscado através de respostas a questionários e na formulação de novas perguntas. A média das opiniões será o resultado final da aplicação deste método.

O Método dos Impactos Cruzados objetiva a avaliação da influência que determinado evento teria sobre a probabilidade de ocorrência em outros eventos. Em resumo, é o estudo de probabilidade de os eventos selecionados ocorrerem e afetarem outros eventos dentro da situação estudada.

O Método de Modelagem e Simulações são modelos matemáticos onde a variação dos parâmetros do modelo em estudo apresentam alternativas que são selecionadas de acordo com critérios previamente estabelecidos.

C) De Análise de Multicritérios o objetivo é facilitar a tomada de decisões referente a um determinado problema, quando existem diversas opiniões sobre o tema, priorizando ou reduzindo os fatores que devem ser tomados em conta.

Marcial e Grumbach (2002) identificam duas etapas para esta análise:

Primeiro – classificam-se os diversos aspectos que vão compor as variáveis do cenário;

Segundo – considerando níveis de concordância ou divergência, agregam-se as classificações obtidas através da aplicação do Método de Concursos, de Patter e do CPE, ou outra regra que permita comparar os diversos aspectos.

Os métodos acima identificados podem ser utilizados isoladamente ou em combinações entre si, o desejo de maior detalhamento ou a maior complexidade do tema estudo irá definir a melhor técnica a ser utilizada.

3.4.4 Modelos para Construção de Cenários

Para Marcial e Grumbach

Na prática para Godet e Roubelat (1996) não há apenas um método de construção de cenários, mas vários métodos. Porém o termo método de cenário só se aplicaria a uma abordagem que incluísse alguns passos específicos, como análise de sistemas, retrospectivas, identificação das variáveis, seu comportamento e relações, estratégia dos atores e elaboração de cenários múltiplos. (2002, p. 69)

Conforme Marcial(1999), Bethlem(2002) e Marcial e Grumbach(2002), os métodos de elaboração de cenário que possuem base conceitual, passos definidos e filosofia são os seguintes:

- 1 – Método descrito por Michel Godet;
- 2 –Método descrito pela General Eletric;
- 3 – Método descrito por Peter Schwartz;
- 4 – Método descrito por Michel Porter;
- 5 – Método descrito por Raul Gruambach.

1 – Método descrito por Michel Godet

No “Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação” descrito por Godet, Marcial e Grumbach (2002) identificam as seguintes etapas:

- a) Delimitação do sistema e do ambiente;
- b) Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva da situação atual;
- c) Seleção dos condicionamentos do futuro;
- d) Geração de cenários alternativos;
- e) Testes de consistência, ajuste e disseminação;
- f) Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica.

2 - Método descrito pela General Eletric - GE

A principal característica do método utilizado pela GE são a presença de metodologias e abordagens complexas. A estrutura para utilização deste método é a abaixo identificada:

- a) Etapa nº 01 – Preparação das bases
- b) Etapa nº 02 – Escolha e planejamento dos indicadores críticos da prospecção da organização em estudo
- c) Etapa nº 03 – Levantamento e registro da trajetória do comportamento passado de cada indicador escolhido
- d) Etapa nº 04 – Verificação dos eventos futuros potenciais e sua consistência
- e) Etapa nº 05 – Análise de impactos cruzados. Prospecção de cada indicador escolhido e seus valores no futuro

- f) Etapa nº 06 – Estruturação e modelagem final do(s) cenário(s) prospectados
- g) Etapa nº 07 – Elaboração de guias gerais para serem enviadas aos setores competentes, objetivando a execução do que foi planejado.

3 – Método descrito por Peter Schwartz - suas principais características são os modelos mentais dos dirigentes, sua visão de mundo, preocupações e incertezas. Sua metodologia está abaixo descrita.

- a) Identificação da questão principal;
- b) Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)
- c) Identificação das forças motrizes (macroambiente)
- d) Priorizar os fatores-chave e forças motrizes
- e) Seleção das lógicas dos cenários
- f) Descrição dos cenários
- g) Análise das implicações e opções
- h) Seleção dos principais indicadores e sinalizadores

4 – Método de Cenários Industriais de Michel Porter a principal característica é o foco para a indústria. A elaboração de cenários por este método compreende as seguintes etapas:

- a) Propósito de estudo
- b) Estudo histórico e da situação atual
- c) Identificação das incertezas críticas
- d) Comportamento futuro das variáveis
- e) Análise de cenários e consistência
- g) Concorrência
- h) Elaboração das histórias de cenários
- i) Elaboração das estratégias competitivas.

5 – Método descrito por Raul Grumbach - sua principal característica consiste na afirmativa de que existem vários futuros possíveis e que o futuro não será, necessariamente, um seqüência do passado. O autor propõe quatro fases para a sua elaboração.

- a) A definição do problema
- b) A pesquisa ou o diagnóstico estratégico
- c) O processamento dos dados

d) Sugestões sobre o que foi construído.

4 O MUNICÍPIO DE DOM FELICIANO

A colônia de São Feliciano, como era conhecida antigamente, foi fundada em 1890 e, somente no ano seguinte o governo brasileiro mandou instalar ali as primeiras famílias polonesas, compostas basicamente de agricultores, destinados ao cultivo da terra, em geral. Todavia, os então imigrantes poloneses, traziam consigo as ferramentas para trabalharem em terras e matas das encostas da Serra do Herval (que então pertencia à Encruzilhada do Sul), notadamente ao longo do riacho denominado Sutil, afluente do Rio Camaquã.

Radicavam-se assim, as primeiras e modestas residências de alvenaria de tijolos, das primeiras famílias, habitantes de Dom Feliciano, através das seguintes Linhas ou Colônias: Evaristo Teixeira, Lopo Neto, Júlio de Castilhos, Federal, Amaral Ferrador, Cavadeira, Laurentina Nova, perdiz, Corrêa neto, São Braz, Assis Brasil, Guaraxaim, Pinheiro, Umbu e outras formando, então o que hoje é o Município.

Distante 176 km da Capital do Estado, a uma altitude de 154m, Dom Feliciano é privilegiada de densa mata florestal e relevo acidentado, o que por sua vez conferem, aos moradores e visitantes, uma belíssima paisagem típica e muito semelhante às paisagens européias, o que seguramente era conferido pelos seus primeiros habitantes – ou então, os imigrantes poloneses.

Com história e situação idênticas aos outros tantos municípios do interior do Estado do Rio Grande do Sul, Dom Feliciano, que conta atualmente com uma população de 14.375 habitantes, tem uma densidade demográfica de cerca de 11,38 habitantes por km², o que ainda lhe qualifica como um município eminentemente de características rurais.

Há cerca de 43 anos conquistou a condição de município emancipado, mais precisamente a partir de 9 de dezembro de 1963. Apresenta uma superfície de 1.263 km², cujas cercanias incluem os municípios de São Jerônimo, Encruzilhada do Sul, Camaquã e

Amaral Ferrador, com dois acessos através da Cidade de Camaquã e por Encruzilhada do Sul fora algumas alternativas vicinais ou estradas de produção.

O município inclui um pequeno centro urbano, no qual vive atualmente 31% da população, que se ocupa com pequenos estabelecimentos comerciais, escolas e outros pequenos negócios.

Na sua grande parte, o desenvolvimento sócio-econômico do Município de Dom Feliciano se deu inicialmente com o trabalho na agricultura, através do cultivo de cereais como milho, feijão, trigo e outros, isso graças às condições climáticas e às características dos solos (localidade de terra preta, bastante atraente para o cultivo de uma grande diversidade de sementes).

As pequenas propriedades rurais que foram se constituindo, por volta de 1890, eram originadas pelo movimento imigratório ocorrido em todo o Brasil. No caso de Dom Feliciano, esse movimento provinha em geral, das aldeias e cidades localizadas no centro da Polônia, em torno de Varsóvia tais como Kolisz, Plock, Lódz e outras, que naquela época eram ocupadas pelos russos. Estes desde logo foram distribuídos em espaços, os quais, pagavam de forma parcelada – como aliás aconteceu em muitos outros municípios do Estado.

Pelo que se lê dos antigos registros, as condições iniciais foram penosas e às vezes quase impossíveis de serem transpostas. O trabalho, dito braçal, não passava apenas pelo entendimento das árduas colheitas, mas principalmente pela construção de tudo, já que, nada existia no lugar.

Em 1963, por iniciativa de um pequeno grupo de tradicionais moradores, o então distrito de Dom Feliciano recebia a autonomia sócio-política, passando a ser considerado município.

Durante muitos anos, o município dependeu unicamente da economia doméstica das pequenas propriedades que cultivavam cereais, tais como milho, feijão, e outros para a própria subsistência. Por volta dos anos de 1970, com o impulso da cultura fumageira, iniciada na região de Santa Cruz do Sul e que se estendeu por todo o Vale do Rio Pardo, Dom Feliciano também iniciava sua trajetória no cultivo do tabaco.

Decorrente de sistemas muito bem implantados e resultados de políticas de mercado muito bem articuladas pelas grandes companhias fumageiras, o município de Dom Feliciano, logo se integrou à cultura, pois apresentava as condições consideradas para o fumo, tais como a) a adequação das terras da região ao cultivo em estufa, com clima moderado e chuvas bem distribuídas durante as fases do ano; b) a tradição familiar em pequenas propriedades; c) perfil

cultural dos agricultores dedicados, caprichosos; d)consolidação do cultivo e do comércio do produto na região ; e)existência de estradas de produção.

Assim, os colonos de Dom Feliciano davam início a uma nova fase da sua história. De fornecedores dos comerciantes, passam à condição de produtores da agroindústria, recebendo todas as condições e insumos necessários para uma nova produção – o fumo.

Hoje, cerca de 2.485 famílias, instaladas em pequenas propriedades produzem cerca de 13.134 toneladas por ano de tabaco, gerando cerca de R\$ 3.053.371,00 de impostos arrecadados.

A dualidade de estilos de vida – rural e urbana ainda caracterizam o município como “celeiro”. Como dito anteriormente, os colonos, de fornecedores dos comerciantes que lhes compravam a produção de milho, feijão e outros, passaram à ser produtores das grandes agroindústrias fumageiras, mas com isto se deu início à perda de autonomia do processo de trabalho dos produtores familiares e por conseqüência a vulnerabilidade sócio-econômica do município, sob vários aspectos.

Isso vem ocorrendo à medida que as grandes empresas tabageiras, passam a fornecer, como forma de adiantamento, as sementes e os fertilizantes, além de financiar a construção de estufas. Esse processo, por sua vez, também representa, além do abandono das culturas que deram origem ao município, uma intensificação de vários problemas, como é o caso de desmatamento pela derrubada de florestas nativas, já que requer para a secagem das folhas de fumo, a construção de estufas e o uso de lenha como combustível.

Além disso, se pode ainda incluir a assistência técnica oferecida pelas empresas em troca da promessa de venda integral da produção, com exclusividade. O produtor se compromete, primeiro moralmente, e mais tarde, contratualmente .Desta forma, as grandes indústrias fumageiras vêm tomando as rédeas do processo produtivo e de desenvolvimento econômico de Dom Feliciano, fazendo com que as relações de mercado fiquem cada vez mais tumultuadas e reduzidas.

5 O FUMO E A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA

O ritual dos índios de queimar e aspirar a fumaça daquela planta sagrada viajou nas caravelas e ganhou o mundo.¹

Antes mesmo dos europeus chegarem ao Novo Mundo, o hábito de fumar já fazia parte do cotidiano dos nativos da América. Tal hábito estava muito mais relacionado à crenças do que ao prazer puro e simples de consumo.

O tabaco, planta originária dos Andes, acompanhou a migração dos índios por toda a América Central até chegar ao Brasil.

Na época do descobrimento, o fumo já fazia parte dos rituais dos índios de todas as tribos que entraram em contato com os descobridores. A fumaça obtida com a queima das folhas era considerada a materialização milagrosa do hálito dos pajés. A novidade foi motivo de comentários nas cortes européias, pois além de hábitos incomuns como andar sem roupas, pintar a pele, lavar o corpo com frequência, os habitantes da terra descoberta aspiravam fumaça.

Em 1518, o missionário espanhol Romano Pane enviou ao Imperador Carlos V sementes de tabaco, que foram cultivadas com todo o cuidado, daí resultando a primeira plantação européia. Bem antes disso, marinheiros da esquadra de Cabral, já tinham levado para o mar pedaços de fumo, utilizando-os de diversas maneiras, quer pulverizando seu pó sobre feridas, uma vez que os índios reconheciam o poder cicatrizante do tabaco, ou então fumando para diminuir o tédio e a melancolia que os longos períodos da viagem propiciavam.

¹ Fragmento retirado do site <http://www.souzacruz.com.br> Acesso em: 14 mai. 2006.

A interação de Portugal com sua nova colônia, o Brasil, propiciou a expansão do hábito de fumar. A tendência a acreditar em curas milagrosas é muito antiga. Assim, tão logo foi difundido na Corte Portuguesa o poder curativo da planta utilizada pelos nativos da “nova terra”, seu uso transformou-se em um grande sucesso. Porém, os médicos da época, incomodados com a existência de um medicamento natural tão poderoso, mas totalmente desconhecido da comunidade médica, cuja descrição e utilização não se enquadrava em suas anotações, optaram por uma estratégia pouco ortodoxa, passaram a escrever tratados obre o fumo, mesmo sem nunca terem visto uma folha sequer.

Assim, surgiu uma “literatura médica” empenhada em provar as diversas utilidades do novo produto. Porém muitas vezes se levantaram contra a tendência de transformar todo o conhecimento a respeito da medicina e de farmácia em uma “botica de uma droga só”, e a calorosa discussão entre tabagistas e antitabagistas teve início.

O embaixador francês em Portugal, Jean Nicot, em contato com a grande novidade, na corte portuguesa, “da erva que cura” enviou para a França uma partida de fumo com instruções à rainha, Catarina de Médice, esposa de Henrique II, que vivia atormentada por crises de enxaqueca. A rainha passou a cheirar o pó e a pitar pequenos cigarros, sendo logo seguida por boa parte da corte.

Mais tarde, em suas publicações, o botânico De La Champ, batizou o tabaco, cientificamente como Herba Nicotiana, dando o nome do embaixador a todo o gênero de plantas ao qual o fumo pertence. Nesta mesma época a Espanha já popularizava o rapé, pó finíssimo extraído das folhas torradas e moídas e que era servido em ricas caixinhas de metal e porcelana. Também nesta época o cachimbo era incorporado à imagem típica do inglês, surgiam da adaptação do objeto tradicionalmente usado pelos índios norte-americanos que aspiravam a fumaça pelo nariz, a partir de exóticos tubos em forma de Y.

Da grande aceitação pelos poderosos e viajando nos bolsos dos marinheiros que atravessavam o globo, o fumo espalhou-se para a Holanda, a Alemanha, a Rússia e invadiu a Ásia, via Balcãs. O hábito passou dos moscovitas aos tártaros orientais, atingiu a África, a Ásia Menor, a Grécia, a Hungria, a Polônia e todos os demais reinos do norte.

Em meados do século XVII o mundo inteiro fumava. E a Companhia Holandesa das Índias Ocidentais tratou de dar novos mercados aos interesses do negócio. Com sua longa experiência em monopólios, a poderosa Companhia organizou as rotas para que a Europa passasse a receber fumo, principalmente a partir da Holanda, que o importava da Virgínia, das

Antilhas e do Brasil, organizando então sua distribuição de acordo com os interesses econômicos.

Até os últimos anos do século XVI o fumo era comercializado sob a forma de escambo, onde o maior beneficiário era o colonizador e não o índio.

Os índios perceberam que estavam perdendo a terra, as riquezas e própria liberdade, não tardaram a reagir. Iniciou-se então um período de longas batalhas que não tinham data para terminar e que tiveram influência direta na produção de fumo.

As primeiras lavouras de tabaco formadas pelos colonos surgiram da necessidade de garantir o consumo próprio, pois era preciso plantar o próprio fumo ou esquecer o cigarro.

A Europa estava a procura de fumo, então surgiram interessados na aquisição do excedente da safra, novos comerciantes começavam a vislumbrar a possibilidade de grandes lucros com este comércio.

Diferente da cana-de-açúcar, que era plantada em grande escala, a produção de fumo ocupava áreas reduzidas, e era basicamente doméstica. Como a atividade não ocupava os doze meses do ano, quase todos os produtores eram também senhores de engenho e criadores de gado, e faziam da plantação do fumo um complemento da renda familiar.

A partir do século XVII surgiram produtores com maior capacidade. Em 1674, o monopólio da metrópole foi garantido, através da criação da Junta de Administração do Tabaco, juntamente com a criação da Junta de Administração teve início uma pesada tributação sobre o fumo.

No período colonial, o Brasil estava proibido de ter fábricas em seu território, deveria produzir matéria-prima e consumir produtos manufaturados da metrópole. Em 1808 com a chegada da Corte Portuguesa ao Rio de Janeiro e o alvará de D. João VI, que abriu caminho para o início de desenvolvimento industrial do país, na área da fumicultura, surgiram as primeiras fábricas de rapé. Ao final do século XIX o charuto ganhou notoriedade, ligado a uma aura de masculinidade e modernidade e impôs-se ao consumo do rapé.

A indústria do charuto inteiramente artesanal não requer maquinaria e nem prédios especiais, tampouco o emprego de muita mão de obra. A fabricação era caseira. A facilidade da produção doméstica deu surgimento às primeiras cooperativas de produtores. Em 1842, os alemães de São Leopoldo do Sul, (RS) uniram-se para comercializar sua produção.

Na Bahia, em 1851 surgiram as duas primeiras manufaturas. A partir de 1870 nomes como a Danneman, Suerdieck, Pimentel e Companhia de Charutos Pooch começaram a fixar suas marcas no mercado, com a produção de 40 milhões de unidades/ano quase totalmente consumida no mercado interno. Em meados do século XIX a produção subiu para 60 milhões de unidades e no final do século chegou á casa 70 milhões.

Neste mesmo período o hábito de fumar cigarros já existia, consistia em desfiar o fumo de corda e enrolá-lo dentro de uma palha. Costume que viajava nas caravelas com os portugueses.

No século XX, ocorreu a transformação do cigarro em indústria altamente produtiva. No Brasil, até então, os poucos cigarros industrializados disponíveis eram importados e, por consequência, caros.

O surgimento da indústria nacional cigarreira contribuiu para a queda do consumo de charutos.

No Brasil a partir de 1850, várias províncias destacavam-se no cultivo de fumo, cada qual com suas características regionais. Goiás, Minas Gerais e a Bahia produziam fumo destinado à indústria de charutos de coloração escura, enquanto no sul a produção de fumos claros principais componentes do cigarro, cuja indústria estava em expansão.

Entre 1920 e 1925 a Bahia e o Rio Grande do Sul juntos representavam 52,27% da produção nacional. Após cinco anos passaram a responder por 79,93% . Em 1930 a produção dos dois Estados se igualava, a Bahia produzindo 39,9 mil toneladas de fumo escuro, e o Rio Grande do Sul produzindo 30,34 mil toneladas de fumos claros. Porém uma diferença de tecnologia na área de secagem foi fundamental para a alteração do cenário de produção entre os dois Estados. Enquanto a Bahia continuava com a secagem ao sol e em galpões o Rio Grande do Sul especializou-se na secagem em estufa, produzindo assim fumo de qualidade superior. Os demais estados produziam apenas fumo em corda.

Conforme publicado no Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul – Economia.² O Brasil é o segundo maior produtor mundial de fumo em folha, com participação de 14,1% da produção mundial, em 2004 atrás somente da China que produz 36,5% do total produzido no mundo.

² Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266> . Acesso em 20 set. 2005.

Conforme a mesma publicação o Estado do Rio Grande do Sul apresenta maior produção de fumo em folha. Sua produção passou de 278.928 toneladas ou 48,8% da produção nacional, no período de 1998 a 2000, para 320.034 toneladas ou 50,7% da produção, no período de 2001 até 2003.

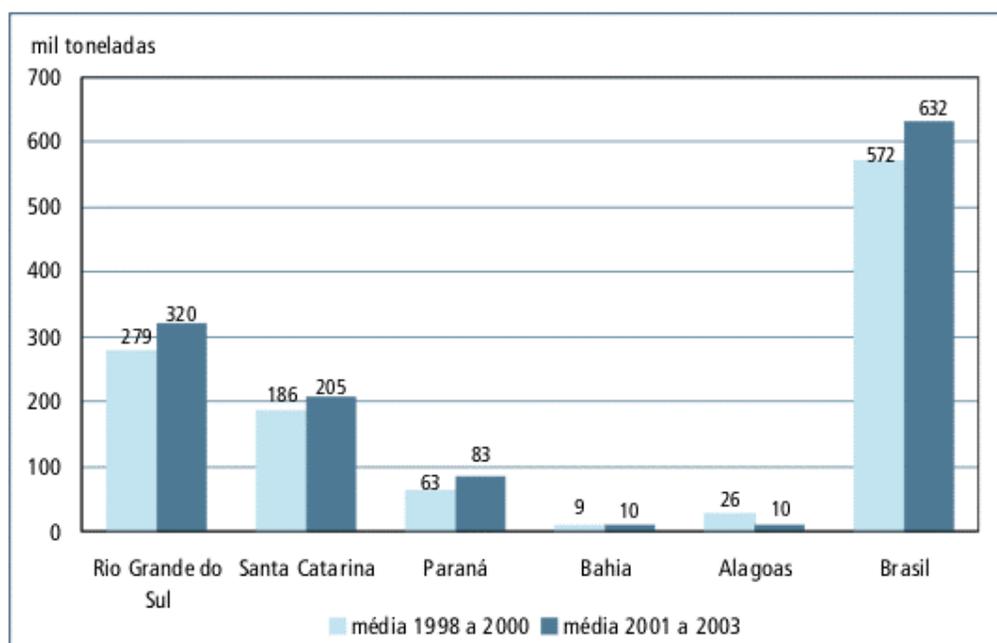


Figura 1 – Produção média de fumo do Brasil e dos principais estados.

Fonte: Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul – Economia - Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266> . Acesso em 20 set. 2005.

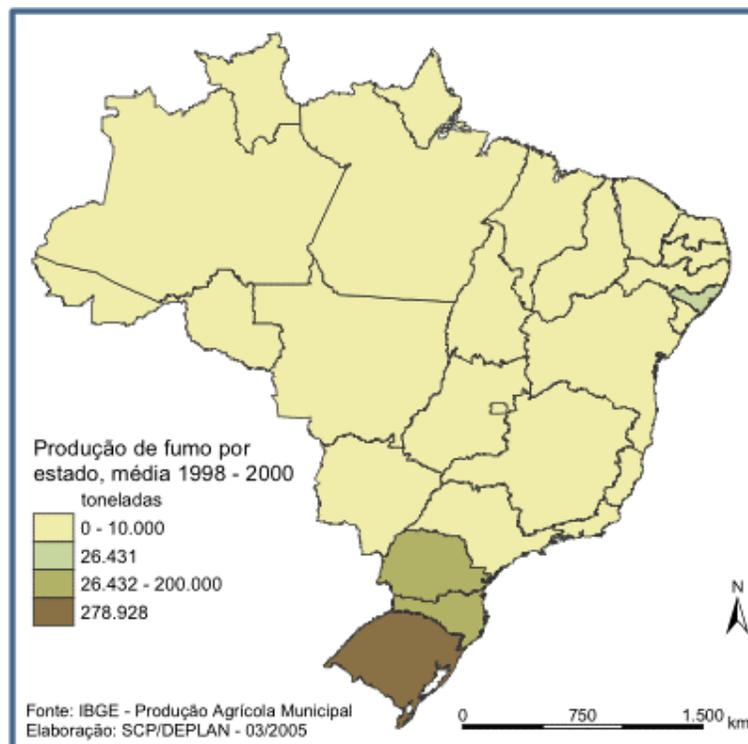


Figura 2 – Produção de fumo no Brasil, por estado – 1998 até 2000.

Fonte: Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul – Economia –

Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266>.

Acesso em 20 set. 2005.

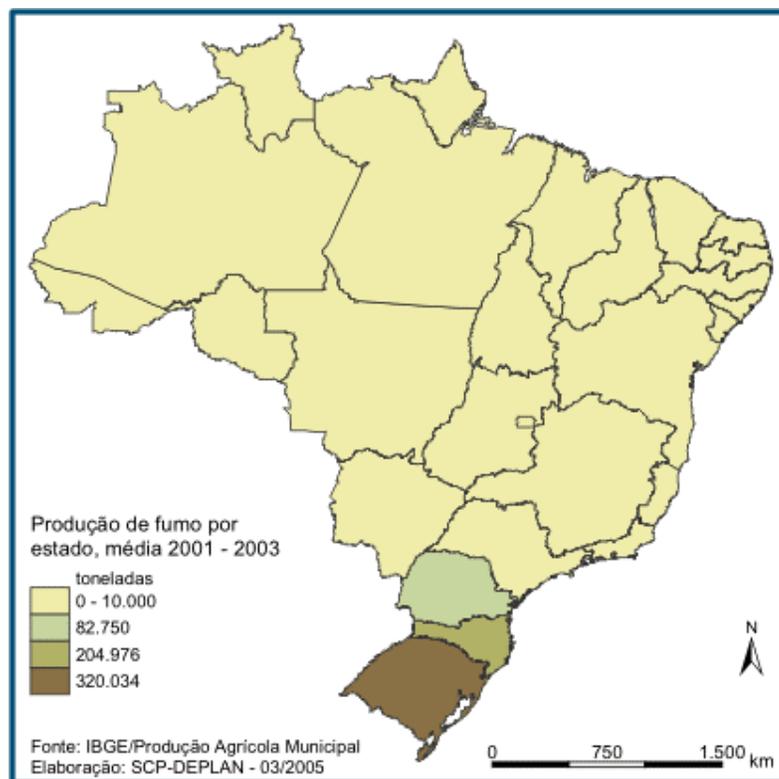


Figura 3 – Produção de fumo no Brasil, por Estado - 2001 até 2003.
 Fonte: Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul – Economia –
 Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266> .
 Acesso em 20 set. 2005.

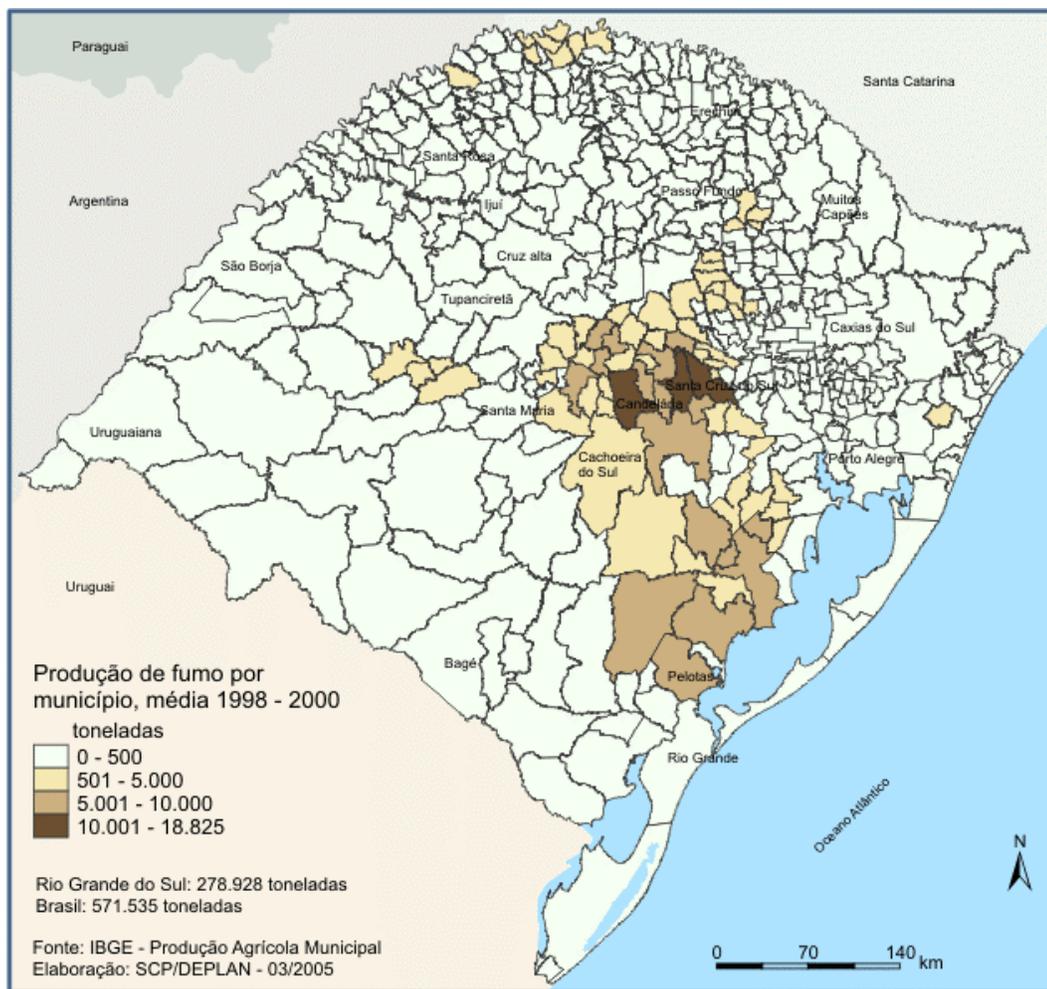


Figura 4 – Produção de fumo por município no RS – 1998 até 2000.

Fonte: Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul – Economia –
Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266>.
Acesso em 20 set. 2005.

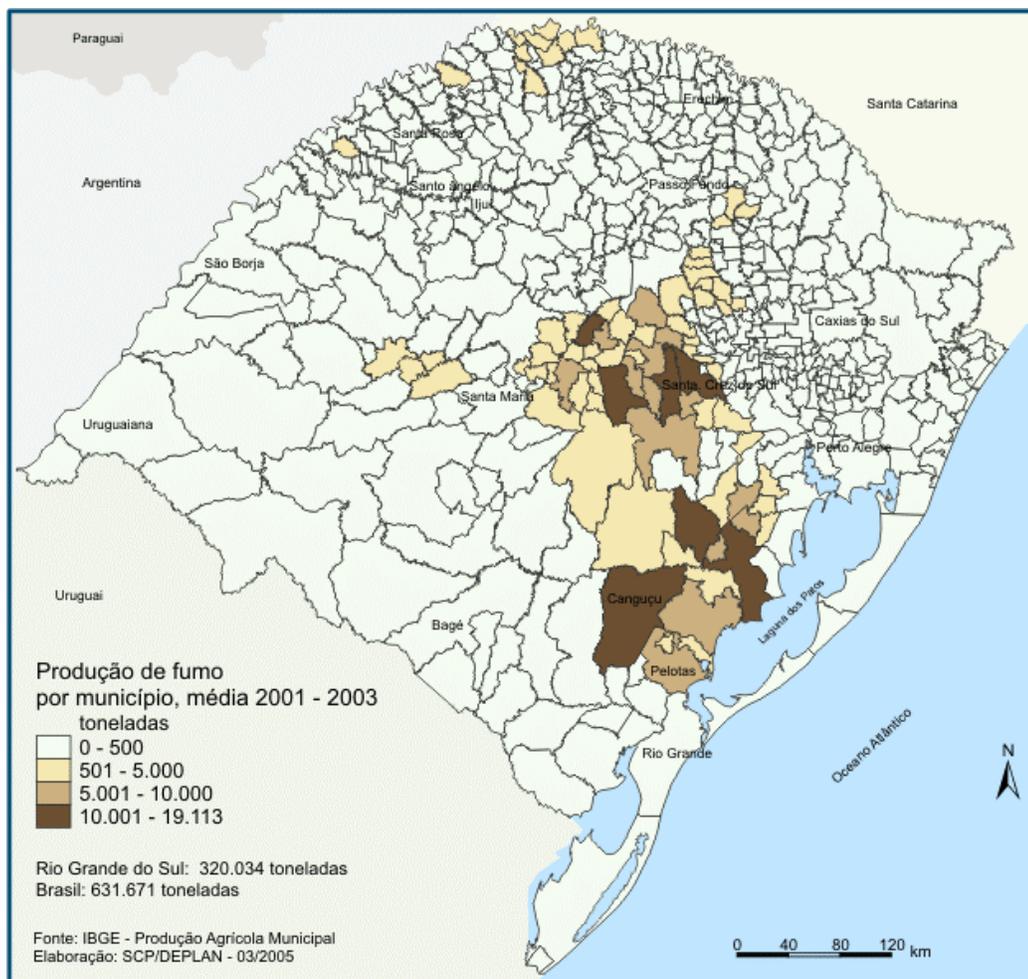


Figura 5 – Produção de fumo por município no RS - 2001 até 2003.

Fonte: Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul – Economia –

Informação obtida do site <http://www.scp.rs.gov.br/atlas/asp?menu=266> .

Acesso em 20 set. 2005.

5.2 CARGA TRIBUTÁRIA

Em 1891, o Brasil, baseado na experiência de países como EUA, Inglaterra, França, Rússia e Itália, resolveu estabelecer um imposto sobre o consumo de fumo, iniciava assim o processo que estabeleceria o Imposto sobre Produtos Industrializados, considerado até os dias de hoje o imposto mais representativo na comercialização de cigarros. Por esta normativa, foram fixados valores que deveriam ser pagos por gramas de fumo comercializado, não considerando a qualidade do produto, categoria comercializada ou o valor do produto. Assim, um charuto de alta qualidade passou a custar mais 5%, enquanto que produtos mais simples passaram a custar repentinamente mais 50% ou até 250% em relação ao preço praticado.

Pelo Decreto Lei 739 de 24/09/1938 foi alterada a base de incidência do imposto, passando então a tributação a ser calculada com base nas tabelas de preços a varejo.

Conforme informações da Receita Federal, em 2004 a carga tributária incidente sobre a comercialização de cigarros e assemelhados por tipo de tributo ou imposto estava assim distribuída:

Carga tributária incidente sobre a comercialização de cigarros e assemelhados

Ano referência – 2004

Tabela 1 – Carga Tributária Incidente sobre a comercialização de cigarros e assemelhados.

ESPECIFICAÇÃO	%
IPI	27,67
ICMS INDUSTRIA	25,00
ICMS VAREJO	2,11
SELO DE CONTROLE	6,00

COFINS	3,54
PIS	0,90
SOMA	66,22

Fonte: Informação Obtida no site: <http://www.rhp.com.br/tabaco/html/noti.html> .
Acesso em 25 set. 2005.

Ainda, segundo a Receita Federal, a distribuição da renda bruta em 2004, referente a comercialização de cigarros teve a seguinte distribuição:

Distribuição da renda bruta sobre a comercialização de cigarros e assemelhados

Período base – 2004

Tabela 2 – Distribuição da Renda bruta sobre a comercialização de cigarros e assemelhados

ESPECIFICAÇÃO	%
GOVERNO/TRIBUTOS	46,40
INDÚSTRIA	21,30
PRODUTOR	26,40
VAREJISTA	5,90
TOTAL	100,00

Fonte: Informação Obtida no site: <http://www.rhp.com.br/tabaco/html/noti.html> .
Acesso em 25 set. 2005.

6 CENÁRIO PARA A INDÚSTRIA FUMAGEIRA

Utilizando referencial bibliográfico, o resultado de pesquisas, de entrevistas e opiniões de pessoas ligadas à área, pretendemos neste capítulo elaborar um cenário prospectivo para a indústria fumageira no Estado do Rio Grande do Sul.

6.1 DEFINIÇÃO METODOLÓGICA

Segundo Peter Shwartz (2002) existe uma crença de que a informação séria deve ser demonstrada através de gráficos, números ou, em última análise, em linguagem didática. Porém, o autor defende que as questões relativas ao futuro são complexas ou imprecisas para serem abordadas através das linguagens convencionais dos negócios sugerindo, então, que na construção de cenários seja utilizada a linguagem típica das histórias e dos mitos, pois, transmitem significados que contribuem para explicar porque os acontecimentos futuros podem ocorrer de outra forma.

Para o processo de construção de cenários, Schwartz (2000) destaca algumas vantagens quando utilizamos histórias, pois estas abrem às pessoas possibilidades de análise, permitem que as pessoas dêem significado próprio ao evento.

Para a realização deste trabalho, o objetivo da construção do cenário para a Indústria Fumageira difere um pouco do objetivo que seria a construção de um cenário pela própria indústria.

Se a empresa criasse um cenário para utilização interna, teria como objetivo o embasamento de seu planejamento estratégico ou a tomada de decisões de longo prazo, desenhando de alguma forma a visão de possíveis futuros em relação à sua atividade.

A construção do cenário em referência tem como objetivo lançar uma visão sobre o futuro de um determinado segmento da economia, a indústria fumageira, para então verificar quais as possíveis conseqüências que os fatos considerados trarão para outro setor, no caso, a economia do Município de Dom Feliciano. Assim, os passos seguidos para a sua construção foram dados de forma a alcançar este objetivo.

Tipo de cenário a ser construído:

Prospectivo - tentativa de identificar e capturar possíveis rupturas e discontinuidades;

Modelo de cenário a ser construído:

Normativo – identificação de possíveis futuros;

Campo de Aplicação:

Cenário Focalizado – objetivo específico ou estudos regionais;

Técnica Utilizada:

Entrevistas ou questionários e utilização de notícias veiculadas na mídia ou artigos sobre o tema;

Método:

Pela característica de utilização e finalidade da construção deste cenário, o processo de construção de cenários descrito por Raul Grumbach é o que melhor se aplica, pois este método de construção de cenários auxilia na definição do problema, na elaboração do diagnóstico e no processamento das informações e elabora sugestões.

6.2 PERSPECTIVAS PARA O SETOR

O confronto entre o bem e o mal, na encenação da peça teatral denominada “Cultivo do Tabaco/Consumo de Cigarros”, continuará sem tréguas, pois interesses diversos estão sendo defendidos. O bem, neste caso representado pelos anti-tabagistas e o mal pelos consumidores, na era inicial e atualmente, continuam os anti-tabagistas com suas convicções na defesa de um mundo melhor e maior qualidade de vida e os consumidores na era industrial com seus grandes aliados, representados pelas indústrias fumageiras e os governos.

Conforme Beting (2006) citando o artigo de Brow (2000), defende que após um século de incentivo ao fumo, o mundo dá as costas aos cigarros. No mesmo artigo são feitas considerações sobre o futuro da indústria fumageira, considerando vários elementos de convicção para a tomada desta postura. Entre os principais argumentos citados no artigo em questão, a posição dos juizes ao julgarem ações responsabilizando as indústrias de fumo pelos danos que o cigarro causa à saúde, a elevação dos preços dos cigarros para cobrirem gastos com as indenizações, a posição dos governos em aumentarem alíquotas de impostos com o objetivo de não perderem rendas pela possível diminuição no volume de cigarros consumidos, a restrição de campanhas publicitárias que as indústrias estavam habituadas a patrocinar, enaltecendo as virtudes de quem fuma, a proibição de fumar em alguns lugares públicos, entre outros.

Os argumentos citados em 2000, hoje são uma realidade. Realidade esta muito mais presente e intensificada com o advento da globalização do planeta, onde as informações passam a ser divulgadas e podem ser acessadas em tempo real, elemento indispensável para o fortalecimento de ações integradas de combate ao tabagismo. Por outro lado, os atores que representam papéis de produtores e governo, convivem com outra realidade que não pode e não deve ser desconsiderada.

Estamos falando de economia e finanças. Os números envolvidos neste processo são gigantescos. Em termos de emprego 2.4 milhões de postos de trabalho são gerados nesta atividade, considerando empregos diretos e indiretos, na lavoura e na indústria. O BNDES coloca o setor do tabaco entre os 24 principais setores da economia nacional, considerando para esta posição a capacidade de geração de empregos e o poder de formação de cadeias produtivas com outros setores chaves multiplicando assim investimentos.

A contribuição nos impostos nacionais também é expressiva, cifras consideráveis são arrecadas anualmente pelos governantes. O Brasil é o quinto no ranking das nações com maior tributação sobre o produto. É inegável que a posição dos governos neste setor é bastante delicada, pois de um lado, a necessidade de formar “caixa” para fazer frente aos

gastos públicos é vital, porém a imagem de uma administração, comprometida com os interesses sociais, também deve ser defendida pelos governantes. Diante deste dilema, surge uma nova realidade, afinal, de qual lado efetivamente os governantes irão se posicionar?

O jornalista Capozzoli, (2006) ressalta que: “O Estado mesmo tem uma parcela múltipla e superposta de responsabilidades. Durante muito tempo se fez vista grossa ao cigarro, lavando-se em conta os impostos arrecadados.”

Por outro lado os antitabagistas e outras organizações voltadas a preservação da saúde têm conseguido grandes vitórias em suas ações. Conseguir que seja obrigatório colocar advertências com relação ao malefício do tabaco à saúde, nas próprias carteiras de cigarros, com absoluta certeza, de alguma forma irá despertar os fumantes para os riscos que tal vício acarreta.

A adesão de países à Convenção-Quadro, um tratado internacional liderado pela Organização Mundial da Saúde que determina, entre outros pontos, a substituição gradual das plantações de tabaco por outras culturas, e a aplicação desta convenção pelos países signatários pode representar a médio ou longo prazo, o fim das lavouras de fumo.

Em artigo publicado no Jornal do Comércio, sob o título “Área com fumo pode recuar 10%.”, é analisada a possibilidade do setor fumageiro reduzir em até 10% a área cultivada, já na próxima safra (Área,2006). Entre as principais causas apontadas para a tendência, estão fatores como a variação cambial e a ratificação da Convenção-Quadro, pelo Brasil, em 2005. No mesmo artigo, o segundo diretor secretário da Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), Romeu Schneider, analisa que um impacto nesta ordem refletirá diretamente na economia da região. “[...] alguns milhões de reais deixariam de circular [...]”, avalia.

Por último, em resposta à pesquisa realizada pelo autor, Carlos Sehn, Assessor da Diretoria do Sindifumo, avalia que o setor está fazendo um ajuste (redução) estimado ao redor de 10%, e então acontecerá uma estabilização na produção nos patamares ajustados. (APÊNDICE B).

Considerando esses argumentos, identificamos a probabilidade de redução, no longo prazo, na produção de fumo intensificada por campanhas antitabagistas e pressões crescentes sobre diversos governos, inclusive por ligas de consumidores, fumantes passivos e organizações não governamentais.

7 ANÁLISE DA ECONOMIA DO MUNICÍPIO DE DOM FELICIANO E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DO FUMO NESTA REGIÃO

Para identificar a importância da indústria fumageira na economia do município de Dom Feliciano, foi realizada uma pesquisa de campo junto aos produtores rurais e outra pesquisa utilizando o banco de dados estatísticos fornecidos pela Prefeitura Municipal, através da divisão de finanças.

7.1 PESQUISA –

No livro *Método e Técnicas de Pesquisa Social*, Gil (1999), sustenta que em um estudo de caso podemos utilizar pesquisas com propósito de explorar situações da vida real cujos limites não estão bem definidos, pairando dúvidas sobre a real situação. Através da pesquisa será possível investigar e explorar as relações em um determinado assunto.

Para atender este objetivo, definiu-se utilizar uma pesquisa exploratória, com a elaboração de perguntas dirigidas especificamente a identificar a relação entre a economia do município e a cultura de fumo.

No campo da educação, o município de Dom Feliciano está organizado sob a forma de escolas-pólo. Este tipo de organização consiste em reunir alunos de várias comunidades, chamadas Distritos, em um único local. Nestes estabelecimentos, destinados a atender às comunidades rurais, são ministradas aulas a alunos de Ensino Fundamental.

Existem no município cinco escolas-pólo, que basicamente atendem toda a comunidade rural. Aproveitando esta estrutura, foram entregues a cada estabelecimento 100 questionários. As Diretoras dos Estabelecimentos se comprometeram a enviar aleatoriamente através dos alunos os questionários para serem respondidos pelas famílias. Os mesmos deveriam retornar após dois dias.

Conforme o banco de dados estatísticos da Prefeitura, existem no meio rural 2.485 famílias. Assim, 500 pesquisas representam 20,12% da população.

Retornaram 445 questionários preenchidos, representando 17,91% da população e 89% dos questionários entregues.

O modelo do questionário aplicado, assim como os quadros com a tabulação das respostas estão disponíveis no Apêndice B deste trabalho.

No Apêndice C encontramos a correspondência enviada pelo autor à pessoas ligadas à área da fumiicultura, bem como as respostas obtidas nos Anexos A, B e C.

Indicadores Econômicos do Município de Dom Feliciano
Período – exercícios 2002 a 2005

Tabela 3 – Indicadores Econômicos de Município de Dom Feliciano

PERFIL SÓCIO ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE DOM FELICIANO UTILIZANDO A BASE DE DADOS DA PREFEITURA MUNICIPAL					
QUESITO	INDICADOR	EXERCÍCIOS			
ÁREA CULTIVADA	hectares	2002	2003	2004	2005
	FUMO	5.052	6.077	6.627	6.780
RECEITA DO MUNICÍPIO	R\$				
	TOTAL	7.011.284,	8.785.715,	9.034.566,	11.876.477,
	FUMO	5.609.027,	7.028.572,	7.227.652,	9.501.181,
	%	80%	80%	80%	80%
RETORNO ICMS	R\$				
	TOTAL	1.837.982,	2.337.076,	2.027.815	3.053.371,
	FUMO	1.378.486,	1.752.807,	1.520.861,	2.290.028,
	%	75%	75%	75%	75%
PRODUÇÃO ANUAL FUMO	TONELADAS				
		11.286	10.021	14.623	13.134

NÚMERO DE FAMILIAS	FAMÍLIAS				
	TOTAL	2.876	3.250	3.625	3.225
	ÁREA RURAL	2.131	2.318	2.619	2.485
	%	74%	71%	72%	77%
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS	UNIDADES				
	TOTAL				402
	ÁREA RURAL				214
ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS	UNIDADES				
	TOTAL				2
	ÁREA RURAL				1
PERCENTUAL MÉDIO DE OCUPAÇÃO DE UMA PROPRIEDADE					60%

Fonte: Informação Obtida no site: <http://www.rhp.com.br/tabaco/html/noti.html> .

Acesso em 25 set. 2005.

A análise dos dados constantes no quadro acima auxilia a identificar o perfil socioeconômico do Município, bem como ratificam as informações obtidas através da pesquisa realizada.

Tomando por base o ano de 2005, como argumento, podemos destacar que 80% da receita do município provém da exploração da cultura do fumo, que na principal receita da Prefeitura, o retorno sobre o ICMS, é alimentado em 75% por esta cultura , que 77% da população vive no meio rural, que 53% dos estabelecimentos comerciais estão localizados nos distritos, e que dos únicos dois estabelecimentos industriais, um está localizado na zona rural.

Análise das respostas à entrevista com os fumicultores

1) Qual o tamanho desta propriedade?

Constatou-se que as propriedades com até 10 ha representam 34,9% da amostra e com até 20 ha representam 25,3%. Portanto, tem se aí a característica fundiária do município.

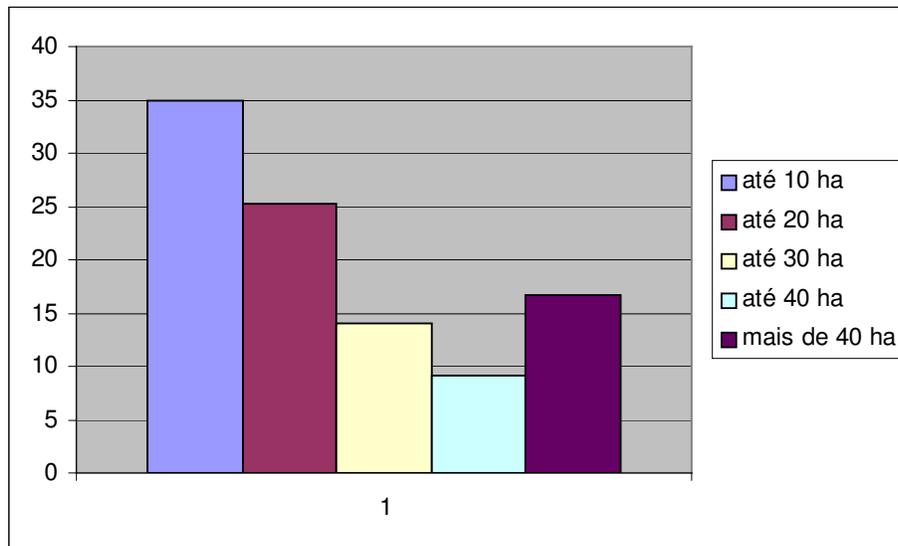


Figura 6 – Característica fundiária do Município de dom Feliciano.
 Fonte: Dados coletados na pesquisa.

2) A área da propriedade explorada é:

Neste aspecto 70,7% da amostra revela que as famílias são donas da propriedade.

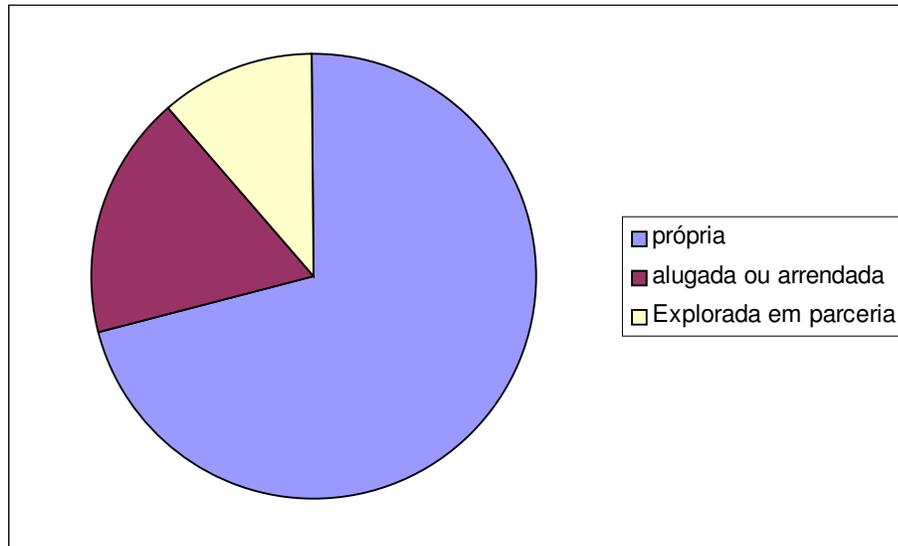


Figura 7 – Característica da posse das áreas de terras cultivadas
 Fonte: Dados coletados na pesquisa.

3) Quantas pessoas vivem nesta propriedade?

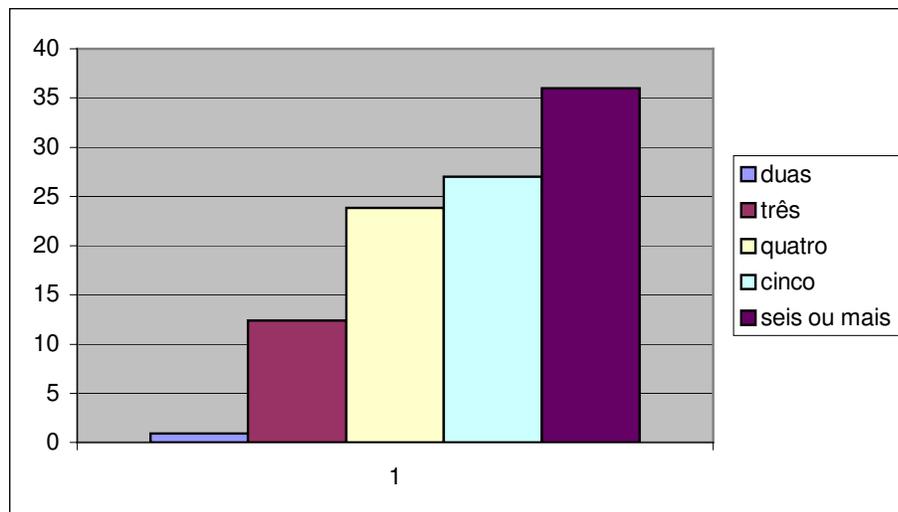


Figura 8 – Pessoas que vivem na propriedade
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

A análise revela que as famílias, em média, têm entre quatro e seis pessoas, ou seja, 86,8% da amostra, caracterizando famílias numerosas.

4) Qual é a fonte de renda desta propriedade?

A análise foi realizada tomando por base a soma de todas as respostas e identificou-se que 58,3% da renda da amostra estudada provém do cultivo de fumo.

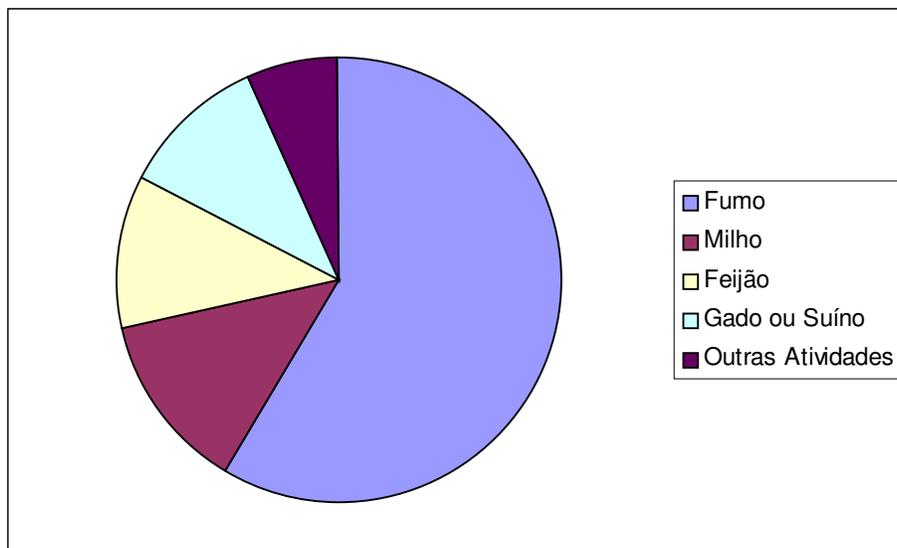


Figura 9 – Fonte da renda das famílias
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

5) Número de pessoas que trabalham na produção de fumo:

Contatou-se que entre em média quatro pessoas da organização familiar trabalham no cultivo do fumo.

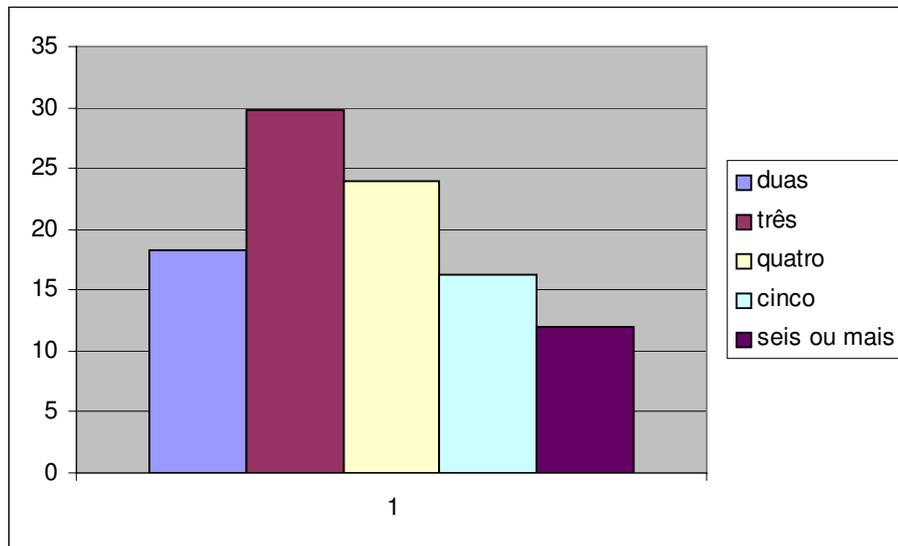


Figura 10 – Número de pessoas que trabalham na produção de fumo
 Fonte: Dados coletados na pesquisa.

6) Durante a safra de fumo esta família costuma contratar mais pessoas para trabalhar?

As respostas identificam que, às vezes 53,2% contrata mão-de-obra terceirizada e 37,5% nunca contrata. Estas respostas identificam que não existe oferta de emprego na região.

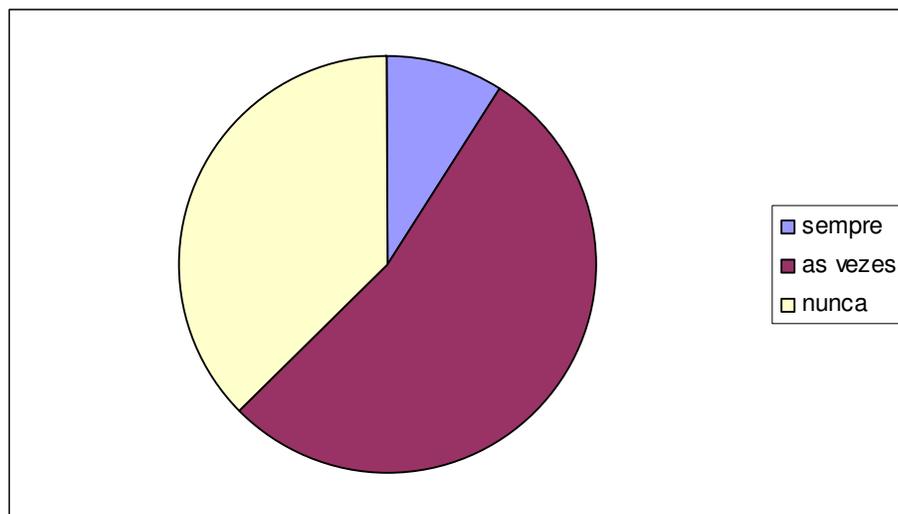


Figura 11 – Utilização de mão-de-obra terceirizada
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

7) Se esta propriedade trabalha com a cultura de fumo, o que representa na sua renda familiar?

As respostas apontam que 85% da renda da amostra estudada provém da cultura de fumo, pois 20,9% informam que de 50% a 70% da renda provém da cultura de fumo, e 64,1% dizem que de 70% a 90% obtém sua receita desta cultura.

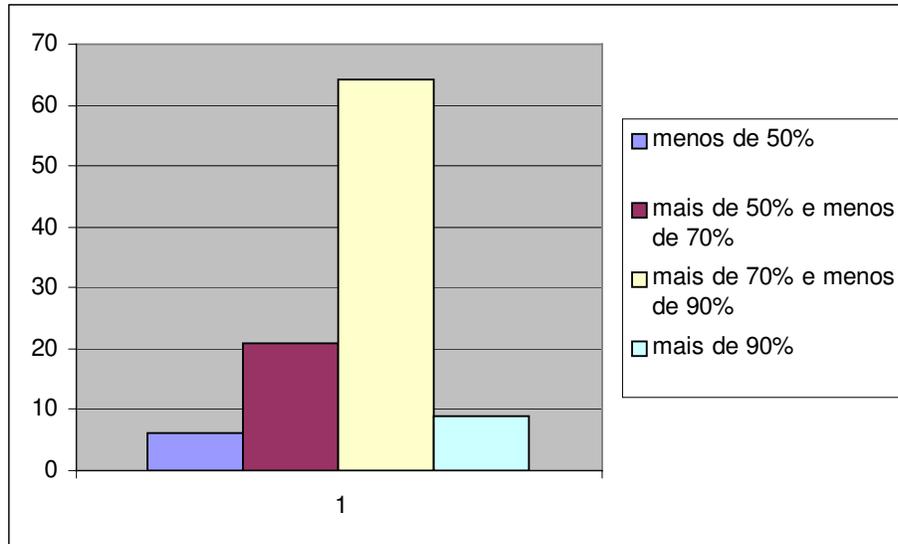


Figura 12 – Composição da renda família
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

8) Esta família compra alimentos que poderiam ser produzidos na propriedade? Ex. compra leite, verduras, carne, feijão, etc...

A resposta a este quesito identifica que 48,1% da amostra estudada compra os alimentos que poderiam ser produzidos na propriedade.

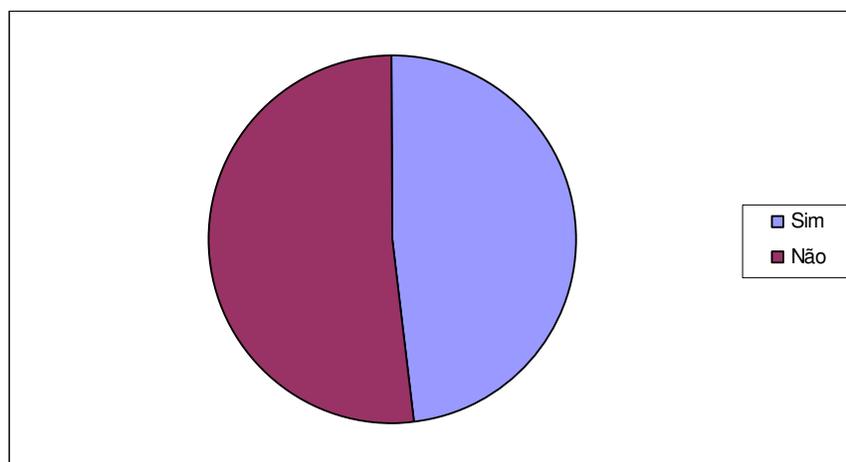


Figura 13 – Hábitos de consumo produtos produzidos na propriedade
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

9) Você já ouviu falar em “cooperativas”? Você confia neste sistema de organização?

Embora 65,8% da amostra confirme que conhece e confia no sistema cooperativista, outra boa parte 34,2% diz não conhecer e não confiar no sistema. Esta é sem dúvida uma característica própria da colonização, cujo traço individualista e desconfiado, herdado dos antepassados, ainda é bastante presente.

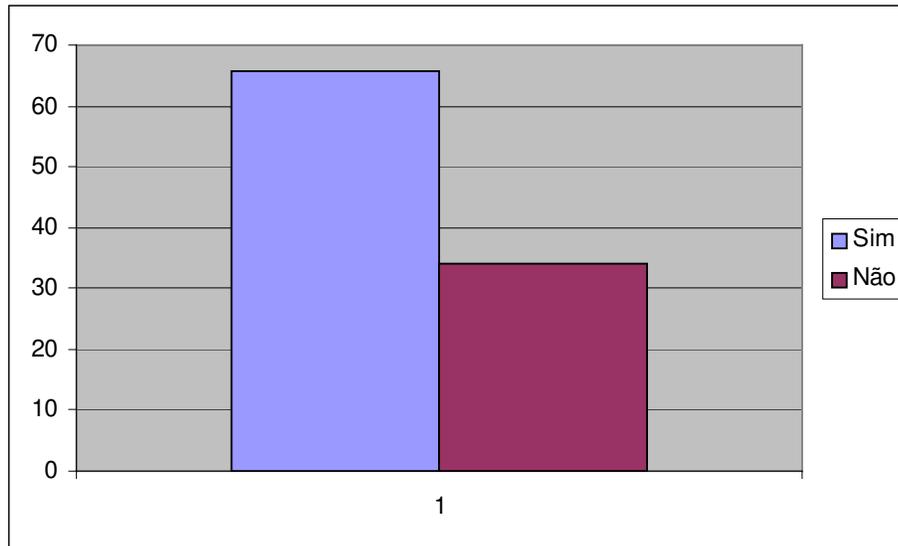


Figura 14 – Sistema cooperativo
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

10) O que esta família considera que poderia “dar certo” no município de Dom Feliciano.

Várias alternativas foram propostas, o que identifica a receptividade e até a conscientização, todavia a dispersão mostra que o nível de conscientização do problema não implica em respostas consensuais quando se trata de encaminhar soluções.

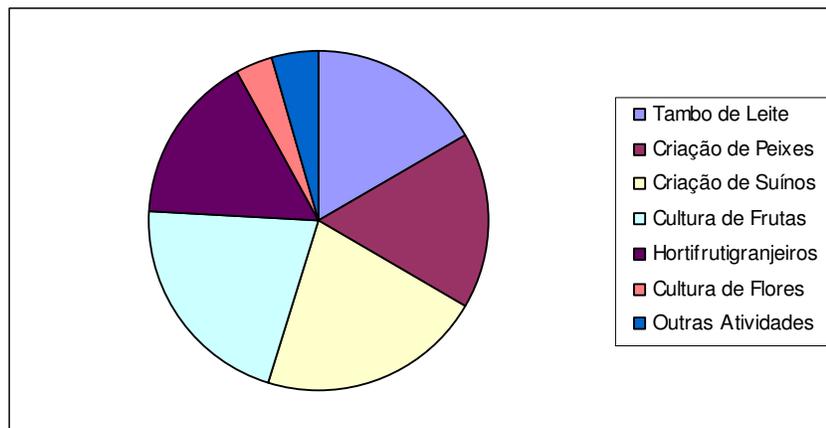


Figura 15 – Alternativas de substituição da cultura do fumo
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Pelo conjunto dos dados analisados pode-se afirmar que a economia do município de Dom Feliciano, bem como a renda dos agricultores, são altamente dependentes da cultura do fumo.

8 CONCLUSÃO

Ao final deste estudo, reconhecemos a importância que pode representar a utilização de cenários em estudos exploratórios, como ferramenta para a tomada de decisões.

Diferentemente dos demais mecanismos de administração, onde a tomada de decisões está embasada em acontecimentos passados, a proposta de elaborar perspectivas futuras rompe com o convencional e passa a preocupar-se com as incertezas futuras e com as discontinuidades. Ao tomar esta postura, qualquer gestor estará antecipando-se a possíveis turbulências e tomando as medidas cabíveis, no caso de ocorrerem as visões de possíveis futuros negativos.

É certo que a atividade de criar cenários requer, por parte dos “futuristas”, uma elevada dose de criatividade e astúcia, envolvendo o maior número de pessoas ligadas à atividade ou até mesmo pessoas alheias ao processo, mas que de alguma forma possam contribuir. Como também é certo que ao tomar esta postura a empresa estará “adiantada no tempo”, o que lhe permitirá montar decisões estratégicas e ações eficazes que anulem ou amenizem o impacto futuro, uma vez já conhecido e que permite a continuidade de sua existência.

Com relação ao município de Dom Feliciano, o estudo revela grande preocupação, pois uma economia está altamente dependente de uma atividade que se mostra permeada de incertezas e aponta, necessariamente, em uma posição otimista para a estagnação, ou, em caso mais pessimista, para o início de uma desaceleração.

Em qualquer um dos cenários, a situação do município é desconfortável e, portanto, a administração poderá antecipar-se ao caos e procurar alternativas capazes de evitar o total empobrecimento da população ou, ainda, em caso extremo, buscar a substituição gradativa da cultura do fumo como atividade econômica principal, podendo assim, evitar a inviabilidade administrativa por falta de perspectivas econômico-financeiras.

O item 10 da pesquisa realizada aponta algumas alternativas sugeridas pelos próprios agricultores como forma de contornar o problema.

Oliveira (2005) em seu trabalho “Produção de Tabaco e Policultura: Um Estudo Comparativo nos Três Estados do Sul do Brasil”, defende que a opção pela policultura

depende de um conjunto de fatores, entre os mais significativos, a disponibilidade para novos investimentos e a existência de estruturas para escoamento da produção.

Alerta ainda a autora, que a condição para a existência de novos cenários deve passar por estudos e pesquisas que considerem as peculiaridades dos agricultores, e neste caso, fenômeno natural que bancou, por um longo período, a subsistência econômica do município de Dom Feliciano.

Podemos considerar como totalmente procedentes os argumentos da autora, porém é necessário que algo seja feito rapidamente, dada a velocidade com que estão ocorrendo as mudanças.

Em primeiro lugar, uma ação de conscientização da população no sentido de voltar ao hábito do cultivo para a subsistência, tentando de todas as formas que respostas como a da questão 8 sejam negativas, o que se justifica pelo fato de que 48,1% da amostra pesquisada, afirma que não produz, por exemplo, leite, verduras, e outros produtos.

Se ao invés de comprar produtos de consumo diário, o agricultor produzisse os mesmos em sua propriedade, poderia economizar este valor e utilizá-lo em outra atividade ou até iniciar uma poupança.

Outra atividade na área da conscientização poderia ser iniciada, quanto à qualidade de vida do interior em relação à vida urbana. Através de diferentes demonstrações de esclarecimento da comunidade, poderiam ser destacados os valores contemplados ao de se viver com boa qualidade de vida, agregando-se a isto a necessidade de trabalhar o ano todo, considerando que o ciclo da cultura de fumo é de seis meses do ano.

Ainda nesta linha de raciocínio, um posicionamento relativo à área financeira, mais precisamente no que se refere a “orçamento familiar”, se faz necessário, pois não é raro ouvir de agricultores que “não sobrou dinheiro, pois comprei um trator, reformei a casa” e que “plantar fumo não dá dinheiro”.

A partir de diferentes análises, é evidente a necessidade de uma mudança cultural, incluindo um forte trabalho de esclarecimentos conceituais, evidenciando e planificando diferenças entre despesas, custos de produção e investimento. Sem sombra de dúvidas, isto poderá ser muito útil e fará com que os produtores tenham uma visão real do custo de produção e ainda possam investir em ativos que realmente contribuam para agregar valor à produção, lhes assegurando com certa segurança, determinado fluxo de renda. Ações deste tipo, com certeza não alterarão o curso de história, porém irão amenizar a crise ou o caos, em curto prazo. Concomitante às atividades descritas, é importante que se inicie um estudo sério e consciente sobre as incertezas do futuro.

Um trabalho especializado de consultoria, para análise técnica e profunda dos vários aspectos e variáveis poderá levar à criação de novos cenários e então, a sua implementação gradativa, respeitando vocações, convicções e as liberdades individuais, com a formulação de ações concretas, buscando a estabilidade e o crescimento econômico-financeiro de Dom Feliciano, como município e fator de desenvolvimento do estado.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **A Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

BETING, Joelmir Disponível em: <www.joelmirbeting.com.br/noticias.asp>. Acesso em: 12.jun.2006.

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia e técnica de construção de cenários globais e regionais. **Textos para Discussão**, Brasília, n. 939, fev. 2003.

CAMPOS, José Antonio. Estratégica dos negócios. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CAPOZZOLI, Ulisses **Tabaco, Saúde e Ciência.** Disponível em: <www.consciencia.net/2003/07/13/capozzoli.html>. Acesso em: 09 jun. 2006.

CARDOSO Jr, Walter F. **Apresentações do curso inteligência empresarial estratégica.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002

JORNAL DO COMÉRCIO. Caderno Rural. Porto Alegre, 15 abr. 2006, p.12

HOBBSAWM, Eric J. **A era dos extremos: breve século XX, 1914-1991 – 2. ed.** São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações.** 3. ed. São Paulo: 1987.

LÁRIOS, Adriana. **Estudo e Construção de Cenários para a telefonia móvel celular no contexto brasileiro.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)

– Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MARCIAL, Elaine C; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCIAL, Elaine C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva.** Marseille: Université de Droit et des Sciences d' Aix Marseille, 1999. Dissertação de DEA.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, **Planejamento por Cenários Prospectivos: A Construção de um Referencial Metodológico Baseado em Casos.** Florianópolis: UFSC, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, Luciana Bernardete. **Produção de Tabaco e Policultura: Um estudo Comparativo nos três Estados do Sul Brasil.** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2005. Dissertação (Mestrado Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, Cláudio; NASCIMENTO, Elimar; BUARQUE, Sérgio C. **Cinco cenários para o Brasil: 2001-2003.** Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. **Revista Científica das Faculdades SPEI.** Ano 2, n. 2, p. 20-26, jun.2001

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas.** São Paulo: Best Seller, 2000

SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as surpresas inevitáveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2003

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2000.

APÊNDICE A - Pesquisa realizada com agricultores do Município de Dom Feliciano



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA MESTRADO EM ECONOMIA – ÊNFASE EM CONTROLADORIA Mestrando – Arno Uszacki

Tipo: PESQUISA PERFIL ECONOMICO FAMILIAR

Objetivos Identificar o perfil econômico familiar do Município de Dom Feliciano, o grau de dependência da economia em relação à cultura fumageira e analisar a viabilidade de substituição desta atividade econômica.

- 1) Qual o tamanho desta propriedade, tem até:
 até 10 ha até 20 ha até 30 ha até 40 ha mais que 40 ha
- 2) A área da propriedade explorada é:
 própria alugada ou arrendada explorada em parceria
- 3) Quantas pessoas vivem nesta propriedade?
 duas três quatro cinco seis ou mais
- 4) Qual é a fonte de renda desta propriedade? (podem ser marcadas mais de uma alternativa)
 fumo milho feijão gado ou suíno outras atividades
- 5) Número de pessoas que trabalham na produção de fumo:
 duas três quatro cinco seis ou mais
- 6) Durante a safra de fumo esta família costuma contratar mais pessoas para trabalhar?
 sempre as vezes nunca
- 7) Se esta propriedade trabalha coma cultura de fumo, o que representa na sua renda familiar?
 menos que 50% mais que 50% e menos de 70% mais que 70% e menos de 90% mais de 90%
- 8) Esta familiar compra de alimentos que poderiam ser produzidos na propriedade? (Ex. compra de leite, verduras, carne, feijão, etc)
 sim não
- 9) Você já ouviu falar em “Cooperativas”? Você confia neste sistema de Organização?
 sim não
- 10) O que esta família considera que poderia “dar certo” no município de Dom Feliciano:
 tambo de leite criação de peixes criação de suínos cultura de frutas hortifrutigranjeiros (...) cultura de flores (...) Outras atividades
Quais?.....

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

TABELA 1.

		Fr	%
Qual o tamanho desta propriedade, tem até	até 10 ha	145	34,9
	até 20 ha	105	25,3
	até 30 ha	58	14,0
	até 40 ha	38	9,2
	Mais de 40 ha	69	16,6
	Total	415	100,0

TABELA 2.

		Fr	%
A área da propriedade explorada é:	própria	312	70,7
	Alugada ou arrendada	79	17,9
	explorada em parceria	50	11,3
	Total	441	100,0

TABELA 3.

		Fr	%
Quantas pessoas vivem nesta propriedade?	Duas	4	,9
	Três	55	12,4
	Quatro	106	23,8
	Cinco	120	27,0
	seis ou mais	160	36,0
	Total	445	100,0

TABELA 4.

		Fr	%
Qual é a fonte de renda desta propriedade?	Fumo	684	58,3
	Milho	152	13,0
	Feijão	131	11,2
	Gado ou Suíno	125	10,7
	Outras Atividades	81	6,8
	Total	1173	100,0

TABELA 5.

		Fr	%
Número de pessoas que trabalham na produção de fumo:	duas	75	18,2
	três	123	29,8
	quatro	99	24,0
	cinco	67	16,2
	seis ou mais	49	11,9
	Total	413	100,0

TABELA 6.

		Fr	%
Durante a safra de fumo esta família costuma contratar mais pessoas para trabalhar?	sempre	40	9,3
	as vezes	230	53,2
	nunca	162	37,5
	Total	432	100,0

TABELA 7.

		Fr	%
Se esta propriedade trabalha coma cultura de fumo, o que representa na sua renda familiar?	menos de 50%	25	6,1
	mais de 50% e menos de 70%	85	20,9
	mais de 70% e menos de 90%	261	64,1
	mais de 90%	36	8,9
	Total	407	100,0

TABELA 8.

		Fr	%
Esta familiar compra de alimentos que poderiam ser produzidos na propriedade? (Ex. compra de leite, verduras,carne, feijão, etc)	Sim	211	48,1
	Não	228	51,9
	Total	439	100,0

TABELA 9.

		Fr	%
Você já ouviu falar em "Cooperativas"? Você confia neste sistema de Organização?	Sim	291	65,8
	Não	151	34,2
	Total	442	100,0

TABELA 10.

		Fr	%
O que esta família considera que poderia “dar certo” no município de Dom Feliciano	Tambo de Leite	95	23,9
	Criação de Peixes	95	23,9
	Criação de Suínos	122	30,7
	Cultura de Frutas	120	30,2
	Hortifrutigranjeiros	92	23,1
	Cultura de Flores	21	5,3
	Outras Atividades	25	6,3
	Total	398	100,0

APÊNDICE C – Pesquisa de opinião sobre cenário indústria fumageira

.....

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE CENÁRIO INDÚSTRIA FUMAGEIRA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA MESTRADO EM ECONOMIA – ÊNFASE EM CONTROLADORIA Mestrando – Arno Uszacki

Prezado(a) Senhor(a)

Sou Arno Uszacki, estou concluindo o Mestrado em Economia, Ênfase em Controladoria na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Minha dissertação trata do estudo de cenários como ferramenta utilizada na tomada de decisão empresarial.

A aplicação prática deste trabalho será através do estudo para avaliar do grau de dependência da economia do município de Dom Feliciano, e a averiguação das possíveis conseqüências que um possível desaquecimento da indústria fumageira possa trazer para a economia do município.

Assim, devo “criar” um cenário prospectivo para a indústria fumageira e então avaliar o efeito que este “possível futuro” trará para a economia do município em questão.

Considerando o que escreveu Peter Schwartz(2000), em seu livro A ARTE DE VISÃO DE LONGO PRAZO, que Cenários são sistemas que ajudam as pessoas a aprenderem através de imagens alternativas de possíveis futuros e que sua utilização como ferramenta de trabalho não se constitui em um exercício de previsão, mas sim, em idealizar um possível futuro.

Dentro deste enfoque solicito sua colaboração em “criar” um cenário a respeito de possíveis futuros para a indústria fumageira.

Com bases nas “visões de futuro” de profissionais ligados diretamente à área ou atuantes em outros segmentos mas relacionados de alguma forma com o tema, criarei um cenário para a indústria fumageira.

Agradeço sua atenção e colaboração e fico no aguardo de seu retorno, colocando-me à disposição para outros esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente
Arno Uszacki
Tef. 51 – 3464.40.08
auss@terra.com.br
arnoprof@terra.com.br

ANEXO A – RETORNO DA PESQUISA AFUBRA

Correspondência recebida do Sr. Heitor Petry, em nome da Afubra.

A cultura do fumo implantada na região sul do Brasil e em alguns outros estados tem tradição centenária. Ao longo deste período teve seus momentos críticos e evidentemente superados e funcionando hoje sobre os alicerces do sistema integrado, um modelo brasileiro que teve sua origem na fumicultura servindo posteriormente de modelo para outras atividades como a suinocultura, avicultura, etc. No momento enfrenta uma forte crise que teve como integrantes câmbio desfavorável para a exportação (85% da produção é voltada ao mercado internacional), adversidades climáticas que influenciaram na qualidade, adesão do Brasil a Convenção Quadro Internacional que estabelece restrições a produção a ao cultivo de tabaco, perda do padrão de qualidade dado muito a ampliação brusca da produção brasileira buscando absorver (o que é positivo) mercados ocupados pela Zimbawe, Malawe e outros que tiveram grandes reduções dado aos problemas internos (étnicos-políticos) mas que pela avidez de cada grupo em absorver este flanco de mercado trouxe contratempos ao sistema integrado pela criação de uma espécie de mercado paralelo, grandes problemas relacionados a questões tributárias (ICMS entre estados que os governos não conseguem compensar pelo efeito cascata da Lei Kandir que estabelece isenção de ICMS para exportação de fumo e que não é compensado pela UNIÃO aos estados e por conseguinte há dificuldade do Estado do RS ressarcir às empresas o ICMS que elas recolhem sobre o fumo trazido de Santa Catarina e Paraná), grande endividamento dos pequenos produtores, entre outros que poderiam ser citados.

CENÁRIO FUTURO – A tendência para os próximos cinco anos, segundo o que ouvimos e analisamos, retrata ainda uma perspectiva de permanência da atividade da fumicultura apesar das fortes e cada vez mais intensas campanhas anti-tabagistas. O setor está bem estruturado, há mercado que deverá permanecer mas entendemos que haverá uma estabilização do volume de produção, ou seja, sem novas ampliações de áreas de investimentos de expressão no campo. De outra parte, deverá se intensificar ações voltadas a qualidade do produto (mais valorização a um padrão de qualidade) tentando recuperar o que se perdeu e com isto garantir a fatia no mercado mundial. Há fortes indícios de uma tendência para alterações no pacote tecnológico, ou seja, substituição de alguns produtos utilizados como insumos na produção de fumo como objetivo de reduzir residuais químicos na mesma linha de outros produtos agropecuários de exportação. È de destacar que algumas empresas fazem referência a uma possível redução na área nas próximas safras, outras dão sinais de crescimentos muito modestos, donde concluí-se que em média deverá ocorrer uma estagnação com valorização das regiões com tradição no cultivo. Sobremodo torcemos para que governantes não interfiram negativamente no setor que garante renda a quase 200 mil famílias em sua maioria de pequenos agricultores, afora os milhares de trabalhadores na indústria e os indiretos, enfim, todos do setor que ainda acreditam que o trabalho dignifica a vida em nosso país. Sempre defendemos a fumicultura pois se há mercado não há porque não supri-lo.

Heitor Petry - Afubra

Em 16.06.2006

petry@afubra.com.br

ANEXO B – RETORNO DA PESQUISA SINDIFUMO

Correspondência recebida do Sr. Carlos Senh, em nome do Sindifumo

Atendendo sua solicitação para dissertação em Mestrado, apresentamos, a seguir, uma posição e projeção futura sobre a produção de fumo no Sul do Brasil:

O Brasil é o maior exportador e segundo maior produtor de fumo do mundo, posição esta alcançada devido ao grande crescimento que se observou nos últimos cinco anos. Isto foi para aproveitar a oportunidade de demanda criada pela redução de produção no Zimbábwe e nos EUA. Neste momento, em razão de problemas relacionados com a taxa cambial e retenção de impostos pagos pelas empresas na transferência do produto de outros estados para o RS, o setor está fazendo um ajuste (redução) estimado ao redor de 10%. Para os próximos dois ou três anos, há uma tendência de se ter uma estabilização na produção nos patamares ajustados, sendo imprescindível a produção de fumos de boa qualidade, já que o Brasil é hoje o maior produtor de fumos "flavor" que dão gosto ao cigarro.

Atenciosamente.

Carlos Senh

Assessor da Diretoria do Sindifumo

ANEXO C – CORRESPONDÊNCIA RECEBIDA DA SRA. LUCIANA BERNARDETE DE OLIVEIRA

Atualmente muito se discute sobre regiões rurais monocultoras, especialmente sobre a monocultura do fumo no Sul do Brasil. Vários aspectos estão sendo apontados no que se refere à dependência dos agricultores a fumicultura. Por força disso, tem-se buscado debater a questão da erradicação da produção do fumo a partir da Convenção Quadro, que entre outras prerrogativas, propõe, a alteração desta cultura, o que levaria, a priori, a um impacto negativo nesta região.

Observamos freqüentemente o surgimento de polêmicas em torno da dependência e da fragilidade do produtor de fumo quanto às oscilações dos preços do produto, as variações em sua oferta internacional, assim como, a elevação dos preços dos insumos necessários à produção que, em sua maioria estão atrelados à variação cambial.

Segundo os dados observados de uma amostra de 780 agricultores familiares, ligados a Afubra, nos três estados do Sul do Brasil, verificamos que várias alternativas de produção já se encontram nas propriedades, sejam produzidas pelos agricultores familiares por sua própria necessidade, sejam produzidas por estímulo das empresas fumageiras, nas entressafras. O quadro abaixo mostra as principais culturas e suas respectivas produtividades:

Tabela 1 - Principais culturas, com exceção do fumo nas unidades familiares pesquisadas na Região Sul – 2002. (CONTINUA)

Cultivo animal	/Produção Hectares	Produção anual (kg)	Valor anual R\$	Produção Anual hectare (1)	(kg) Valor anual R\$ por hectare (2)	% (3)
Arroz	175,021	806.270	272.878,00	4606,704	1559,12	13,5%
Batatinha	49,212	304.432	44.248,00	6186,133	899,13	7,8%
Cebola	41,228	492.125	99.558,00	11936,67	2414,86	20,9%
Feijão	974,427	537.517	544.212,00	551,6237	558,49	4,8%
Hortifrutig ranjeiros	75,985	102.500	47.434,00	1348,95	624,25	5,4%
Mandioca	126,963	1.226.433	237.130,00	9659,767	1867,71	16,2%
Milho	2004,6	6.164.448	1.156.366,00	3075,153	576,86	5,0%
Soja	316,69	866.890	352.767,00	2737,346	1113,92	9,6%

							(CONCLUSÃO)
	Outras	99,143	333.037	114.057,00	3359,158	1150,43	9,9%
	Avicultura	69.549	214.894	88.865,00	3,089822	1,23	0,0%
	Bovinos	1.713	313.007	440.480,00	182,7245	257,14	0,0%
de corte							2,2%
	Bovinos	1.857	2.632.443,00	841.792,00	1417,578	453,31	3,9%
de leite (litros)							0,0%
	Piscicultur	167.065	181.389	386.853,00	1,085739	2,32	0,7%
a							0,1%
	Suínos	5.102	347.974	396.894,00	68,20345	77,79	0,7%
	Outros	443	7.205	2.590,00	16,26411	5,85	0,1%
	Total					11.562,40	100,0

Obs.: Tabela adaptada pela autora (colunas 1,2,3)

Fonte: NUPES/UNISC (2002)

A Tabela 1 mostra que os produtos alternativos ao fumo possuem um valor anual médio baixo se compararmos com a produção de fumo. A produção de cebola possui o maior valor anual por hectare, cerca de R\$ 2.414,86, que é menos da metade do valor anual por hectare de fumo R\$ 5.890,82. Outras culturas como a mandioca e o arroz, também encontram espaço significativo nas áreas pesquisadas.

Apesar do baixo valor anual médio, verificamos algumas peculiaridades quanto a produção de produtos alternativos ao fumo nesses estados. É importante mencionar que essa pesquisa procurou estabelecer a influência das variáveis infra-estrutura (indicada pelo total de bens, total de benfeitorias e área da propriedade) e mão-de-obra (indicada pelo número total de pessoas da família e grau de escolaridade), na policultura. Aliadas a estas variáveis determinamos os indicadores do total de hectares destinados a policultura e da receita anual provenientes da policultura, nas propriedades dos três estados, em conjunto e separadamente.

Os agricultores familiares do estado de Santa Catarina utilizam a prática do plantio de produtos diferenciados, não só para o auto consumo, mas também para a comercialização, que em média lhes proporciona uma renda adicional de cerca de R\$ 4.850,00, muito próximo ao recebido em média pelo fumo. Esse comportamento só foi verificado nesse estado. No estado do Paraná, os produtores utilizam uma boa extensão de área a policultura, cerca de 9,5 hectares, entretanto o que observamos foi que essa produção é praticamente toda para o auto consumo. No estado do Rio Grande do Sul, essa área é a menor comparativamente aos demais estados. Existe uma dedicação maior e quase que exclusiva ao fumo. Há produtos

diferenciados dessa monocultura, mas basicamente para o consumo da propriedade, o que é vendido é cerca de 10% do que é recebido pelos agricultores de Santa Catarina.

A opção pela policultura depende de um conjunto de fatores. A observação, descrição e análise dos elementos constitutivos da policultura mostraram, que existem diferenças regionais no uso e disposição dos recursos. Verificando as diferenças entre os produtores nos três estados, vemos que uma política de desenvolvimento deve considerar as especificidades. Investimentos que se traduzem em renda ao agricultor, mecanismos de escoamento da produção, taxas de retorno são incentivos comuns, porém devem ser diferenciados. Logo, a condição essencial para a ocorrência (ou fomento) de novas opções de culturas pressupõe o acionamento de políticas, pesquisas e mecanismos correspondentes.

Diferentemente do que vinha ocorrendo nas regiões monocultoras, abre-se a possibilidade de se conferir um plano de ação às diferentes formas de organização das comunidades, levando em consideração seu modo de se relacionar com o mercado, com sua própria cultura e com a essência do produtor familiar.

A condição para a existência de novos cenários devem passar por estudos e pesquisas que considerem as peculiaridades dos agricultores, e por estado. Notadamente se verifica a intensão de se produzir produtos alternativos a monocultura do fumo, o que lhes permitiria incremento de renda. No caso do Rio Grande do Sul, a proximidade as grandes indústrias, inibe de certa forma as decisões desses agricultores na opção por produtos alternativos, e as dificuldades para sua venda, também é motivo de dedicação exclusiva ao fumo. Sem políticas de incentivo, como mencionado, o cenário permanecerá o mesmo, porém o impacto da possível redução internacional do fumo e de sua produção, será sentido mais fortemente por regiões que não se prepararem para novos comportamentos.