

SUMÁRIO

Tableau de bord e balanced scorcard: qual a melhor ferramenta de gestão?

A lei de responsabilidade fiscal e as despesas com pessoal na união

A tecnologia rfid - radio frequency identification como ferramenta de gestão de empresas de serviços

Inovação nas empresas a partir de projetos colaborativos

La política de desarrollo rural de la Unión Europea (2007-2013); análisis comparativo de los programas de las comunidades autónomas españolas

TABLEAU DE BORD E BALANCED SCORCARD: QUAL A MELHOR FERRAMENTA DE GESTÃO?

Marcelo Medeiros da Rosa ¹
Sérgio Murilo Petri ²
Fabiano Domingos Bernardo ³
Patrícia Bianco

Palavras Chave: *Tableau de Bord*. *Balanced Scorecard*. Ferramenta de Gestão.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo visa apresentar um quadro comparativo entre duas ferramentas de gestão muito difundidas na gestão empresarial: a metodologia *Tableau de Bord* (TB), criada na França na primeira metade do Século XX, e o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida nos Estados Unidos no final do mesmo século.

Diversos modelos – ou métodos, ferramentas e metodologias de controle e acompanhamento dos processos organizacionais foram criados em praticamente todos os continentes. Cada ferramenta traz consigo muito de questões culturais, econômicas e geográficas dos países de origem. Entretanto, com a concorrência global, essas metodologias foram sendo adaptadas e recebendo a influência de outros métodos de gestão, o que oportuniza o debate sobre a existência ou não de alguma ferramenta que consiga contemplar todos os aspectos salutares para atender a conjuntura corporativa atual. Para a correta definição de qual é a melhor ferramenta de gestão a ser adotada no contexto atual, apresenta-se, a seguir, a conceituação das metodologias sob o ponto de vista de autores nacionais e internacionais e o quadro comparativo entre ambas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O *Tableau de Bord* (TB), ferramenta nascida na França, na década de 1930, surgiu como uma reação à incapacidade dos dados meramente financeiros serem utilizados para a tomada de decisão. O método nasceu na década seguinte ao *crash* de 1929 – queda brusca no valor das ações de companhias americanas na Bolsa de Valores de Don Jones.

Este contexto proporcionou a troca do escopo quanto à avaliação do desempenho (COSTA, 2006). A ênfase excessiva em resultados financeiros concentra as atividades em soluções exclusivamente de curto prazo e, ao preterir os cenários de longo prazo, as organizações comprometem seu desenvolvimento futuro. Assim, para se obter um diferencial no mercado global,

foi necessário avaliar o desempenho organizacional sobre várias perspectivas. (BASAGLIA et al., 2010).

Com este objetivo, acadêmicos americanos – Kaplan e Norton desenvolveram, na década de 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) que permite avaliar o desempenho em dimensões financeiras e não financeiras como “um complemento à medida financeira, suprimindo sua deficiência em monitorar os ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

Enquanto o TB é um instrumento de informação destinado ao topo da hierarquia que fornece um quadro comparativo entre os dados presentes e as previsões futuras, permitindo a identificação de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisão com enfoque no curto prazo (FAGUNDES, 2007), o BSC permite a melhoria no *feedback* e aprendizado estratégico por divulgar a estratégia para todos os níveis da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997 apud MURASSE; MENDES JUNIOR, 2011).

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta caráter exploratório, descritivo e abordagem qualitativa. Quanto à natureza da pesquisa, o presente estudo é classificado como uma pesquisa básica, por objetivar a geração de conhecimentos úteis para o avanço da ciência. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizaram-se pesquisa bibliográfica a partir de artigos em periódicos e livros técnicos.

4 ANÁLISE

Para identificação da melhor ferramenta de gestão entre as metodologias pesquisadas, desenvolveu-se o quadro comparativo abaixo - Quadro 1:

	Tableau de Bord	Balanced Scorecard
Origem	França – Década de 1930;	Estados Unidos – Década de 1990;
Conceito	Instrumento de medição dos fatores-chave;	Instrumento de Gestão Estratégica;
Objetivo	Canalizar as informações contábeis;	Articular a implantação da estratégia de modo eficiente;
Sistema de Medição	Originalmente, indicadores financeiros. Posteriormente, não financeiros foram incluídos;	Desde o início, indicadores financeiros e não financeiros;
Método de seleção de indicadores	Pela expertise dos gestores a frente do processo;	Pela relação causa-efeito do processo/ação com a estratégia da organização;
Enfoque	Não oferece a visão integrada da organização;	Fornece a visão integrada da organização;

Quadro 1: Quadro Comparativo – *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado de Cebrián e Cerviño, 2004, apud Fagundes et al., 2007

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do quadro comparativo exposto, percebe-se que, enquanto o TB tem caráter operacional, o BSC apresenta caráter estratégico. Esta diferença se materializa pelo fato da ferramenta criada nos Estados Unidos atuar como disseminador da estratégia por toda a organização e integrar os processos à missão da entidade que a utiliza. Já o método francês monitora os fatores-chave da esfera tático-operacional como fator isolado, sem interação com a estratégia.

O BSC tem como apoio quatro perspectivas que se integram e complementam por relações causa-efeito, facilitando a identificação e concepção de objetivos e processos que contribuem para a consecução da estratégia organizacional. O TB, por sua vez, por não ter a conexão supracitada com aspectos estratégicos, torna-se subjetivo e superficial.

Conclui-se, pelos dados expostos e o contexto atual, que o BSC é o método mais indicado para avaliação de desempenho e alinhamento estratégico a ser adotado. Cabe salientar também que o BSC é uma evolução do TB, o que remete a idéia que, futuramente, outras ferramentas serão desenvolvidas e o BSC será incorporado por outras metodologias.

REFEÊNCIAS

BASAGLIA, M. M.; OLIVEIRA, L. T. S.; NASCIMENTO; M. R.; PERIOTTO, A. J. **Alinhamento da metodologia Balanced Scorecard ao planejamento estratégico de uma empresa de consultoria.** In: Congresso Internacional de Administração, 2010, Ponta Grossa. **Anais.** Ponta Grossa, 2010.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

FAGUNDES, J.A; SOLER, C.C; FELIU, V. M. R.; LAVARDA, C. E. F. **Tableau de Bord vs Balanced Scorecard.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1, janeiro/abril 2007

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 14ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MURASSE, C. M.; MENDES JUNIOR, R. **Execução e Alinhamento da Estratégia com o Balanced Scorecard e Técnicas Complementares.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7; 2011, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: VII CNEG, 2011.

A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E AS DESPESAS COM PESSOAL NA UNIÃO

Fabiano Domingos Bernardo (UCAM)¹
Patrícia Bianco (Universidade Anhanguera-Uniderp)²
Marcelo Medeiros da Rosa (Orientador)³

Palavras-Chave: Orçamento Público. Lei de Responsabilidade Fiscal. Controle de gastos.

1. INTRODUÇÃO

As décadas de 1980 e 1990 foram períodos em que a economia brasileira conviveu elevados índices de inflação. Esta situação, somada a falta de política de controle da dívida pública, tornava as unidades de federação insolventes. (GORONCIO; TEIXEIRA, 2010).

Era necessário o estabelecimento de limites para o déficit público. A partir da implantação do Plano Real iniciou-se o controle da inflação e foi possível observar o desequilíbrio das contas públicas em todos os níveis de governo, fato encoberto pela ruína do orçamento público provocado pelos índices inflacionários da época. (VAZQUEZ, 2007).

O instrumento que nasceu a partir deste contexto foi a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - Lei Complementar nº. 101, de 04 de maio de 2000. (GAPINSKI et al. 2010). Este dispositivo estabelece um conjunto de normas para as três esferas de governo que busca o ajuste fiscal do setor público.

Em 2012, a LRF completou 12 anos de vigência e, desde então, muito se ouve falar sobre os limites da referida lei, mas pouco sobre a real situação da União frente ao cumprimento dos limites. Por este motivo, objetiva-se analisar se a União cumpriu os dispositivos e limites legais entre os anos de 2002 e 2011 quanto às despesas de pessoal.

¹ Especialista em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes.

² Pós-graduanda em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Anhanguera/Uniderp.

³ Especialista em Controle da Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de SC.

2. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF)

Como importante ferramenta para o equilíbrio das contas públicas, a LRF define os limites da despesa com pessoal, dívida, garantias de valores e operações de crédito promovendo a responsabilidade na gestão fiscal, a transparência e o equilíbrio das contas públicas.

A LRF estabelece limites para o endividamento, para as despesas de pessoal, evidencia as condições para a renúncia da receita e para a criação de despesas de caráter continuado, orienta a consecução de uma gestão dos recursos públicos de forma equilibrada e para a correção de desvios.

Os referidos limites variam de acordo com o âmbito da federação. Para análise de enquadramento ou não dos limites da União quanto aos limites estabelecidos no Anexo VII do RGF, utiliza-se a comparação com Receita Corrente Líquida (RCL) e o percentual estipulação para o referido âmbito no caso da despesa com pessoal, garantia de valores, limites de dívida e operações de crédito.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter exploratório, enquadra-se como pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que foi desenvolvida com base a consultas a livros e artigos.

As informações coletadas foram analisadas sob aspectos qualitativos e quantitativos por intermédio da comparação dos dados em relação aos limites estabelecidos pela LRF. Os demonstrativos foram obtidos na *homepage* da Controladoria Geral da União e limita-se à análise parcial do Anexo VII do Relatório de Gestão Fiscal (RGF). O objetivo deste método utilizado é que seja evidenciado o livre acesso aos relatórios por quaisquer cidadãos.

4. ANÁLISE DO DEMONSTRATIVO DOS LIMITES

Esta seção é composta pela análise do cumprimento ou não dos limites estabelecidos pela LRF por parte da União, no período de 2002 a 2011. Para que esta análise foi elaborada uma tabela que apresenta de forma simplificada a execução das Despesas com Pessoal.

Para iniciar a análise, é salutar a definição dos termos utilizados na Tabela 1. O valor total da Despesa com Pessoal, para fins de apuração do limite, executada pela União em cada período, bem como o percentual da RCL correspondente à despesa em comento e o limite legal, em valores e

em percentual, do mesmo período. Considera-se limite legal aquele estabelecido na LRF como limite máximo, calculado em percentual da RCL, da despesa com pessoal do Poder Executivo da União.

Ano	Total da despesa com Pessoal para fins de apuração do Limite		Limite Legal	
	Valor	% RCL	Valor	% RCL
2002	50.845.468	25,18	76.530.454	37,9
2003	54.748.826	24,34	85.244.742	37,9
2004	59.886.916	22,65	100.189.786	37,9
2005	63.729.926	21,03	114.842.979	37,9
2006	73.958.766	21,45	130.653.213	37,9
2007	79.128.842	20,46	146.552.424	37,9
2008	93.730.272	21,87	162.425.486	37,9
2009	106.430.148	24,34	165.698.581	37,9
2010	121.054.382	24,22	189.449.446	37,9
2011	133.215.180	23,84	211.749.721	37,9

Fonte: Demonstrativos dos limites – RGF

Tabela 1: Despesa com pessoal da União em milhões de R\$.

A Tabela 1, apresenta que no período analisado a União não ultrapassou o limite da Despesa com Pessoal estabelecido pela LRF (37,90%), nem mesmo houve algum exercício financeiro em que a despesa executada ficou muito próxima do limite em comento.

Nota-se aumento em todos os exercícios, fato que pode ser atribuído a efeitos inflacionários e correção monetária uma vez que os percentuais da RCL a que os valores correspondem não tiveram grande variação, oscilando entre 20,46% (2007) e 25,18% (2002).

5. CONCLUSÃO

Pode-se concluir, com esta pesquisa, que os limites da Despesa com Pessoal foram estabelecidos na própria LRF. Os percentuais da RCL a que correspondem os valores em questão não tiveram grande variação, variando apenas entre 20,46% no ano de 2007 e 25,18% no ano de 2002 e o limite máximo estabelecido pela LRF é de 37,90% da RCL.

Por fim, a partir deste estudo, nota-se que a União está cumprindo, de modo geral, os limites estabelecidos pela LRF, o que evidencia o sucesso, a eficácia e a importância dos dispositivos regulamentadores dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal para as Finanças Públicas e para a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp101.htm>>. Acesso em 02 out. 2011.

BRASIL, **Portaria STN nº 407 de 20 de junho de 2011 (4ª Edição do Manual de Demonstrativos Fiscais)**. Disponível em:<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/PorSTN407_2011MDF.PDF>. Acesso em 10 de jul. de 2012.

GAPINSKI, Irineu; CLEMENTE, Ademir; TAFFAREL, Marinês; GERIGK, Wilson. **O IMPACTO DA LRF NO DESEMPENHO FINANCEIRO DOS MUNICÍPIOS DE MÉDIO PORTE DO SUL DO BRASIL** In: Congresso Internacional de Administração, 23; 2010; Ponta Grossa. **Anais**. Ponta Grossa: XXIII CONGRESSO ADM, 2010.

GORONCIO, Edgar Antônio; TEIXEIRA, Arilton Carlos Campanharo. **O Endividamento dos Estados Brasileiros após a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34; 2010; Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: XXXIV ENANPAD, 2010.

VAZQUEZ, Daniel Arias. **AJUSTES E TENDÊNCIAS NO COMPORTAMENTO FISCAL DOS MUNICÍPIOS PAULISTAS: A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL “PEGOU”?** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31; 2007; Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: XXXI ENANPAD, 2007.

A TECNOLOGIA *RFID* - *RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS

Aline Geremias Nunes (UNESC)¹
Marcelo Medeiros da Rosa (Orientador)²

Palavras-Chave: *Radio Frequency Identification* (RFID). Tecnologia. Gestão de Estoques.

1. INTRODUÇÃO

Uma das causas da alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas é a má gestão dos recursos físicos. Segundo dados do SEBRAE (2005), 27% das empresas ativas e 60% das inativas de SC apontam como maior problema de gestão o controle de estoques.

O desafio na gestão de estoques é disponibilizar a pronta entrega o “produto” desejado. Gerindo corretamente os estoques, permite-se ao empreendedor a maximização do lucro através da diminuição do desembolso para reposição de matérias-primas.

Daí surge a importância da tecnologia RFID, ferramenta utilizada por empresas de diversos segmentos como uma ferramenta de controle de estoques e sistema antifurto.

A presente pesquisa objetiva propor a implantação da tecnologia RFID em uma empresa prestadoras de serviço na área de assistência técnica de aparelhos eletroeletrônicos, que apresenta, pelas características do negócio, grande quantidade de itens em estoque.

2. A TECNOLOGIA *RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION* (RFID)

Esta tecnologia é um sistema de identificação através de indução de ondas eletromagnéticas, diferentemente do código de barras que captura dados através de um feixe de luz. Eugênio *et al.* (2007) explicam que a *RFID* não é simplesmente um substituto do código de barras. Trata-se de uma tecnologia que ajuda a reduzir desperdício, limitar roubos, gerir inventários, simplificar a logística e aumentar a produtividade. A *RFID* permite a codificação em ambientes produtos onde o uso de código de barras não é suficiente.

Para ilustrar o funcionamento e os componentes da tecnologia, utiliza-se o esquema desenvolvido por Pedroso (2009, p. 16) – Figura 1:

¹ Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Extremo Sul Catarinense.

² Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV Management.

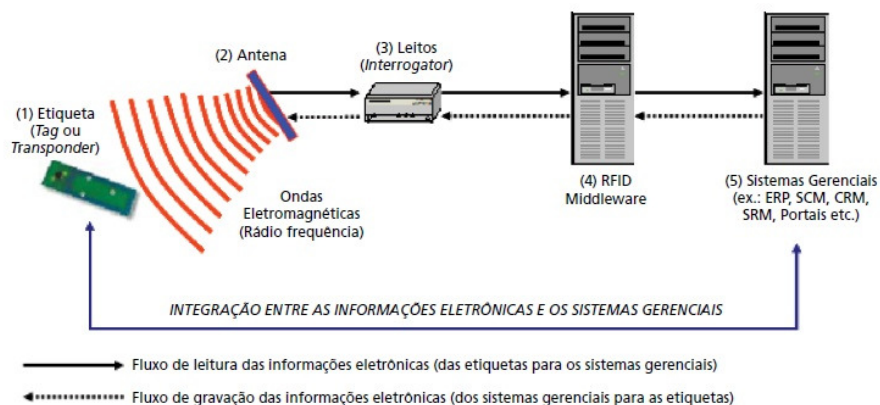


Figura 1: Funcionamento do sistema *RFID*. Fonte: PEDROSO (2009, p.16).

A combinação de informações relacionada a identificação de itens, sua localização e mensurações gera um conjunto de informações que necessita gerenciamento. (BERNARDO, 2004). Esta gestão é realizada pelo sistema “*RFID Middleware*”, que gerencia o fluxo de informações entre os componentes de *hardware* de *RFID* (antenas, leitores, etc.), identifica os eventos associados e realiza a integração com os sistemas gerenciais da empresa.

As vantagens da *RFID* são: a reutilização, dada sua durabilidade; fornecer informações contagem e localização precisas; e auxiliar no reabastecimento. As desvantagens, que servem como desafios para sua melhoria contínua, são: defeitos das etiquetas: insegurança entre leitores; e problemas na interface software e sistemas de informação da empresa.

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem caráter exploratório, enquadra-se como pesquisa bibliográfica e proposição de planos para uma empresa prestadora de serviços de assistência técnica de eletroeletrônicos, com sede em Criciúma, SC, cujo nome não será mencionado a pedido dos gestores. Os dados foram analisados sob aspectos qualitativos e os instrumentos utilizados para sua coleta foram a observação e pesquisa documental.

4. ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES NA EMPRESA ESTUDADA

A partir dos dados observados e coletados, um dos desafios para a empresa é o controle sobre os aparelhos dentro do setor de assistência técnica. As sucessivas alterações de posição dos aparelhos, feitas de maneira manual, dificultam o controle e propiciam o extravio, furto e

desperdício de materiais.

Outro problema identificado está na gestão de estoque dos componentes eletrônicos – peças de reposição. A empresa conta com itens que variam de pequenos resistores, que são milimétricos, até antenas parabólicas, totalizando dois mil produtos. São dois estoques: um estoque central, que atende a assistência e a área comercial e se localiza entre os dois setores e outro no piso térreo, onde ficam os produtos mais vendidos. Assim, na falta de um dado componente no estoque da loja, é feita a solicitação ao estoque central. Essas transferências de itens em estoque entre departamentos são pontos passíveis de erros de contagem, perdas e desperdício de mercadorias.

Verificou-se, a partir das informações financeiras prestadas, que 2% (dois por cento) do faturamento anual da organização são utilizados para cobrir reembolso a clientes – furto de equipamentos e reposição desnecessária de itens para o estoque.

Embora exista um software de controle, as falhas humanas na alimentação e manutenção das informações geram dados inconsistentes para o setor de compras que pode deixar de comprar determinado componente ou inchar os estoques em demasia por não possuir dados confiáveis.

Assim, prejudica-se a tomada de decisão, uma vez que esta incongruência tida como fato verídico acarreta no desperdício de recursos financeiros e prejudica a tomada de decisão do gestor, tanto do ponto de vista operacional, como do ponto de vista estratégico.

5. RECOMENDAÇÕES

Após análise das informações, recomenda-se a imediata implantação da tecnologia RFID na gestão de estoques da organização. Para isso, estima-se o investimento de R\$ 68.000,00 (Sessenta e Oito mil Reais) captados a juros baixos junto ao BNDES, para aquisição de *tags*, antenas e software RFID *Middleware* customizados e adaptações físicas nas instalações existentes.

Desta forma, espera-se suprimir os problemas apresentados no item 4 deste trabalho e otimizar a gestão de estoques da organização. Por fim, o objetivo desta pesquisa foi cumprido ao se apresentar as características, funcionalidades e vantagens da tecnologia RFID aplicadas à gestão do estoque da empresa estudada e os consequentes benefícios agregados ao negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDO, Claudio G.; **A tecnologia *RFID* e os benefícios da etiqueta inteligente para os negócios**, 2004. Disponível em http://www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/Set04_Artigos/A%20Tecnologia%20RFID%20-%20BSI.pdf. Acesso em 12 abr. 2011.

EUGÊNIO, A. A.; SILVA, C. A.; CARDOSO, D. M.; NETO, F. M. N.; NETO, H. E.; GALVÃO, L. F. B.; SILVA, R. C. L.; **A tecnologia *RFID* e seus benefícios da etiqueta inteligente para os negócios**. VII Curso de Especialização em Gestão da Produção – Guaratinguetá, SP, Brasil, Out. 2007.

MARQUES, C. A.; FURLAN JUNIOR, V.; MUNIZ, J.; CHAVES, C. A.; URIAS, A; **A tecnologia de identificadores de rádio frequência *RFID* na logística interna industrial: pesquisa exploratória numa empresa de usinados para setor aeroespacial**. GEPROS – ano 4, Abr-Jun/2009, pag. 109-122.

PEDRODO, M. C.; ZWICKER, R.; SOUZA, C. A; **A adoção do *RFID* na Brasil: Um estudo exploratório**. Revista de administração Mackenzie, V.10, N. 1, Jan/Fev 2009.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE**. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4C6ADAB743AD89288325735600636621/\\$File/NT000360EA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4C6ADAB743AD89288325735600636621/$File/NT000360EA.pdf). Aceso em 01 jun. 2011.

INOVAÇÃO NAS EMPRESAS A PARTIR DE PROJETOS COLABORATIVOS

Ana Carolina Kayser¹, Feevale,
Dusan Schreiber²

Palavras-chave: inovação, projetos colaborativos, relações interorganizacionais

1 INTRODUÇÃO

Apesar da priorização da inovação, dentro da concepção estratégica das organizações, notadamente no cenário econômico atual, caracterizado pela crescente complexidade, é possível constatar que a implantação dos processos internos com foco na inovação tem sido obstaculizada por vários fatores. Destarte emerge a questão que norteou o desenvolvimento da pesquisa que embasou a construção deste trabalho: “como as empresas devem proceder quando precisam inovar e percebem que não possuem todas as ferramentas e o conhecimento necessários a este processo?”.

Com base em revisão teórica sobre o tema é possível destacar como hipótese principal a relevância da colaboração entre as organizações como a alternativa mais viável, em termos de custo, tempo e resultado final, para facultar a introdução das práticas organizacionais com foco na inovação, no ambiente organizacional. A hipótese também encontra respaldo em observações de natureza empírica decorrente da vivência de um dos pesquisadores, em processos de implantação de inovação e em projetos colaborativos interorganizacionais.

Portanto o objetivo desta pesquisa é identificar a prática da realização de projetos colaborativos com foco em inovação, a partir do estudo de caso único de uma empresa do Vale do Paranhama. A análise resultou a partir da narrativa decorrente da entrevista em profundidade realizada com o proprietário da empresa, que atualmente trabalha com foco alinhado com a questão da inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É possível afirmar que a palavra de ordem na maioria das organizações, em especial das que operam em segmento industrial, é inovar. A partir desta premissa pode-se concluir que a inovação faz parte da realidade da maioria das pessoas, com destaque nos contextos educacional, empresarial,

¹ Graduada em Administração de Empresas e no Programa de Formação Pedagógica de Docentes (Feevale). Participa do Programa de Aperfeiçoamento Científico da Universidade Feevale.

² Doutor em Administração pela UFRGS, professor e pesquisador da Universidade FEEVALE

governamental. É perceptível que nunca se falou tanto em inovação nos três ambientes retro mencionados, o que justifica, de certa forma, o conjunto de diversos incentivos para que pudesse esta se tornasse realidade.

Schumpeter (1982) constatou em seus estudos que o desenvolvimento econômico é alavancado pela substituição de antigas tecnologias por novas, cujo processo é denominado de “destruição criadora”. Ele defendia a ideia de que a abertura de novos mercados e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados, ilustram o mesmo processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica, a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando a nova. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo.

Para Bessant e Tidd (2009, p.374), “a inovação não é um ato solitário, mas um jogo de múltiplos participantes” Seja um empreendedor que encontra uma oportunidade, seja uma empresa já estabelecida tentando renovar seus produtos e serviços ou melhorar seus processos, fazer com que a inovação aconteça depende do trabalho de diferentes participantes. Balestrin e Verschoore entendem que:

“... a ciência e a tecnologia evoluem a passos tão rápidos que até mesmo as grandes empresas já não têm mais como pesquisar a totalidade das áreas do conhecimento que contribuem para a melhoria e inovação de seus produtos. Neste sentido, não é mais possível controlar de ponta a ponta o processo de produção nem tentar reter dentro de suas fronteiras os recursos humanos disponíveis” (Balestrin e Verschoore, 2008, p.143).

Cada vez mais se trata de conexões entre empresas, desenvolvendo e fazendo uso de redes cada vez mais amplas. As empresas inteligentes sempre reconheceram a importância de ligações e conexões, aproximando-se de clientes ou consumidores para melhor compreender suas necessidades, cooperando com fornecedores para que disponibilizem soluções inovadoras, criando vínculos com colaboradores, centros de pesquisa, e até concorrentes, com vistas à construção e operação de sistemas em inovação (Bessant e Tidd, 2009).

Os produtos se tornam cada vez mais modulares e o conhecimento acaba ficando distribuído entre as organizações. Com isso, Bessant e Tidd (2009), identificaram as redes como as unidades de análise mais apropriadas para a compreensão do processo de inovação. Uma rede é tanto um processo quanto uma estrutura, que limita empresas e que, por sua vez, é moldada por elas. Nestes termos, a colaboração pode ser entendida como tentativa de cooperar com a crescente complexidade e interrelação de diferentes tecnologias e mercados.

3 METODOLOGIA

Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada e quanto aos objetivos é descritiva. A abordagem adotada foi a qualitativa, uma vez que o objetivo é identificar os resultados

para o objetivo da pesquisa e verificar se a hipótese levantada tem coerência com a realidade.

Foi realizado um estudo de caso único que, de acordo com Yin (2001), trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. A escolha da empresa deveu-se ao fato de sua estratégia em relação a inovação, bastante focada e persistente.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, com o proprietário da empresa, no dia 03 de agosto de 2012. Os dados foram analisados de maneira descritiva, por meio da análise do discurso, relacionando os dados com os conceitos abordados na revisão bibliográfica.

4 ANÁLISE

A realização de um estudo de caso único se justifica em função do elevado grau de práticas e investimentos realizados na empresa onde foi realizada a entrevista. Neste sentido, é importante relatar um pouco da história desta empresa, denominada ALFA neste estudo, no intuito de manter o sigilo das informações concedidas pelo empresário.

A empresa ALFA é do ramo da indústria eletrônica e produz soluções em tecnologia. O desafio e a inovação na criação e no desenvolvimento de novos produtos sempre fizeram parte do DNA da empresa. Eles são os propulsores e os motivadores de uma equipe comprometida e competente que acredita no sucesso. 30% da empresa trabalha na pesquisa e desenvolvimento, de um total de 30 colaboradores.

Com o objetivo de identificar as práticas de inovação realizadas pela empresa ALFA através de projetos colaborativos, os autores buscaram identificar as práticas de realização de projetos interorganizacionais por meio das colocações do empresário ao longo da entrevista. Neste sentido, foi possível perceber que o desenvolvimento de produtos inovadores é uma prática constante na rotina da empresa, uma vez que vários projetos estão atualmente em trâmite e outros tantos finalizados e em comercialização a partir dessas parcerias. A empresa percebe os seus principais fornecedores como parceiros importantes no processo, uma vez que a empresa não detém todo o conhecimento necessário para a criação de novos produtos. Este relato vai ao encontro do estudo realizado por Bessant e Tidd (2009) e Powel et al (1996).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações metodológicas do estudo, baseado no caso de uma única organização e nos elementos e evidências extraídas a partir da narrativa, construída a partir da entrevista em profundidade, realizada com o titular da organização pesquisada, entende-se que os resultados

oferecem importantes contribuições para a reflexão sobre o tema. A referida reflexão poderá propiciar subsídios, tanto para os acadêmicos como para gestores, acerca das práticas organizacionais instituídas e que podem ser objeto de inovação.

Dentre as conclusões mais relevantes podem ser citados a importância da cultura organizacional, decorrente da introdução de valores e visão dos líderes, alinhamento do discurso e da ação, participação dos colaboradores, parceria com os clientes e fornecedores, abertura para interação com agentes externos em busca do conhecimento e aprimoramento da gestão. Em outras palavras, a essência da cultura organizacional com foco na inovação consiste no influxo de novas ideias, transcendência dos portões da empresa, com vista a alcançar os portões dos parceiros, que podem ser uma terceira empresa, um grupo de empresas, um fornecedor, um cliente ou mesmo um concorrente.

Os autores recomendam a realização de mais entrevistas em profundidade, com um número maior de empresas, com o intuito de fazer comparativos e cruzamento dos dados no sentido de obter resultados mais consistentes sobre a prática do desenvolvimento de projetos colaborativos interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2008. 212 p.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. ix, 511 p.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Editora Abril, 1982.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. xviii, 248 p.

TÍTULO:

**LA POLÍTICA DE DESARROLLO RURAL DE LA UNIÓN EUROPEA (2007-2013); ANÁLISIS
COMPARATIVO DE LOS PROGRAMAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS ESPAÑOLAS**

ROCÍO LÓPEZ PACIO¹

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

¹ Máster en Desarrollo Económico e Innovación
Licenciatura en Economía
Estudiante de Doctorado

PALABRAS CLAVE

Desarrollo rural. Competitividad. Medio ambiente. Calidad de vida. Diversificación.

I. INTRODUCCIÓN

El eje de la Política Agraria Común (PAC) del que trataremos (estructuras agrarias y desarrollo rural) tiene una larga historia y se configura como segundo pilar de la PAC en el período 2007-2013.

El objetivo de este trabajo consiste en un análisis de la política de desarrollo rural europea y del contenido de los Programas de Desarrollo Rural (PDR) de las diferentes Comunidades Autónomas (CCAA) españolas para el período de programación 2007-2013; se trata de examinar el contenido de los PDR: volumen global de fondos asignados y esfuerzo financiero de las Administraciones implicadas, destino de los fondos, su distribución por ejes y medidas; y una aportación de elementos explicativos e interpretativos de las estrategias adoptadas en las CCAA.

II. METODOLOGÍA

La bibliografía existente sobre la política de desarrollo rural comunitaria para este período está constituida por documentos oficiales, a nivel europeo y para los distintos Estados miembros (EEMM); los documentos de programación (PDR) de los diferentes países, las evaluaciones *ex ante* e intermedias de los programas y otros informes elaborados por la Comisión Europea (European Union. DG AGRI, 2010). Hay que añadir estudios para el conjunto de la UE, entre los que hay que destacar los derivados del proyecto RUDI², los elaborados para ciertos EEMM como Italia (Sotte y Camaioni, 2008; Sotte (Dir.), 2009), algún documento concreto sobre objetivos y estrategias (Castillo Valero, Castillo e Rodríguez, 2009) o algún trabajo puntual centrado en aspectos específicos de los Programas de Desarrollo Rural 2007-2013 (Viladomiu e Rosell, 2008).

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

LA POLÍTICA DE DESARROLLO RURAL DE LA UNIÓN EUROPEA; EVOLUCIÓN Y CONTENIDO EN EL PERÍODO 2007-2013

La actual política de desarrollo rural europea tiene una larga historia: a) En el período 1964-1984 con la coordinación de las políticas de estructuras agrarias en los distintos EEMM; b) En la etapa 1985-1999, la política socioestructural agraria se fue orientando a objetivos diferentes (creciente perspectiva territorial); c) Con la AGENDA 2000 se consolida la política de desarrollo rural como “segundo pilar” de la PAC: integración de todas las medidas en un único texto legal, mientras se mantienen diversos instrumentos de programación y fuentes de financiación; d) En el período 2007-2013, la política de desarrollo rural se configura como el “segundo eje” de la PAC, estableciéndose como una política autónoma donde todas las medidas de desarrollo rural se aplican a través de un programa único y específico, financiado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

La base normativa de la política de desarrollo rural se constituye por dos textos legales: a) Reglamento (CE) nº 1290/2005 del Consejo, del 21 de Junio de 2005 (marco jurídico que financia la PAC), y b) El Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo, del 20 de Septiembre, relativo a la financiación a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

El FEADER se articula a través del diseño de unos objetivos básicos que configuran tres ejes temáticos y un eje metodológico (LEADER), que se componen de diversas medidas: a) incremento de la competitividad en el sector

² www.rudi-europe.net.

agrario; b) mejora del medio ambiente y en el entorno rural; c) la mejora de la calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural; d) el enfoque LEADER (estrategias participativas y de desarrollo local).

A la hora de elaborar los programas por estados, puede elegirse la elaboración para el conjunto estatal, o por la elaboración de planes regionalizados. Además, el proceso deberá ajustarse a la normativa aplicable: a) Reglamento (CE) nº 1698/2005 (normas generales para ayudas comunitarias, objetivos de la política y financiación mínima en cada eje); b) Directrices estratégicas comunitarias (prioridades para los ejes); c) Plan Estratégico Nacional (PEN), en el que las prioridades comunitarias se adaptan a la situación del Estado miembro; d) la elaboración de los PDR, donde se ponen en práctica los planes estratégicos nacionales.

El marco presupuestario global establecido para el período 2007-2013 refleja el prolongamiento de la reducción de la magnitud del presupuesto de la UE en relación al PIB de los EEMM. Sin embargo, las cifras globales esconden diferencias por países: Ramos y Gallardo (2009) explican que existe desigual capacidad de cofinanciar el desarrollo rural, que está correlacionada con el nivel de desarrollo económico.

En cuanto a la distribución de los fondos por ejes y medidas a nivel de EEMM; el 44% de los recursos se concentran principalmente en el eje 2 (medidas ambientales y de gestión de tierras); seguidos del eje 1 (mejora de la competitividad), con el 34%; mientras que en un plano secundario quedan las acciones de diversificación y calidad de vida (eje 3, limitadas en el 13%); y el eje LEADER se reduce al 6%. Sin embargo, las cifras globales también esconden diferencias entre EEMM.

III. ANÁLISIS

A. LOS PDR APROBADOS PARA LAS CCAA. VOLUMEN GLOBAL Y PROCEDENCIA DE LOS FONDOS

La elaboración de la programación en el Estado español fue diseñada y gestionada desde y por cada Comunidad Autónoma (descentralización de competencias): a) elaboración de un Plan Estratégico Nacional (PEN); b) elaboración de un Marco Nacional (MN); c) elaboración de los Programas de Desarrollo Rural de cada Comunidad Autónoma.

La financiación en los PDR españoles proceden de fuentes diferentes: a) FEADER, que asignó un volumen de fondos (2007-2013) de 7.214 millones de Euros; b) Administración General del Estado (AGE) y de las CCAA, que suman 14.071 millones de Euros.

El esfuerzo de cofinanciación autonómica y estatal en relación al nivel de desarrollo (medido en PIB *per cápita* de las CCAA) descubrimos que: a) existe una correlación entre la cofinanciación autonómica y el PIB *per cápita* de las CCAA (el nivel de riqueza es un condicionante básico); b) la tasa de cofinanciación aportada por la AGE es mayor cuanto mayor es el nivel de desarrollo de las CCAA; el estado no prioriza a los territorios menos desarrollados.

Observando el panorama global de la distribución de fondos por ejes entre la UE-27 y el Estado español, se puede decir que España se acoge al modelo general del Sur de Europa, caracterizado por Ramos y Gallardo (2009), con un sesgo marcadamente agrarista en relación a la media europea y el escaso peso relativo en relación a las medidas ambientales: casi la mitad del gasto público (47,4%) se dedica al *aumento de la competitividad de la agricultura* por encima de la media europea (33,7%); menor prioridad en la *mejora del medio ambiente y el entorno rural*, con el 36,6%, frente al 45,8% del a UE. Mientras que las medidas de *mejora de la calidad de vida y diversificación de las áreas rurales* recibe el 12,2% de los fondos y sólo un 3,7% en el Estado español, lo que en parte se explica por la prioridad dada al enfoque LEADER, con un 10% de los fondos totales frente al 6% de la UE-27.

B. INTERPRETACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN LOS PDR DE LAS CCAA

A través de diferentes combinaciones por pares de ejes de los porcentajes asignados a cada objetivo, se puede establecer una tipología de CCAA en base a la pauta de decisión de gasto en los diferentes ejes. Si situamos al Estado español en el contexto europeo, comprobamos que entre las CCAA existen divergencias significativas entre ejes; sin embargo, todas las CCAA mantienen un sesgo marcadamente agrarista y productivista en el contexto de la UE, porque conceden un mayor peso al eje 1 y menor peso al eje 2 en relación a la media comunitaria; en cuanto a la relevancia concedida a los ejes 3 y 4, las CCAA lo hicieron a costa de reducir el porcentaje de fondos dedicados al eje 1 y al eje 2.

Establecemos:

a) CCAA “ambientalistas”, que dedican una proporción superior a la media estatal en el eje 2 e inferior a la media del eje 1. Se trata de territorios con grandes extensiones dedicadas a cultivos herbáceos, y el *apoyo dado a los agricultores de zonas de alta montaña y ayudas para la recuperación forestal y medidas preventivas*.

b) CCAA con una “estrategia productivista”. Tienen en común el sostenimiento de un sector agroalimentario desarrollado y potente; y algunas de ellas por tener un nivel económico global más desarrollado.

c) CCAA “diversificadoras”: mayor énfasis en las medidas de *mejora de la calidad de vida y diversificación de las áreas rurales*. Existe una vinculación al mantenimiento de servicios en el medio rural y a la diversificación de las explotaciones agrarias para la implantación de actividades económicas alternativas.

C. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Finalmente, tratamos de contrastar algunas hipótesis que nos pueden servir de explicación del por que de la dedicación a cada eje de las CCAA:

1) En la opción medioambiental (eje 2), tratamos de establecer paralelismos con el estudio de Rosell, Viladomiu y Correa (2010), que trataron de relacionar el PIB *per cápita* de los 27 EEMM y el porcentaje de recursos asignados al eje 2 en cada país y a nivel de los diferentes PDR europeos: constataron que existe una relación entre el PIB *per cápita* de los EEMM y el porcentaje de recursos asignados al eje 2. Si realizamos la misma comparativa a nivel de CCAA españolas, los datos muestran una correlación de signo contrario: a mayores niveles del PIB por habitante se corresponde un menor porcentaje de fondos destinados al eje 2.

2) En cuanto a las hipótesis entorno al eje 1:

a) Realizamos un análisis entre el peso del sector agrario en el PIB de cada Comunidad y el gasto en el eje 1; de la que cabría esperar que una Comunidad Autónoma menos desarrollada debería tener un peso relativo del sector agrario en el PIB mayor, y que las CCAA menos desarrolladas deberían dedicar gran importancia relativa al eje 1, por tener pendiente su reestructuración y modernización agrarias. Sin embargo, no se cumple: las CCAA tienen un menor peso agrario por término medio invierten más que la media en las medidas del eje 1.

b) Otra hipótesis: las CCAA con una agricultura menos desarrollada (las que tienen un menor Margen Bruto/explotación) deberían de registrar un mayor gasto en el eje 1, con la finalidad de completar la modernización del sector agrario. Sin embargo, se comprueba que las CCAA más desarrolladas se encargaron de asegurar mayores rendimientos a las explotaciones e industria agroalimentaria (mayor dedicación relativa al eje 1).

3) Para los ejes 3 y 4, las CCAA deberían de priorizar medidas para frenar el despoblamiento rural en las medidas de diversificación y calidad de vida: se comprueba que algunas de las CCAA con elevado envejecimiento de población rural destinan un porcentaje de fondos por encima de la media estatal a los ejes 3-4. Mientras que otras, con

elevados índices de envejecimiento, no introducen medidas para frenar el despoblamiento.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

- Cofinanciación: la asignación de fondos europeos se realizó con criterios de progresividad territorial. Sin embargo, el volumen global de fondos de los PDR presentan una distribución globalmente regresiva. Se debe a la cofinanciación de los gobiernos autonómicos y a que el Estado benefició en mayor medida a las CCAA más desarrolladas. Así, la distribución de fondos dentro del Estado español es regresiva en el plano territorial, no respondiendo a criterios de cohesión.
- En cuanto a la distribución por ejes: existen matices entre las CCAA, sin embargo, de modo global se mantiene una estrategia diferenciada a la media comunitaria, con un peso comparativamente alto del eje 1 a costa del eje 2; y la priorización del eje Leader a costa del eje 3. España concuerda con el modelo general del Sur de Europa caracterizado por un sesgo marcadamente agrarista en relación a la media europea, y escaso peso relativo en las medidas ambientales.
- De lo anterior se deduce que la agricultura española se enfrenta a limitaciones naturales y socioestructurales, que no completó su modernización, y que la política de desarrollo rural trata de dotar un volumen de fondos a medidas encaminadas a fortalecer el potencial físico y humano.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnalte, E. et al. (1998): *El desarrollo rural: políticas aplicadas situación actual del debate y perspectivas del futuro a nivel europeo*. Working Document, AGRI-106, Dirección General de Estudios del Parlamento Europeo. Estrasburgo.
- Castillo Valero, J.S.; Castillo, J.; Rodríguez, M. (2009): “Priorización de objetivos y estrategias de Programas de Desarrollo Rural 2007-2013. El caso de Castilla-La Mancha”. En *Cultura, Inovação e Território. O Agroalimentar e o Rural*, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER), Lisboa, pp. 63-75.
- Castillo Valero, J.S.; Ramos Real, E. (2010): “El nuevo Desarrollo Rural y el futuro de la política rural en la Unión Europea”. En García Álvarez-Coque, J.M. e Gómez Limón, J.A. (coord.): *Chequeo médico de la PAC y perspectivas de la política agraria común tras 2013*, Eumedia. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid, pp. 177-212.
- Consello da UE (2005a): *Reglamento (CE) 1698/05, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)*, DO (L) 277 de 21.10.2005, pp. 1-40, Bruselas.
- Consello da UE (2005b): *Decisión del Consejo, de 20 de febrero de 2006, sobre las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural 2007-2013*, DO (L) 55 de 25.02.06, pp. 20-29, Bruselas.
- Copus, A.; Dax, T. (2008): *Assessing the Impact of Rural Development Policies (RuDI). Conceptual Background and Priorities of European Rural Development Policy* [ref. de 20 de xullo 2010]. Disponible en Web: http://www.rudi-europe.net/uploads/media/RuDI_Deliverable_1_2.pdf.
- Dirección General de Desarrollo Rural (2008): *Desarrollo Rural en el marco 2007-2013: Reglamento 1698/2005. La Programación en España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*, Madrid.
- Dirección General de Desarrollo Sostenible del Medio Rural (2009): *Programación de desarrollo rural 2007-2013*, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid.
- European Commission (2006): *The EU Rural Development Policy 2007-2013*, Fact Sheet, Bruselas.
- European Union DG AGRI (2009): *Why do we need a Common Agricultural Policy? Discussion paper by DG Agriculture and rural development* [ref. de 6 de xullo 2011]. Disponible en Web: http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/reports/why_en.pdf.
- European Union DG AGRI (2010): *Rural Development in the European Union. Statistical and Economic Information. Report 2010* [ref. de 20 de xullo 2011]. Disponible en Web: <http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/rurdev2010/ruraldev.htm>
- Fagiani, P.; Tarangioli, S.; Mantino, F. (2008): *Assessing the Impact of Rural Development Policies (RuDI). Country profile on rural characteristics. Spain*, [ref. de 25 de xullo 2011]. Disponible en Web: http://www.rudi-europe.net/uploads/media/Spain_WP1_Report.pdf
- López Iglesias, E. (2011): “La diversificación de las áreas rurales y el futuro de la política de desarrollo rural de la

UE; análisis y cuestiones para el debate”. En Castillo Valero, J.S. (coord.): *El desarrollo rural ¿hay un verdadero reto de nuevos objetivos y nuevas perspectivas tras el 2013?*, CEDERCAM, Albacete (en prensa).

- López Iglesias, E; Pérez Fra, M. (2006): “Evolución das medidas socio-estruturais agrarias: a progresiva configuración da política de desenvolvemento rural”, *Recursos rurais*, nº 4, pp. 1-7.
- Mantino, F. (2009): *Assessing the Impact of Rural Development Policies (RuDI). Typologies of Governance Model* [ref. de 25 de xullo 2011]. Disponible en Web: http://www.rudi-europe.net/uploads/media/RuDI_WP3_D_3.2.pdf.
- Mantino, F. (2010): *The Reform of EU Rural Development Policy and the Challenges ahead*, Notre Europe, Policy Paper 40. <http://www.notre-europe.eu>
- Mantino, F.; Bolli, M.; Fagiani, P.; Tarangioli, S. (2009): *Assessing the Impact of Rural Development Policies (RuDI). Report on Policy Delivery Systems and their relations with types of governance models* [ref. de 25 de xullo 2011]. Disponible en Web: http://www.rudi-europe.net/uploads/media/RuDI_WP3_D_3_3.pdf.
- Martínez Arroyo, F. (2008): “La política de desarrollo rural en el período 2007-2013”, *Presupuesto y Gasto Público*, nº 52, pp. 143-156.
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2009a): *Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Rural (2007-2013)*, MARM, Madrid.
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2009b): *Marco Nacional de Desarrollo Rural*, MARM, Madrid.
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2009c): *Programa de Desarrollo Rural Sostenible (2010-2014)*, MARM, Madrid.
- OCDE (2006), *The New Rural Paradigm, Policies and Governance*, OCDE, París.
- Perraud D. (1995): “PAC, Etats, regions: l’articulation des niveaux de politique agricole dans l’UE,” *Économie Rurale*, maio-xuño, nº 227, pp. 2-10.
- Ramos, E.; Gallardo, R. (2009): *El futuro de la PAC tras 2013: la reforma de la política de desarrollo rural*, Dirección General de Estudios del Parlamento Europeo. Estrasburgo. [ref. de 1 de xullo 2011]. Disponible en Web: <http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies/download.do?language=en&file=28851>
- Rosell, J.; Viladomiu, L.; Correa, M. (2009): “Mejora del medio ambiente y nivel de desarrollo: elementos explicativos de las diferentes opciones en los Programas de Desarrollo Rural (2007-2013) de la Unión Europea”, Comunicación presentada no *VII Congreso de Economía Agraria*, Albacete, 16-18 de setembro de 2009.
- Rosell, J.; Viladomiu, L.; Correa, M. (2010): “Mejora del Medio Ambiente y nivel de desarrollo: las opciones de los programas de desarrollo rural (2007-2013) de la Unión Europea”, *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, nº 226, pp. 13-37.
- Sotte, F.; Camaioni, B. (2008): “The rural development programs 2007-13 of the italian regions. A qualitative analysis”, *EAAE Seminar The CAP after the Fischler reform: national implementations, impact assessment and the agenda for future reforms*, Viterbo, Italia, 20-21 de noviembre de 2008.

- Sotte, F. (Dir.) (2009): *La politica di sviluppo rurale 2007-2013. Un primo bilancio per l'Italia*, Ed. Tellus, Roma.
- Sumpsi, J.M. (2002): "La política agraria y rural de la Union Europea". En Sumpsi, J.M. y Pérez Correa, E. (coord.): *Políticas, instrumentos y experiencias de desarrollo rural en América Latina y Europa*, Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, Madrid, pp. 122-146.
- University of Gloucestershire (2008): *Review of Rural Development Instruments. Final Report*, European Commission. DG AGRI. http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/rurdev/index_en.htm
- Viladomiu, L; Rosell, J. (2008): *Anàlisi comparatiu dels Programes de Desenvolupament Rural 2007-2013 a nivell espanyol i europeu*, Generalitat de Catalunya. Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural, Barcelona.

PÁGINAS WEB

-Documentación sobre los Programas de Desarrollo Rural das CCAA 2007-2013:

<http://marm.es/es/desarrollo-rural/temas/periodo-de-programacion-2007-2013/programas-de-desarrollo-rural/>

-Página web de la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea relativa a la política de desarrollo rural 2007-2013:

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_es.htm

-Documentos relativos a la aplicación de la Ley de Desarrollo Sostenible del Medio Rural.

<http://www.marm.es/es/desarrollo-rural/temas/ley-para-el-desarrollo-sostenible-del-medio-rural/>

-RURAL DEVELOPMENT IMPACTS (Proyecto RUDI)

<http://www.rudi-europe.net/>

-Instituto Nacional de Estadística

<http://www.ine.es/>