

IMPORTÂNCIA DE UM MANUAL DE TIPOLOGIAS DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS PARA AS INSTITUIÇÕES DA FRONTEIRA BRASIL-BOLÍVIA

Milton Cesar Pereira de Oliveira
Mestrando em Estudos Fronteiriços/ UFMS-CPAN
milton.oliveira@ms.sebrae.com.br
Tito Carlos Machado de Oliveira
Docente do Mestrado em Estudos Fronteiriços/ UFMS-CPAN
tito.ufms@gmail.com

Resumo

A faixa de fronteira entre as cidades de Corumbá, Ladário, (do lado brasileiro), Puerto Quijarro e Puerto Suárez, (do lado boliviano), vem recebendo nos últimos anos, recursos internacionais, voltados para o desenvolvimento dos pequenos empresários ali presente. Esses montantes são repassados a instituições locais voltadas a trabalhar com as micros e pequenas empresas por meio de treinamentos empresariais. Não existe um padrão de atividades empresariais entre as instituições locais, cada uma acaba utilizando critérios bem diferentes para uma mesma ação. Para evitar essa disparidade entre as atividades empresariais, o presente artigo tem como objetivo apresentar a importância do desenvolvimento de um manual de tipologias de atividades empresariais para projetos na região de fronteira, tendo como parâmetro a execução do Projeto MS Sem Fronteiras.

Palavras-chave: Fronteira; Manual de atendimento; Micros e pequenas empresas.

Resumen: La región de la frontera entre las ciudades de Corumbá, Ladário, (lado brasileño), Puerto Quijarro y Puerto Suárez, (el lado boliviano), ha recibido en los últimos años, los recursos internacionales, se centró en el desarrollo de los pequeños empresarios allí presentes. Estos recursos financieros se transfieren a las instituciones locales enfocados a trabajar con las micro y pequeñas empresas a través de la formación empresarial. No existe una norma de actividades empresariales entre las instituciones locales, cada uno simplemente utilizando criterios muy diferentes para la misma acción. Para evitar tal disparidad entre las actividades comerciales, el presente documento tiene como objetivo presentar la importancia de desarrollar un manual de actividades empresariales tipologías de proyectos en la región fronteriza, teniendo como parámetro la implementación del Ms Sin Fronteiras

Palabras- clave: Frontera; Asistencia Manual; Micros y Pequeñas Empresas.

Introdução

A fronteira territorial entre o Brasil e a Bolívia, especificamente entre as cidades de Corumbá, Ladário, (do lado brasileiro), Puerto Quijarro e Puerto Suárez, (do lado boliviano), abrange 392 km; isto significa 11,5% do total de 3.400 km de fronteira entre estas Nações. Naquela região, tanto os aspectos fitográficos quanto os históricos, sociais, políticos, econômicos e culturais são decisivos para a formação espacial da região e constituição de suas perspectivas. Nessa parte, mais a oeste, o Brasil divide com a Bolívia uma

parte significativa do Pantanal – (patrimônio da humanidade); ali também foi palco da Guerra da Tríplice Aliança – com a tomada de Corumbá pelos paraguaios, e retomada pelos brasileiros; também foi arena da disputa geopolítica entre Brasil e Argentina que produziu o Tratado de Roboré¹ e a Ferrovia que liga Santa Cruz de La Sierra ao interior de São Paulo.

A partir da década de 1990, há um aumento do comércio entre as nações e uma maior participação do Brasil no cenário mundial e latino-americano. As relações comerciais entre o Brasil e a Bolívia tomaram grandes proporções a partir da construção do Gasoduto Brasil-Bolívia, (Gasbol)²; com isto, o fluxo de comércio na fronteira foi intensificado, se desenvolvendo e se articulando (XAVIER, 2007).

Nos últimos anos, na conurbação de Corumbá-Puerto Quijarro-Puerto Suarez, verifica-se um vigoroso sistema de trocas, culminando em um ambiente rico em interações, articulações e fluxos de informação e comércio. Suas complementaridades, junções e disjunções, interações e rugas tornam esse ambiente singular e despertam olhares com grandes interesses.

Desde 2008, essa fronteira vem recebendo aportes financeiros de instituições internacionais, visando à integração competitiva dos pequenos negócios. Fundos internacionais de cooperações multilaterais como Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID), Instituto Humanista de Cooperação com os Países em Desenvolvimento (HIVOS), *Canadian University Service Overseas* (CUSO) e Fundação AVINA, Cooperação Andina de desenvolvimento – (CAF), Bancos de desenvolvimento da America Latina buscam desenvolver ações para fomentar o empreendedorismo no comércio local e o estímulo às cadeias produtivas entre cidades que possuem assimetrias culturais e diretivas, porém, interagem e cooperam – um grande laboratório.

¹Princípio da mais ampla liberdade de trânsito terrestre e fluvial para cada uma das duas nações no território da outra, direito esse reconhecido perpetuamente pelas Altas Partes Contratantes no artigo V do Tratado de 17 de novembro de 1903, regulamentado pelo Tratado de Comércio e Navegação Fluvial de 12 de agosto de 1910;

² Sua construção iniciou-se em 1997, entrando em operação em 1999, com 3.150 km -(557 km na Bolívia e 2.593 km no Brasil); O custo total da construção foi de US\$ 2 bilhões- (US\$ 1,6 bilhão no Brasil e US\$ 400 milhões na Bolívia), com capacidade total de fornecimento de 30,08 milhões de metros cúbicos e prazo de fornecimento de 20 anos.

Dessa particularidade é que abrolha o Projeto Integração Competitiva de Micros e Pequenas Empresas em Ambiente de Fronteira – MS Sem Fronteiras³, com o orçamento de dois milhões e oitocentos mil dólares.

O objetivo desse artigo é demonstrar a importância do desenvolvimento de um manual de tipologias de atividades empresariais para projetos de desenvolvimento das micro e pequenas empresas na fronteira, com base nos conhecimentos das instituições presentes na fronteira Brasil/Bolívia.

Para o seu desenvolvimento este artigo busca ser aplicado, uma vez que seus resultados servirão de subsídio para o desenvolvimento de outros estudos relacionados a atividades empresariais junto às micros e pequenas empresas na faixa de fronteira Brasil/Bolívia.

Além da revisão teórica e das informações divulgadas pelas instituições presente na fronteira Brasil/Bolívia, utilizou-se, como procedimento técnico, o levantamento de dados secundários, através de oficinas de planejamento participativo.

O trabalho inclui também dados primários por meio de entrevistas individuais em profundidade com os atores locais que atuam diretamente com ações voltadas ao desenvolvimento de atividades empresariais na fronteira estudada. Realizou-se uma análise comparativa entre os dados secundários e os dados primários.

Origem do Problema da Pesquisa

Durante a execução do Projeto MS Sem Fronteiras foi repassado um montante de um milhão de dólares, a fundo perdido, às instituições parceiras, na maioria bolivianas, que trabalham na fronteira Brasil/Bolívia, com o objetivo de assessorar as micros e pequenas empresas por meio de soluções empresariais, a fim de desenvolvê-las e tornarem aptas a ganharem novos mercados, gerando emprego e renda.

³ Tem o objetivo promover o desenvolvimento econômico, sustentável e integrado dos territórios fronteiriços selecionados do Brasil com Bolívia e Paraguai, aproveitando ambiência da faixa de fronteira como oportunidade de expansão produtiva e fortalecimento institucional. Atua nas cadeias produtivas de florestas, agroenergia, turismo, minero siderúrgico e alimentos, além de outros setores indutores do desenvolvimento.

Para que esses recursos fossem liberados, as instituições precisavam apresentar um plano de ação, contendo as soluções propostas, datas, valores, público-alvo e custos para execução. Ao final, elas apresentavam a prestação de contas, como de praxe, e estas deveriam, obviamente, descrever coerentemente as ações realizadas, condição necessária para autorização de um novo aporte financeiro.

E foi em uma destas prestações de contas, que se constatou uma incoerência nos procedimentos de mensurações das atividades realizadas pelas instituições fronteiriças, que eram totalmente empíricos e discordantes, sem significar, todavia, que estivessem errados. Cada organização utilizava como parâmetro as experiências pessoais de seus profissionais ou da sua instituição. Ou seja, não havia regras, rotinas estabelecidas ou padrões. Isso ocasionava um grande desencontro de informações⁴ entre as entidades parceiras.

O resultado disso era perda de tempo, pois nos relatórios as incongruências de sinônimos para uma mesma ação acarretavam um sobretrabalho na análise, por conseguinte, uma demora na aprovação dos planos. Tal situação colocava-se como entrave à liberação de novos aportes financeiros o que, noutros termos, significava descontinuidade na agenda do Projeto.

Estas condições apontavam para a necessidade de se criar instrumentos que conceituassem as tipologias de ações a serem realizadas, e, a partir disso, uma forma de padronizar as nomenclaturas utilizadas nas prestações de contas dos projetos. Em outras palavras, designar uma espécie de *sinonimologia* adequada a cada atividade empresarial dando-lhe diretriz, ordem e conexão.

Foi necessário um estudo sobre informações, práticas, particularidades e padrões de estética de cada instituição, considerando-se que há poucas – ou inexistentes – coincidências entre a natureza contextual e as práticas das

⁴ Como exemplo: em um dado momento, uma determinada ação era descrita como palestra, em outro momento a mesma ação aparecia descrita como curso, e em outro momento, ainda, a mesma ação era descrita como seminário, ou seja, três assuntos para designar a mesma ação.

entidades executoras. Fatores como tempo de existência, qualificação dos profissionais, experiência, etc, aliados às diferenças legislativas, determinavam as discrepâncias observadas.

Dinâmica dos pequenos negócios na fronteira

Não há como pensar em desenvolvimento de um território fronteiriço sem considerar a globalização e os seus impactos. As mudanças que ocorrem em ritmo acelerado e dinâmico assumem um papel decisivo na construção do mundo atual e, por consequência, na configuração empresarial.

Como resultado desse processo, as empresas grandes e pequenas, especialmente estas últimas, de uma forma geral, são obrigadas a se acomodarem aos novos conceitos e práticas para a sua sobrevivência. Reposicionar-se frente aos clientes, aos concorrentes, à competitividade e aos hábitos renovados do mercado é, em princípio, uma necessidade de sobrevivência.

Há uma universalização de produtos e processos que ditam o ritmo dos fluxos comerciais fazendo com que as empresas busquem formas de se reinventarem. O comprometimento com a criatividade e com processos inovadores é imperativo ante a velocidade dos acontecimentos e das interações territoriais.

Nesse ambiente de mudanças contínuas, as micros e pequenas empresas podem se destacar ante as grandes organizações já que trabalham com uma estrutura organizacional reduzida, mais leve e com formas de atuação passíveis de melhor adequação se comparadas às grandes empresas.

Uma das características da globalização é que o objetivo de muitas empresas de grande porte tem sido obter as características positivas das pequenas empresas, tais como rapidez de colocação no mercado, tomada de decisões e eliminação de atividades burocráticas. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p. 51).

Olave & Amato Neto (2005) complementa com outras características:

(...) nas MPEs os proprietários ou sócios-gerentes mantêm um grande controle sobre as decisões estratégicas e uma proximidade com os seus mercados, conseguindo, assim, respostas mais rápidas às mudanças no ambiente, bem como inovações em seus produtos e processos; (...) também

proporcionam adaptações dos seus produtos aos costumes, interesses e tradições da região. (p.72)

Nada obstante, existem alguns problemas que afetam diretamente as pequenas empresas: dificuldades para obter recursos necessários à implementação de novos produtos no mercado⁵. Nesse caso, elas necessitam de integração às redes convergentes para compra, criação, vendas, exportação e comunicação.

Segundo a Confederação Nacional de Municípios - CNM (2011), as micros e pequenas empresas são importantes para o desenvolvimento social e econômico dos municípios, pois na maioria das cidades os pequenos negócios das áreas urbanas e rurais representam de 99% a 100% das atividades empresariais desenvolvidas. Esses comércios, obviamente, de um jeito ou de outro, fortalecem a economia local, geram empregos e melhoram a distribuição de renda de forma efetiva.

Assim como em todos os países, as micros e pequenas empresas estão em maior número e empregam em maior quantidade.

Em 2013, o Banco Santander realizou um estudo com base nos dados do Banco Mundial, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), concluindo que na América Latina 98% das empresas estão no segmento caracterizado como micros e pequenas.

O Manual de Desenvolvimento dos Municípios, (CNM, 2011), relata que, atualmente, no Brasil, as MPEs representam 99,1% das empresas urbanas, 85% dos estabelecimentos rurais. Contribuem com 25% do Produto Interno Bruto, 60% do emprego formal, respondendo por 99,8% das empresas criadas a cada ano.

Segundo a RAIS 2012, entre 2000 e 2010, o número de empresas no Brasil cresceu 47%, alcançando 6,1 milhões de negócios. Na mais recente

⁵ É justo observar que, por mais que as PMEs tenham se constituído em instrumentos consistentes do desenvolvimento, com a globalização o mundo continua sendo das grandes corporações; o grande capital é a matriz por onde se consolidam os grandes investimentos e a prioridade na liberação de recursos para implementação de projetos inovadores. Este movimento quando ocorre nas pequenas empresas ainda se coloca como exceção à regra.

avaliação do Banco Mundial, o Brasil cria 316 mil novos negócios por ano, permanecendo em terceiro lugar como o país mais empreendedor do mundo.

Já na Bolívia, de acordo com o Governo Autônomo Departamental de Santa Cruz e a Fundação para o Desenvolvimento Empresarial da Bolívia, 95% das empresas bolivianas pertencem à categoria MyPEs (micros y pequeñas empresas), responsável por 83% dos empregos formais e 25,5% do produto interno bruto do País.

De acordo com LONGENECKER et al. (1997), as micros e pequenas empresas colaboram para economia das nações, produzindo uma parte de total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas vantagens que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego para determinada população, uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas empresas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente.
- Introduzem a inovação: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração de um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- Estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- Auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- Produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a

produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

Por que um Manual de mensuração de atividades Empresariais?

A compreensão sobre a necessidade da elaboração de manuais foi percebida pelos líderes empresariais em meados do século XIX, época em que surgiram os primeiros estudos científicos e teorias acerca da organização racional do trabalho. Antes desse período, os processos de produção e controle eram empíricos, sendo que cada funcionário realizava suas atividades conforme experiências adquiridas em outros empregos.

Padrões, normas e rotinas pré-estabelecidas ainda não existiam. Os níveis de produtividade, controle e rentabilidade das empresas ficavam muito retidos aos processos voluntaristas, com notório desperdício de material e tempo na execução das tarefas.

O surgimento de técnicas de racionalização do trabalho e do tempo – com pressuposto de minimizar desperdícios e concentrar forças na qualidade e no desenvolvimento das produções - contribuiu para que os gestores desenvolvessem instrumentos de normatização, substituindo o empirismo pela padronização de conhecimentos técnicos na execução das atividades.

O sociólogo Max Weber⁶ foi o responsável pela conceituação sobre os manuais organizacionais. Para este pensador, a formalização e o registro de atividades da organização se faziam primordiais; assim, estabeleceu que as rotinas e os procedimentos devessem ser definidos e escritos (normas, regulamentos, estatuto, regimento interno, etc.); surgiam, deste modo, os primeiros manuais organizacionais.

Durante a execução do Projeto MS Sem Fronteiras foi repassado um montante de um milhão de dólares, a fundo perdido, às instituições parceiras, na maioria bolivianas, que trabalham na fronteira Brasil/Bolívia, com o objetivo de assessorar as micros e pequenas empresas por meio de capacitações técnicas, consultorias e acesso a novos mercados.

Para que esses recursos fossem liberados, as instituições precisavam apresentar um plano de ação, contendo datas, valores, público-alvo e custos

⁶ Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), sociólogo e economista alemão, é, provavelmente, o principal criador da Teoria da Burocracia.

para execução. Ao final de sua execução, as instituições apresentavam a prestação de contas, como de praxe, e que deveriam estar corretas, condição necessária para autorização de um novo aporte financeiro.

Diante das prestações de contas, constata-se que os procedimentos de mensurações referentes às ações realizadas pelas instituições locais fronteiriças eram totalmente empíricos e desconexos, sem significar, todavia, que estivessem errados. Cada organização executava suas atividades de acordo com as experiências pessoais ou da sua instituição. Ou seja, não havia regras, rotinas estabelecidas ou padrões. Com isso, existia um grande desencontro de informações,⁷ relacionadas às peculiaridades de cada instituição parceira.

Tudo isso se constituía em tempo perdido, pois no recebimento das prestações de contas, as incongruências de sinônimos para a mesma ação acarretavam um sobretabalho na análise, por conseguinte, uma demora na aprovação dos planos. Tal situação colocava-se como entraves à liberação de novos aportes financeiros o que, noutros termos, significava descontinuidade na agenda do Projeto.

Estas condições apontavam para a necessidade de criar instrumentos de definição, mensuração e significado de termos utilizados, como forma de padronização nas nomenclaturas utilizadas. Em outras palavras, designar uma espécie de *sinonimologia* adequada a cada ação dando-lhe diretriz, ordem e conexão.

Para tanto, um estudo sobre informações, práticas, particularidades e padrões de estética de cada instituição foi necessário, considerando-se que há poucas – ou inexistentes – coincidências entre a natureza contextual e as práticas exercidas pelas executoras. Fatores como tempo de existência, qualificação dos profissionais, experiências no exercício profissional, etc, aliados às diferenças legislativas, foram determinantes para as discrepâncias observadas.

Isso impôs a necessidade de se realizarem reuniões com debates, que muitas vezes eram bastante acalorados, buscando-se ajustar sinônimos ao

⁷ Como exemplo: em um dado momento, uma determinada ação era descrita como palestra, em outro momento a mesma ação aparecia descrita como curso, e em outro momento, ainda, a mesma ação era descrita como seminário, ou seja, três assuntos para designar a mesma ação.

conjunto de ações com as mesmas características técnico-didáticas. Um Manual foi o resultado mais satisfatório para padronizar entendimentos, práticas e métodos, como forma de contribuir para melhor desempenho das ações.

Atualmente, existem três instituições bolivianas e cinco brasileiras⁸ atuando no apoio ao Projeto MS Sem Fronteiras naquela fronteira, e todas consideram que a presença de um instrumento facilitador no entendimento das ações e procedimentos promove mais consistência ao acompanhamento das operações estabelecidas.

O objetivo do Manual é padronizar as ações voltadas às empresas, instituições e projetos futuros na faixa de fronteira. Este serve e deverá servir de referencial para orientar e capacitar atores locais nas mensurações das ações voltadas aos micros e pequenos empresários e empreendedores, tendo como base a condição fronteiriça. O Manual requer ajustes e adequações periodicamente, a fim de aprimorar suas definições e regras, pois se trata de uma ferramenta dinâmica que envolve legislações e realidades empresariais díspares.

Considerações Finais

Iniciativa como esta aqui apresentada busca um alinhamento entre as instituições locais, voltada a auxiliar no desenvolvimento dos pequenos negócios, por meio de ações e intercâmbios de boas práticas de fomento, de complementariedade de conhecimentos e criação de alianças estratégicas que ajudem no cumprimento dos objetivos propostos.

As investidas adotadas no âmbito do Projeto MS Sem Fronteiras e nas prerrogativas contidas no escopo de um Mestrado Profissionalizante têm contribuído para modernizar os processos, as práticas e as metodologias adotadas entre os parceiros. Portanto, cursos, assistências empresariais, formação empresarial, orientação para a preparação de plano de negócio, transferência de metodologia, capacitação de líderes e acesso a feiras comerciais e eventos passaram a possuir diretrizes e estrutura padronizadas.

⁸ A Fundação Trabalho Empresa – FTE; a Câmara de Indústria, Comércio, Serviços e Turismo de Santa Cruz – CAINCO; e a Pro-Bolívia, pelo lado boliviano; e, Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE/MS; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/MS; Serviço Social da Indústria Sesi/MS e Associação Comercial e Empresarial de Corumbá, pelo lado brasileiro.

Sabe-se que o principal objetivo de um manual é constituir-se num instrumento voltado para a eficiência e eficácia das ações de responsabilidade de uma determinada instituição. Assim, no presente estudo, o foco é a criação e padronização de um instrumento- ainda em fase de teste que seja capaz de subsidiar ações e decisões administrativas relativas ao acompanhamento e mensuração dos resultados de Projetos com objetivos de desenvolver cidades de fronteira em MS. Destarte, o Manual proposto buscou estabelecer as melhores práticas dentre as instituições e os mais modernos mecanismos e instrumentos de mensuração para o desenvolvimento dos pequenos negócios, adaptando-os às particularidades e situações ligadas à condição de fronteira.

Também visa prover uma cooperação técnica que atue por intermédio de projetos e acordos de cooperação triangular e colaboração de parceiros.

As cidades que compreendem essa fronteira se aproximam em diversos aspectos e se distanciam em muitos outros; formam, a cada momento, dessimetrias e convergências, proximidades e dissensões, e, assim, constróem suas riquezas, combatem suas penúrias com proporção, método, ambições e velocidade desiguais; possivelmente, nestas condições, estão suas maiores e mais efetivas potencialidades e afinidades, por mais paradoxal que possa parecer. Neste contexto, é possível concluir que o desenvolvimento do Manual tem a pretensão de ser um bom aliado e um bom mecanismo de mensuração de ações voltadas àquelas empresas que se destinam a atuar em projetos de desenvolvimento nesta e em outras regiões de fronteira.

Referências Bibliográficas

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS (CNM); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Manual de Desenvolvimento dos municípios**. Brasília: CNM/SEBRAE, 2011. 104p. (v. 1).

FUNDEMPRESA – **Fundación para el Desarrollo Empresarial**. Disponível em: <<http://www.fundempresa.org.bo/registro-de-comercio-de-bolivia/como-inscribir-una-empresa-en-bolivia/>>. Acesso em: 13 jun 2014.

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz. Disponível em: <<http://www.santacruz.gob.bo/>>. Acesso em: 25 maio 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação anual de Informações sociais – RAIS 2012**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 28 set 2014.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In:

AMATO NETO, J. (Org.). Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, p. 68-93, 2005.

SANTADER. **99% das empresas na América latina são PMEs.** In: XII Encuentro Santander-América Latina , 26 e 27, Espanha, 2013.

XAVIER, Beatriz Rosália Gomes. As transformações no mundo do trabalho em Corumbá, no Pantanal da Nhecolândia e na fronteira Brasil-Bolívia: considerações teóricas em psicologia sócio-histórica. In: **NAVARRO, E. M. M. [et al.], organizadores.** 40 anos do Campus do Pantanal-UFMS: contribuições para o desenvolvimento regional. Campo Grande:UFMS, 2007.