

Projeto de Cooperação Técnica BRA/IICA/13/001 - MI INTERÁGUAS - MDR



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE
CONSULTORIA PESSOA JURÍDICA N. 22200027



Emprego, oportunidade e renda.

A Rota da Fruticultura mantém os produtores no campo ativos e favorece um cenário **socioeconômico sustentável**.

RELATÓRIO TÉCNICO 2

Agosto de 2022



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL



PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

BRA/IICA/13/001 INTERÁGUAS – MDR

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA PESSOA JURÍDICA N. 22200027



RELATÓRIO TÉCNICO 2

AGOSTO 2022

Apresentação de um Plano estratégico para o Polo de Fruticultura da RIDE, com ações operacionais incluindo uma proposta de desenvolvimento e modelo de integração para os pequenos e médios produtores rurais no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE. Será apresentado um sistema integrado como proposta de inovações tecnológicas da Agricultura 4.0, com foco na inovação tecnológica para agricultura. Apresentação detalhada do andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia referente aos produtores de fruticultura com dados atualizados.



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL



Identificação
Consultor(a) / Autor(a): <i>SAGRES - Política e Gestão Estratégica Aplicadas</i>
Número do Contrato: 22200027
Nome do Projeto: <i>PCT/BRA/IICA/13/001 – INTERÁGUAS – MDR</i>
Coordenadora Técnica Responsável: Marina Braga Ramalho
Data / Local: 22 de agosto de 2022 / Brasília-DF
Classificação
Áreas Temáticas:
Agroenergia e Biocombustíveis; Sanidade Agropecuária; Biotecnologia e Biossegurança; Tecnologia e Inovação; Comércio e Agronegócio; Agroindústria Rural; Desenvolvimento Rural; Recursos Naturais; Segurança Hídrica, Políticas e Comércio; Comunicação e Gestão do Conhecimento; Agricultura Orgânica; Modernização Institucional; Outros: Agricultura Familiar; Rotas de Integração Nacional; Rota da Fruticultura; Planejamento e Gestão; Cadeias Produtivas; Capacitação; Gestão Estratégica no Agronegócio; RIDE; Meio Ambiente; Governança e Gestão Fundiária; Cooperativismo; Logística, Mercado e Comercialização, Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.
Palavras-Chave: 1. Fruticultura – Brasil. 2. Cadeias Produtivas. 3. Rotas da Integração Nacional. 4. Rota da Fruticultura. 5. Gestão Estratégica. 6. RIDE
Resumo
Título do Produto: Relatório Técnico 2.
Subtítulo do Produto: Plano Estratégico para o Polo da Fruticultura da RIDE com propostas para o modelo de sistema de integração e adoção da tecnologia 4.0.
Resumo do Produto: Relatório contendo um Plano estratégico para o Polo de Fruticultura da RIDE, com ações operacionais incluindo uma proposta de desenvolvimento e modelo de integração para os pequenos e médios produtores rurais no âmbito do Polo da Fruticultura da RIDE. Apresenta um sistema integrado como proposta de inovações tecnológicas da Agricultura 4.0, com foco na inovação tecnológica para agricultura. Apresentação detalhada do andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia referente aos produtores de fruticultura com dados atualizados.
Qual Objetivo Primário do Produto?
Apresentar Plano Estratégico com base nos parâmetros da FIGE e a proposição de modelo de integração para os pequenos e médios produtores rurais, e da adoção de inovações tecnológicas para o Polo da Fruticultura da RIDE, com base na Agricultura 4.0.
Que Problemas o Produto deve resolver?
Instituir estratégias para o desenvolvimento do Polo da Fruticultura da RIDE, com base na metodologia FIGE, prevendo modelos de integração para pequenos e médios produtores da região, bem como proposta de inovações tecnológicas para o Polo, com base nos parâmetros da Agricultura 4.0.
Como se Logrou Resolver os Problemas e Atingir os Objetivos?
Realizando levantamentos de dados e informações junto às instituições envolvidas com a RIDE, utilizando a metodologia FIGE como subsídio para estruturação do Planejamento Estratégico e coletando informações sobre tecnologia e modelos de integração de produtores com base em projetos coordenados pela Codevasf e pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).
Quais Resultados mais relevantes?
Identificação das principais estratégias a serem adotadas para a estruturação do Polo da Fruticultura da RIDE, aliado à indicação de modelo integração entre empresas e produtores rurais da região com vistas ao desenvolvimento das Cadeias Produtivas de Frutas, além de proposições de uso das tecnologias no Polo com base na Agricultura 4.0.
O Que se Deve Fazer com o Produto para Potencializar o seu Uso?
Realizar atualizações eventuais e periódicas dos dados, informações e conhecimentos, conforme evolução da conjuntura, de modo a subsidiar atividades de Monitoramento e Avaliação, conforme os ensinamentos da Metodologia FIGE.

Direitos autorais de propriedade do
 INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA - IICA
(reprodução permitida, desde que citada a fonte)

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
 Daniel de Oliveira Duarte Ferreira - Ministro de Estado

SECRETARIA NACIONAL DE MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO
 Sandra Maria Santos Holanda - Secretária Nacional

DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO - DDRU
 Francisco Soares de Lima Júnior - Diretor

COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVADORES - CGPI
 Valquíria Duarte Vieira Rodrigues – Coordenadora-Geral
Equipe Técnica:
 Ivan Michel Salazar Monteverde – Assistente Técnico
 Luiz Paulo de Oliveira Silva – Especialista Políticas Públicas e Gestão Governamental

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
 Gabriel Delgado - Representante do IICA no Brasil

PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERÁGUAS (PCT BRA/IICA-13/001)
 Marina Braga Ramalho

GRUPO DE TRABALHO DA Codevasf (Decisão/Codevasf nº 336, de 31/3/2021)
 Luiz Antônio de Passos Curado – Coordenador
 Frederico Orlando Calazans Machado
 Paulo Ricardo de Moura Liberato

INSTITUTO SAGRES - POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS
 Raul José de Abreu Sturari – Presidente

Equipe Técnica:
 Maria Verônica Korilio Campos – Vice-Presidente e Coordenadora do Projeto
 Martha Maria Damasceno Fialho – Consultora – Gestão de Projetos
 Luís Henrique Sganzella Lopes – Consultor – Desenvolvimento Rural

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR).
 Plano estratégico para o Polo da Fruticultura da RIDE/ MDR / Secretaria
 Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano - SMDRU, Instituto
 Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas – Brasília: IICA: MDR/SMDRU, 2022.
 119 p.; 21 x 29,7 cm

1. Fruticultura – Brasil. 2. Cadeias Produtivas. 3. Rotas da Integração Nacional.
 4. Plano Estratégico 5. Recursos Hídricos.
 I. Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano. II.
 Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. III. Instituto Sagres -
 Política e Gestão Estratégica Aplicadas. IV. Título.

Este produto foi realizado no âmbito Projeto de Cooperação Técnica BRA/IICA/13/001 - MI INTERÁGUAS – MDR, em contrato celebrado entre o Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas e o IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	- Acordo de Cooperação Técnica
ATER	- Assistência Técnica e Extensão Rural
Codevasf	- Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
Conab	- Companhia Nacional de Abastecimento
Embrapa	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAAMESP	- Federação das Associações dos Apicultores e Meliponicultores do Estado de São Paulo
FAAF	- Frente Parlamentar Mista do Agronegócio e Agricultura Familiar do Congresso Nacional
FCS	- Fatores Críticos de Sucesso
GITE	- Gestão Integrada de Territórios
GPS	- <i>Global Positioning System</i> (Sistema de Posicionamento Global)
GT	- Grupo de Trabalho
HT	- Horizonte Temporal
GITE	- Gestão Integrada de Territórios
IICA	- Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INCRA	- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDR	- Ministério do Desenvolvimento Regional
PDCA	- <i>Plan – Do – Check – Act</i> (Planejar – Executar – Verificar – Agir)
PNDR	- Política Nacional de Desenvolvimento Regional
RAE	- Reunião de Avaliação da Estratégia
RAO	- Reuniões de Acompanhamento Operacional
RAT	- Reuniões de Acompanhamento Tático
RIDE	- Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
SFA/DF	- Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do DF
SITE	- Sistema de Inteligência Territorial Estratégica
SMDRU	- Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano do MDR
SRI	- <i>Stanford Research Institute International</i> (Instituto de Pesquisa de Stanford Internacional)
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1. Logomarca das Rotas de Integração Nacional.....	11
Figura 2. Logomarcas de Cada uma das Rotas de Integração Nacional.....	12
Figura 3. Mapa com Polos Instituídos e em Desenvolvimento nas Unidades da Federação	13
Figura 4. Componentes da Intenção Estratégica	19
Figura 5. Missão do Polo da Fruticultura da RIDE.....	20
Figura 6. Visão do Polo de Fruticultura da RIDE.....	21
Figura 7. Valores do Polo de Fruticultura da RIDE	24
Figura 8. Negócio do Polo de Fruticultura da RIDE.....	27
Figura 9. Propósito do Polo da Fruticultura da RIDE.....	28
Figura 10. Síntese da Intenção Estratégica do Polo da Fruticultura da RIDE	29
Figura 11. Representação Gráfica da Matriz SWOT	31
Figura 12. Mapa Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE	42
Figura 13. Proposta do sistema de operação das integradoras do Polo de Fruticultura da RIDE	51
Figura 14. Municípios integrantes das áreas prioritárias do Polo de Fruticultura da RIDE. ..	77
Figura 15. Modelo de Ata de RAE	87
Figura 16. Modelo de Anexo da Ata de RAE	88
Figura 17. Banner referente ao lançamento da Plataforma RotaS pelo MDR.....	112

QUADROS

Quadro 1. Polos em desenvolvimento	13
Quadro 2. Fortalezas	32
Quadro 3. Debilidades	33
Quadro 4. Oportunidades.....	34
Quadro 5. Ameaças	35
Quadro 6. Quadro Exemplificação do Universo dos Indicadores Estratégicos	45
Quadro 7. Sugestão de cronograma para implantação de integradora.....	63
Quadro 8. Sugestão de cronograma	80
Quadro 9. Relação de Cooperativas da RIDE que aderiram à Central Uniun, até agosto/2022.....	115

TABELA

Tabela 1 Municípios e Distrito Federal componentes da RIDE.... Erro! Indicador não definido.	7
--	---

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PANORAMA DAS ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL, DA ROTA DA FRUTICULTURA E DO POLO DE FRUTICULTURA DA RIDE	11
2.1 As Rotas de Integração Nacional	11
2.2 A Rota da Fruticultura	15
2.3 O Polo de Fruticultura da RIDE	16
3. INTENÇÃO ESTRATÉGICA	18
3.1 Missão	19
3.2 Visão	20
3.3 Valores	22
3.4 Negócio	27
3.5 Propósito	27
3.6 Declarando a Intenção Estratégica	28
4.1 Objetivos Estratégicos da Rota da Fruticultura no âmbito da RIDE	36
5.1 Mapa Estratégico	41
5.2 Definição de Indicadores Estratégicos	43
5.3 Projetos Estruturantes	49
5.4 Projeto Estruturante – Modelo de Integração	50
5.4.1 Entendendo a Proposta do Modelo de Integração.....	52
5.4.2 A Proposta do Sistema de Integração no 5W2H.....	56
5.5 Programa Estruturante – Agricultura 4.0	66
5.5.1 Apresentação de um Sistema Integrado como Proposta de Inovações Tecnológicas Baseados na Agricultura 4.0	68
5.5.2 Aplicando o 5W2H na Proposta de Inovações Tecnológicas da Agricultura 4.0 para o Polo da Fruticultura da RIDE.....	71
6. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA	84
6.1 Monitoramento e Avaliação	85
6.2 Gestão da Mudança	90
6.3 Próximos passos	91
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXO 1	98
A - PRIMEIRA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO DO POLO DE FRUTICULTURA DO RIDE – 2020 e 2021	98
B - SEGUNDA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO DO POLO DE FRUTICULTURA DO RIDE – 2022 a 2023	98

B.1 - Andamento das Atividades Relacionadas à ATER	99
B.2 - Andamentos das Atividades Relacionadas à Tecnologia.....	107
B.3 - Andamentos das Atividades Relacionadas à Comercialização.....	114

1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório consubstancia o Produto 2 do Contrato nº 65/2022, celebrado entre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA e o Instituto SAGRES - Política e Gestão Estratégica Aplicadas, com vigência de 6 de junho de 2022 a 4 de março de 2023, no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica BRA/IICA/13/001 - MI INTERÁGUAS – MDR.

O cerne das atividades realizadas nas últimas semanas e cujo fruto configura este produto é o Plano Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE, elaborado a partir da Avaliação Diagnóstica, apresentada no Relatório 1. Como projeto estruturante inerente ao Plano Estratégico, é apresentada uma proposta de desenvolvimento e modelo de integração para os pequenos e médios produtores rurais no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE. Outro projeto estruturante apresentado refere-se a um sistema integrado como proposta de inovações tecnológicas da Agricultura 4.0, com foco na inovação tecnológica para agricultura. Finalmente, como anexo, é feita uma apresentação detalhada do andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia referente a fruticultores, com dados atualizados.

Todos os trabalhos são orientados pela Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017), fruto de anos de trabalhos práticos de consultoria, assessoria e capacitação. Grande parte dos elementos conceituais e teóricos do Plano Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE, a seguir apresentado, inspiram-se nas referências bibliográficas e na Metodologia FIGE. A Metodologia tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar modelos e técnicas disponíveis na literatura e praticados por destacadas organizações, públicas e privadas, de modo a atender às necessidades, aos anseios e às expectativas dos gestores, em todos os níveis.

No âmbito da estruturação do Polo da Fruticultura da RIDE, a aplicação da Metodologia FIGE se dando gradativamente, ao longo do processo, com avaliação permanente em relação à capacidade de integrar instrumentos de gestão e empregá-los no momento oportuno e da melhor forma, o que deverá se configurar em vantagem competitiva para todos os envolvidos no Projeto. É o caso, por exemplo, das Metas relacionadas aos Objetivos Estratégicos e respectivos Indicadores, que foram omitidas no presente Relatório, tendo em vista a necessidade de contar com a participação de toda a equipe junto aos atores da Cadeia Produtiva de Frutas da RIDE,

durante os próximos meses, no sentido de organizar as séries históricas e identificar as linhas de base que permitirão estabelecer as Metas mais adequadas.

O presente RELATÓRIO TÉCNICO 2 apresenta *i*) Introdução; *(ii)* Panorama das Rotas de Integração Nacional, da Rota da Fruticultura e do Polo da Fruticultura da RIDE; *(iii)* Intenção Estratégica, Missão, Visão, Valores, Negócio, Propósito, Declarando a Intenção Estratégica; *(iv)* Avaliação Diagnóstica, Objetivos Estratégicos da Rota da Fruticultura; *(v)* Plano Estratégico, Mapa Estratégico, Definição de Indicadores e Metas Estratégicos, Projetos Estruturantes, Projeto Estruturante – Modelo de Integração, Projeto Estruturante – Agricultura 4.0; *(vi)* Execução, Monitoramento e Avaliação e Gestão da Mudança, Monitoramento e Avaliação, Gestão da Mudança, Próximos Passos; e **(Anexo 1)** Andamento das Atividades Relacionadas à ATER, Tecnologia e Comercialização.

2. PANORAMA DAS ROTAS DE INTEGRAÇÃO NACIONAL, DA ROTA DA FRUTICULTURA E DO POLO DE FRUTICULTURA DA RIDE

A Avaliação Diagnóstica, descrita no Relatório 1, apresentou conteúdo necessário e suficiente para a elaboração do Plano Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE. Todavia, o quadro a seguir desenvolvido enseja o delineamento de uma moldura que, embora possa ser redundante em alguns pontos, deve permitir visualizar o contexto em que o Polo está inserido. Desse modo, a seguir serão apresentadas as Rotas de Integração Nacional, a Rota da Fruticultura e o Polo de Fruticultura da RIDE.

2.1 As Rotas de Integração Nacional

As Rotas de Integração Nacional, doravante mencionadas como Rotas e identificadas pela logomarca da **Figura 1**, foram estabelecidas inicialmente pela Portaria nº 162, de 24 de abril de 2014, do Ministro de Estado da Integração Nacional, atualizada posteriormente por meio da Portaria nº 80, de 28 de fevereiro de 2018, do Ministro de Estado da Integração Nacional e, mais recentemente, pela Portaria nº 299, de 4 de fevereiro de 2022, do Ministro de Estado do Desenvolvimento Regional, como **estratégia de desenvolvimento regional sustentável e inclusão e integração produtiva**, nos termos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR).

Figura 1. Logomarca das Rotas de Integração Nacional



Fonte: Rotas da Integração Nacional (BRASIL, 2022b).

A Estratégia Rotas tem por objetivo promover a coordenação de ações do MDR:

[...] estabelecendo parcerias com as demais esferas públicas e o setor privado visando à integração de agentes dos arranjos produtivos em um processo dinâmico de maneira a induzir o crescimento socioeconômico sustentável. (BRASIL, 2022a).

Atualmente, são 11 (onze) as Rotas de Integração Nacional (**Figura 2**) articuladas pelo MDR, nas diversas regiões do Brasil.

Figura 2. Logomarcas de Cada uma das Rotas de Integração Nacional



Fonte: Rotas da Integração Nacional (BRASIL, 2022b).

No âmbito das Rotas, foram estabelecidos polos que, de acordo com o art. 4º, inciso IV, da Portaria/MDR nº 299, de 4 de fevereiro de 2022, é uma aglomeração de cadeias produtivas dotadas de produção expressiva regionalmente com abrangência territorial definida (BRASIL, 2022a).

Segundo informações do MDR (BRASIL, 2022), são 49 o total de Polos, atualmente em desenvolvimento em dezoito Unidades da Federação (Figura 3) que integram as 11 Rotas (Quadro 1).

Figura 3. Mapa com Polos Instituídos e em Desenvolvimento nas Unidades da Federação



Fonte: Rotas da Integração Nacional (BRASIL, 2022b)

Quadro 1. Polos em desenvolvimento

Rota	Nome do Polo	UF	Macrorregião
Mel	Polo do Mel de Jandaíra	RN	Nordeste
	Polo do Mel do Semiárido Piauiense	PI	Nordeste
	Polo Crateús Inhamus	CE	Nordeste
	Polo Semiárido Baiano	BA	Nordeste

Rota	Nome do Polo	UF	Macrorregião
	Polo Pampa Gaúcha	RS	Sul
	Polo Campos de Cima da Serra	RS	Sul
	Polo Sudeste Paraense	PA	Norte
	Polo Caparaó e Sul Capixaba	ES	Sudeste
	Polo Norte de Minas Gerais	MG	Sudeste
Cordeiro	Polo Chapada do Jacaré	BA	Nordeste
	Polo Bacia do Jacuípe	BA	Nordeste
	Polo Sertão Norte Baiano	BA	Nordeste
	Polo Rio da Contas	BA	Nordeste
	Polo Sertão do Inhamuns	CE	Nordeste
	Polo Baixo Parnaíba	MA	Nordeste
	Polo Integrado Paraíba-Pernambuco	PB/PE	Nordeste
	Polo Sertão do São Francisco	PE	Nordeste
	Polo Itaparica	PE	Nordeste
	Polo Serra da Capivara	PI	Nordeste
	Polo Pampa Gaúcho - Fronteira Oeste	RS	Sul
	Polo Vale do Mucuri	MG	Sudeste
	Polo Vale do Itaim e Canindé	PI	Nordeste
	Polo Camaquã	RS	Sul
	Polo Cordeiro Potiguar	RN	Nordeste
TIC	Polo Sertão Digital	BA/PE	Nordeste
	Polo Mangue Digital	PE	Nordeste
	Polo Cerrado Digital	DF/GO/MG	Centro-Oeste Sudeste
	Polo Paraíba Digital	PB	Nordeste
Biodiversidade	Polo Mandacaru Caatinga	PB	Nordeste
	Polo Juá	PE	Nordeste
	Polo Aroeirinha Mata Atlântica	BA	Nordeste
	Polo Biriba Mata Atlântica	BA/ES	Nordeste/Sudeste
Biodiversidade, Fruticultura e Eco Circular	Polo Bio Amazonas	AM	Norte
Cacau	Polo Transamazônica	PA	Norte
	Polo Litoral Sul da Bahia	BA	Nordeste
Fruticultura	Polo Fruticultura Alagoana	AL	Nordeste
	Polo Fruticultura do Cariri e Centro-Sul Cearenses	CE	Nordeste
	Polo de Fruticultura da RIDE	DF	Centro-Oeste
Açaí	Polo Baixo Tocantins	PA	Norte
	Polo Marajó	PA	Norte

Rota	Nome do Polo	UF	Macrorregião
	Polo Nordeste Paraense	PA	Norte
	Polo Tucuju	AP	Norte
Leite	Região do São Luís de Montes Belos	GO	Centro-Oeste
	Polo APL Leite Fronteira Noroeste	RS	Sul
	Polo Centro Sul do Mato Grosso do Sul	MS	Centro-Oeste
	Polo Sertão Central e Vale Jaguaribano	CE	Nordeste
	Polo Vialacto da Região da Produção	RS	Sul
Economia Circular	Polo Cerrado Circular	GO/DF	Centro-Oeste
	Polo Paraíba Circular	PB	Nordeste

Fonte: Rotas da Integração Nacional (BRASIL, 2022b).

Com relação ao reconhecimento dos Polos pelo MDR, cumpre salientar que o art. 6º da Portaria/MDR nº 299, de 2022, elenca os objetivos referenciais que os coordenadores deverão considerar em seus planejamentos e conduzir a gestão. Segue detalhamento:

Art. 6º O reconhecimento pelo MDR dos polos, no âmbito das rotas, tem por objetivos promover:

I. articulação para implementação de ações do poder público nas três esferas de governo;

II. articulação entre os órgãos governamentais e entre os órgãos governamentais e os produtores;

III. articulação com o Sistema S e com instituições de ensino e pesquisa;

IV. Integração vertical entre os diversos agentes da cadeia produtiva;

V. assistência técnica e capacitação;

VI. Fortalecimento da governança; e

VII. estruturação de redes de ambientes de inovação e empreendedorismo em cada rota temática, a fim de promover a interação e o aprendizado compartilhado intra e interpolos, além de facilitar a introdução de inovações no mercado. (BRASIL, 2022a).

2.2 A Rota da Fruticultura

Dentre as 11 (onze) Rotas, destaca-se a Rota da Fruticultura, atualmente com três Polos:

- I. **Polo de Fruticultura Alagoana**, em Alagoas, na Região Nordeste;
- II. **Polo de Fruticultura do Cariri e Centro-Sul Cearenses**, no Ceará, Região Nordeste e
- III. **Polo de Fruticultura da RIDE**: abrangendo o Distrito Federal, 29 municípios do estado de Goiás e 4 de Minas Gerais (**Tabela 1**).

Vale ainda observar que a maioria dos 49 Polos distribuídos em dezoito unidades da federação está concentrada na Macrorregião Nordeste e que a

Macrorregião Centro-Oeste está sendo contemplada com somente mais três Polos, além do Polo de Fruticultura da RIDE:

- a) Polo Cerrado Circular, da Rota da Economia Circular, envolvendo a RIDE;
- b) Polo de São Luís de Montes Belos, GO, da Rota do Leite e
- c) Polo Cerrado Digital, da Rota da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), RIDE, envolvendo a RIDE, composta por 29 municípios da Macrorregião Centro-Oeste e 4 da Sudeste.

2.3 O Polo de Fruticultura da RIDE

Em 2020, foi proposto o desenvolvimento do Polo de Fruticultura da RIDE, composto por municípios dos estados de Goiás (GO), de Minas Gerais (MG) e o Distrito Federal (DF), conforme elencados na **Tabela 1**, por meio de parceria entre a Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano (SMDRU) do MDR e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), Empresa Pública vinculada ao MDR.

A citada parceria resultou na Decisão nº 336, de 31 de março de 2021, do Diretor-Presidente da Codevasf, que constituiu um Grupo de Trabalho (GT) com a atribuição de contribuir com o Departamento de Desenvolvimento Regional e Urbano (DDRU) da SMDRU, no planejamento, organização e no acompanhamento da execução da Estratégia Rotas, bem como acompanhar a execução do TED nº 39/2021, celebrado com o Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados - Embrapa Cerrados, consoante a Portaria/SMDRU nº 2.135, de 1º de julho de 2022.

Assim, além da articulação com as unidades organizacionais da Codevasf, o GT detém as atribuições de identificar órgãos e entidades governamentais visando à celebração de instrumentos ou acordos de apoio técnico-financeiro, bem como identificar oportunidades e formular instrumentos e estratégias para a promoção de negócios e a atração de novos investimentos para as áreas de influência da RIDE, com vistas a fomentar a competitividade dos mercados nacionais e estrangeiros.

O Polo de Fruticultura da RIDE foi organizado a partir de uma oficina realizada no segundo semestre de 2021 e conta com as parcerias da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do DF (SFA/DF), da Conab e da Embrapa Cerrados, todas vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), além do apoio fundamental da Frente Parlamentar Mista do Agronegócio e Agricultura Familiar – FAAF, do Congresso Nacional.

Tabela 1. Unidades da Federação, Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais, que compõem o Polo de Fruticultura da RIDE

Goiás		Minas Gerais		Distrito Federal
1)	Abadiânia	1)	Arinos	
2)	Água Fria de Goiás	2)	Buritís	
3)	Águas Lindas de Goiás	3)	Cabeceira Grande	
4)	Alexânia	4)	Unai	
5)	Alto Paraíso de Goiás			
6)	Alvorada do Norte			
7)	Barro Alto			
8)	Cabeceiras			
9)	Cavalcante			
10)	Cidade Ocidental			
11)	Cocalzinho de Goiás			
12)	Corumbá de Goiás			
13)	Cristalina			
14)	Flores de Goiás			
15)	Formosa			
16)	Goianésia			
17)	Luziânia			
18)	Mimoso de Goiás			
19)	Niquelândia			
20)	Novo Gama			
21)	Padre Bernardo			
22)	Pirenópolis			
23)	Planaltina de Goiás			
24)	Santo Antônio do Descoberto			
25)	São João d'Aliança			
26)	Simolândia			
27)	Valparaíso de Goiás			
28)	Vila Boa			
29)	Vila Propício			

Fonte: Rotas da Integração Nacional (BRASIL, 2022b).

Segundo o IICA, citando o Plano Diretor de Agricultura Irrigada do DF,

[...] no Distrito Federal há um déficit da produção de frutas, como um todo sobre o consumo domiciliar, de 37.768 toneladas. A estimativa de consumo total acresce 31,2% à aquisição domiciliar. Assim, haveria um déficit agregado de produção de 34.006 toneladas, na RIDE, e de 58.237 toneladas, no Distrito Federal. (IICA, 2021).

3. INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Fundamentada nas práticas e conceitos da Metodologia FIGE, a Intenção Estratégica envolve conceitos relacionados a questionamentos considerados fundamentais para qualquer organização:

- a) O que ela faz?
- b) Para quem?
- c) Qual é a razão de sua existência, sua identidade?
- d) O que a motiva?
- e) Quais são seus Princípios e Valores?
- f) Em que contexto está inserida?
- g) O que é essencial para o seu sucesso?
- h) Para onde deseja ir?
- i) Qual é o seu objetivo-síntese?
- j) Qual é o seu negócio?

Declarar a Intenção Estratégica significa desenhar o perfil e criar uma identidade da organização, hoje e no futuro. É minimamente composta pela Missão, pela Visão e pelos Princípios e Valores, mas, sempre que adequado, deve incluir o Negócio nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

O Negócio normalmente é determinado quando há um foco ou uma matéria-prima que constitui o cerne das atividades, a exemplo do Polo de Fruticultura da RIDE. Os FCS são mais oportunos por ocasião de um novo ciclo de planejamento e gestão, quando as experiências acumuladas permitem apontar os vetores essenciais que impulsionam a organização. Por isso, não serão levantados e discutidos no presente trabalho.

Os Princípios devem fazer parte da Intenção Estratégica sempre que previstos em normativos legais de criação da organização, e pelos quais deve nortear a sua atuação. A organização do Polo de Fruticultura da RIDE não enseja a divisão conceitual entre Princípios e Valores, como será apresentado a seguir.

Identificar, compreender, internalizar e aceitar os componentes da Intenção Estratégica é o mínimo que se espera de cada um dos integrantes da organização facilitando o entendimento das respectivas funções. Mas o ideal é que todos estejam comprometidos ou pelo menos se sintam partícipes na superação dos desafios, fazendo do conjunto da Intenção Estratégica (**Figura 4**) um exemplo de visão

compartilhada, voltada para orientar o planejamento e a gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Figura 4. Componentes da Intenção Estratégica



Fonte: Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017).

3.1 Missão

A Missão do Polo da Fruticultura da RIDE (**Figura 5**) refere-se ao papel desempenhado pela organização na sociedade, sendo orientadora e delimitadora de atividades. É uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades perante seus clientes, consumidores ou usuários dos serviços que oferecem. Ela deve ser clara, simples, objetiva, sintética e inspiradora.

Segundo S. Tilles, *you can't learn much by reading a company's mission statement — but you can learn a lot by trying to write one* (TILLES apud PAGNONCELLI & VASCONCELOS, 1992). De fato, a experiência mostra que, nesse caso, o processo de elaboração é tanto ou mais importante do que o resultado, pois envolve discussões e reflexões de muitas pessoas.

Para Kotler & Keller (2006), uma Missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma Missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa (KOTLER & KELLER, 2006).

Drucker (1980) também esclarece alguns pontos importantes sobre essa questão, ao afirmar que:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua Missão. Somente uma definição clara da Missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa [...]. Definir a Missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo. (Drucker, 1980, p.37).

A Missão é elaborada com o intuito de ser perene. Nada, contudo, é imutável. Assim, ela também é passível de ser alterada e aperfeiçoada, no todo ou em partes, sempre que as evoluções da conjuntura o exijam. Embora fórmulas, nesse caso, possam ser dispensadas, a experiência ensina que, ao responder a algumas questões, a Missão estará suficientemente bem elaborada.

- a) Por que existe?
- b) O que faz?
- c) Para quem faz?
- d) Como faz? Qual o diferencial?

Figura 5. Missão do Polo da Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria (2022)

3.2 Visão

A Visão orienta a organização para um futuro desejado, ao tempo em que cria o compromisso de atingir um objetivo-síntese. Deve indicar o posicionamento que se pretende alcançar no ambiente de negócios, ou seja, as ambições e aspirações de longo prazo. Embora não seja uma prática dominante, é comum definir um horizonte temporal para a Visão, criando maior compromisso e envolvimento entre os colaboradores, sem perder a flexibilidade necessária para o enfrentamento das mudanças que certamente virão.

Ao desenvolver uma Visão coerente, clara e sustentável, a organização estabelece as bases para conduzir o seu próprio destino. A Visão deve estar alinhada com os Valores centrais e ser nítida a ponto de inspirar, motivar, orientar e promover o êxito. Deve ainda ser internalizada por todos os dirigentes e colaboradores.

Como orientação geral, é razoável que a Visão seja construída em torno dos seguintes questionamentos:

- a) Qual o seu objetivo maior?
- b) Qual a força que a impulsiona?
- c) O que deseja realizar?
- d) Onde a organização estará, em determinado horizonte temporal?
- e) Onde deseja chegar?
- f) O que a organização será?
- g) Em que direção deve apontar seus esforços?
- h) Em que está ajudando a construir?

A Visão é intuitiva e, portanto, poderá resultar muito ambiciosa ou muito tímida. Por isso, é bastante possível e até comum que ela seja revisada e readequada nas seguintes oportunidades: após as conclusões da avaliação diagnóstica; após a descrição dos cenários prospectivos; e, principalmente, durante a identificação dos objetivos estratégicos, com respectivos indicadores e metas.

A Visão (**Figura 6**) indica o melhor destino da empresa e questiona o estado atual, muitas vezes confortável, cujo sucesso operacional nem sempre é garantia para um bom futuro. Instiga a necessidade de se livrar dos problemas atuais e provoca a exploração de novas oportunidades ou ameaças no contexto estratégico da organização.

Figura 6. Visão do Polo de Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria, (2022)

3.3 Valores

Valores são hábitos de conduta, podem estar consolidados na cultura organizacional ou identificados como aspirações a serem alcançadas. Segundo Drucker, a base de sustentação para qualquer organização é o estabelecimento dos valores organizacionais ou credos, crenças, princípios, filosofia gerencial. É este elemento que influencia sobremaneira o comportamento organizacional (DRUCKER, 1976).

Para Welch (2005), os Valores praticados pelos colaboradores são mais importantes que sua produtividade, porque muda com certa facilidade por meio de programas de treinamento, ao passo que a mudança de seus modelos mentais nos quais residem os Valores de conduta, é tarefa nada fácil, quando não impossível.

James Collins e Jerry Porras, em “Feitas para Durar”, defendem que, nas organizações visionárias, os Valores centrais formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências e modas passageiras. Em alguns casos, os Valores centrais permanecem intactos por décadas (COLLINS & PORRAS, 1995).

No livro Liderança Baseada em Valores (KUCZMARSKI & KUCZMARSKI, 1999), os autores lembram que os problemas que prejudicam a sociedade se refletem no local de trabalho. E os líderes, pela sua influência, legitimidade e reputação pessoal, devem estar preparados para desenvolver e cultivar Valores como forma de unir as pessoas e conquistar seu comprometimento com o desempenho e com a produtividade.

A liderança que ousa conduzir toda a organização para o caminho da aprendizagem promove grandes mudanças nos modelos mentais que implicam modificar Valores arraigados nos comportamentos dos indivíduos e da própria organização (SENGE, 2013).

Assim, os Valores são elementos balizadores dos comportamentos e da ação organizacional, nos quais todos os seus integrantes devem acreditar e adotá-los como ideias-guia. Se bem definidos e internalizados, apontam o caminho e orientam as atividades operacionais mostrando seus limites, como um sistema de freios e contrapesos.

Vale frisar que os **Valores podem ser identificados em dois grupos** bem distintos: **(i)** o grupo dos éticos e morais — valores de caráter — que definem a conduta de uma organização com base em aspirações de virtude e justiça; e **(ii)** o grupo dos pertinentes ao contexto em que a organização se insere, ao mercado, às estratégias de conveniência e oportunidade, ou seja, valores do negócio. Todas as

organizações — públicas ou da iniciativa privada — acabam por definir, ou identificar em seu ambiente interno, esses dois grupos de Valores.

Dentre os exemplos de Valores do **primeiro grupo** encontram-se: Ética; Integridade; Probidade; Legalidade; Impessoalidade; Transparência e Justiça. No **segundo grupo**, temos: Inovação; Foco no Cliente; Excelência nos Serviços; Parcerias; Responsabilidade Socioambiental e Valorização dos Talentos.

Na busca de compreender *por que executivos inteligentes falham*, Finkelstein (2007), chega a conclusões interessantes sobre o fracasso no mundo empresarial, e destaca que, em boa parte das empresas, a razão do insucesso é decorrência do despreparo dos executivos e da sua incapacidade de exercer liderança. Afirma que as empresas perdem milhões em faturamento todos os anos, e muitas deixam o negócio por não conseguirem conquistar a motivação e o comprometimento de seus colaboradores para superar dificuldades. Na verdade, não conseguem criar uma base sólida de Valores que promovam respostas como sinergia, confiança e reconhecimento e elevem o moral e a autoestima dos colaboradores.

Um dos mais lidos autores da cena corporativa, Gareth Morgan não hesita em afirmar que “um sistema de crenças e Valores compartilhados modela o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”. (MORGAN, 1998).

É uma boa prática relacionar cada valor a uma ideia- força, que resume bem como os integrantes da organização os vêem. Além disso, é preciso também elaborar e tornar público um glossário, mais técnico, para que todos entendam com exatidão o que os Valores representam.

Em grande parte, embora estejam definidos e declarados, “o valor dos Valores” não é claramente compreendido por toda a organização e, por tal razão, as pessoas não se apropriam desses conteúdos e tampouco os traduzem para os comportamentos e ações do cotidiano.

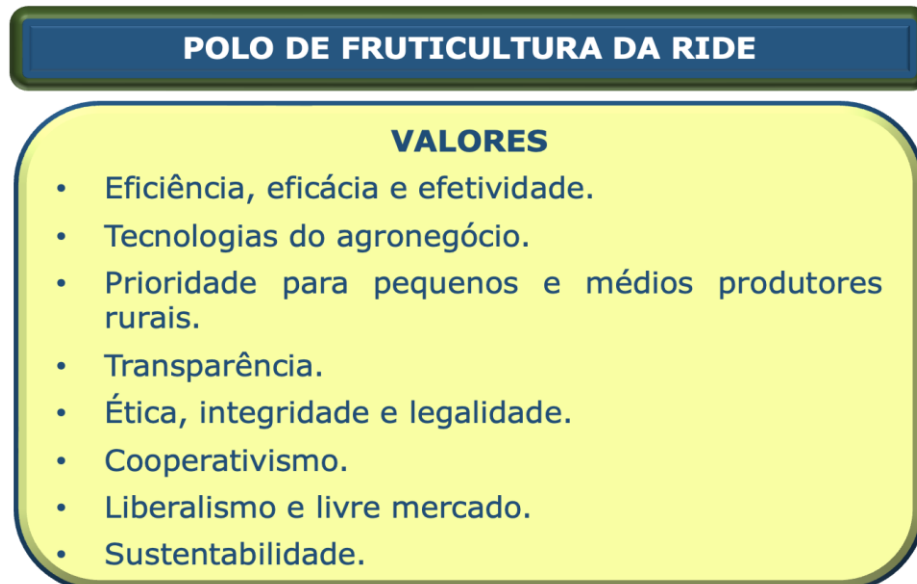
Os Valores delimitam também o campo de atuação e conformam as atividades profissionais. Vale dizer a Missão deve ser cumprida e a Visão alcançada, mas não a qualquer custo, ou seja, sem ferir os Valores internalizados e praticados pelos integrantes da organização.

O enunciado de cada valor deve ser curto. O conjunto define as ‘regras do jogo’, em termos de atitudes e comportamentos, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- a) Como os colaboradores devem se portar, individualmente?
- b) Como os colaboradores se relacionam entre si?
- c) Como os colaboradores se relacionam com os clientes?
- d) Como a organização trata seus clientes?
- e) Como faz negócios?
- f) Como ela se relaciona com a sociedade?
- g) Qual a sua responsabilidade frente à sociedade?
- h) Que Valores, crenças ou Princípios são importantes para fazer o que faz, para quem faz, e no que ela quer se tornar.

No presente trabalho, optou-se por não diferenciar Princípios e Valores (**Figura 7**), embora a estrutura, as características e as peculiaridades de algumas organizações o exijam. A principal diferença entre eles reside no fato de que os Princípios têm força de regramento normativo e são mais perenes, enquanto os Valores são atributos que definem as qualidades, as virtudes e as crenças de uma organização no seu campo de trabalho. Estes buscam traduzir a maneira como a organização se relaciona, interna e externamente, e podem estar referenciados ao horizonte temporal definido na estratégia organizacional.

Figura 7. Valores do Polo de Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria (2022)

Glossário – Princípios e Valores do Polo de Fruticultura da RIDE

Eficiência, eficácia e efetividade.

A eficiência está diretamente relacionada a meios e métodos, implicando a utilização dos recursos disponíveis da melhor forma, no menor tempo e com os menores custos; eficácia é direcionada para os fins e os propósitos da organização, avaliando se os resultados foram atingidos conforme planejado; e efetividade reflete o somatório da eficiência e da eficácia, sendo avaliada pelos seus impactos de longo prazo e, portanto, duradouros.

Tecnologias do agronegócio

Avançadas tecnologias como *big data*, equipamentos autônomos, biotecnologia, *softwares*, drones, sensores, dispositivos móveis, inteligência artificial e *blockchain* já estão ao alcance dos pequenos e médios produtores rurais, especialmente por intermédio do cooperativismo, possibilitando aumento da produtividade, mais sustentabilidade, redução de custos e controle de processos.

Prioridade para pequenos e médios produtores rurais

Embora as cadeias produtivas envolvam organizações de grande porte, tais como integradoras de logística e de comércio, a fruticultura permite que o pequeno e médio produtor rural seja colocado como a primordial engrenagem que fará todas as demais se movimentarem, com efeitos diretos sobre as populações de baixa renda dos municípios envolvidos.

Transparência

Mais do que um princípio constitucional aplicado à Administração Pública, a transparência se revela, para os integrantes do Polo de Fruticultura da RIDE, como um anseio de disponibilizar, para a sociedade, programas e ações realizados ou em desenvolvimento, bem como dados institucionais relevantes.

Ética, integridade e legalidade.

A ética é consubstanciada em um conjunto de regras e preceitos que motivam, disciplinam e orientam o comportamento humano para o máximo de harmonia, retidão e probidade. A integridade implica realizar atividades sempre direcionadas para a Missão e o propósito, sem se afastar dos princípios e valores

estabelecidos. Por sua vez, a legalidade é a base de todo o sistema, a sem a qual as políticas de *compliance* perdem totalmente seus significados.

Cooperativismo.

Reunindo atores dos mais diferentes segmentos sociais e que extrapolam a RIDE, o cooperativismo inerente às atividades do Polo de Fruticultura permite unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Não se trata somente de organizar cooperativas formais, mas também de facilitar a associação — formal e informal — dos atores envolvidos, em busca de prosperidade.

Liberalismo e livre mercado.

O liberalismo defende princípios normativos universais e simétricos que permitem que cada indivíduo ou grupo de indivíduos possa satisfazer seus objetivos de maneira voluntária, cooperativa e mutuamente benéfica para outros indivíduos. Tem por base o respeito à propriedade privada e os contratos voluntariamente firmados. O livre mercado é um sistema de trocas complexo e interativo que acontece mediante acordos voluntários entre pessoas ou grupos de pessoas representados por agentes. Essa liberdade, em franca contraposição ao coletivismo involuntário, imposto pelo Estado, caracteriza bem as ideias norteadoras do Polo de Fruticultura da RIDE.

Sustentabilidade.

Em seu sentido mais amplo, a sustentabilidade está apoiada em três pilares: econômico, social e ambiental. Vale dizer que o Polo de Fruticultura da RIDE existe para proporcionar mais lucros, mais rendas e melhores condições de vida. Todavia, esse foco econômico não pode estar divorciado das melhores práticas sociais, privilegiando relações de trabalho legítimas e saudáveis, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e coletivo dos atores envolvidos. Além disso, todas as atividades devem ser conduzidas no sentido de minimizar os impactos ambientais, preservar a biodiversidade e recuperar as áreas atingidas

3.4 Negócio

Toda organização deve se dedicar a questionar e refletir sobre qual é o seu Negócio, visualizando o que se propõe a fazer, em última instância, ou qual é a sua principal matéria-prima, seja ela material ou não.

Preliminarmente, é preciso identificar os principais vetores de satisfação dos seus produtos ou serviços, não apenas em seus processos, mas também nas entregas esperadas. Uma Visão meramente tradicional por vezes termina em um negócio limitado. Por outro lado, em espectro muito amplo acarreta problemas de desenvolvimento, exigindo novos investimentos.

O Negócio (**Figura 8**) caracteriza o foco de atuação e delimita o espaço que a organização ocupa ou pretende ocupar, no oferecimento de produtos e serviços.

Perguntas a serem respondidas:

- a) Qual é o nosso diferencial?
- b) Quem são nossos clientes?
- c) Qual é a abrangência e nossos produtos e serviços?

Em suma, a definição ideal revela um Negócio específico, sustentável, factível, consistente e para o qual a organização é vocacionada

Figura 8. Negócio do Polo de Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria, (2022)

3.5 Propósito

Por vezes diretamente relacionado com a finalidade da organização, Propósito pode ser definido como *representação do motivo que faz a empresa existir, que aponta o que ela é capaz de gerar para a sociedade e como seu legado pode (e deve) ser impactante. O propósito sintetiza a razão de existir das empresas, descrevendo como a marca contribui para o mundo* (DUPONT, 2020).

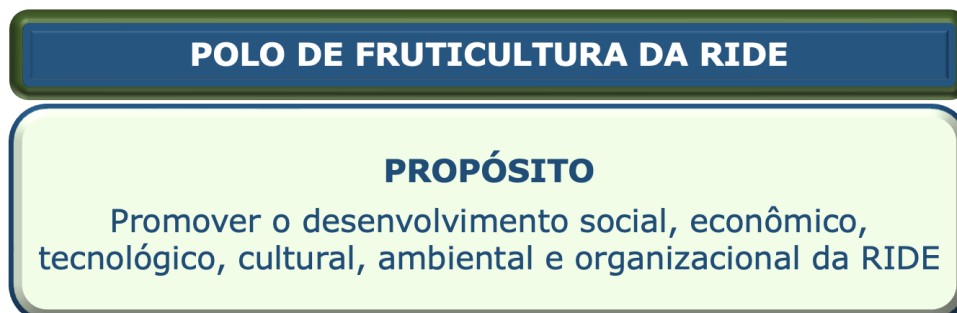
Embora as ideias relacionadas sejam de certo modo antigas, o propósito Organizacional tem sido recentemente incorporado à Intenção Estratégica, com boa

efetividade, motivo pelo qual está sendo contemplado para a Rota de Fruticultura da RIDE (**Figura 9**).

Deve ser também considerado como uma promessa de valor para a sociedade e uma fonte de inspiração para todos os seus colaboradores, indo além da Missão, Visão e Valores. Deve ainda indicar, em uma única frase de impacto, a razão qual uma organização foi estabelecida. Para Campos (2020), há seis critérios para definir o propósito organizacional:

1. Reforçar a cultura da empresa;
2. Capturar a definição da contribuição do negócio para a sociedade;
3. Traduzir a razão de existir da organização;
4. Ser inspirador o suficiente para unir esforços e incentivar a ação;
5. Ser uma fonte de significado para os colaboradores e
6. Ser fácil de lembrar e dizer.

Figura 9. Propósito do Polo da Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria, (2022)

3.6 Declarando a Intenção Estratégica

A elaboração da Intenção Estratégica caracteriza o início de um novo ciclo de Planejamento e Gestão e não é uma tarefa trivial. Exige liderança, preparação, perseverança, criatividade e resiliência. Os componentes da Intenção Estratégica indicam o caminho a ser seguido nas etapas seguintes do ciclo de Planejamento e Gestão. E o fato de trabalhar, nesse momento, com conceitos abstratos e intuitivos pode gerar críticas e incompreensões, aumentando a responsabilidade dos gestores, no esclarecimento e na conscientização dos colaboradores.

Uma vez consolidada, a Intenção Estratégica deve ser objeto de ampla divulgação aos públicos interno e externo, antes mesmo da conclusão do Plano Estratégico. Quadros e *banners* na recepção, impressos específicos e inclusão no *site*

da organização são medidas comuns, mas que auxiliam muito. Eventos corporativos também podem ser aproveitados para essa difusão.

A efetividade, contudo, só será alcançada quando a maioria dos integrantes da organização tiver internalizado os principais conceitos envolvidos. Para tanto, é fundamental utilizar os gestores intermediários, sistematicamente, de modo que sirvam de multiplicadores junto às suas equipes, gerando sinergia e mais produtividade. No caso do Polo da Fruticultura da RIDE, a síntese da Intenção Estratégica pode ser apresentada como na **Figura 10**.

Figura 10. Síntese da Intenção Estratégica do Polo da Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria, (2022)

4. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

A Avaliação Diagnóstica foi elaborada e apresentada no Relatório Técnico 1 da presente Contratação Direta nº 65/2022, culminando com os elementos que permitem realizar uma Análise *SWOT*, combinando Oportunidades e Ameaças do ambiente externo, com Fortalezas e Debilidades do ambiente interno.

Criada por Albert S. Humphrey nos anos de 1960, enquanto trabalhava para o Instituto de Pesquisa de *Stanford* — agora conhecido como *SRI International* — a análise *SWOT* permite avaliar, de modo integrado, os principais aspectos que caracterizam a posição e a postura estratégica de uma organização, num determinado momento, considerando fatores internos e externos.

A Metodologia FIGE de realizar a análise *SWOT* divide-se em duas partes. Em ambas, o raciocínio é feito na direção “linha-coluna” e, por isso, os campos são invertidos.

Na **primeira parte**, trata-se de buscar ideias para a formulação de Objetivos Estratégicos organizacionais, os quais constituem o cerne do Plano Estratégico. Para tanto, são analisadas as fortalezas do ambiente interno, em face das oportunidades do ambiente externo. A pergunta motivadora, necessária à formulação de um raciocínio, é: *O que a organização deve fazer, considerando a Fortaleza X, à luz da oportunidade Y, para alcançar os melhores resultados?* Da mesma maneira, são examinadas as fortalezas em função das ameaças e depois as debilidades, vis-à-vis as oportunidades e as ameaças.

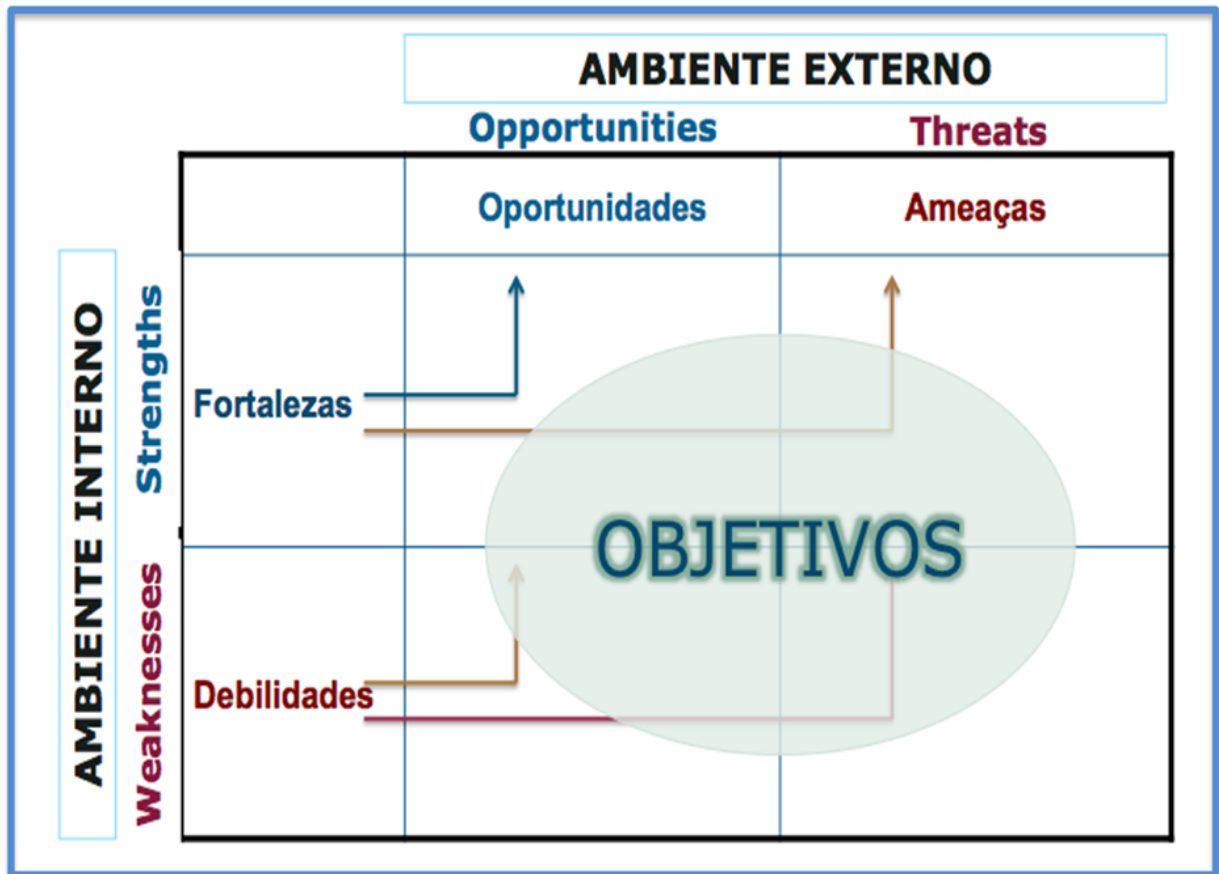
Na **segunda parte**, a análise busca identificar as incertezas que deverão influenciar o futuro da organização, até o Horizonte Temporal (HT) considerado. Tendo em vista as peculiaridades do Polo de Fruticultura da RIDE, a Análise Prospectiva e a elaboração de Cenários Prospectivos serão suprimidas do presente trabalho, uma vez que as atividades poderão ser descontinuadas assim que a cadeia produtiva estiver convenientemente estruturada.

Os trabalhos de Análise *SWOT* foram realizados no âmbito da equipe coordenadora do projeto por meio de sucessivas reuniões, focando em cada um dos quadrantes.

O produto da Matriz *SWOT* é a parte analítica e qualitativa da Avaliação Diagnóstica e destina-se a apresentar dois conjuntos de ideias: as incertezas que irão subsidiar a Análise Prospectiva — e que no presente projeto será suprimida — e um

rol de ideias para a formulação de Objetivos Estratégicos, as quais servirão de ponto de partida para a elaboração Plano Estratégico, conforme **Figura 11**.

Figura 11. Representação Gráfica da Matriz SWOT



Fonte: Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (STURARI & KORILIO, 2017).

Dos estudos realizados, a delimitação do ambiente interno pode ser caracterizada pelo envolvimento direto dos principais atores, quais sejam: fruticultores, cooperativas, associações, integradoras, *packing houses*, viveiros e equipes de profissionais multidisciplinares com atuação direta na viabilização da funcionalidade do Polo de Fruticultura da RIDE. Por sua vez, o ambiente externo se caracteriza pelos demais atores que, direta ou indiretamente, influenciam as atividades do Polo de Fruticultura da RIDE.

O **Quadro 2** elenca as Fortalezas (*Strengths*) que caracterizam o ambiente interno do Polo da Fruticultura da RIDE e representam vantagens favoráveis ao desenvolvimento do projeto.

Quadro 2. Fortalezas

FORTALEZAS
a) Condições ambientais favoráveis, podendo proporcionar elevadas produções e com alta qualidade.
b) Adoção de tecnologias modernas que aumentam a rentabilidade e a produtividade das lavouras.
c) Cultivo de frutas que proporcionam agregação de valor ao longo da Cadeia Produtiva, possibilitando um rendimento por área superior àqueles obtidos por grãos.
d) Brasília é um dos maiores mercados consumidores do país.
e) As instituições públicas nacionais, e mesmo internacionais, estão concentradas no Distrito Federal, facilitando o diálogo e a possibilidade de parcerias que apoiem a estruturação da Rota da Fruticultura na RIDE.
f) A CODEVASF, coordenadora do processo, tem bastante credibilidade, principalmente pelos casos exitosos de implantação dos Perímetros Públicos Irrigados ao longo do Rio São Francisco, nos Estados da Bahia, Pernambuco e Sergipe.
g) Os quadros técnicos das instituições envolvidas na Rota da Fruticultura tendem a ser de alto nível educacional, facilitando a difusão de tecnologias e conhecimentos.
h) Forte comprometimento das instituições envolvidas com as questões ambientais e manejo adequado dos solos, águas e recursos naturais.
i) Possibilidade da obtenção de elevados índices de aumento da empregabilidade na região, com consequente aumento de renda das famílias e de arrecadação dos municípios, estados e União.
j) Possibilidade de proporcionar uma visão estruturada da produção agropecuária, gerando um impacto positivo, através da implantação de conceitos e ferramentas voltados à elaboração e gestão de Negócios, com a visão da Qualidade de produtos e processos, tendo como consequência maior sustentabilidade dos empreendimentos da Agricultura de pequena escala.
k) Possibilidade de fomentar a agregação de valor com a incorporação da agroindústria na Cadeia de Produção, como uma estratégia de garantir maior margem de ganhos ao grupo de agricultores.
l) Conhecimento, por parte do Núcleo Gestor, das demandas do mercado externo, dos processos de negociação, processos logísticos e trâmites fiscais e administrativos relacionados ao processo de exportação.
m) Apoio oficial da Embrapa na validação de pesquisas com material genético de plantas de alta produtividade adaptadas ao Cerrado.
n) Possibilidade do uso do comércio eletrônico nos processos de venda da produção e na aquisição de insumos.
o) Redução da assimetria informacional que permeia o setor da agricultura de pequena escala.
p) Atrativo para permanência de jovens no meio rural.

Fonte: Elaboração própria (2022)

O **Quadro 3** relaciona as Debilidades (*Weaknesses*) do ambiente interno do Polo da Fruticultura da RIDE e representam as fraquezas que desfavorecem o desenvolvimento do projeto.

Quadro 3. Debilidades

DEBILIDADES
a) Plantio sem o conhecimento dos desejos dos consumidores.
b) A produção rural regional não é planejada, discutida ou mesmo orientada para o mercado. Cada organização, ou produtor, planta o que quer.
c) Cooperativas parecem desconhecer nichos de mercado com maior tendência de crescimento na demanda: pré-processados, orgânicos, embalados etc.
d) A produção em pequenos volumes, de forma descontinuada, não permite a obtenção de custos de produção competitivos.
e) Em diversos municípios, a água é de baixa qualidade, sendo produzida pelos poucos poços artesanais ou semiartesanos.
f) Falta organizações dos produtores para a produção e comercialização das frutas.
g) Falta de ATER que entenda ao mercado e oriente o produtor para atender ao Mercado. A ATER geralmente dá suporte técnico às atividades desenvolvidas “dentro” da porteira, desconhecendo o mundo exterior.
h) A infraestrutura agroindustrial, principalmente familiar, na RIDE é precária. Há algumas agroindústrias, poucas operam e a maioria está abandonada e/ou ociosa.
i) Energia elétrica insuficiente, de baixa qualidade ou inexistente no meio rural. A eletrificação rural está muito focada em atender às propriedades com “pontos de luz”, não tendo como foco a finalidade de atender às questões relacionadas à produção.
j) Falta de processo de capacitação continuada e de profissionalização do produtor rural familiar. Inexistem programas de capacitação voltados para a produção de orgânicos ou mesmo para a gestão das propriedades rurais familiares.
k) A falta de entrepostos de comercialização na RIDE dificulta a logística de escoamento dos produtos agrícolas da Agricultura Familiar.
l) O escoamento e/ou deslocamento de cargas e pessoas inexistente ou é precário no meio rural. Inexistente sistema estruturado para apoiar o escoamento de produção ou mesmo pessoas do meio rural.
m) Lentidão excessiva do processo de regularização fundiária dos assentamentos do INCRA
n) Existência de muitos grupos de produtores informais e ineficientes
o) A grande maioria dos produtores não integra qualquer cooperativa.
p) A maioria absoluta dos agricultores familiares da RIDE nunca fez curso de capacitação
q) IBGE e pesquisas indicam baixa produtividade média obtida pelos agricultores familiares na RIDE: milho: 41% abaixo da média nacional; mandioca: 52% abaixo da média; melancia: 60% abaixo da média; soja: 30% abaixo da média.
r) Estima-se que apenas 30% dos agricultores familiares da RIDE possuam acesso a alguma estrutura de processamento da produção.
s) Os procedimentos de pós-colheita não são valorizados pelos agricultores familiares, acarretando redução da qualidade e aumento geral das perdas.
t) Estima-se que aproximadamente 70% dos procedimentos de comercialização são feitos por atravessadores.

Fonte: Elaboração própria (2022)

O **Quadro 4** apresenta os pontos levantados no ambiente externo ao do Polo da Fruticultura da RIDE que criam um cenário favorável ou oportunidades para implantação do Projeto.

Quadro 4. Oportunidades

OPORTUNIDADES
a) Implantação de um novo olhar sobre os aspectos de ordenamento territorial no âmbito da RIDE, com a gestão dos territórios realizadas pelos municípios adotando a microbacia hidrográfica como unidade básica de planejamento e ação.
b) Valorização das iniciativas municipais na gestão territorial, inclusive com maior autonomia sobre a gestão das águas, tendo um projeto estruturado e integrado como o da Rota da Fruticultura da RIDE como eixo referencial. O projeto estruturado tem o potencial de disciplinar os investimentos municipais em infraestrutura coletiva e em ações focadas em resultados, dando maior celeridade aos gastos públicos, com melhores resultados para a população.
c) Concentração de investimentos na RIDE por meio da adoção de políticas de investimento em infraestrutura em apoio à produção e em tecnologias.
d) Fomento às políticas de Ordenamento Territorial, Regularização Fundiária e de Gestão Territorial.
e) Soluções locais para redução do grau de dependência internacional na produção de insumos para as Cadeias Produtivas do Agronegócio (sementes, material genético, transgenia, biotecnologia, adubos, defensivos etc.).
f) Institucionalização de políticas de formação de mão de obra capacitada voltada ao empreendedorismo rural e ocupação das vagas de empregos do campo.
g) Estímulo à atuação do setor financeiro e de crédito.
h) Avanço no perfil socioeconômico e tecnológico das organizações de produtores, associações, cooperativas.
i) Consolidação do papel de instituições comerciais públicas e novas oportunidades para o desenvolvimento de empresas privadas.
j) Fomento à inovação e ao aprimoramento das Instituições na área de ensino e capacitação.
k) Organização do sistema industrial em favor do setor produtivo.
l) Criação de Universidades e institutos de pesquisa envolvidos na formação de recursos humanos e nas inovações tecnológicas nas mais diversas disciplinas relacionadas com a Rota da Fruticultura.

Fonte: Elaboração própria (2022)

No **Quadro 5**, apresenta-se os aspectos ou conjunturas identificadas no ambiente externo ao do Polo da Fruticultura da RIDE, muitas delas debatidas nas Oficinas Municipais de Mobilização de produtores e organizações locais, que criam um ambiente desfavorável ou ameaças para a implantação do Projeto.

Quadro 5. Ameaças

AMEAÇAS
a) Ausência de planejamento integrado pelo Coaride.
b) As ações do GDF ainda são muito pontuais e não são integradas com o planejamento da região RIDE.
c) Os elevados gastos de ações da esfera federal que contemplam a RIDE ficam pulverizados na ausência de um planejamento integrado para a região.
d) Falta de representatividade da sociedade civil neste arranjo institucional reproduz um cenário de falta de condução de uma instância que facilite o diálogo entre os entes federados.
e) Falta de integração nas políticas públicas no âmbito da RIDE é entrave para o desenvolvimento da região, assim como políticas específicas para a RIDE, dentre elas a ausência de um Plano de Segurança Hídrica para RIDE, um Plano Energético Sustentável, Plano de Comunicação e de Tecnologia da Informação, dentre outros.
f) Poder público tende a se manter distante das questões do meio rural. O poder público parece não entender a dinâmica do meio rural e, muito menos, entender a relevância do setor primário na economia municipal.
g) Inexistência de sinal de comunicação de telefonia celular e internete no meio rural. Quando existe é fraco ou intermitente.
h) As políticas públicas de aquisição de alimentos (PAA e PNAE) se limitam à aquisição de produtos, não apoiando a estruturação das organizações rurais familiares fornecedoras de alimentos.
i) Falta de apoio do poder público em promover políticas de revitalização das organizações rurais produtoras de alimentos, principalmente da agricultura familiar, para atendimento aos mercados de FLV ou outros.
j) O processo para obtenção de outorga d'água ou licenças ambientais é lento, burocrático e acaba saindo muito caro para o produtor rural familiar.
k) A falta de investimentos estruturais em transporte e logística é fator que influi na pobreza rural na RIDE, o que reduz o acesso aos mercados locais e regionais.
l) Grande parte dos agricultores familiares indica não existir ATER na sua região.
m) Ausência quase que completa de mecanização rural na RIDE. Estima-se existir, em média, um trator para cada 20 agricultores familiares da região.
n) Existe uma carência de transporte para escoamento da produção e de estradas rurais em bom estado.
o) Embora exista energia elétrica em 70% dos estabelecimentos rurais da RIDE, a maioria é no padrão monofásico, o que impede que estes estabelecimentos se integrem ao processo de produção, uma vez que a energia monofásica não tem a capacidade de movimentar máquinas e equipamentos elétricos.
p) Os agricultores familiares enfrentam dificuldades na contratação de crédito rural, principalmente por causa das regras impostas pelos agentes financeiros.

Fonte: Elaboração própria (2022)

A partir da Análise SWOT, foram levantadas ideias de Objetivos Estratégicos que poderão ser formulados, conforme tópico na sequência.

4.1 Objetivos Estratégicos da Rota da Fruticultura no âmbito da RIDE

- a) mobilizar e capacitar pequenos e médios produtores rurais para o agronegócio de frutas, em articulação com o “Sistema S” e outras instituições de ensino e pesquisa;
- b) promover o desenvolvimento e a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas no Cerrado brasileiro;
- c) ampliar o fomento à produção de frutas, com ênfase nos novos projetos de diversificação. Promover projetos já existentes de produção de frutas;
- d) promover o associativismo e o cooperativismo;
- e) facilitar o acesso, por parte dos pequenos e médios produtores, às matérias-primas e aos insumos necessários à produção de frutas: sementes, fertilizantes, sistemas de irrigação, material de controle de pragas;
- f) apoiar o plantio, monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas e seus derivados;
- g) fomentar projetos de agroindustrialização de frutas;
- h) incrementar o sistema logístico de apoio às cadeias produtivas de frutas, com destaque para o manuseio, o armazenamento e o transporte;
- i) oferecer sistemas que incluem as melhores práticas de comercialização de frutas e seus derivados, junto aos mercados locais, nacionais e internacionais;
- j) promover integradoras sinergias sociais, econômicas, tecnológicas, culturais e ambientais com polos de outras Rotas de Integração Nacional, com destaque para a Rota do Mel, a Rota da Pesca e a Rota da Biodiversidade. Participar de redes de ambientes de inovação e empreendedorismo com outras Rotas de Integração Nacional, promovendo a interação e o aprendizado compartilhado intra e interpolos e facilitando a introdução de inovações no mercado;
- k) articular a implementação de ações relacionadas à Rota, entre os órgãos governamentais, nas três esferas de governo, aproximando-os dos produtores rurais e
- l) promover a integração entre os diversos agentes da cadeia produtiva.

5. PLANO ESTRATÉGICO

O mais forte argumento para se discutir o tema “planejamento” nasce da reflexão de que a sociedade, à medida que se desenvolve, torna-se mais complexa. O mundo cada vez mais conectado pelas telecomunicações vem propiciando uma revolucionária facilidade de acesso à informação, mudando o conceito de tempo e espaço e promovendo drásticas mudanças nos comportamentos sociais.

A Sociedade em Rede de Manuel Castells foi um dos maiores construtos do final do Século XX, de onde se extrai que as transformações sociais sintetizam um novo paradigma e mexem com as bases mais profundas da sociedade como espaço e tempo, criando o conceito de *tempo intemporal*. Sob a perspectiva histórica mais ampla, afirma que “a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana” (CASTELLS, 1999, p. 504/505).

O conhecimento hoje disponível ao cidadão médio é exponencialmente maior do que há algumas décadas, e tudo indica que continuará aumentando e tornando mais intrincadas as atividades de seleção e análise.

Nesse processo evolutivo, cabe às organizações adaptar suas estruturas, de modo a refletir o modelo mental das pessoas que as integram, na busca da produtividade sustentável, elegendo temas que emergem da sociedade com força de valores e moldam o perfil do profissional contemporâneo, tais como:

- a) o bem-estar no ambiente de trabalho;
- b) a procura por melhores perspectivas;
- c) a busca por reconhecimento e realização;
- d) a participação ativa das equipes de trabalho na construção de resultados para as organizações e
- e) como valor mais forte, a busca pela qualidade de vida.

Qual seria a relação do “planejamento de uma organização” com a evolução da sociedade, ou com a revolução tecnológica? Vale, neste ponto — para melhor compreensão das inter-relações que se estabelecem em ambientes complexos —, resgatar o entendimento sobre os propósitos de uma organização. E qual seria o seu propósito maior se não a criação de valor para a sociedade? Diferentemente do que já foi no passado, espera-se das organizações a criação de valor econômico para os acionistas e de valor social para os clientes, cidadãos e sociedade.

Nessa linha de reflexão, o valor social pode ser visto de diversas formas, especialmente sob o prisma do bem-estar, estilo e qualidade de vida das pessoas no papel de integrantes, clientes ou mesmo coabitantes. Vale aqui destacar que, atualmente, a qualidade do viver das pessoas, geralmente, acaba sendo negligenciada em função da corrida pela conquista de um “padrão” de vida desejável. É nesse ponto, justamente, que o binômio “planejamento & gestão”, alcança seus objetivos de resultados qualitativos, nem sempre presentes nos planos, que acabam privilegiando as questões mais pragmáticas ou os resultados quantitativos.

Na valiosa contribuição de Mark Moore, “Criando Valor Público”, o autor destaca que “o valor se baseia nos desejos e nas percepções dos indivíduos”. As aspirações dos cidadãos, expressas por meio de governos representativos, devem ser as preocupações centrais dos gerentes públicos, enquanto, na iniciativa privada — porque as empresas têm também uma função social — o valor pode estar expresso na produção e disponibilização de bens e serviços no mercado (MOORE, 2002 p. 87).

Dessa maneira, a criação de valor, impulsionada pela boa gestão de uma organização — pública ou privada — decorre de diversos fatores, inclusive de um planejamento elaborado de maneira adequada, o que é determinante para que a organização obtenha êxito na sua implementação e, com isso, alcance a Visão de futuro estabelecida e possa ser mais efetiva no cumprimento da Missão.

Contudo, um fator não pode ser desprezado, particularmente na conjuntura complexa e mutável que caracteriza o momento atual: a inovação. Planejar significa também inovar, para isso, segundo Hamel & Breen (2007, p. 120), pensamento anticonvencional, princípios originais e sabedoria marginal são as bases de uma abordagem sistemática para reinventar a gestão.

Kim & Mauborgne (2005) desenvolveram o conceito de Inovação de Valor, a pedra angular da Estratégia do Oceano Azul. Trata-se da busca simultânea de diferenciação e baixo custo, criando um salto de valor tanto para os clientes quanto para a organização. O valor para os clientes vem da diferença entre a oferta e o preço. E o valor para a organização é gerado a partir do preço da oferta menos o custo. Assim, a Inovação de Valor é alcançada somente quando os custos são reduzidos, ao tempo em que são oferecidos produtos e serviços absolutamente diferenciados em relação do mercado tradicional.

Os criadores da Estratégia do Oceano Azul são enfáticos ao afirmar que o “Planejamento Estratégico, que é hoje a principal atividade gerencial” deve empenhar-

se mais em desenvolver a sabedoria coletiva do que em fazer previsões e definir objetivos, e que o processo deve ser impulsionado mais por diálogo do que por documentos, ter forte componente criativo em vez de restringir-se em análises rigorosas (KIM & MAUBORGNE, 2005 p. 99).

Uma infinidade de especialistas e teóricos de todos os tempos buscam lançar luzes sobre os desafios dos CEO com o planejamento da estratégia corporativa e de como devem agir os líderes para tornar suas organizações bem-sucedidas e sustentáveis. Em “Administração para o Século XXI”, Chowdhury (2003) reconhece que os líderes devem entender que o compromisso emocional dos funcionários é extremamente valioso para uma organização. Para que eles se comprometam com uma nova estratégia, o desafio para o líder é reduzir o tempo entre a concepção de uma ideia e sua implementação.

Uma forma de aumentar esse compromisso é envolver plenamente pessoas de toda a organização na criação da estratégia e quando as pessoas acreditam nas decisões gerenciais, há entusiasmo dentro de uma organização (CHOWDHURY, 2003, p. 3).

Estas, vale frisar, são práticas exitosas defendidas e fartamente experimentadas pela Metodologia FIGE.

Djalma Rebouças de Oliveira, destacado autor na área de administração e planejamento ressalta que

a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 2004).

Pereira (2011) reafirma que:

Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Se desejarmos certa situação em algum tempo, no futuro, e demora-se para decidir o que fazer, e como fazê-lo, devemos tomar decisões necessárias antes de agir. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda de eficiência, não seria necessário planejar. (ACROFF, apud MATIAS-PEREIRA 2011, p.91).

Em síntese, planejamento é pensamento, atitude e ação coordenada para tratar o futuro com eficiência, eficácia e efetividade. O Planejamento Estratégico é um processo — organizado sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido — contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar as atividades necessárias à execução destas decisões; e, através de uma

retroalimentação interdependente, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2006).

De acordo com McKean (2012) Planejamento de Longo Prazo é o “processo que as organizações utilizam para prever os recursos futuros [...]” (MCKEAN, 2012), ao passo que a “Estratégia se concentra nas prioridades da direção” (MCKEAN, 2012). A Estratégia, portanto, focaliza poucas e grandes prioridades da alta Administração, enquanto o Planejamento Estratégico envolve maior abrangência de escolhas, que se traduzem nos Objetivos Estratégicos. No entanto, são dois conceitos estritamente imbricados, de sorte que um impulsiona e realimenta o outro.

Em nossa cultura, por maior que venha sendo a evolução nas últimas décadas, ainda se contabiliza muita divergência no entendimento do que seja “estratégico”, dando-se ao termo a conotação de “importante”, o que acaba por criar uma confusão conceitual, especialmente para os integrantes de organizações que passam a formular planos estratégicos para suas áreas funcionais — Plano Estratégico de TI, Plano Estratégico de RH, Plano Estratégico de Comunicação etc. e outros.

A metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica defende que há somente um Plano Estratégico, abrangendo toda a organização. Desse modo, o primeiro desdobramento, do estratégico para o nível tático, se concretiza nos planos setoriais. Portanto, o correto é Plano Setorial de TI, Plano Setorial de RH, Plano Setorial de Comunicação etc. e outros. Esses Planos Setoriais são usualmente denominados de “Planos Táticos” ou “Planos Tático-Operacionais”, conforme a conveniência e oportunidade da organização a que se refere.

Para melhor clareza conceitual, a metodologia aqui apresentada é firme: o conceito de “estratégico” deve reunir algumas características essenciais:

- a) abrangência: deve contemplar toda a estrutura organizacional e não apenas determinadas áreas funcionais;
- b) longo Prazo: nem tão próximo que se confunda com o médio e o curto prazos e nem tão afastado que não permite visualizar o comportamento das principais incertezas com adequado grau de nitidez;
- c) responsabilidade: da alta administração, como Conselho de Administração, Diretoria Colegiada ou Presidência e

d) foco: na visão de futuro, nos objetivos estratégicos e nas entregas para a sociedade e para os acionistas.

Planejar estrategicamente é perseguir, com racionalidade, os objetivos a serem alcançados pela estrutura organizacional (PEREIRA, 2010). Mesmo em organizações descentralizadas e complexas, todos os seus integrantes devem ser chamados a participar, de alguma maneira, da formulação do Plano Estratégico. Nesse sentido, as Tecnologias de Comunicação e Informação disponibilizam cada vez mais recursos e oferecem diversificada gama de opções que permitem ouvir os colaboradores, inclusive a distância e por sucessivas vezes.

A partir desse entendimento, o conhecido Planejamento Estratégico Participativo avança conquistando espaço e credibilidade na iniciativa privada e no Setor Público, com crescente adesão e bons resultados. Na visão de Cavalcanti (2008, p. 163), o processo de planejamento estratégico numa organização necessita contar com o maior número possível de integrantes, como pressuposto básico para a legitimidade.

5.1 Mapa Estratégico

Seguindo os preceitos de Kaplan & Norton (1997, 2000, 2004 e 2004), os Objetivos Estratégicos devem ser organizados segundo perspectivas, tais como: aprendizagem e crescimento; pessoas e tecnologias; orçamento e finanças; processos internos; entregas para os cidadãos e clientes; entregas para a sociedade; e entregas para os acionistas. Nem todas essas perspectivas precisam, necessariamente, constar do Mapa Estratégico, assim como outras podem ser delineadas e incluídas, conforme as características da organização.

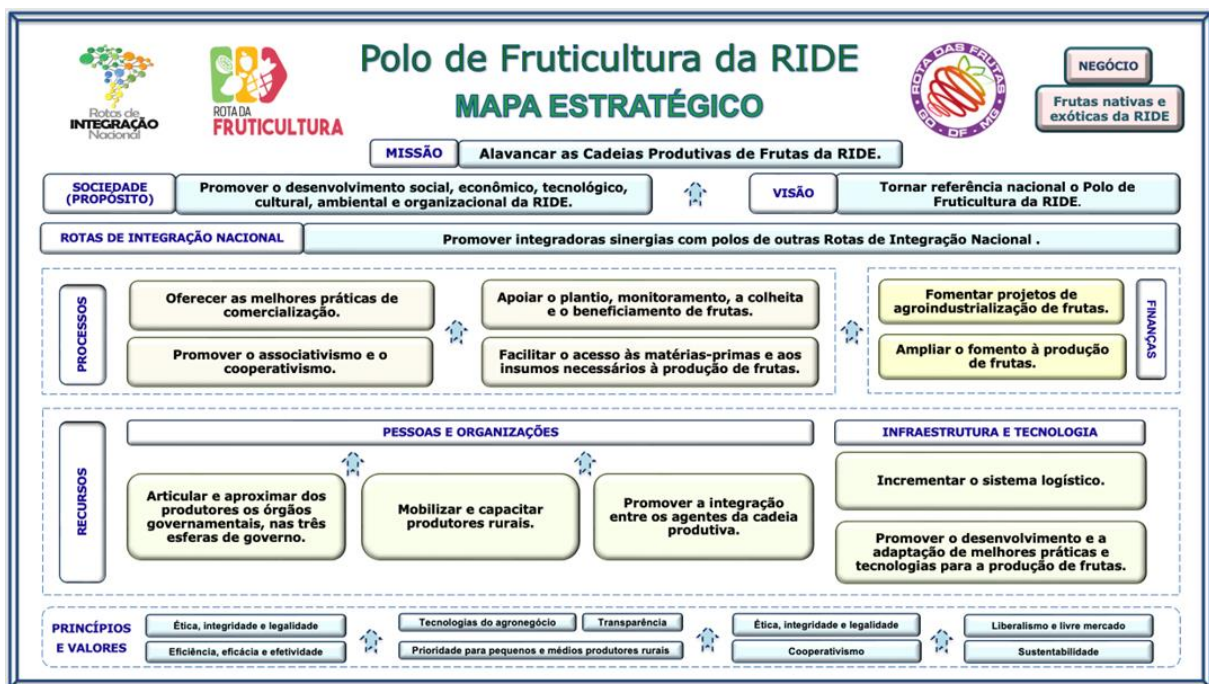
O Mapa Estratégico deve ser organizado de modo coletivo e envolver o maior número possível de colaboradores de diversas áreas e domínios de competências. A construção é feita de cima para baixo e a leitura de baixo para cima. A Missão e a Visão devem estar no topo, seguidas pelas entregas para os acionistas e para a sociedade. As análises devem ser realizadas observando-se a seguinte lógica: para cumprir a Missão, é preciso alcançar a Visão de Futuro; para tanto, é necessário atingir os Resultados para a sociedade e para os acionistas, mas, para que isso aconteça, a organização precisa alcançar os Objetivos Estratégicos finalísticos. Contudo, não se atingirá os finalísticos sem antes alcançar os Objetivos Estratégicos pertinentes aos processos internos, de gestão, sempre estruturando na

base aqueles referentes aos recursos (pessoas, tecnologias, instalações, finanças etc. e outros). Estes últimos são referenciados na metodologia BSC como objetivos de aprendizagem e crescimento.

Os Valores — e, quando pertinente, os Princípios — devem estar sempre na base, indicando que servem de alicerces para tudo o que a organização realiza. Princípios e Valores, portanto, são concebidos na metodologia FIGE como pilares de sustentação, ou seja, premissas que devem nortear toda a atuação da organização e assim as atitudes e os comportamentos de seus integrantes.

Finalmente, sempre que oportuno, o Mapa Estratégico deverá incluir o Propósito, o Negócio e os Fatores Críticos de Sucesso, lembrando que estes não serão contemplados para a Polo da Fruticultura da RIDE (**Figura 12**).

Figura 12. Mapa Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE



Fonte: Elaboração própria (2022)

Os mapas estratégicos possibilitam que as organizações descrevam e ilustrem, em linguagem clara e fluente, os objetivos, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho e as ligações entre todos os componentes da estratégia (KAPLAN & NORTON *apud* HARVARD, 2002 p. 73).

A leitura do Mapa Estratégico, segundo Sturari & Korilio, (2017), é na ordem inversa: com base em nossos Valores ... (citar), nossa organização deverá atingir os

objetivos de aprendizagem e crescimento ... (citar); com isso, será possível, reunindo os recursos necessários, atingir os objetivos pertinentes aos demais processos internos ... (citar); desse modo, a organização poderá bem alcançar seus objetivos finalísticos ... (citar); com essas realizações, iremos oferecer os produtos ou resultados ... (citar) para a sociedade e ou para os acionistas. Tudo realizado, podemos afirmar que chegaremos à nossa Visão de futuro ... (citar), ao Propósito ... (citar), e, assim, muito bem cumprir nossa Missão, que é ... (citar). Complementarmente, é preciso ter foco no Negócio... (citar) e estar permanentemente atento aos Fatores Críticos de Sucesso ... (citar).

O Mapa Estratégico é, antes de tudo, um poderoso instrumento de comunicação, por intermédio do qual as organizações descrevem e sintetizam, em linguagem clara e fluente, toda a Estratégia concebida.

5.2 Definição de Indicadores Estratégicos

Uma vez estabelecidos os objetivos, cabe aos planejadores a tarefa de definir os respectivos indicadores e metas. Lembrando que os objetivos não são quantificados, a hora é de desenhar as métricas, isto é, como medir, e as metas, sempre quantificadas e balizadas por prazos.

Como se trata de metas estratégicas, é normal que sejam de longo prazo, ou seja, que visualizem o limite do horizonte temporal definido. Contudo, é salutar estabelecer metas intermediárias, pelo menos semestrais, para facilitar o posterior monitoramento e avaliação.

Em profundo e criativo trabalho corporativo, os autores de “A Meta” ousam sustentar que a Meta é o estímulo adequado àqueles que tiveram e querem continuar tendo sucesso na tarefa de melhorar o desempenho de toda a organização. Sua aplicação é válida para quaisquer organizações que tenham um propósito (GOLDRATT & COX, 1993).

Os indicadores podem ser de desempenho (eficiência), resultados (eficácia) e impacto (efetividade). De modo geral, é válido afirmar que a facilidade de coleta e processamento de dados e informações é inversa à sequência apresentada, ou seja, é mais fácil trabalhar com indicadores de desempenho do que de resultado e, obviamente, com esses do que com os de impacto. Por outro lado, é mais importante medir a efetividade, que está intrinsecamente ligada aos objetivos, embora seja mais difícil.

Segue-se um exemplo ligado ao futebol, paixão de muitos brasileiros. Durante as partidas oficiais, o desempenho (eficiência) da equipe pode ser medido por: tempo de posse de bola; número de passes errados; número de faltas; número de cartões recebidos; número de expulsões; número de toques que o jogador faz antes de passar a bola; número de escanteios contra. Porém, o que mais vale, em uma partida, é a eficácia, ou seja, número de gol feitos no adversário e número de gol recebidos. Finalmente, o impacto das vitórias faz com que o time vença campeonatos, classifique-se para a Copa Libertadores, aumente sua torcida, valorize seus jogadores, tenha mais público presente etc. e outros, tornando o clube muito mais efetivo.

Infere-se, portanto, que os indicadores e metas estratégicos estão mais ligados à efetividade e, depois, à eficácia. Contudo, quando a maturidade organizacional ainda é precária, é aconselhável começar pelo desempenho — mais fácil de medir — e, progressivamente, avançar para os resultados e os impactos.

No presente caso, considerando o atual estágio do Polo de Fruticultura da RIDE — iniciado há cerca de um ano e em fase de articulação — as boas práticas recomendam que as metas relacionadas aos Objetivos Estratégicos e respectivos indicadores sejam, neste momento, postergadas, tendo em vista a necessidade de contar com a participação de toda a equipe de consultores junto aos atores da cadeia produtiva de frutas da RIDE, durante os próximos meses, no sentido de produzir dados e informações que possibilitem organizar as séries históricas e identificar as linhas de base que permitirão estabelecer as metas mais adequadas.

A linha de base está caracterizada pela 1ª Reunião de Mobilização da Rota de Fruticultura da RIDE, que foi realizada em Planaltina, no dia 12 de junho de 2021. Na ocasião, foram ministradas três Oficinas Temáticas para os produtores rurais, de assentamentos, cooperativas e estudantes: i) Planejamento, Comercialização e Mercado; ii) Crédito e Financiamento; e iii) Produção de Fruticultura.

Todavia, elenca-se, a seguir (**Quadro 6**), uma exemplificação do universo de indicadores estratégicos, cuja depuração, definição e detalhamento serão objeto do Relatório Técnico 5.

Quadro 6. Quadro Exemplificação do Universo dos Indicadores Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DOS OBJETIVOS – SÃO MÉTRICAS OU UNIDADES DE MEDIDA
Mobilizar e capacitar produtores rurais	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de <u>produtores rurais da RIDE integrados ao Projeto</u>, comparado ao existente antes de sua implementação. - Percentual de <u>produtores rurais da RIDE capacitados pelo Projeto</u>, comparado ao existente antes de sua implementação. - Número de <u> cursos de capacitação de produtores rurais em funcionamento na região da RIDE</u>. - Número de <u>produtores por gênero</u> (distinguir por homens e mulheres). - Idade ou <u>idade média dos produtores</u> da RIDE. - Nível de <u>instrução ou escolaridade</u> dos produtores. - Diferencial de <u>produção dos públicos capacitados dentro do Projeto em relação aos não capacitados</u>.
Promover o desenvolvimento e a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>novas práticas aplicadas na RIDE</u>, que se amoldaram e melhoraram os resultados da produção de frutas. - Número de <u>tecnologias inovadoras adotadas na RIDE</u>, que contribuíram para melhorar os resultados da produção de frutas. - Número de <u>unidades de pesquisa (centros/núcleos) criadas</u> com o objetivo de desenvolver e orientar os componentes da RIDE na aplicação de práticas inovadoras no processo de produção de frutas. - Percentual de <u>áreas produtivas irrigadas</u> em relação ao total de áreas produtivas e o volume total de produção dessas áreas. - Percentual de <u>áreas de produção de frutas atendidas com energia trifásica</u>.
Ampliar o fomento à produção de frutas.	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de <u>aumento do montante de recursos</u> destinados ao financiamento dos produtores de frutas. - Percentual de <u>aumento da produção</u> após a implementação de estratégias de fomento à produção de frutas. - Número de <u>novas modalidades de fomento</u> oferecidas aos produtores de frutas. - Índice de <u>aumento das medidas de incentivo</u> e apoio oriundas do <u>setor público</u>.

	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de <u>aumento das medidas de incentivo</u> e apoio oriundas do <u>setor privado</u>. - Percentual de <u>aumento de produtores com acesso a crédito</u> antes e após a implementação do Projeto.
Promover o associativismo e o cooperativismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>associações na RIDE antes e depois</u> da implementação do Projeto. - Número de <u>conquistas obtidas pelas associações</u> em favor da melhoria da produção de frutas na RIDE. - Número de <u>cooperativas existentes na RIDE</u> antes e depois da implementação do Projeto. - Número de <u>cooperados existentes na RIDE</u>, antes e depois da implementação do Projeto.
Facilitar o acesso às matérias-primas e aos insumos necessários à produção de frutas.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>novas oportunidades de acesso, a matérias primas</u> necessárias á produção de frutas, considerando infraestrutura, legislação, financiamentos e investimentos. - Número de <u>novas oportunidades de acesso aos insumos necessários á produção</u> de frutas considerando infraestrutura, legislação, financiamentos e investimentos. - Percentual de <u>aumento do montante de créditos públicos e privados</u>, para a obtenção de matérias-primas e insumos necessários à produção de frutas, antes e após a implementação do Projeto. - Número de <u>produtores que fazem parte de alguma política pública</u> de crédito rural na RIDE antes e depois da implementação do Projeto. - <u>Rentabilidade média dos produtores atendidos por políticas públicas</u> em relação àqueles não atendidos. A comparação pode ser feita em amostra considerando o antes e o depois de sua adesão ao Projeto.
Apoiar o plantio, monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas.	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de <u>aumento de medidas efetivas de incentivo ao plantio</u>, monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas. - Índice de <u>melhoria dos resultados relativos ao plantio</u>, monitoramento, colheita e beneficiamento de frutas. - Volume de <u>produção de frutas da RIDE</u> anteriores às medidas de apoio e após 5 anos do Programa ROTA (ou após a implementação da Plataforma ROTAS).
Fomentar projetos de agroindustrialização de frutas.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>projetos de agroindustrialização de frutas implantados</u> na RIDE após a implementação do Projeto.

	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>projetos de agroindustrialização consolidados na RIDE</u> com base nos incentivos implementados após a implantação do Projeto. - Índice de <u>associados e cooperativados capacitados</u> por estágios e cursos relacionados com a agroindústria, após a implementação do Projeto. - Número de <u>produtores que fazem parte de alguma agroindústria rural de frutas na RIDE</u> antes e depois da implementação do Projeto. - Percentual de <u>produção da RIDE com ferramenta de rastreabilidade</u> na cadeia de fornecimento.
Incrementar o sistema logístico.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>gargalos do sistema logístico da RIDE</u> desimpedidos após as medidas implementadas pelo Projeto. - Índice de <u>melhoria dos resultados da RIDE</u> na participação da economia do DF, após as medidas de aprimoramento de sua infraestrutura logística implementadas pelo Projeto. - Índice de <u>melhoria do custo-benefício com o Projeto</u> após a melhoria do sistema logístico da RIDE (há que se criar a série histórica para extrair o índice). - Índice de <u>redução de custos com o escoamento</u> da produção. - <u>Tempo médio gasto para escoamento</u> da produção, entre o produtor e o ponto de comercialização. - <u>Tempo médio gasto no processo de colheita e armazenamento</u>.
Oferecer as melhores práticas de comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>novas práticas de comercialização desenvolvidas</u> para a RIDE, que melhoraram os resultados da produção de frutas. - Número de <u>cursos oferecidos sobre novas práticas de comercialização</u>. - Índice de <u>melhoria nos resultados da comercialização na RIDE</u>, após a implementação do Projeto, considerando as novas práticas adotadas. - Percentual de <u>cooperativados (ou associados) capacitados</u> em comercialização por iniciativa do Projeto. - Percentual de <u>associados e cooperativados capacitados em novas práticas</u> de comercialização por estágios e cursos afins, após a implementação do Projeto.

	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de <u>crescimento de pontos de distribuição</u> da produção após a implementação de novas práticas. - Índice de <u>crescimento no volume de produção</u> após abertura de novas redes de distribuição e comercialização.
<p>Promover integradoras sinergias com polos de outras Rotas de Integração Nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>novas iniciativas</u> para ampliar e consolidar a RIDE com outras afins, em âmbito nacional, após a implementação do Projeto. - Quantidade de <u>conhecimentos e melhores práticas</u> compartilhadas em âmbito nacional após a implementação do Projeto. - Índice de <u>melhoria dos resultados</u> advindos com a ampliação da integração promovida pelo Projeto. - Índice médio da <u>redução de custos na produção</u> após estabelecidas as sinergias com outras Rotas.
<p>Promover a integração entre os agentes da cadeia produtiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de agentes da cadeia produtiva atuando em plena integração. - <u>Nível de motivação e satisfação</u> dos agentes após implantação da atuação integrada. - Percentual de <u>redução de custos</u> decorrente da atuação integrada. - Índice de aumento na <u>percepção de maturidade</u> após atuação integrada. - Índice de aumento na <u>sensação de bem estar</u> dos atores da cadeia de valor. - Número de <u>canais virtuais de ligação</u> entre os agentes da cadeia produtiva da RIDE antes e depois da implementação do Projeto. - Número de <u>meios físicos de ligação</u> entre os agentes da cadeia produtiva da RIDE antes e depois da implementação do Projeto. - Número de <u>agentes da cadeia produtiva participantes de canais virtuais de ligação</u>. - Número de <u>reuniões realizadas entre os agentes</u> da cadeia produtiva para fins de integração de objetivos e resultados. - Índice de <u>interoperabilidade (interação) entre os agentes</u> da cadeia produtiva da RIDE na execução de cada uma de suas atividades (plantio, colheita, beneficiamento, comercialização etc.), antes e depois da implementação do Projeto.

<p>Articular e aproximar dos produtores os órgãos governamentais, nas três esferas de governo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de <u>canais de ligação criados</u> entre os produtores da RIDE e os órgãos de governo, após a implementação do Projeto. - Percentual de <u>produtores da RIDE atendidos</u> em seus interesses por órgãos de governo por intermédio do Programa ROTA. - Relação entre <u>Órgãos Públicos mobilizados</u> e produtores beneficiados. - Nível de <u>melhoria nas relações dos produtores</u> com órgãos públicos.
--	--

5.3 Projetos Estruturantes

Em um processo completo de Planejamento — que envolva todos os níveis de desdobramento — os objetivos, indicadores e metas estratégicos serão alcançados pelo concurso de todos os setores da organização, em sinergias de ampla e coordenada cooperação, especialmente no desdobramento e alinhamento da estratégia. Esse é o ideal defendido pela FIGE. Contudo, ainda no âmbito estratégico, é comum que determinados projetos de alto impacto “saltem aos olhos” dos planejadores.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. E, conforme conceitua a metodologia FIGE, Projetos Estruturantes apresentam caráter estratégico, sincronizam e incorporam o bom andamento de outros projetos e convergem os conceitos de integração, transversalidade e visão sistêmica. Além disso, exprimem as maiores prioridades relativas à gestão e exigem ampla concentração de esforços e meios para o seu desenvolvimento. Reúnem também aspectos integradores que envolvem esforços multidisciplinares e, por vez, afetam paradigmas estabelecidos na formalização das estruturas e na divisão e realização dos trabalhos. Não raro, têm por finalidade promover mudanças profundas nos métodos de trabalho praticados e conduzir a organização a novos patamares e à sua Visão de Futuro.

Nesse momento, portanto, se adequadas e oportunas, diversas ferramentas — como Reestruturação Organizacional, Gestão por Projetos, Gestão por Competências e Consolidação da Cultura de Valores — podem ser implementadas, na condição de Projetos Estruturantes. Evita-se, assim, o equívoco de executar projetos complexos e abrangentes, como os citados, de modo isolado e não aderente ao planejamento. Mesmo que um projeto com essas características tenha sido iniciado

antes da elaboração do Plano Estratégico, esse é o momento de absorvê-lo, adaptá-lo, se necessário, e incorporá-lo, para que não haja solução de continuidade e o alinhamento com a Estratégia seja concretizado.

De todo modo, é importante esclarecer que os Projetos Estruturantes nem sempre são necessários e só se justificam no contexto apresentado. Normalmente, os Projetos destinados à obtenção dos resultados almejados estão situados no nível operacional, embora envolvam amplos setores da organização.

Há outras situações que demandam projetos diretamente vinculados aos Objetivos Estratégicos e isso é normalmente válido quando, por algum motivo, não foram realizados o desdobramento e o alinhamento. Embora não seja recomendável parar no nível estratégico, essa tem sido ainda uma prática bastante presente. Logo, para as situações em que a organização não avance, pelo menos de imediato, nos procedimentos de desdobramento, recomenda-se que, pelo menos defina alguns Projetos, de maneira a não ficar estagnada na fase estratégica, perdendo a oportunidade de envolver todas as áreas nas atividades de execução do que foi planejado. Esse é o caso do Polo da Fruticultura da RIDE.

5.4 Projeto Estruturante – Modelo de Integração

Dentro da proposta de estruturação da Polo da Fruticultura da RIDE, insere-se a figura das empresas integradoras, ou simplesmente, integradoras como são conhecidas, tendo como referência a Lei nº 13.288, de 2016, que dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências. São empresas cuja atuação deverá se dar por uma conexão formada através de parceria com as Cooperativas de produção das diversas Cadeias Produtivas de Frutas da região no sentido de proporcionar a integração entre elas.

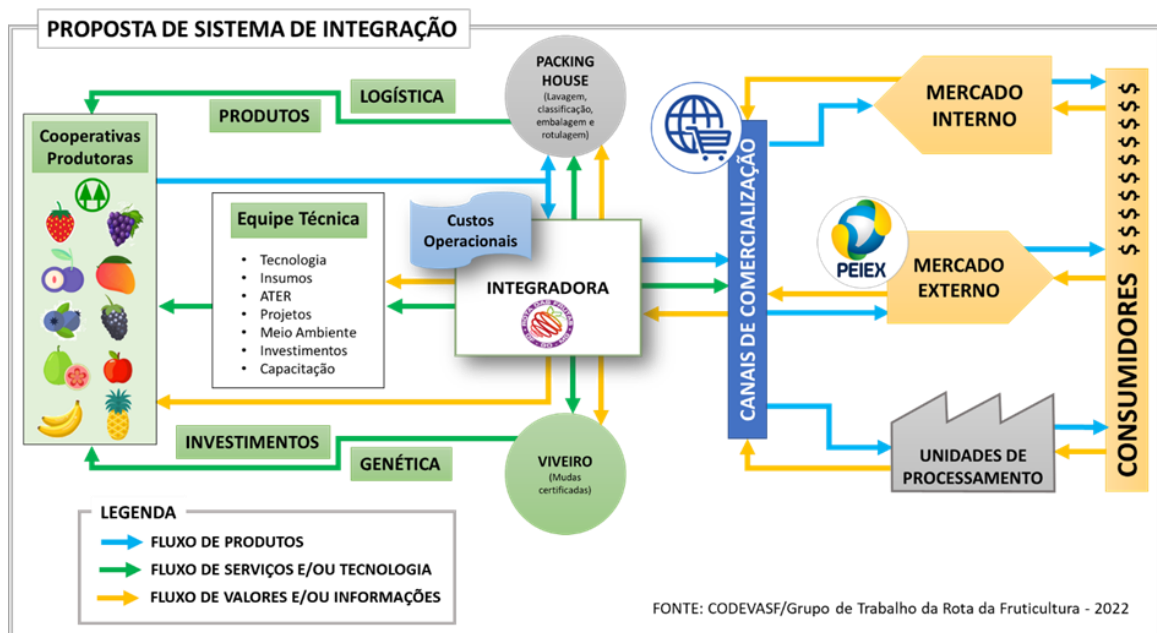
A Empresa Integradora atuará prestando serviços de suporte à esta produção, transferindo *know-how* em apoio a execução dos protocolos de produção e tantos outros serviços, sempre objetivando a obtenção de bons resultados produtivos e econômicos, numa relação ganha-ganha entre os parceiros e também para os parceiros de mercado, que serão atendidos de forma competente, com alta qualidade na prestação dos serviços logísticos de distribuição e entregas, inclusive como estratégia de manter o padrão de qualidade das frutas tanto nas gôndolas, com a ampliação do tempo de prateleira, como também na mesa dos consumidores.

Do outro lado, as cooperativas participantes deverão ser formadas por Agricultores Familiares que já operam com a filosofia de unidade de produção empreendedora, assumindo uma postura qualificada de empresário com suporte técnico e orientação suficiente para atender os requisitos produtivos estabelecidos nos protocolos de produção e também presentes no planejamento da produção.

No modelo de integração previsto para o Polo da Fruticultura da RIDE, o Agricultor deverá estar apto para desenvolver todas as etapas do processo produtivo, desde as que envolvem as questões dos insumos utilizados, mecanização, máquinas e equipamentos, irrigação, material genético, manejo da água e solos, tratamentos culturais, como também o da utilização da mão-de-obra especializada/familiar, dos procedimentos de colheita e pós-colheita, da observância ao calendário de produção, do atendimento dos volumes de produção e cotas a serem atendidas, da qualidade final do produto, enfim, todos os requisitos acordados com os gestores da Cooperativa e apontados em seu Plano de Negócio.

Dessa maneira, a **Figura 13** apresenta, de forma esquemática, o sistema de integração proposto para o Polo da Fruticultura da RIDE, com seu fluxo operacional formatado pelo Grupo de Trabalho da Rota da Fruticultura, instituído pela Codevasf, para gerir e supervisionar a estruturação do Polo.

Figura 13. Proposta do sistema de operação das integradoras do Polo de Fruticultura da RIDE



Fonte: Grupo de Trabalho Codevasf (2022)

5.4.1 Entendendo a Proposta do Modelo de Integração

Para entendimento da proposta de integração é essencial que se analise os fluxos previstos na movimentação dos produtos, da dinâmica do fluxo de remuneração pelo produto e, dessa maneira de todo o processo, incluindo-se aí o fluxo de informações ou demandas de cada um dos atores envolvidos no processo. Na sequência são analisados os aspectos de transferência de tecnologia e da prestação de serviços.

5.4.1.1 Fluxo de produtos

O fluxo de produtos, representado graficamente pelas linhas/setas azuis (**Figura 13**), indicam o caminho percorrido pelas frutas desde a produção, passando pela Empresa Integradora e sendo submetida, no ambiente da *packing house*, aos processos de lavagem, secagem, seleção, embalagem e rotulagem, pronta para ser comercializada, *in natura*, pela Empresa Integradora, com os mercados interno, externo ou para indústria processadora, a fim de chegar ao consumidor, de acordo com sua demanda.

O processo de produção de frutas é desenvolvido pelos agricultores familiares, na condição de fruticultores cooperados, sendo suas produções previamente planejadas no sentido de obedecer ao calendário de entregas, nas datas previamente agendadas, nos volumes acordados e na qualidade ou padrão pré-estabelecidos. A medida visa manter o fluxo constante de abastecimento das frutas nos canais de comercialização, ao mesmo tempo que garante o funcionamento das *packing houses* eliminando, ou reduzindo de forma drástica, o grau de ociosidade destes equipamentos.

A integradora operacionaliza a etapa de comercialização, atendendo a demanda dos diversos canais de comercialização. Cabe à integradora coordenar a execução todos os serviços desta etapa, ocupando-se com os processos logísticos, monitoramento dos despachos, transporte de produtos, armazenamentos, embarques, atendimento aos protocolos comercialização e exportação, tratamento das questões de aduana e fiscais, enfim, operar como “facilitadora” do processo de comercialização com o objetivo de atender aos mercados interno, externo e de processamento agroindustrial, entregando para os consumidores finais produtos

(frutas) que mantenham ao máximo as características de qualidade obtida pelos produtores rurais no momento da colheita.

5.4.1.2 Fluxo de serviços e de tecnologia

A integradora tem papel estratégico na disponibilização de ferramentas de tecnologia e de apoio à gestão para as cooperativas de produtores integrados, especialmente nas cooperativas constituídas por agricultores familiares que tendem, principalmente na fase inicial de desenvolvimento da parceria, a apresentar limitações quanto à gestão da própria parceria, além de dificuldades operacionais relacionadas ao domínio dos métodos e processos produtivos inovadores, como é o caso dos procedimentos demandantes de tecnologia e que muitas vezes trazem à reboque processos e conceitos ainda desconhecidos para eles.

Dessa maneira, com a finalidade de padronizar métodos e processos junto às cooperativas parceiras, é que a empresa integradora proporcionará este suporte por meio da prestação de serviços e de apoio à adoção de tecnologias e inovações, representadas na **Figura 13** pelos fluxos compostos por setas e linhas verdes.

Com essa medida, a integradora, além de equalizar questões técnicas e produtivas no sentido de padronizar o processo produtivo, contribui com as Cooperativas produtoras parceiras com o acesso às modernas tecnologias de informação e produção, com a melhoria do grau de conhecimento dos atores envolvidos, especialmente nos quesitos de gestão do empreendimento e da produção.

Abrindo assim a possibilidade destes seus parceiros se conectem, mesmo que indiretamente, aos mais importantes canais de comercialização e distribuição de frutas do país e do mundo, possibilitando que o agricultor utilize de maneira mais eficaz o seu tempo gerenciando a propriedade, acompanhando os processos de produção e de manejo das lavouras, enquanto a integradora se ocupa com as questões relacionadas ao humor e à dinâmica dos mercados para obtenção de maiores ganhos para todos envolvidos com o sistema de integração.

Assim, a integradora dará suporte aos processos comercial e produtivo, transferindo tecnologias, trabalhando com as cooperativas as questões de meio ambiente e produção, preparando os integrados para a utilização de bioinsumos, apoiando na formação de mão-de-obra especializada por meio da promoção de cursos de capacitação e no suporte técnico para a elaboração de projetos, como o caso dos Planos de Negócio dos Agricultores Familiares integrados, por meio de suas

cooperativas ao sistema. A integradora poderá investir ou orientar investimentos no sentido de melhoria na infraestrutura produtiva ou mesmo investir diretamente nas cooperativas parceiras no sentido de sanar gargalos infraestruturais ou produtivos.

A prestação desses serviços, incluindo transferência de tecnologia, terá seus custos bancados pelo setor produtivo, porém, dentro dos parâmetros planejados entre as partes, observados os critérios de compensação no volume fornecido de produtos/frutas na qualidade contratada pelos mercados para cada ciclo produtivo.

O fornecimento de serviços e tecnologia se estende à produção de mudas certificadas, muitas vezes em viveiros próprios, com a integradora fornecendo material genético de qualidade às cooperativas parceiras, visando à uniformidade dos produtos e à estabilidade do fornecimento, implantando ferramentas adequadas de gestão da qualidade e do planejamento e monitoramento da produção, como meio de atender aos protocolos e normas de produção, certificação e rastreabilidade.

Por outro lado, a empresa certificadora prestará serviços de suporte produtivo, de colheita e pós-colheita, além do suporte logístico, como estratégia de obter produtos de qualidade destinados à *packing house*, que é uma estrutura destinada realizar à limpeza ou lavagem das frutas, seleção e classificação de acordo com tamanho, peso, grau de maturação, determinação do teor de açúcares (brix) e outras características intrínsecas às frutas, embalando-as em lotes uniformes e rotulados, aplicando-se os selos de qualidade e de rastreabilidade.

5.4.1.3 Fluxo de valores e informações (*feedback*)

Uma grande parte da produção de frutas das cooperativas e associações parceiras será destinada à classificação e embalagem nas *packing houses* (instalações de processamento e embalagem), nas quais as frutas a granel se sujeitariam ao primeiro processamento, resultando em frutas, limpas, acondicionadas em caixas e classificadas por padrão de cor, brix, tamanho, estágio de maturação, e outros.

Este processo de fornecimento de matéria prima está representado pelas setas azuis da **Figura 13**, contrapondo-se às setas de cor amarela, que representam tanto os valores pagos, os remunerados pelos produtos fornecidos e o fluxo de informações, no que diz respeito ao *feedback* que o fornecedor/produtor recebe da integradora tanto sobre os produtos fornecidos, como as demais informações que podem representar novas demandas do mercado, ou pontos de ajustes no processo

produtivo que acabam sinalizando a necessidade de correção de eventuais falhas nas atividades produtivas praticadas “dentro da porteira”.

A eliminação da sazonalidade é um dos objetivos perseguidos pela integradora, servindo como estratégia para que ela se consolide e se estabilize no mercado por meio do fornecimento contínuo da matéria-prima.

Via de regra, a produção de frutas é sazonal, fazendo com que o fornecimento destas matérias primas dependa do clima da região na qual são produzidas, interferindo nos valores e volumes a serem comercializados, além da amplitude das safras e das entressafras, que correspondem às janelas de mercado.

Com adoção de tecnologias de produção - irrigação, manejo adequado das floradas, condução de podas, critérios da nutrição disponibilizadas para as plantas, uso de variedades de frutíferas adaptadas às condições edafoclimáticas da RIDE - é possível obter frutas praticamente o ano inteiro, mesmo que ocorra uma leve oscilação dos volumes mensais, ou semanais, produzidos.

O fluxo de valores, indicado pelas setas e linhas amarelas da **Figura 13**, partindo dos consumidores em direção aos mercados e às unidades de processamento, são extremamente importantes e merecem uma atenção especial, sendo o centro da estratégia comercial das integradoras.

No referido infográfico, por exemplo, deve merecer destaque a estratégia de privilegiar o abastecimento do mercado externo, principalmente para o hemisfério norte, onde se localizam os principais países compradores de frutas do planeta. Com esta diferença geográfica, o Brasil acaba vislumbrando uma grande vantagem comparativa em sua produção de frutas, o que se estende para a RIDE, pois o período de verão no Brasil representa o ápice de muitas safras no país, correspondendo ao período de inverno no Hemisfério Norte, onde a demanda por frutas não se reduz, mas sim a oferta, pela impossibilidade da obtenção de safras em regiões europeias, asiáticas ou mesmo norte-americanas, com drásticas quedas de temperatura durante o outono/inverno, afetando floradas e a obtenção de frutos.

A RIDE está blindada deste efeito climático para a maioria das frutíferas, apresentando um bom nível de insolação diária, o que garante um bom abastecimento de luz direta o ano todo, favorecendo o crescimento, o desenvolvimento, o florescimento e a frutificação das plantas, além da temperatura, que se mantém elevada na maior parte do ano e, também, contribui com a produção.

Com relação ao fluxo de valores e informações, é importante ressaltar o papel do consumidor final, pois este remunera toda a cadeia de produção e ainda “dita” o comportamento destas cadeias de produção pelo fato dele só comprar aquilo que realmente lhe interessa. Dessa maneira, a integradora deve estar sempre atenta a estes perfis de demandas, fornecendo produtos que realmente satisfaçam esses consumidores, ao mesmo tempo em que abre um canal de comunicação com o setor produtivo, repassando este *feedback*, inclusive coordenando medidas de ajustes no processo de produção, ou mesmo beneficiamento/embalamento, para o atendimento destas eventuais novas demandas.

A empresa integradora coordena o fluxo de valores para a prestação de serviços da *packing house*, dos custos de produção e da prestação de serviços dos viveiros de plantas frutíferas certificadas, da remuneração da equipe técnica que apoia os processos produtivos por meio da transferência de tecnologia, ATER, elaboração de projetos, orientação e ações de cunho ambiental, indicação de investimentos e apoio aos processos de capacitação. Além disso, no ambiente interno da integradora, também são cobertos os custos operacionais, com remuneração dos gestores e técnicos que dela participam, além dos profissionais operadores de mercado da integradora, que buscam constantemente as melhores estratégias comerciais e mercadológicas e acabam sinalizando ao setor produtivo os principais indicadores a serem utilizados para o planejamento das produções.

5.4.2 A Proposta do Sistema de Integração no 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de produtividade que consiste em um conjunto de sete diretrizes que ajudam na organização das tarefas, com o foco na melhoria contínua.

A metodologia dessa ferramenta 5W2H usa sete perguntas, a seguir apresentadas, que visam a ajudar os profissionais a desenvolverem o planejamento de projetos, de estratégias ou de atividades com mais praticidade e clareza. Assim, seguindo essa lógica, todos os envolvidos conseguem entender melhor o que se espera deles.

5.4.2.1 *WHAT*: O que deve ser feito?

Proposição de um modelo operação para empresas integradoras que desejarem se instalar e operar no Polo da Fruticultura da RIDE. O modelo visa

proporcionar o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade do fluxo de produção das cadeias de frutas, culminando no atendimento das exigências de mercado e das demandas do consumidor.

Por meio das integradoras será possível potencializar a estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, assumindo o papel da transferência de conhecimento, de inovações tecnológicas e de práticas de gestão aos produtores rurais parceiros e suas respectivas Cooperativas, de forma que contribuam para a elevação do desempenho produtivo e da profissionalização do Agricultura Familiar na região.

Na fase de estruturação do Polo, além das boas práticas conservacionistas, às integradoras cabe adotar nos processos de planejamento e até nas rotinas diárias, os princípios de gestão de bacias hidrográficas, com utilização de métodos e técnicas e ferramentas informacionais de georreferenciamento e outras em suporte ao processo de Gestão Integrada de Territórios.

As Empresas Integradoras deverão caminhar a par e passo com o apoio aos processos produtivos e ao de recomposição ambiental, promovendo práticas sustentáveis de manejo de água, solos e vegetação, práticas estas muito bem vistas pelos clientes comerciais, especialmente do mercado estrangeiro, o que acaba se convertendo favoravelmente ao Polo como uma das estratégias comerciais, indicando para o mundo que as frutas da RIDE são produzidas com observação dos parâmetros de sustentabilidade ambiental, social, econômica, tecnológica e institucional / organizacional.

5.4.2.2 *WHY*: Por que precisa ser realizado?

O incentivo à incorporação das empresas integradoras no Polo da Fruticultura da RIDE buscará eliminar pontos de estrangulamento da cadeia de produção e que o setor produtivo enfrenta para obtenção de bons resultados, como ocorre com as cooperativas agropecuárias de Produção, que sabem produzir, mas tem dificuldade em comercializar.

As integradoras poderão dar o suporte técnico necessário às cooperativas produzirem frutas de qualidade, apoiando o processo de comercialização, a fim de que a integradora se especialize em alcançar uma remuneração justa e lucrativa para seus parceiros cooperados, por meio do conhecimento estratégico dos mercados.

A integradora atuará por meio de uma visão estruturada desde a produção qualificada de frutas até a fase de consumo, representada pela satisfação do

consumidor em adquirir e consumir o produto, dentro da perspectiva das Cadeias Produtivas de Frutas, na qual a integradora perseguirá sempre um impacto positivo, resultante da implantação de ferramentas da voltadas à potencialização dos resultados.

Essa integração deverá ser conduzida formalmente com as cooperativas parceiras e seus respectivos cooperados para obtenção de um bom nível de qualidade do produto e a padronização da produção prevendo, a adoção de medidas como:

- a) apoio à transferência de tecnologias chave de produção às cooperativas a fim de ampliar a produção, reduzir de custos e aumentar a competitividade;
- b) disponibilização de inovações tecnológicas adequadas: fornecimento para os agricultores integrados de mudas frutíferas de alto potencial genético e produtivo, devidamente adaptadas à região e cujo resultado possibilite a colheita de frutas de qualidade que encantem os consumidores;
- c) fornecimento ou orientação da produção de bioinsumos para serem utilizados em lavouras sustentáveis;
- d) apoio técnico na elaboração e execução de projetos e planos de negócio das cooperativas;
- e) abertura de canal de comunicação com os integrados para fornecimento de informações sobre produção, clima, utilização da água, manejo sustentado dos solos, comportamento de mercado, dentre outras, além de atualizações permanentes sobre as tecnologias existentes e suas inovações;
- f) apoio à solução de questões ambientais;
- g) apoio no acesso ao crédito para aquisição de inovações tecnológicas;
- h) facilitação do acesso à capacitação da mão de obra, bem como da educação e qualificação da família rural;
- i) atração de investimentos para o setor produtivo e
- j) capacitação dos “integrados” nas questões de:
 - I. gestão de negócios;
 - II. fundamentos da qualidade de produtos e processos;
 - III. protocolos de produção;
 - IV. logística;

- V. iniciativas para redução de perdas na lavoura e na colheita; e
- VI. técnicas e cuidados na pós-colheita.

Assim, a atuação das integradoras deverá gerar mais segurança às associações e cooperativas da RIDE, a seus associados e cooperados, em todas as fases da produção, desde a seleção de insumos e de mudas até a pós-colheita, com as frutas devidamente embaladas e padronizadas, prontas para a comercialização.

5.4.2.3 *WHO*: Quem deve fazer? Quais os atores envolvidos?

A ideia é que a iniciativa privada abrace a proposta e promova parcerias com as organizações de produtores, formatando a arranjos cooperativos que sejam adequados à cada cadeia de produção de fruta, especialmente as associações e cooperativas de produtores rurais de pequena e média escala, ou da agricultura familiar, na RIDE.

As empresas parceiras poderão prestar serviços à integradora ou mesmo se integrar, com o perfil de atuação a ser definido de acordo com a dinâmica operacional da integradora, como por exemplo:

- a) agroindústrias e *packing houses* de pequena escala, pertencentes a uma alguma modalidade associativa (associação, cooperativa, consórcio, condomínio) de produtores rurais de pequena e média escala, ou da agricultura familiar. Geralmente realizam o pré-processamento da matéria prima. Também integram este grupo as estruturas que realizam algumas das etapas que antecedem o embalamento final, como por exemplo, a pré-limpeza, secagem, a classificação dos produtos, e outros;
- b) agroindústria de pré-processados – formada por cooperativas rurais que realizam o pré-processamento de frutas, realizando a limpeza, seleção, corte, separação e montagem de bandejas ou potes com frutas frescas picadas, prontas para o consumo, como é o caso da salada de frutas. Esta forma de apresentação das frutas é bastante demandada pelos consumidores dos grandes centros urbanos;
- c) cadeias de produção agropecuária oriundas de empresas integradoras parceiras – por meio da integração de cadeias produtivas com produtos complementares, que possam aumentar o mix de produtos ofertados pela integradora, ou mesmo apoiar a complementação de cotas de fornecimento de frutas, caso os volumes produzidos pela integradora sejam insuficientes;

- d) cooperativas de crédito constituídas por pequenos e médios produtores rurais e assentados da reforma agrária;
- e) cooperativas que realizam comercialização e a prestação de serviços, seja diretamente aos seus cooperados ou na condição de “âncora” de grupos associativos;
- f) demais circuitos de comercialização, como as outras Rotas de Integração Nacional, englobando cooperativas ou associações; e
- g) espaços de comercialização (feiras livres, quiosques, centrais municipais e territoriais, abatedouros e outros) de produtos de pequenos e médios produtores rurais e assentados da reforma agrária.

Os governos poderão fomentar o modelo de integração por meio de regulamentações que facilitem a dinâmica e fluxo de produtos, sejam *in natura* ou processados na região geográfica da RIDE, derrubando barreiras tarifárias e modernizando, inclusive com investimentos financeiros, o sistema de vigilância sanitária da RIDE, de forma que ele seja único e que coloque no mesmo patamar de responsabilidade os agentes municipais, distritais e estaduais.

Os organismos internacionais também podem participar, como por exemplo, financiando projetos e ações de fomento que contribuam para a sustentabilidade econômica, social, ambiental, tecnológica e organizacional do Polo de Fruticultura da RIDE.

Não se pode deixar de lado a relevância dos trabalhos institucionais para estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, encabeçados pelo MDR, e que vêm sendo conduzidos pela Codevasf, pela Conab – Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e pela Embrapa, para o sucesso da estruturação do Polo. Esse esforço culminará, certamente, no pleno desenvolvimento do Polo, primando pela excelência técnica, qualidade nas entregas, eficiência na obtenção dos resultados, sempre com o foco na sustentabilidade, no desenvolvimento dos aspectos sociais e na busca e fomento a parcerias institucionais, nas três esferas de governo e com o meio empresarial.

5.4.2.4 *WHERE*: Onde será implementado? (Especialmente e por área de atuação)

Para definição dos locais mais adequados para a implementação das integradoras e do incentivo à participação das cooperativas a elas serão vinculadas, é necessário um levantamento de campo que se empregue as técnicas de pesquisa

de campo por questionários estruturados a serem aplicados e da utilização de *software* específico para tabulação para análise de resultados. O levantamento deve ter como objetivo apontar o perfil organizacional (perfil de entrada) da Cooperativa, identificando-se, por exemplo, o número de famílias envolvidas na atividade, a infraestrutura produtiva disponível, os aspectos ou tecnologias de produção, a capacidade do atual volume de produção agropecuária do grupo, a capacidade gerencial e de comercialização da cooperativa, dados sobre a localização, dimensionamento da produção presente e potencial futuro das cadeias de produção de frutas, o perfil de atuação da ATER, e outras consideradas relevantes para o Polo.

O trabalho de campo da pesquisa, além de incorporar o levantamento dos quesitos organizacionais, deverá indicar também as principais características nos requisitos ambiental, hidrológico, infraestrutura produtiva e de logística, infraestrutura processamento, instituições públicas apoiadoras envolvidas, números relacionados ao volume e tipo de produção, principais culturas geradoras de renda, custos dos serviços de ATER, perfil dos produtores cooperados, disponibilidade de infraestrutura em apoio a escolarização e aos processos de capacitação, e outros.

De posse de dados secundários e do levantamento realizado pela pesquisa, deverá se estabelecer a dimensão espacial das Cadeias de Produção Agropecuária em termos de amplitude geográfica, identificando-se o município, ou municípios integrantes.

Com base nisso, deve-se estabelecer critérios para definição do município referência ou “epicentro geográfico da Cadeia”, que leva deverá incorporar na equação os quesitos como a infraestrutura de estradas, energia e a qualidade dessa energia, potencial de armazenamento (refrigerado, a seco e frigorificado), logística de transportes (modais disponíveis), disponibilidade de mão de obra, existência de integradora ou com perfil similar que tenha potencial de se estruturar para essa finalidade, e outros aspectos considerados relevantes pelas instituições participantes, uma vez que esta escolha possibilitará o melhor planejamento produtivo, de gestão, logístico e possibilidade de obtenção de maior rentabilidade e lucratividade.

Com a definição do município de referência, deve-se realizar o levantamento *in loco* em sua área de influência, envolvendo localização e plotagem das cooperativas cuja sede se situem num raio referência aproximado de 50 quilômetros, com adoção de ferramentas de georreferenciamento, incorporando ainda aqueles empreendimentos que já se despontam como produtores da referida cadeia

de produção e com potencial de serem integrados ao Polo, mesmo estando fora deste raio de influência.

Com a realização do levantamento de campo, as principais respostas a serem dadas devem contribuir para o *start* do processo de planejamento dos locais adequados para estímulo à implantação das integradoras, cabendo indicar:

- a) **Objetivos:** razão pela qual a integradora operará;
- b) **Componentes:** principais segmentos que se relacionam com a integradora;
- c) **Modelo de Integração:** relação entre os componentes, desde a produção até a definição dos principais canais de comercialização dos mercados interno e externo;
- d) **Contexto:** ambiente externo onde a Empresa Integradora atuará;
- e) **Limites:** o que pertence e o que está fora do escopo de atuação da integradora;
- f) **Insumos (inputs):** elementos e insumos a serem utilizados pelo sistema produtivo adotado pela integradora;
- g) **Produtos (outputs):** resultados da operação do sistema de integração;
- h) **Subprodutos:** produtos secundários do Sistema; e
- i) **Resíduos:** aproveitamento e reciclagem na concepção proposta pela Economia Circular.

Complementarmente, o desempenho da integradora deverá ser passível de aferição por indicadores devidamente alinhados com os objetivos estabelecidos.

5.4.2.5 *WHEN*: Quando deverá ser feito?

A quantidade de dias necessários para implantação de uma integradora depende de seu *modus operandi*, que deverá instituir as etapas necessárias para esta consecução, elaborando um planejamento, prevendo a sua implantação estruturada que inclusive, poderá ser feito de forma coletiva, buscando-se consensos com participantes das cadeias de produção de frutas da RIDE, especialmente as cooperativas formadas por pequenos e médios produtores rurais parceiros.

Dessa forma, o modelo apresentado a seguir (**Quadro 7**) sugere uma estimativa, atendendo aos seguintes processos de desenvolvimento:

Quadro 7. Sugestão de cronograma para implantação de integradora

Etapa	Processo a ser desenvolvido	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
1	Definição do objetivo da Empresa Integradora	■							
2	Definição das Cadeias Produtivas com a qual atuará	■	■						
3	Elaboração do Plano de Negócio		■	■	■	■			
4	Definição das metas físicas e financeiras					■	■		
5	Definição do volume financeiro de investimentos e fontes						■	■	■
6	Estruturação do Plano de Gestão Operacional						■	■	■
7	Definição das Estratégias Comerciais							■	■
8	Definição dos tipos de serviços a serem prestados pela Empresa Integradora							■	■
9	Determinação do Responsável pela Implantação da Empresa Integradora							■	■
10	Avaliação dos riscos da Implantação							■	

Fonte: elaboração própria (2022)

5.4.2.6 HOW: como será conduzido?

A integradora deverá realizar o seu planejamento considerando as seguintes etapas ou fases para sua implantação:

- a) **definição do objetivo da integradora;**
- b) **definição das cadeias produtivas** nas quais a integradora atuará e com quais cooperativas;
- c) **elaboração do plano de negócio da integradora**, prevendo o controle gerencial, captação de recursos, atração de parcerias, ou o de comunicação entre as associações, clientes, fornecedores, plano de marketing, plano estratégico, plano operacional, plano de gestão ambiental, plano financeiro, tecnologias a serem adotadas, infraestrutura a ser implantada, e outros;
- d) **definição das metas físicas e financeiras que a integradora** irá alcançar em cinco anos. Deve estabelecer o marco zero, ou situação atual, estimando qual a situação que se pretende alcançar após cinco anos de operação;
- e) **definição do volume de investimentos necessários** para realizar as metas estabelecidas e as fontes de recursos;
- f) **estruturação do plano de gestão operacional**, considerando os aspectos operacionais, atuação dos parceiros, e os aspectos econômico-financeiros. O plano deve trazer as respostas de como será

realizada a gestão da integradora e da cooperativa ou consórcio de cooperativas da cadeia produtiva de frutas, de modo a obter eficiência comercial, simultaneamente com efetivo controle social e com adequada convivência entre os diversos atores envolvidos;

- g) **definição das estratégias comerciais** para os produtos e/ou serviços resultantes da cadeia produtiva de frutas e dos respectivos mercados consumidores alvo;
- h) **determinação dos tipos de serviços a serem prestados pela integradora** visando à adequada implementação do planejamento da produção, incorporando possíveis instituições que poderão dar apoio: Embrapa na produção de mudas;
- i) **determinação do responsável pela implantação da integradora** e dos prazos necessários para que isso ocorra; e
- j) **determinação dos riscos** aos quais a integradora estará sujeita.

5.4.2.7 *HOW MUCH*: Quanto custará esse projeto/proposta, por etapas?

O Plano de Negócios determinará o volume de investimentos necessários à implantação e operacionalização da integradora. A análise de dois indicadores é recomendada para determinação de quanto custará o projeto para a integradora: o *payback* e o Ponto de Equilíbrio Econômico, detalhados a seguir:

a) **Payback**

Um dos indicadores mais relevantes para a definição do volume de investimentos num projeto desta natureza é o *payback*, ou seja, um indicador que apontará em que momento o empreendimento terá o seu investimento de volta. Em outras palavras, em quanto tempo aquele dinheiro que foi inicialmente investido retornará ao caixa do investidor.

O próprio empreendedor e sua equipe definirão o *payback*, para então caminhar ao rumo do volume de recursos necessários a serem investidos na iniciativa de implantação da integradora. Os passos recomendáveis para sua consecução são:

- 1) **realização de inventário**: levantar todas as despesas e receitas, atuais e futuras, planos de investimento e expansão, observando o Plano de Negócios, e os organizando por natureza: despesas operacionais, não operacionais e investimentos;

- 2) **definição do horizonte:** o ideal é que o fluxo de caixa abranja um horizonte temporal correspondente ao ciclo operacional da integradora. Na maioria das vezes este ciclo abrange o período de um ano, mas atividades de ciclo mais longo, e outros de ciclo mais curto, exigirão um horizonte mais amplo ou mais estreito. Empresas que trabalham com o ciclo sazonal baseados em safras, por exemplo, são recomendadas a considerar o tempo médio de uma safra como ciclo operacional;
- 3) **detalhamento dos ciclos operacionais:** em regra, para o primeiro ciclo operacional, adota-se um alto nível de detalhamento das despesas, receitas e investimentos. Esse comportamento pode se replicar por mais de um ano, como o caso da fruticultura na qual boa parte das culturas perenes só se estabilizam em sua produção a partir do terceiro ao quinto ano. A partir deste ponto de estabilização os itens poderão agrupados por ano e/ou safra;
- 4) **atualização constante dos números:** assim como todos os outros instrumentos de gestão produzidos pela integradora, como o orçamento e o Plano de Negócios, o fluxo de caixa demanda atualização periódica. Os dados relativos ao ciclo operacional em execução devem ser atualizados continuamente, preferencialmente com recortes mensais, embora, em outros momentos, a atualização ocorra a par e passo com as revisões orçamentárias e com o Plano de Negócios, conforme previsto no planejamento;
- 5) **prática da boa estratégia do conservadorismo:** as previsões das entradas e receitas devem ser feitas com cautela. Um bom fluxo de caixa pode incorporar variáveis ou situações, por exemplo, de alguns clientes não pagam na data acordada ou mesmo que alguns se tornem inadimplentes, exigindo a necessidade da aplicação de um percentual da redução de receita sobre as entradas, ou mesmo recorrer a adoção de seguros para operações específicas, reduzindo o impacto negativo no caixa; e
- 6) **monitoramento e acompanhamento:** a integradora deverá se antecipar aos eventos operacionais que impactam o seu fluxo de caixa. Um exemplo pode ser o do atraso na inauguração de uma linha

de embalagem, perda de clientes, e outros para que a Empresa Integradora possa atuar de maneira proativa nos seus acordos de pagamentos. Assim, a integradora terá a oportunidade, por exemplo, de negociar com fornecedores o adiamento de alguns vencimentos, ou mesmo, por meio de decisão da direção, realizar a contratação de um financiamento com taxas de juros mais reduzidas.

b) Ponto de Equilíbrio Econômico

A oferta de produtos de qualidade por si só, como é a proposta das integradoras, não garante que ela tenha autossuficiência. É necessário que os gestores realizem a projeção do volume de vendas que deve ser alcançado para garantir o retorno do investimento realizado, impedindo assim o risco do prejuízo. Identificar o faturamento mínimo que a integradora projeta obter, é essencial para que se trace a linha de encontro do lucro com as despesas. Este encontro é denominado ponto de equilíbrio, fundamental para o apoio aos gestores em suas tomadas de decisões, além de possibilitar estudos de alternativas não previstas e que possibilitem a geração de lucro a partir do ponto de equilíbrio calculado.

O cálculo do ponto de equilíbrio econômico, o mais indicado para o caso, leva em consideração os custos fixos, os custos de oportunidade, o retorno desejado que geralmente é fixado próximo à casa dos 30% do patrimônio líquido o ciclo produtivo ou ano fiscal analisado, definindo-se o valor de faturamento de acordo com a dinâmica e o mix de produtos comercializados com o mercado. Com este indicador, é possível aferir e perseguir a rentabilidade real para as atividades desenvolvidas pela integradora, determinando o potencial destes números, antes a outras opções de investimento que a Empresa Integradora teria no mercado de capitais e o provável retorno.

5.5 Programa Estruturante – Agricultura 4.0

A Agricultura 4.0 ou o Agronegócio 4.0 integram a chamada Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016) e se trata de um conceito que tem relação com o uso das tecnologias digitais, tecnologias estas conectadas e integradas através de sistemas, equipamentos e softwares. Assim pode-se dizer de maneira simples que o Agronegócio 4.0 é a tecnologia que se incorpora ao campo por meio da digitalização

de procedimentos, protocolos, etapas e/ou rotinas necessárias e recomendadas à produção agropecuária sustentável.

O objetivo principal da tecnologia 4.0 aplicada ao campo é o de apoiar e otimizar as rotinas de produção e a gestão de empreendimentos rurais, sejam esses empreendimentos rurais representados pelas cooperativas de produtores rurais, integradoras ou agroindústrias, de forma que essa tecnologia atue no aprimoramento dos controles, do monitoramento e da determinação da melhor maneira de se executar os processos produtivos, com vistas à sustentabilidade e à rentabilidade no transcorrer das etapas que constituem uma cadeia de produção.

A evolução da tecnologia e os impactos da sua aplicação nas atividades agropecuárias ao longo dos anos podem ser assim resumidas:

- a) **Tecnologia 1.0** – na Agropecuária, significou um avanço a mecanização a vapor de atividades rurais e de preparo dos solos, sendo que a configuração inicial dos primeiros motores a vapor foi dos tipos estacionário e portátil e, na sequência, passaram a mover tratores, substituindo gradualmente os cavalos no trabalho de arar a terra e de puxar carretas com cargas pelas estradas;
- b) **Tecnologia 2.0** – impactou fortemente as atividades do campo com a introdução do motor à combustão marcando o início da produção em larga escala, a dinamização do comércio global e a utilização de fertilizantes químicos;
- c) **Tecnologia 3.0** – trouxeram para o campo as tecnologias da informação e comunicação, novos *softwares*, tecnologias e processos automatizados em favor do ganho de produtividade e da sustentabilidade e
- d) **Tecnologia 4.0** – utilização plena da tecnologia em favor dos processos produtivos, com automação e até o uso da inteligência artificial em favor da gestão dos sistemas que envolvem os processos ou etapas de produção de uma cadeia produtiva, apoiando a sua gestão e a operacionalização. Dessa maneira as informações são coletadas e analisadas por meio de softwares de inteligência artificial, possibilitando aos gestores tomarem decisões mais adequadas para cada situação, mesmo que não estejam presentes na propriedade rural.

A Agricultura 4.0 está voltada para os grandes empreendimentos agropecuários, mas pode beneficiar os pequenos e médios produtores da Agricultura

Familiar do Polo de Fruticultura da RIDE. A adoção dos recursos tecnológicos pressupõe um salto no patamar tecnológico e produtivo pensado para a RIDE, por meio de uma produção mais inteligente, rentável e que se conecta com a proposta da profissionalização do campo, especialmente das famílias de Agricultores Familiares e a Juventude Rural.

5.5.1 Apresentação de um Sistema Integrado como Proposta de Inovações Tecnológicas Baseados na Agricultura 4.0

A apresentação de um sistema integrado como proposta de incorporar ao Polo da Fruticultura da RIDE inovações com base nas tecnologias da Agricultura 4.0 é necessariamente aderente ao uso de tecnologias de gestão territorial e de monitoramento das ações que ocorrem na RIDE com apoio de *softwares* que disponibilizem informações que possam embasar as decisões que devam ser tomadas pelos gestores na condução das atividades, negócios, medidas de regulação, fitossanidade, logística, do desenvolvimento de projetos frutícolas, tanto nos dias de hoje que envolvem a fase de estruturação e consolidação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, como também nas etapas subsequentes, nas quais os cultivos estarão em plena produção demandando decisões quanto aos passos a serem estabelecidos no futuro.

Um dos sistemas que se mostra mais adequado para o cumprimento destas tarefas está embasado nos conceitos trazidos pela Gestão Integrada de Territórios (Gite), que podem ser apoiados com ferramenta que a Embrapa denominou como Sistema de Inteligência Territorial Estratégica (SITE), incorporando os objetivos do planejamento e do ordenamento territorial com uma visão integradora das dinâmicas territoriais, ou no espaço geográfico de atuação do Programa, envolvendo os componentes sociais, econômicos, tecnológicos, organizacionais e ambientais.

Por meio do uso das ferramentas de gestão integrada territórios, inclusive por meio do Sítio Eletrônico da Embrapa, é possível planejar e monitorar a integração das ações de intervenção no espaço geográfico representado pelo território e, no caso do Polo de Fruticultura da RIDE, as intervenções seriam representadas tanto pelas iniciativas vinculadas aos processos produtivos, de manejo de água e solos, de recomposição vegetal, de implantação de infraestruturas viárias ou de energia e comunicação, quanto a um processo de planejamento, obedecendo a fluxos temporais e mediante a criação de estruturas e mecanismos de governança participativa e

integrada dos atores envolvidos na estruturação e desenvolvimento do Polo da Fruticultura da RIDE.

A implementação da Gite parte da elaboração de diagnósticos com elementos que permitam a construção de cenários futuros e escolhas participativas entre os atores envolvidos: o Poder Público Municipal e Estadual, as Empresas, os Sindicatos, as Organizações do Terceiro Setor, as universidades, faculdades, instituições de ensino técnico, empresas parceiras, cooperativas integradas, e outros agentes locais de desenvolvimento.

O objetivo principal do planejamento territorial, associado à gestão do território, é programar o processo de intervenção, com base em objetivos estratégicos previamente definidos, promovendo a sustentabilidade dos projetos e ações a implementar, no quadro dos instrumentos de Gite, que funcionam como instrumentos regulamentares.

O processo de estruturação e desenvolvimento do Polo de Fruticultura da RIDE integra as ações da Estratégia Rotas de Integração Nacional, em particular, no âmbito da Rota da Fruticultura, coordenada pelo MDR, que visa à promoção de ações de desenvolvimento sustentáveis que irão interferir no espaço geográfico da RIDE.

A aplicação dos conceitos de inteligência territorial e o uso do SITE da Embrapa viabilizará a avaliação da atual situação da infraestrutura de escoamento da produção frutícola, sejam os modais rodoviário, ferroviário, até o hidroviário, bem como sistematizar e organizar a execução das demandas prioritárias estabelecidas pelas Oficinas de Mobilização da RIDE, visando sanear os pontos de estrangulamento de infraestrutura identificados pelos participantes das cadeias de produção de frutas, em favor da adoção de medidas que promovam a competitividade do Polo mediante redução de custos logísticos para o escoamento da produção de frutas.

Essa inteligência territorial, com uso das tecnologias 4.0, permitirá o cruzamento de milhares de dados e informações relacionados à produção de frutas da RIDE, identificando os locais de produção, por propriedade, o volume a ser produzido por variedade, o cronograma de colheitas individuais com as respectivas totalizações por cooperativa parceira de cada integradora, a situação da malha viária e as intervenções em andamento, a estrutura de armazenamento e suas taxas de ocupação atuais e previstas, o perfil da matéria prima, volumes, destinação, prazos de entrega das frutas processadas agroindústrias ou embaladas nas *packing houses*

da RIDE, movimento de cargas e caminhões transportando as frutas da RIDE, e outros, sendo que estes monitoramentos se darão em plataformas georreferenciadas.

Assim, a operacionalização destas ferramentas de gestão poderá ser efetuada com recurso e instrumentos tecnológicos 4.0, notadamente daqueles que estejam ligados às tecnologias de informação geográfica, como é o caso do SITE da Embrapa, que eficazmente implementados, poderão funcionar como instrumentos prospectivos de avaliação e monitoramento permanente do Polo, em tempo real.

O Sistema Integrado deverá partir de ações de diagnóstico georreferenciado em apoio a este novo segmento empresarial rural frutícola da RIDE, cobrindo os territórios municipais em seus diferentes *layers* (detalhamento da estrutura do banco de dados especializado), como as de infraestrutura, saneamento, áreas de preservação permanente, hidrologia, malha dos imóveis rurais, das tabelas do Certificado de Cadastramento de Imóveis Rurais do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), das áreas de reserva legal dos imóveis rurais, do mapeamento da produção frutícola por imóvel rural com estratificação por tipo, variedade, idade das plantas, benfeitorias, mão-obra, composição das famílias, benefícios sociais e empregabilidade.

O diagnóstico também deve incorporar dados relativos à questão fundiária, áreas confrontantes, vizinhanças, números de matrículas do INCRA, dentre outros quesitos técnicos a serem incorporados e que permitam o gerenciamento do maior número possível de variáveis que compõem a dinâmica de desenvolvimento rural da RIDE, no âmbito da estruturação de seu Polo de Fruticultura.

A proposta é formatar uma modelagem computacional, tecnológica e de gestão que assegure a implantação de um sistema de integração informacional, que possibilite vislumbrar oportunidades e contribua com a transformação das pequenas e médias propriedades rurais RIDE em “fábricas de frutas sustentáveis”, apoiando a viabilização de negócios, estimulando o relacionamento harmonioso entre as famílias produtoras e entre estas e as integradoras, valorizando a marca da RIDE.

O processo de integração com as Cooperativas parceiras, cobrindo todos os elos da cadeia de produção das frutas, desde os insumos, passando pela produção, colheita, pós-colheita, armazenamento, logística, transporte e comercialização da produção, além dos aspectos extremamente relevantes que envolvem a manutenção e recuperação do solo, da vegetação, da produção de água saudável, consolidando o acesso da produção frutas da RIDE aos mercados locais, regionais e de exportação

de forma rentável e competitiva como meio de contribuir com o êxito previsto no Programa das Rotas de Integração Nacional coordenado pelo MDR.

5.5.2 Aplicando o 5W2H na Proposta de Inovações Tecnológicas da Agricultura 4.0 para o Polo da Fruticultura da RIDE

Em alinhamento com as proposições da metodologia FIGE, e considerando a implantação do sistema de Empresas Integradoras, estão dispostas a seguir as constatações e proposições para implantação de um sistema integrado incorporado ao Polo da Fruticultura da RIDE com inovações que tenham como base tecnológica a Agricultura 4.0 distribuídas no formato do 5W2H.

Importante considerar que as onze ações a seguir citar devem servir de base para a elaboração e o desenvolvimento de vários projetos, tendo em vista a magnitude e a diversidade dos temas a serem abordados. Por esse motivo, nossa proposta é pela conformação de um programa que, por definição, engloba um conjunto de projetos aderentes e relacionados.

5.5.2.1 *WHAT*: O que deve ser feito?

a) consolidar o Sistema Gite, mediante implementação de um programa estruturante do tipo “guarda-chuva”, que assegure a modelagem e a implantação de um sistema de inteligência territorial em apoio à estruturação e desenvolvimento da Rota, prevendo a utilização de ferramentas computacionais de uso das tecnologias 4.0, do uso de ferramentas gestão estratégica, além de outros, notadamente daqueles ligados às tecnologias de informação geográfica, como é o caso do SITE da Embrapa, que eficazmente implementados poderão funcionar como instrumentos prospectivos de avaliação e de monitoramento permanente do Polo, em tempo real;

b) **aplicar e promover a difusão de sistemas de mapeamento e o monitoramento com alta precisão e em tempo real das áreas de produção agrícola e pecuária**, áreas de conservação e dos ecossistemas ambientais, com a utilização do SITE, desenvolvido pela Embrapa, ou similar, integrando soluções tecnológicas inovadoras e a Agenda 2030;

c) **criar modelagens para novas cadeias produtivas frutíferas**, tais como as de frutas vermelhas, ofertando soluções para suporte aos

processos de produção e de tomada de decisão, visando melhorar o desempenho e aumentar a sustentabilidade socioeconômica e ambiental no Polo da Fruticultura da RIDE;

d) **difundir o aperfeiçoamento de sistemas para o desempenho agrícola e ampliação de resultados**, com uso inteligente de insumos, minimizando o uso de recursos ambientais e apoiando a minimização dos efeitos das mudanças climáticas;

e) **implementar o Sistema de Segurança Hídrica da RIDE**;

f) **formar e fortalecer capacidades** para os novos cenários do negócio agrícola da fruticultura na região da RIDE;

g) **fomentar a estruturação de núcleos e startups para o Agronegócio da Fruticultura**;

h) **empreender esforços no sentido de reduzir os custos de acesso a serviços** – seguro e crédito, por exemplo – e de informação – como de mercado ou tecnológica;

i) **desenvolver modelagens de redução de riscos de perdas** com eventos climáticos, pragas e desastres naturais, mediante implantação de sistemas de monitoramento agrometeorológico integrados aos demais sistemas de informação de clima e de riscos sísmológicos do planeta, bem como os de monitoramento de represas e barragens e de outros mais que possam interferir na sustentabilidade do Polo;

j) **fomentar o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e de gestão** com a finalidade de produzir maior quantidade de alimentos no mesmo espaço territorial, minimizando a demanda pelo uso de água, de defensivos, aprimorando a proposta da produção de bioinsumos e de fomento à fertilização natural dos solos; e

k) **desenvolver biotecnologias para melhoramento produtivo** de espécies vegetais e animais, especialmente de inimigos naturais de pragas e insetos como a mosca branca das frutas.

5.5.2.2 *WHY*: Por que precisa ser realizado?

a) a fim de **viabilizar o incremento da rentabilidade das atividades agropecuárias** focadas na tecnologia e no uso racional dos recursos

naturais, reduzindo a necessidade de ampliação de áreas agrícolas por meio de desmatamento de florestas e matas;

b) para **aumentar a oferta de água aos produtores integrados** por meio das águas de chuvas que demandam a implantação e o uso de sistemas de captação apropriados para serem utilizados nos sistemas de irrigação;

c) para a **melhoria do abastecimento e da qualidade da água** para consumo humano e animal;

d) para estimular a prática da agricultura ecológica ou orgânica, o manejo sustentado das agroflorestas, a recomposição da biodiversidade de matas e florestas da RIDE;

e) a fim de **mitigar possíveis impactos de poluição, saturação dos solos ou contaminação** de rios e lagos, e outros, por meio de processos de capacitação que orientem o manejo adequado dos solos, da água e do ar;

f) para **reduzir o uso de adubos químicos**, aplicando técnicas naturais da fixação biológica de nitrogênio e a utilização dos bioinsumos;

g) para fortalecer o uso da agroenergia, que são fontes de energia geradas no campo como biocombustíveis (biodiesel, biogás, etanol e outros derivados de restos da produção e biomassa);

h) para **estimular a implantação e o uso de fontes de energia limpa e renovável**: solar e eólica, e evitar ao máximo o uso de combustíveis fósseis (gasolina e diesel);

i) para **eliminação ou redução da utilização dos agroquímicos**, por meio de orientação de seu uso racional;

j) para buscar equilíbrio entre o maior rendimento e menor desgaste do solo, por meio do planejamento da produção observados os zoneamentos agroecológicos regionais, ou mesmo os Planos de Gestão Ambiental e Territorial dos municípios, onde se desenvolveram os estudos para que cada prática agrícola seja executada em áreas e climas onde a cultura esteja melhor adaptada;

k) para **diminuir os custos com transporte e a poluição do ar** gerada nos deslocamentos de cargas de fruta, com a observação das distâncias a serem percorridas entre a área produtiva e os mercados; e

l) para **previsão do perfil de formação e capacitação profissional demandado** a partir da incorporação das ferramentas tecnológicas da agricultura 4.0 na metodologia de ensino e conteúdo didático a ser repassado, elevando o patamar técnico da mão de obra especializada formada no Polo e consequente, resultando em pagamentos de salários mais justos e, em caso de necessidade a contratação de mão de obra de terceiros, respeitando as leis trabalhistas.

5.5.2.3 *WHO*: Quem deve fazer? Quais os atores envolvidos?

a) o mais natural é que a iniciativa de integração partisse do Estado brasileiro e de suas instituições. Embrapa, Conab, Codevasf e MDR já participam apoiando diversas iniciativas. Este escopo institucional deve ser ampliado, principalmente quando o assunto é regulação, padronização de sistemas e *softwares* de base livre, sistemas de gerenciamento e cartográficos integrados, compartilhamento de informações georreferenciadas com alimentação de dados conduzidas e distribuídas por todos os Ministérios e empresas vinculadas nas mais diferentes áreas temáticas.

No apoio dos municípios e Estados na utilização das mesmas bases informacionais com atributos e protocolos definidos para cada um dos atores envolvidos, na busca constante unificação e simplificação de uso das bases de dados governamentais, com a promoção da interatividade com os usuários finais, dentre outras dezenas de diferentes medidas que contribuíssem com a inteligência estratégica que a base informacional governamental poderia trazer ao desenvolvimento territorial país. Navegando pela internet, até de forma exaustiva pelos sites dos governos, nos seus três níveis, fica evidenciada a desarticulação informacional existente, levando ao usuário a interpretar que cada instituição se assemelha a um ente blindado e hermético que detém e por vezes retém a informação;

b) a ideia é que a iniciativa privada abrace a proposta e promova parcerias com órgãos e entidades municipais e estaduais, envolvendo as organizações de produtores no sentido de implementar as tecnologias 4.0 que adequadas à cada cadeia de produção de fruta, transferindo

adequadamente o conhecimento para os integrantes das cooperativas rurais de pequena e média escala localizadas na área de abrangência do Polo de Fruticultura da RIDE;

c) as empresas parceiras poderão prestar serviços às cooperativas, às integradoras, ou mesmo à unidade gestora central do Polo da Fruticultura da RIDE, no sentido de apoiar as ações demandadas na operacionalização e monitoramento das atividades de integração tecnológica, alinhadas com os objetivos traçados pelos planejamentos multitemáticos desenvolvidos pelos diferentes atores que atuam no Polo, cada um dentro de sua especificidade ou especialidade.

A prestação de serviços realizados por empresas parceiras deverá manter observância aos requisitos a serem levados em consideração na gestão territorial e na Estratégia Rotas da Integração Nacional, mantendo o foco na proposta de visão integradora destas dinâmicas territoriais que se consolidam no espaço geográfico de atuação do Polo da Fruticultura da RIDE, envolvendo os componentes sociais, econômicos, tecnológicos, organizacionais e ambientais;

d) os governos poderão fomentar o modelo de integração por meio de regulamentações que facilitem a dinâmica e fluxo de produtos, sejam *in natura* ou processados na região geográfica da RIDE, integrando tecnologias, derrubando barreiras tarifárias e modernizando, inclusive com investimentos financeiros, o sistema de vigilância sanitária da RIDE, de forma que ele seja único e coloque no mesmo patamar de responsabilidade os agentes municipais, distritais e estaduais;

e) os organismos internacionais também podem participar financiando projetos e ações de fomento que contribuam para o Sistema de Gestão Territorial e a adoção de novas tecnologias baseadas na Agricultura 4.0 que tenham como resultado a promoção da sustentabilidade econômica, social, ambiental, tecnológica e organizacional do Polo de Fruticultura da RIDE.

5.5.2.4 *WHERE*: Onde será implementado? (Especialmente e por área de atuação)

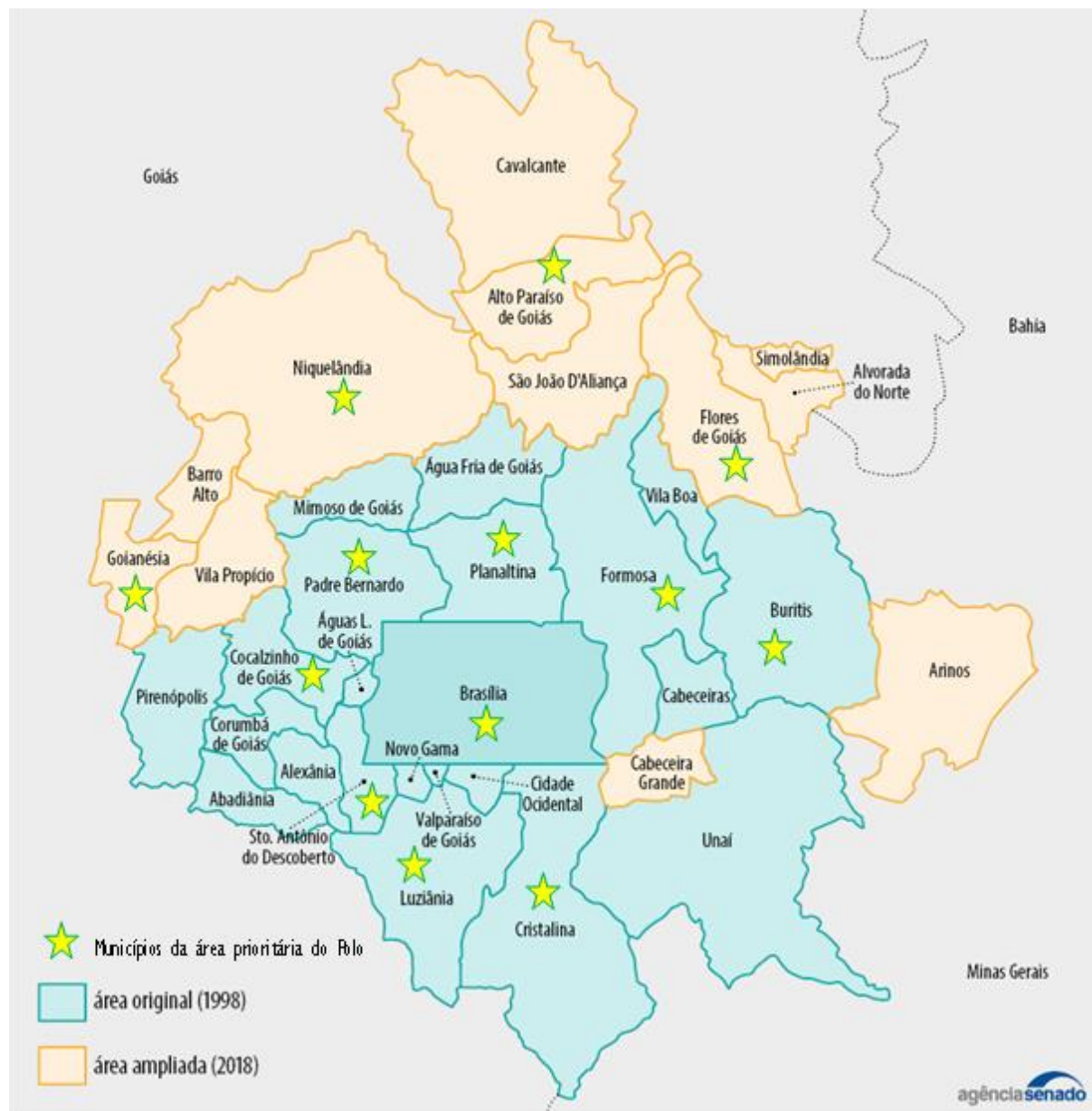
O uso deverá ocorrer no território definido para RIDE, junto às cooperativas de produção parceiras e das integradoras, estendendo-se aos fruticultores e demais

atores envolvidos no desenvolvimento do Polo de Fruticultura, inclusive pessoal de ATER, instituições governamentais e empresas públicas, prefeituras municipais e secretarias a elas vinculadas, universidades, faculdades, *startups* e outros, e em todo ecossistema formado pela rede de apoio ao desenvolvimento do Polo.

Geograficamente ou espacialmente no ambiente da RIDE, ficou estabelecido tecnicamente que um conjunto de municípios terão prioridade nas ações do Polo de Fruticultura da RIDE em função do seu grau de envolvimento demonstrado pelas Prefeituras Municipais e suas respectivas Secretarias Municipais de governo na disponibilização de ATER e de infraestrutura municipal de apoio. Nesses municípios também há disponibilidade do envolvimento de Instituições locais do terceiro setor além, do mais relevante, da presença de Cooperativas Agropecuárias formada em sua maioria por produtores rurais com perfil de Agricultores Familiares.

Assim, a **Figura 14** aponta os municípios que compõem a área prioritária de atuação do Polo de Fruticultura da RIDE.

Figura 14. Municípios integrantes das áreas prioritárias do Polo de Fruticultura da RIDE.



Fonte: Mapa base. Site do Senado Federal. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/informaterias/2020/05/brasil-ia-e-cercada-por-cinturao-de-pobreza-apesar-de-dinamismo-economico-da-regiao>

Os municípios que integram a área prioritária do Polo de Fruticultura da RIDE são: Brasília (DF), Goianésia, Niquelândia, Alto Paraíso de Goiás, Flores de Goiás, Padre Bernardo, Planaltina (GO), Formosa, Cocalzinho de Goiás, Santo Antônio do Descoberto, Luziânia, Cristalina no estado de Goiás e, Buritis de Minas Gerais.

Quanto à área de atuação, a tecnologia 4.0 poderá ser utilizada:

- a) em **fazendas inteligentes** – uso de tecnologias 4.0 na automação, plantio protegido, na Agricultura Vertical, na gestão e em *softwares* de gestão territorial, no uso de *drones* para multitarefas, no uso sensores em apoio à automação e à tomada de decisão gerencial e operacional, no aprimoramento da agricultura de precisão, no *Market Place*, e outros;
- b) na **gestão da produção e de serviços ecossistêmicos e da Economia Circular** – uso dos conceitos das tecnologias 4.0 em *softwares* e demais aplicações das áreas de conhecimento que envolvem a gestão integrada de território, dos sistemas produtores/armazenadores de água e recuperadores de solos, nos princípios de respeito à territorialidade, à legalização das terras e à governança fundiária no Polo, a gestão e integração socioeconômica, cultural, ambiental, de legislação (especialmente unificação da fiscal e a fitossanitária para os produtos do Polo), da educação ambiental, a integração com a Rota da Biodiversidade, da aplicação dos conceitos trazidos pela Economia Circular na qual os resíduos são insumos para a produção de novos produtos, de bioinsumos, do manejo e produção de frutos do Cerrado e outros;
- c) **Biotecnologia aplicada ao Agronegócio** – aplicação de ferramentas para desenvolvimento e melhoramento de genótipos e fenótipos voltados ao aumento da eficiência na produção de proteína animal e vegetal, desenvolvimento e patenteamento de novos processos produtivos que envolvam a biotecnologia (princípio das *startups*), desenvolvimento de produtos voltados à alimentação segura e saudável, soluções biotecnológicas voltadas para o aprimoramento da produção de alimentos orgânicos, aumento da resistência e do tempo prateleira de produtos de origem vegetal e animal, desenvolvimento de novos materiais funcionais, projetos de instrumentação e métodos para melhoria da segurança alimentar e de biossegurança, e outros; e
- d) na **logística avançada demandada pelo Polo de Fruticultura da RIDE** – no uso de métodos e estratégias voltadas à redução do tempo de transporte, armazenamento e distribuição de alimentos de origem animal e vegetal, aprimoramento de processos logísticos para cargas frágeis e velocidade, estudos e soluções integradas para melhoria da qualidade de movimentação de cargas e de passageiros, criação de soluções para

instituição de rotas multimodais viáveis, difusão de estratégias de sincromodalidade, soluções para o aprimoramento dos processos de gerenciamento e monitoramento de cargas, integração da nanotecnologia e dos processos de rastreabilidade dinâmica de alimentos e cargas, soluções tecnológicas para manutenção da segurança dos alimentos (processos de esterilização, conservação à frio, embalagens especiais, apoio tecnológico para comercialização direta entre produtor e consumidor).

5.5.2.5 *WHEN*: Quando deverá ser feito?

A quantidade de dias necessários para implantação da tecnologia 4.0 depende do *modus operandi* das cooperativas parceiras e das integradoras, que deverão instituir as etapas necessárias para esta consecução, elaborando um planejamento prevendo a sua implantação estruturada que inclusive, poderá ser feito de forma coletiva, buscando-se consensos com participantes das Cadeias de Produção de Frutas da região, especialmente as Cooperativas formadas por pequenos e médios produtores rurais parceiros.

A definição dos parâmetros tecnológicos a serem utilizados geralmente são levantados quando da elaboração do Plano de Negócio, o qual, no caso das cooperativas parceiras, deverá contar com apoio da integradora, uma vez que estas definições dependem do nível tecnológico dos parceiros, da necessidade de desenvolvimentos de processos de capacitação, seja do uso das tecnologias ou mesmo da transferência de conhecimento para formação de gestores e empreendedores rurais que se habilitem a tomar decisões tanto no ambiente de dentro da porteira, como também apoiar as decisões do grupo de onde a que pertencem, influenciando favoravelmente aos processos de inovação tecnológica e aumento da qualidade da produção e da rentabilidade.

A seguir, apresenta-se um cronograma geral (**Quadro 8**) que incorpora detalhamentos quanto à implantação estimada de parcerias entre a integradora e as cooperativas de produção, com o olhar no desenvolvimento do desenho do projeto de produção inserido no Plano de Negócio que traz consigo o perfil de tecnologia a ser empregado no sistema de produção.

Quadro 8. Sugestão de cronograma

Etapa	Processo a ser desenvolvido	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
1	Definição das Parcerias entre a Empresa Integradora e Cooperativas	■							
2	Definição das Cadeias Produtivas com a qual atuarão	■	■						
3	Elaboração do Plano de Negócio		■	■	■	■			
4	Definição das Tecnologias 4.0 a serem adotadas e equipamentos a serem adquiridos		■	■	■	■			
5	Definição das metas físicas e financeiras					■	■		
6	Definição do volume financeiro de investimentos e fontes						■	■	■
7	Estruturação do Plano de Gestão Operacional						■	■	■
8	Definição das Estratégias Comerciais							■	■
9	Definição dos tipos de serviços a serem prestados pela Empresa Integradora							■	■
10	Definição das estratégias de capacitação dos parceiros quanto ao uso das Tecnologias 4.0							■	■
11	Avaliação dos riscos da Implantação							■	

Fonte: elaboração própria (2022)

O cronograma é propositivo, podendo sofrer ajustes, alterações ou outras interferências e intercorrências, de acordo com a vontade das parcerias.

5.5.2.6 HOW: Como será conduzido?

As proposições apresentadas para implantação de um sistema integrado incorporado ao Polo da Fruticultura da RIDE com inovações que tenham como base tecnológica a Agricultura 4.0 perpassam pela necessidade das instituições e empresas envolvidas adquiram máquinas, equipamentos, *softwares* e acessórios específicos de sua área de atuação e que se incorporem como ferramentas de apoio e de operação nos processos laborais e de monitoramento das etapas que vão desde a aquisição de insumos, passando pelos processos produtivos, irrigação, consumo e abastecimento de água, manejo e tratos culturais, colheita, pós-colheita, embalamento, armazenamento, logística, distribuição, acesso aos mercados e perfil de consumo e consumidores.

Outro fator relevante é de que os agricultores familiares e demais adquiram, na medida do possível e conforme sua evolução patrimonial, novos equipamentos acompanhados dos processos de qualificações para o seu melhor uso e aproveitamento, apropriando-se das inovações, das informações sobre as tendências

e as novidades do setor, criando capacidades para empreender com as tecnologias adquiridas, incorporando-as de forma sustentada ao seu processo produtivo, sempre com o apoio de sua cooperativa e das equipes de ATER.

As ferramentas tecnológicas a serem utilizadas nas operações e trabalhos do campo poderão cumprir diversas tarefas, nas formas exemplificadas a seguir:

a) uso de **drones para demarcar área, monitorar o terreno e apoiar o desenvolvimento da agricultura de precisão**, contribuindo no monitoramento da ocorrência de pragas e insetos, ou mesmo identificando pontos secos no meio da lavoura que podem indicar problemas com a irrigação. Os drones e seus sensores possibilitarão o monitoramento e a avaliação continuada do desenvolvimento das culturas, da presença de anomalias, da identificação de plantas invasoras, da detecção de ervas daninhas, do monitoramento da qualidade do ar, da segurança da propriedade, do nível dos reservatórios, das condições de tráfego das estradas vicinais circunvizinhas. As informações coletadas pelos drones poderão ser compartilhadas, apoiando o monitoramento *online* das ocorrências do Polo;

b) **utilização de câmeras e sensores**, integrados aos *softwares* de plataformas de monitoramento do clima disponíveis na Rede Mundial de Computadores (*Internet*), com a finalidade de monitorar e analisar as condições do clima e mesmo do consumo agrícola de água nas diversas fases de desenvolvimento das lavouras;

c) **uso do Sistema de Posicionamento Global** (*Global Positioning System – GPS*) como ferramenta chave a ser utilizada nas operações de mapeamento das áreas e lavouras, das tecnologias de geoprocessamento e de georreferenciamento, além do emprego de equipamentos e máquinas que operem com o auxílio da automação proporcionada pelas coordenadas lidas no GPS (em alguns casos conhecidos como máquinas que utilizam o piloto automático). Os dados operacionais colhidos e registrados servem como apoio à análise gerencial e, conseqüentemente de tomada de decisão;

d) mediante uso de equipamentos e *microchips* que permitam monitorar os tratamentos culturais e desempenho dos cultivos, desde a sua semeadura ou plantio, perpassando pelas fases de desenvolvimento vegetativo, floração,

frutificação e colheita, como meio de reduzir custos e aumentar a eficiência do manejo das culturas avaliando, se necessário, o desempenho individual das plantas, com a finalidade de avaliar os cuidados a serem adotados, inclusive analisando a possibilidade de sua substituição, em caso de baixo desempenho produtivo, por uma outra planta mais saudável e produtiva;

e) **uso da biotecnologia**, recurso tecnológico aplicado no desenvolvimento de soluções que busquem o desenvolvimento e o melhoramento de genótipos e de fenótipos que possam contribuir de forma efetiva com o aumento da eficiência na produção animal e vegetal. A biotecnologia, por meio das técnicas de manipulação da genética molecular, torna possível o desenvolvimento de sementes e o aprimoramento do perfil genético de plantas, tornando-as mais resistentes e adaptadas ao clima e assim mais rentáveis e resistentes a doenças, pragas, podendo até mitigar ou dispensar a utilização de agroquímicos;

f) com o **uso da biotecnologia** para o aumento da produtividade e na qualidade das frutas a serem produzidas no Polo da Fruticultura da RIDE e, também, como instrumento para a redução das janelas de mercado, quebrando a sazonalidade e ampliando a oferta do produto para praticamente o ano todo. Poderá contribuir na diversificação da produção da RIDE, com a introdução de novas variedades de frutas demandadas pelos mercados; e

g) por meio do **uso de impressoras 3D**, que permitirão a impressão de peças de máquinas, equipamentos e implementos, visando a sua reposição. O escopo de possibilidades de uso das impressoras 3D é amplo, permitindo que seja produzidas ferramentas úteis nas diversas fases do processo de produção, em apoio aos sistemas de irrigação, peças de drones e tratores, na criação de protótipos, e até onde a necessidade e a criatividade do fruticultor permitirem.

Vários outros equipamentos e *softwares* que podem ser utilizados para o cumprimento de tarefas no campo, com suas aplicações contribuindo para o aumento da produtividade com o uso das tecnologias 4.0 na agricultura, facilitando as etapas de produção, levando segurança aos parceiros representados pelas Integradoras e Cooperativas e nos processos de gestão.

5.5.2.7 *HOW MUCH*: Quanto custará esse projeto/proposta, por etapas?

O Plano de Negócio determinará o volume de investimentos necessários para se implantar, operacionalizar e operar os instrumentos e *softwares* com Tecnologia 4.0 em apoio aos sistemas de produção. A análise do Planejamento Financeiro, no âmbito do Plano de Negócio, deverá considerar o *payback* e o Ponto de Equilíbrio Econômico como fundamentais para apoiar e entender o peso, para o programa, que representa a opção de aquisição e da utilização destes equipamentos, máquinas, implementos, *softwares* e outros., de tecnologia 4.0 no processo de produção.

Com as simulações em mãos, e com o conhecimento da realidade rural local, é possível dimensionar tanto o tamanho global do programa, como também o escopo de ação do uso da tecnologia 4.0 e os custos envolvidos em cada uma de suas fases de desenvolvimento e de compartilhamento e transferências para as Cooperativas parceiras e seus respectivos produtores integrados

6. EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA

No Brasil, especialmente no setor público federal, o planejamento passou por muito tempo sendo tratado de maneira tecnicista, dominado por economistas e burocratas, com a concepção de que um “bom plano” conduziria à sua implementação e ao alcance de resultados. Para Puppim de Oliveira (2006) *um dos motivos que leva a falhas nos resultados de políticas públicas é a dissociação que se faz entre elaboração e implementação no processo de planejamento* (OLIVEIRA, 2006).

Nesse contexto, não é exagero afirmar que o maior desafio dos gestores é fazer com que a execução esteja permanentemente alinhada com a estratégia e orientada pelos planos táticos e operacionais. Essa assertiva remete ao conceito de gestão, o qual envolve um conjunto de ações que busca garantir a aplicação eficaz dos recursos disponíveis, com a finalidade de cumprir um propósito e atingir objetivos predeterminados.

Até pouco tempo, no âmbito da academia e das corporações, “gestão” era um termo mais apropriado para o bem privado, enquanto “administração” era voltada para o Setor Público, o qual traduzia “administrar” como seguir as etapas de Planejamento, Organização, Coordenação, Comando e Controle — o conhecido POC3. Por outro lado, “gerir” era entendido como levar a organização a atingir resultados, estando contemplados os conceitos de negócio, mercado, cliente, produtividade, competitividade, racionalidade, celeridade, metas, desafios, inovação, *accountability*.

Paulatinamente, contudo, o Setor Público foi incorporando os conceitos da iniciativa privada, indicando que não basta que os resultados tenham sido alcançados somente sob o ponto de vista da organização, mas também considerados sob o olhar do controle social e do usuário dos serviços, no caso, o cidadão contribuinte.

Atualmente — com a dinâmica das mudanças e adoção de novas ferramentas gerenciais (reengenharia, downsizing, empowerment, benchmarking, escritórios de projetos e de processos, gestão estratégica de pessoas, competências, centros de custos e outros) — parece ficar claro que as organizações exigem muito mais de seus administradores. Um gerente deve entender tanto da parte técnica, administrativa (planejamento, organização, coordenação, comando e controle), como da parte financeira, contábil, de negócios, do perfil dos concorrentes, das necessidades e expectativas dos clientes, dos processos, do clima e da cultura da

organização, dos possíveis cenários. Uma boa gestão envolve todos esses componentes, que vão muito além daqueles clássicos formadores do ambiente corporativo.

Assim sendo, o alcance de resultados exige projetos ousados e processos inovadores, que atuem como âncoras de uma nova cultura organizacional e coloquem a gestão estratégica na ordem do dia de seus dirigentes, propiciando a todos um trabalho sinérgico, norteado por visão sistêmica e desempenho superior, e impulsionando as organizações aos seus melhores resultados, de modo a dar sua real contribuição ao desenvolvimento da sociedade.

Após a conclusão de seus planos operacionais, as organizações são colocadas diante de desafios que irão exigir competência e empenho redobrados. Os projetos, balizados por indicadores e metas, buscam somar esforços para a concretização dos Objetivos de Contribuição de cada área, os quais, por sua vez, estão direcionados para os Objetivos Estratégicos e seus respectivos indicadores e metas, o que caracteriza a tão desejada estratégia em ação.

Como ensina a FIGE, um processo de Gestão Estratégica completo demanda esforços, tempo, recursos, consistência e perseverança de boa parcela de todos os integrantes da organização, com destaque para a alta administração. Porém, de nada ou pouco valerá todo esse empenho, se não houver a firme determinação de executar tudo o que foi planejado.

6.1 Monitoramento e Avaliação

Para garantir que a execução esteja permanentemente alinhada com a estratégia e que as mudanças estejam ocorrendo no sentido desejado, é preciso desenvolver e implementar eficaz modelo de Monitoramento e Avaliação.

De modo sintético, o monitoramento pode ser entendido como o processo contínuo de coleta e análise sistemática de dados relativos à execução das ações planejadas, segundo indicadores predeterminados, oferecendo aos gestores informações quantitativas e qualitativas sobre os progressos realizados e os recursos envolvidos.

Por sua vez, a avaliação é definida como um conjunto de atividades que busca analisar os resultados obtidos segundo padrões previamente definidos, com vistas a entender as causas de sucesso ou de fracasso, de modo a indicar aos

tomadores de decisão as medidas corretivas mais adequadas ao contexto organizacional.

Claramente, portanto, Monitoramento e Avaliação são atividades complementares e cíclicas, imprescindíveis para corrigir eventuais falhas na execução da estratégia, bem como nas diversas fases do planejamento, conferindo dinamismo e flexibilidade à administração.

No Setor Público, os órgãos de fiscalização têm sido enfáticos no sentido de orientar os diversos ramos a transformar o planejamento em efetivo instrumento de gestão — embora essa orientação ainda não tenha se tornado realidade —, incluindo o Monitoramento e a Avaliação como ferramentas indispensáveis. Por outro lado, no âmbito da iniciativa privada, o emprego das ferramentas tem sido crucial para o desenvolvimento e mesmo a para a sobrevivência de inúmeras organizações, pressionadas por ambiente de negócios cada vez mais desafiantes e competitivos.

O Monitoramento e a Avaliação da execução vêm sendo considerados pelas organizações de ponta parte de um agir simultâneo à execução da estratégia. Sob esse prisma, algumas práticas, a seguir apresentadas, merecem destaque:

- a) **estruturação de sala de situação em ambiente físico**, devidamente equipada com mobiliário e recursos multimídia para realização de reuniões e deliberações em torno da estratégia;
- b) **sistemática de reuniões periódicas**, nos três níveis da organização: *i)* Nível Estratégico – Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE); *ii)* Nível Tático – Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT); e *iii)* Nível Operacional – Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO);
- c) **sistema informatizado específico para gestão estratégica**, desenvolvido com essa finalidade e customizado para as especificidades da instituição.

Tendo em vista que, no momento, o Polo de Fruticultura da RIDE irá trabalhar somente no nível estratégico, não serão abordadas, no presente trabalho, as melhores práticas para a realização das RAOs e das RATs.

Nesse contexto, configuram reuniões colegiadas com o objetivo de fazer, por meio de análises críticas, a avaliação e a deliberação sobre a evolução dos indicadores e metas, bem como dos Projetos Estruturantes.

De modo simplificado, as Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) devem ser registradas em uma ata (**Figura 15**) com o respectivo anexo, com a síntese das medidas a serem adotadas: quem, quando e o que (**Figura 16**)

Figura 15. Modelo de Ata de RAE

<p>MODELO</p> <p>Ata da ... Reunião de Avaliação Estratégica da</p> <p>Polo de Fruticultura da RIDE</p> <p>Data:</p> <p>Hora:</p> <p>Local:</p> <p>Gestor do projeto:</p> <p>Participantes:</p> <p>Descrever a abertura. Citar as pendências registradas na reunião anterior e solicitar aos responsáveis que apresentem as ações decorrentes, bem como os resultados. Registrar a apresentação dos responsáveis por cada uma das ações do projeto, com foco nos problemas, nas oportunidades de melhoria e nas propostas de solução. Descrever as discussões relativas, com os representantes das áreas de interface, se for o caso. Descrever as medidas corretivas determinadas pelo gestor. Repetir as atividades anteriores, para cada ação desenvolvida no período. Registrar a atualização dos indicadores e metas, por parte do gestor do projeto. Descrever as orientações gerais, a indicação dos próximos passos e as ações a realizar, por parte do gestor do projeto. Leitura, aprovação e assinatura da ata. Encerramento.</p>
--

Fonte: Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (STURARI & KORILIO, 2017).

Figura 16. Modelo de Anexo da Ata de RAE.

ANEXO		
à Ata da XX Reunião de Avaliação da Estratégia		
Polo de Fruticultura da RIDE		
<u>SÍNTESE DAS MEDIDAS A SEREM ADOTADAS</u>		
QUEM	QUANDO	O QUE
		•
		•
Cidade, ... de... de 20...		
Assinaturas:		

Fonte: Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica (STURARI & KORILIO, 2017).

As RAE devem ser presididas pelo executivo principal e secretariadas pelo titular da área de planejamento e gestão. Não se trata de uma reunião de diretoria, porque devem estar presentes todos os integrantes da organização cuja participação seja necessária, conforme os assuntos pautados para cada reunião. Em busca de pragmatismo, o foco das intervenções das diversas áreas, durante as RAE, não deve estar voltado para as realizações e as metas atingidas no período, mas sim para os obstáculos e os problemas enfrentados, bem como para as propostas de solução, em especial para aquelas que envolvam outras áreas da organização.

A presença dos integrantes da alta administração durante toda a RAE é essencial para o sucesso do sistema de Monitoramento e Avaliação. É frustrante para os gerentes, coordenadores e responsáveis pelos projetos quando o executivo principal manda avisar que não estará presente ou se afasta logo após a abertura dos trabalhos. Além disso, as mais importantes decisões referentes às medidas corretivas ou deliberações terão que ser adiadas ou esperar por um aval posterior da alta administração, gerando atrasos nos encaminhamentos e insatisfações, com reflexos negativos para o ambiente e o clima organizacionais.

Por isso, mesmo reconhecendo a importância de outros compromissos que possam estar na pauta da atribulada agenda dos integrantes da alta administração, é preciso dedicar absoluta prioridade às RAEs. Trata-se, portanto, de um profundo processo de aprendizagem organizacional que implica modificar a cultura predominante e quebrar paradigmas. Os resultados, porém, são relevantes e compensadores, uma vez que aumentam a produtividade, otimizam a aplicação de recursos e melhoram a imagem da organização perante a sociedade.

A FIGE recomenda que as RAEs sejam realizadas no mínimo semestralmente, embora a periodicidade de realização possa variar muito, conforme o contexto e o grau de maturidade relacionado ao Planejamento e à Gestão. Assim as boas práticas de transferência e internalização dos métodos e técnicas de gestão indicam que o pleno entendimento dos conceitos, das etapas e dos instrumentos de planejamento se dá quando conteúdos são construídos sem o apoio de ferramentas informatizadas.

Vencida essa fase, no entanto, o apoio das tecnologias torna-se imprescindível para oferecer informações e produzir conhecimentos consistentes e oportunos, como subsídio para decisões estratégicas, especialmente as voltadas para medidas corretivas. Assim, o sistema de Monitoramento e Avaliação deve ser subsidiado por uma ferramenta informatizada de gestão estratégica, cuja plataforma seja amigável e alinhada com a metodologia FIGE, em especial no que se refere aos indicadores e metas que podem estar focalizados nos três níveis da estrutura organizacional.

No nível operacional, as metas e métricas são referenciadas aos projetos; no nível tático, aos objetivos de contribuição e no âmbito corporativo, aos objetivos estratégicos. Todos esses mecanismos de gestão são interligados e materializam as relações de causa e efeito da metodologia.

Vale destacar que a execução da Estratégia e o correspondente sistema de Monitoramento e Avaliação representam as maiores fragilidades organizacionais em praticamente todos os países do mundo, mesmo naqueles mais avançados, porque estão diretamente relacionados à execução e às mudanças decorrentes. Se os planos indicam novos afazeres ou, pelo menos, novas maneiras de fazer as coisas, planejar implica mudar.

6.2 Gestão da Mudança

A mudança é uma constante na vida das pessoas, organizações e sistemas sociais. No que se refere ao Ciclo de Gestão, trata-se de trabalhar em duas vertentes: a primeira voltada para realizar as mudanças necessárias para que a organização consiga se adaptar, oportunamente, às variações ocorridas no ambiente externo, seja ele sob influência ou extrínseco; e a segunda destinada a empreender as mudanças internas decorrentes da implementação do Plano Estratégico e dos Planos Táticos e Operacionais.

No âmbito externo, a Inteligência e a Prospectiva Estratégicas, como disciplinas de apoio oferecem ferramentas para a análise sistemática e atualizada da conjuntura — em dimensões como a política, a econômica, a social, a tecnológica e a ambiental — bem como das hipóteses relacionadas às incertezas críticas que compõem os Cenários Futuros, com vistas à tomada de decisões antecipadas, as quais resultam em importantes vantagens competitivas.

Contudo, a Gestão da Mudança relacionada ao planejamento e majoritariamente voltada ao público interno adquire contornos especiais, porque, não raro, abala as estruturas, o clima e a cultura organizacionais, inclusive com quebra de paradigmas e câmbio de valores, sempre em busca de melhores resultados. Tomando como exemplo o Mapa Estratégico, os gestores da mudança deverão adotar como referência toda a cadeia de valor formada pelos Objetivos Estratégicos e, como norte, as entregas para a Sociedade.

Nesse contexto caracteristicamente humano, dificilmente será possível realizar a Gestão da Mudança numa sequência de acontecimentos linear e previsível. Vale dizer que os gestores deverão, a cada etapa implementada, estudar e analisar as reações dos diferentes segmentos do público interno e, em funções delas, definir os próximos passos.

No caso específico do Polo da Fruticultura da RIDE, a gestão de mudança não é trivial e deve passar por um acurado processo cultural, envolvendo o pequeno e médio produtor rural, em caráter prioritário, mas também todos os atores envolvidos na Cadeia Produtiva de Frutas, inclusive em âmbito nacional e internacional.

Assim, no decorrer do processo, poderão ser necessárias mudanças nos procedimentos e na organização do trabalho, nas estruturas física e logística, no processo decisório e de delegação de competências, na composição da força de

trabalho, nas atitudes e valores, no arcabouço normativo, na relação com clientes, sociedade e partes interessadas, dentre outras.

Todavia, mudar é preciso. Em meio à conjuntura cambiante que marca estas primeiras décadas do Século XXI, evoluções organizacionais que não obtenham todos os resultados pretendidos são melhores do que a permanência estática em determinados patamares. Aquele que muda, pode errar; o que não muda, já errou.

Para a iniciativa privada, a eficácia na Gestão da Mudança torna-se elemento imprescindível para a sobrevivência empresarial. Por vezes, determinados momentos do ambiente de negócios implicam agir com celeridade, ousadia e coragem, na escolha de caminhos que indiquem a melhor direção, especialmente quando há vultosos investimentos comprometidos.

6.3 Próximos passos

A finalização e a divulgação do Plano Estratégico representam um marco fundamental para o Polo da Fruticultura da RIDE, porque sintetiza e torna explícitas as diretrizes que irão orientar os destinos da Cadeias Produtivas pelos próximos anos. É importante ressaltar, todavia, que este não é o fim e sim o princípio do processo de Planejamento e Gestão. Vale dizer que as etapas posteriores são imprescindíveis para o sucesso da Rota, em todos os níveis.

Na sequência, o presente projeto irá entregar mais sete Relatórios/Produtos, focados em atividades de campo junto aos atores envolvidos, ao tempo em que a equipe de retaguarda reúne dados e informações que permitirão aquilatar os resultados efetivos, conforme demandam os órgãos de controle e desejam todos os segmentos sociais que fazem parte da Cadeia Produtiva.

Uma vez completo, esse modelo de Planejamento e Gestão permitirá um inédito salto de qualidade, fundamental para que a Rota de Fruticultura da RIDE atinja sua visão de futuro, qual seja “tornar referência nacional a Cadeia Produtiva de Frutas da RIDE”, com o Propósito de “promover o desenvolvimento social, econômico, tecnológico, cultural e ambiental” dessa região.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAFRUTAS. **Dados estatísticos**. Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados – Abrafrutas, 2021. Disponível em: <https://abrafrutas.org/dados-estatisticos/>. Acesso em: 19 junho de 2022.

ATLAS BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Pnud Brasil, Ipea e FJP, 2020. Disponível em <http://www.atlasbrasil.org.br>. Acesso em: 30 de junho de 2022.

BARCELOS, L. R. **Fruticultura: de patinho feio do agro para um novo cisne de prosperidade**. Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados – Abrafrutas, 2021. Disponível em: <https://abrafrutas.org/2021/03/fruticultura-de-patinho-feio-do-agro-para-um-novo-cisne-de-prosperidade/>. Acesso em: 21 de junho 06 de 2022.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão Agroindustrial. V. 1, 2 ed. São Paulo, Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

BRASIL. **Portaria nº 162, de abril de 2014**. Brasília: MI, 2014. Disponível em: < <https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSNPU/ArquivosPDF/Portaria-162-de-2014.pdf>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016**. Brasília: Presidência, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998**. Brasília: MDR, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp94.htm. Acesso em: 19 de julho de 2022.

BRASIL. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável. Documento de Apoio n. 2**. Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT/MDA. Brasília: SDT/MDA, nov. 2005a.

BRASIL. **Referências para a Gestão Social de Territórios Rurais. Série Documentos Institucionais n. 3**. Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT/MDA. Brasília: SDT/MDA, novembro 2005b.

BRASIL. **Roteiro Básico para Sistemas Rodoviários Estaduais. Integrante do Plano Nacional de Viação (PNV)**. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. DNIT: Brasília/DF, 2006.

BRASIL. **Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009**. Brasília: Presidência, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp129.htm. Acesso em: 19 de julho de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.469, de 4 de maio de 2011**. Brasília: MDR, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

BRASIL. **Censo Agropecuário 2017**. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Portal do IBGE: 2018. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 28 de junho de 2022.

BRASIL. **Portaria nº 3.047, de 4 de dezembro de 2020**. Ministério do Desenvolvimento Regional. Brasília: MDR, 2020. Disponível em: https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/arquivosbd/atos/2020/12/1607526889_portaria_n_3.047_de_4_de_dezembro_de_2020.pdf. Acesso em: 19 de julho de 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Portaria nº 299, de 04 de fevereiro de 2022, art. 2º**, p. 01. MDR: Brasília/DF, 2022a.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Rotas de Integração Regional**. MDR: Brasília/DF, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/rotas-de-integracao-nacional>. Acesso em: 25 de julho de 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Portaria nº 2.135, de 1º de julho de 2022**. Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados - Embrapa Cerrados. Brasília: MDR, 2022c. Disponível em: https://www.alertadiario.com.br/publication_pages/a2eb2-diario-oficial-da-uniao-secao-2-atos-de-pessoal-2022-07-05-pg-20. Acesso em: 25 de julho de 2022.

CAMPOS, K. **Propósito organizacional: o que é, como definir e por que integrá-lo à sua cultura**. Poder da escuta, 2020. Disponível em: <https://www.poderdaescuta.com/proposito-organizacional-como-definir-o-seu-em-6-passos/>. Acesso em: 26 de julho de 2022.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO A. M. G. Prospecção de Cadeias Produtivas e Gestão da Informação. **Transinformação**, v. 13 nº2, p. 55-72. Jul-dez 2001.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a gestão da competitividade**. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. BA: novembro/2002. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1197031881.pdf. Acesso em: 26 de julho de 2022.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias**. São Paulo: Senac, 2008.

CHOWDHURY, S. **Administração no Século XXI – O Estilo de Gerenciar Hoje e no Futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CODEVASF, Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. **Apresentação da Rota da Fruticultura**. Organizadores: Curado, Luiz; Liberado; Paulo; Calazans; Frederico. Brasília/DF, 2022.

CODEVASF. **Proposta do sistema de operação das integradoras do Polo de Fruticultura da RIDE**. Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba, 2022.

CODEVASF, Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. **Decisão nº 336**. Brasília/DF, 31 de março de 2021.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Roço, 1995.

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em <http://www.conab.gov.br>. Acesso em 10 de julho de 2022.

DRUKER, P. F. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

DUPONT, S. **Propósito organizacional é fonte de valor para colaboradores e para os negócios**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/proposito-organizacional/#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20%C3%A9%20a%20representa%C3%A7%C3%A3o,marca%20contribui%20para%20o%20mundo>. Acesso em: 26 de julho de 2022.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Cooperativismo Apícola e Construção Social de Mercados na Região Sul do Rio Grande do Sul**. [2022]. Documentos 424. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/168464/1/Documento424-web.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2022.

FAO. **Top 10 Country, Export Quantity**. Faostat. Disponível em: www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity_exports. Acesso em: 19 de junho de 2022.

FINKELSTEIN, S. **Porque Executivos Inteligentes Falham**. São Paulo, Makron Books, 2007.

FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. *Revista Produção Online*, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta: um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo: Educator, 1993.

GUIMARÃES, G. F. “**O que é Gestão da qualidade**” – Unilavras. [2022]. Disponível em: <https://unilavras.edu.br/2020/07/01/afinal-o-que-e-gestao-da-qualidade/>. Consultado em: 15 de julho de 2022.

HAMEL, G.; BREEN. **O Futuro da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARVARD Business Review. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

IICA. **Rota da Fruticultura no Distrito Federal e entorno é lançada**. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA*. País de publicação: Brasil, 2021. Disponível em <https://www.iica.int/es/node/23713>. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004b.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em Valores: Reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado**. São Paulo: Educator, 1999.

LOPES, L. H. S; *et al.* **Plano de Negócio para gestão de empreendimentos da agricultura familiar. Manual do Agente de Desenvolvimento.** IBRADEC – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social. 208 p. Brasília/DF, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica – Foco no Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

MCKEAN, D. **Estratégia Direto ao Ponto – Conceitos essenciais que fazem a diferença.** São Paulo: Saraiva, 2012

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural.** Argus: Chapecó, 2005.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo.** Rio de Janeiro; Brasília: Uniletras; ENAP, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1998.

NIPPON KOEI LAC do Brasil Ltda. **Relatórios Técnicos de Implantação da Etapa 1 do Projeto Desenvolvimento e Estruturação de Planejamento Estratégico do “Polo da Fruticultura da RIDE”, no contexto da Rota da Fruticultura.** Consórcio (2021). DEL GIUDICE Assessoria Técnica Ltda. IICA – Instituto Americano de Cooperação para Agricultura. Brasília/DF. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 21ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas.** Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PATRICIO, M. G. L. Quais as dimensões da sustentabilidade? **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4903, 3 dez. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/53841>. Acesso em: 20 de julho de 2022.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico – Teorias, Modelos e Processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, L. N. **Agricultura irrigada e sua importância na produção de alimento: nexos água-alimento.** Embrapa Cerrados: 2022 - Brasília/DF. Disponível em: www.abrafrutas.org. Acesso em: julho/2022.

SAGRES. **Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.** Brasília/DF: 2022. Disponível em: <http://sagres.org.br/fige>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** 1a. edição. Edipro, 2016. Tradução 2018.

STURARI, R.; KORILIO, V. (org.). **Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica: melhores práticas de planejamento e gestão para organizações públicas e privadas.** São Paulo: All Print Editora, 2017.

WELCH, J. J. **Paixão por Vencer: a Bíblia do Sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WELCH, J. J. **Paixão por Vencer: a Bíblia do Sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese de Livre Docência. SP. 1995. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 239 p.

ANEXO 1

APRESENTAÇÃO DETALHADA DO ANDAMENTO DAS ATIVIDADES DE COMERCIALIZAÇÃO, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E TECNOLOGIA REFERENTES AOS PRODUTORES DE FRUTICULTURA COM DADOS ATUALIZADOS

A - PRIMEIRA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO DO POLO DE FRUTICULTURA DO RIDE – 2020 e 2021

Na primeira etapa, de 2020 a 2021, realizou-se ciclos de mobilização junto aos produtores, gestores públicos municipais, técnicos e empresários locais ligados à agropecuária, buscando difundir os preceitos que envolvem a implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, ao mesmo tempo colher as informações sobre as dificuldades que a população rural local enfrenta nas mais diferentes áreas, tais como de transporte público, estradas, recursos hídricos, logística, energia e demais áreas, com o objetivo de identificar os problemas, suas causas e, assim como também receber dos participantes a indicação de soluções.

B - SEGUNDA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO DO POLO DE FRUTICULTURA DO RIDE – 2022 a 2023

Em 2022, foi iniciada a segunda etapa para implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, além de dar continuidade às mobilizações em outros municípios onde não foram realizados na Primeira Etapa, está prevista a realização das seguintes atividades:

a) organização de produtores rurais e o fomento à criação de cooperativas formalmente estabelecidas;

b) deflagração de um processo de capacitação dos produtores em diversas áreas temáticas, principalmente em gestão do empreendimento rural e da qualidade da produção;

c) realização de trabalhos visando a instalações de viveiros para a produção de mudas certificadas capazes de garantir origem, genética e sanidade do material vegetal, principalmente do açaí e do mirtilo, visando a sua posterior distribuição para as cooperativas parceiras;

d) estudos sobre a disponibilidade hídrica dos municípios da RIDE-DF, além de avaliações de solo e clima;

e) Construção da Central de Comercialização de todas as Rotas do DF em Planaltina-DF, composta de uma unidade industrial de processamento, escritórios em apoio as empresas estrangeiras interessadas em fazer negócio, espaços para instalação de lojas como as de empresas de embalagens, *traders*, *startups*, empresas de tecnologia e outras; e

f) instalação de Empresas Integradoras que atuarão como facilitadoras de todo processo produtivo junto aos fruticultores integrados.

B.1 - Andamento das Atividades Relacionadas à ATER

As atividades para a Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) dos projetos da fase de estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE concentraram-se, no período entre maio e agosto de 2022, em difundir conhecimentos para todo o público interessado em conhecer a proposta de implantação do Polo de Fruticultura, bem como, por meio destas informações, motivar a adesão de produtores e suas organizações à proposta, e de buscar a adesão dos poderes públicos municipais e estaduais.

O Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE teve a preocupação em estruturar uma rede de apoio de ATER aos projetos, iniciando tratativas com o SENAR no sentido de apoiar a formação profissional e a assistência técnica gerencial, além de ações como a da promoção social no meio rural, a de capacitação de mão de obra atuante no campo, buscando o aprimoramento dos processos produtivos e também das atividades que envolvem a gestão da produção e do empreendimento rural, através de capacitação e do monitoramento frequente dos custos de produção e de determinação do preço limite de venda.

Independentemente da homologação do acordo de capacitação para formação profissional e a assistência técnica gerencial, o SENAR já se mobilizou e vem atuando na região da RIDE com a proposta de estruturação do Polo de Fruticultura, disponibilizando, em parceria com o Sindicato Rural de Cristalina/GO, agrônomos que realizam o cadastramento dos produtores interessados em aderir ao Polo e avançando ainda, no apoio aos pedidos de outorga d'água junto à SEMAD-GO, sem custos para o produtor.

Cabe ressaltar que o Sindicato Rural de Cristalina/GO apoia a implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, sendo uma entidade parceira que também colabora com a Prefeitura Municipal de Cristalina/GO, grande incentivadora da proposta de fomento da fruticultura irrigada na região.

Vários municípios da RIDE, por meio de suas Secretarias Municipais de Agricultura e/ou outras, já vêm atuando com o seu corpo técnico em favor da estruturação do Polo de Fruticultura, levando orientações ao campo tanto em relação aos requisitos técnicos, operacionais e formais, como também, em alguns casos, já acompanhando produtores em relação aos plantios de mudas de açaí e mirtilo, além da busca de alternativas para irrigação das lavouras e soluções para os pedidos de outorga d'água.

Nos tópicos a seguir são apresentadas narrativas relacionadas ao tema ATER que ocorreram principalmente no ano de 2022. As narrativas estão baseadas em registros técnicos obtidos junto ao Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, muitos deles divulgados no seu site oficial, bem como de apontamentos registrados pela participação direta de representantes do Sagres nos eventos e, ainda, pela concessão de informações e relatórios de viagem disponibilizados cordialmente pela diretoria da Delgitec – Del Giudice Assessoria Técnica Ltda., que vem atuando na operacionalização das Oficinas de fomento e de mobilização do Polo de Fruticultura, realizando ainda o levantamento do potencial hídrico da RIDE, por meio de contrato com a FUNARBE – Fundação Arthur Bernardes.

Também foi realizada entrevista com o Coordenador Geral do Grupo de Trabalho, Sr. Luiz Curado, que dirimiu eventuais dúvidas quanto às questões que envolvem o processo de estruturação do Polo, as estratégias mercadológicas e o andamento das atividades até o presente momento.

B.1.1 - Constatações relacionadas a ATER obtidas em oficinas de fomento, mobilização e demais eventos do polo de fruticultura da RIDE

I. Cidade de Cocalzinho/GO - Na Oficina de Fomento realizada no dia 11 de agosto de 2022, voltada para Agricultores, técnicos e demais pessoas interessadas, o pesquisador Benivaldo Vaz, especialista em Açaí da Embrapa Cerrados, explicou os principais detalhes técnicos do açaí BRS Pai d'Égua, cultivar desenvolvido pela Embrapa e adaptado para se desenvolver no cerrado e que será

utilizado nos plantios da RIDE. Foram destacadas as seguintes vantagens para o cultivo:

- a) Produção o ano inteiro como um dos maiores diferenciais da BRS Pai d'Égua em relação à outras cultivares é a distribuição bem equilibrada da produção anual, estimando-se que 46% do volume anual de produção anual da planta ocorra no período da entressafra (janeiro/junho) e de 54% do volume anual produzido na safra (julho a dezembro);
- b) A polpa da cultivar BRS Pai d'Égua apresenta maior rendimento, mesmo com os seus frutos menores, obtém-se um rendimento de cerca de 30% mais polpas se comparado aos frutos obtidos do açaí nativo; e
- c) A Primeira colheita da cultivar BRS Pai d'Égua ocorre mais ou menos aos três anos e meio após o plantio, enquanto outras cultivares de açaí só iniciam o seu ciclo produtivo a partir do quinto ano.

As dúvidas foram esclarecidas daqueles que manifestaram interesse em se integrar ao Polo de Fruticultura da RIDE, junto aos produtores e assentados do Projeto de Assentamento Boa Sorte e do Projeto de Assentamento Vila Esperança.

II. Cidade de Padre Bernardo/GO - Na Oficina de Fomento realizada no dia 17 de junho de 2022, o pesquisador Benivaldo Vaz, consultor da Embrapa Cerrados fez de forma didática apresentação para cerca de 120 participantes sobre o açaí, destacando a cultivar BRS Pai d'Égua. Na ocasião, esclareceu dúvidas e apresentou as características do plantio da fruta amazônica em nossa região do cerrado. Causou curiosidade e despertou nos presentes a esperança de um novo horizonte para a produção agrícola de Padre Bernardo e de toda a RIDE. Na sequência, o Coordenador Luiz Curado terminou moderou um bate papo estilo “pinga fogo”, onde produtores rurais queriam ir mais a fundo nas informações sobre o açaí e o mirtilo. Pediram informações técnicas, mostraram interesse pormenorizado sobre números, valores de investimento e retorno, aguçando ainda mais as conversas. Também foram abordados temas tais como: mercado consumidor, tendências e dicas sobre a fruticultura.

III. Cidade de Cristalina/GO - Muita informação relacionada ao Polo de Fruticultura da RIDE foi disponibilizada ao público nos dias 12 e 13 de julho de 2022, na sede da AABB (**Foto 1**). Realizou-se um evento denominado Reunião Técnica do Polo de Fruticultura da RIDE para discutir a fruticultura, traçar planos, escutar

profissionais de renome, reunir os produtores e entender a importância do planejamento da cadeia produtiva. O evento foi uma promoção da Prefeitura Municipal de Cristalina, contando com apoio do Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE e contou com cerca de 230 participantes.

Foto 1. Visão geral da Reunião Técnica do Polo de Fruticultura da RIDE, realizada entre os dias 12 e 13 de julho de 2022 em Cristalina/GO



Foto de: Flávio Boechat, jul/2022.

Nesse evento de Cristalina/GO (12 e 13/7/2022), o Coordenador Geral do Grupo de Trabalho do Polo, Sr. Luiz Curado, iniciou a jornada explicando com detalhes os requisitos e procedimentos necessários para se operar com a fruticultura moderna e profissional, citando sua experiência vivida na implantação do polo de Petrolina-Juazeiro, nos anos 80 e 90, polo que se tornou referência internacional na produção irrigada de manga e uva.

O Engenheiro Agrônomo Fernando Rodrigues, representando o consórcio Nippon/Delgitec, que presta serviços de consultoria em apoio à estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, apresentou o desenvolvimento dos trabalhos do consórcio nas questões que envolvem os recursos hídricos do Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais. Abordou também sobre o trabalho que está em desenvolvimento que é o da elaboração do Livro Branco como documento oficial, a fim de servir de informe ou guia em favor do Plano de Desenvolvimento do Polo da RIDE, espécie de arcabouço necessário para formatação e registro do projeto de implantação do polo de frutas, que abre a possibilidade de financiamentos externos, principalmente do Banco

Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, para apoiar sua estruturação.

O Sr. Edson Carlos da Silva, sócio proprietário da empresa Brava Agronegócios, um dos apoiadores do evento em Cristalina, informou que está planejando a estruturação de uma empresa denominada Brava Integradora, numa ação conjunta entre as iniciativas em andamento do Polo de Fruticultura da RIDE e o segmento empresarial do agronegócio, com a finalidade de apoiar tecnicamente e operacionalmente a produção de frutas na região sul da RIDE junto às Cooperativas de produção de frutas num modelo de parceria. O Sr. Edson abordou questões relevantes em sua palestra para os quase 250 presentes ao evento, como por exemplo: a necessidade da união e cooperação dos produtores rurais, a observância à qualidade genética e do processo de seleção das cultivares mais bem adaptadas à região geográfica do Centro-Oeste, a estratégia de se produzir em conjunto o mesmo tipo de material genético e somente com as melhores cultivares, numa estratégia de se conseguir escala de produção, em volumes demandados pelo mercado e dentro do mesmo padrão de conformidade, o que contribui para o êxito dos trabalhos da Empresa Integradora.

O Sr. Lincoln França do SENAR/GO, na mesma oportunidade, salientou a importância da gestão no controle do negócio rural, em que a instituição pretende atuar, formando agentes de ATER e produtores rurais nos quesitos relativos à rentabilidade e lucratividade de iniciativas em empreendimentos rurais, estratégias de precificação da produção e conhecimento de mercado, ferramentas de gestão rural, rastreabilidade em frutas, dentre outros itens fundamentais uma fruticultura moderna e atualizada.

O consultor da Brava Agronegócios, Lucimar Andrade, apresentou em detalhes a construção e a rotina operacional do viveiro de mudas destinado à produção de plantas certificadas do açaí da cultivar Pai d'égua e do Mirtilo. Ressaltou a importância da sanidade e da qualidade do material genético de origem, como estratégia de garantir um padrão comercial para as frutas. Relatou experiências anteriores da empresa, o sucesso já obtido, e os cuidados com o projeto do Polo de Fruticultura, que vem sendo tratado como prioritário pela equipe técnica da Brava. A responsabilidade começa no primeiro passo a ser dado pelo produtor, que receberá as mudas certificadas e com rastreabilidade, compostas por um material genético de qualidade, de alta resistência e de boa produtividade.

O Sr. Alaor Muller, representante da Apex Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos explicou aos presentes que a Apex Brasil, opera como uma agência do Governo Federal para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e também para atrair investimentos estrangeiros para os setores considerados estratégicos na economia brasileira. A Apex Brasil é referência nacional pelo seu apoio ao empreendedor voltado à exportação, e afirmou que “exportar é possível, mas o serviço exige o cumprimento de vários requisitos importantes, entretanto, a Apex orienta no que for necessário, inclusive nos primeiros passos. Muller trouxe ao evento informações adicionais estratégicas, mostrando o ranking de exportação mundial de frutas e o posicionamento das frutas brasileiras no comércio exterior, além de dados sobre as políticas, impostos e operações de câmbio. Comentou sobre a expertise da Apex no apoio ao exportador e muitas das peculiaridades que envolvem comércio internacional de frutas para os continentes asiático e europeu. Provocado pelo público, explicou de forma didática a importância das “janelas de mercado” e o tempo ideal para realização da venda de frutas nos mais diversos mercados estrangeiros, cada uma com suas peculiaridades e diferentes exigências. Por fim, ressaltou que para se obter sucesso é necessária uma boa estratégia, como saber por onde iniciar, conhecer e ter um bom produto e conhecer com profundidade o mercado.

IV. Cidade de Flores de Goiás – Realizada a oficina de mobilização no dia 01 de junho de 2022. O Coordenador Luiz Curado fez uma abordagem ampla dos passos que estão sendo dados para a estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE aos presentes, com ênfase nas questões de mercado e da necessidade de uma produção planejada, voltada para o fluxo de compra e venda.

B.1.2 - Constatações relacionadas a ATER obtidas em reuniões técnicas de trabalho e por meio de informações repassadas pelas equipes técnicas atuantes no polo de fruticultura da RIDE, tais como da Embrapa, Codevasf e Emater.

I. O acesso ao programa Rota da Fruticultura e ao selo do programa da Rota das Frutas só será possível para aqueles produtores que adquirirem mudas certificadas e com potencial genético para produção regional e que sejam sadias (sadias). Estas informações são repassadas aos produtores por meio da ATER.

II. A adoção do selo implicará em reconhecimento oficial que o produtor obedece aos protocolos de produção e, ao mesmo tempo, possui sua lavoura de frutas

rastreável. Esta ferramenta aumenta a responsabilidade do produtor rural de frutas, ao mesmo tempo que lhe garante uma remuneração de mercado muito mais atraente pelas suas frutas produzidas e comercializadas por meio da cooperativa.

III. Necessidade em se avançar na estruturação de um programa de capacitação para a ATER e para os produtores rurais, incorporando todas as disciplinas necessárias para o desenvolvimento de um polo de irrigação produtor de frutas.

IV. Difusão do conhecimento por meio da ATER e pelos cursos de capacitação é essencial para o êxito do manejo do plantio consorciado com frutas. Conhecer as características de interação das plantas, o comportamento quando ao seu desenvolvimento, floração e produção, aliado às questões nutricionais, de altitude do terreno, dos períodos de temperaturas máximas e mínimas, do consumo de água e exigência de luz na fase vegetativa, sem contar com as questões mercadológicas.

V. O município parceiro deverá empreender esforços afim de dispor de unidades de capacitação para formação de técnicos de ATER e de produtores rurais, onde devem ser repassados os conhecimentos técnicos suficientes para a gestão da produção e a utilização de sistema de consórcio de plantas. Além disso, proporcionar orientações relativas à produção de planos de negócio, planos de gerenciamento de recursos hídricos, dentre outros, todos eles buscando proporcionar a máxima capitalização dos produtores, tanto nas fases de implantação e de desenvolvimento do pomar, como também em sua produção plena.

VI. Orientação pela Embrapa para implantação do viveiro de Açaí no município de Cristalina/GO, que atenderá aos produtores do Polo de Fruticultura da RIDE na área de influência do município. Para homologação da certificação da Embrapa, a instalação do viveiro deve ser em local de fácil acesso, próximo de fontes d'água, em terreno de topografia plana que permita o escoamento do excesso de água das chuvas. Dentre tantas outras recomendações, as mudas devem ficar dispostas em fileiras duplas espaçadas em aproximadamente 30 cm, como meio de facilitar a limpeza do local, o manejo da adubação, inibindo também o surgimento de doenças causadas por fungos (**Foto 2**).

Foto 2. Área do desenvolvimento do plantio de açaí irrigado, da cultivar Pai d'égua



Foto de: Ronaldo Rosa, em Tomé-Açu, no Nordeste Paraense - Embrapa Amazônia Central.

VII. Atenção especial será dada para as berries e outras variedades de frutas, principalmente as vermelhas. Os protocolos de produção de cada espécie de fruta, dentre as quais o mirtilo, o açaí, a amora preta gigante, o morango e a jaboticaba, estão sendo desenvolvidos junto à pesquisa da Embrapa Cerrados.

VIII. Visando o apoio ao desenvolvimento das atividades de estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, a Embrapa Cerrados providenciou a contratação de 05 Cinco Técnicos Agrícolas para atuação no Viveiro de produção de açaí da cultivar Pai d'égua em seu terreno situado no Riacho Fundo II/DF.

IX. Embrapa Cerrados continua com o ajuste na sua estrutura interna de pessoal para atendimento das atividades do Polo de Fruticultura da RIDE, providenciando a contratação de 06 seis profissionais de nível superior, sendo três profissionais alocados em apoio ao projeto na área administrativa da Empresa e três com atuação em frente agrônômica, diretamente no campo.

X. Tratativas para estabelecimento de ACT - Acordo de Cooperação Técnica entre os representantes do Polo de Fruticultura da RIDE, com a EMATER/GO, SENAR e a Embrapa Cerrados estão em andamento, principalmente no sentido de proporcionar o suporte técnico necessário aos futuros produtores de frutas do Polo da RIDE.

XI. Foi realizada uma reunião entre representantes do Polo de Fruticultura da RIDE, a Embaixada de Israel e a empresa Metafin para o estabelecimento de um ACT, com a finalidade de realização de transferência de tecnologia de irrigação para frutas, a exemplo do que já é seguido pelos produtores de frutas daquele país.

B.2 - Andamentos das Atividades Relacionadas à Tecnologia

Várias das ações relatadas no tópico relativo aos andamentos das atividades de ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural, da fase de estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, mantém estreita relação com as questões tecnológicas, muitas vezes até se confundindo.

A proposta de uma fruticultura moderna e de alta performance depende de tecnologia e da forma de como ela é difundida e incorporada pelos atores envolvidos na proposta de implantação e estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, principalmente pelos produtores e suas organizações, dos poderes públicos municipais e estaduais e de iniciativa privada, que por meio aplicação e adoção destas nos processos produtivos e de gestão dos empreendimentos, tendem a ganhar eficiência na produção, competitividade diante do mercado, rentabilidade econômica e, conseqüentemente, tornarem a atividade Sustentável.

O Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE tem atuado por meio da Codevasf, no sentido de apoiar Cooperativas e Associações de produtores da RIDE com o fornecimento de micro tratores, câmaras frias e caminhões baú, como meio de melhorar o desempenho produtivo e a qualidade final da produção destas organizações produtivas. Dessa forma, fomenta a formalização ao Cooperativismo e, ao mesmo tempo, promove o aumento de renda dos referidos grupos, mesmo sendo grande parte deles horticultores, mas com potencial de se integrarem ao Polo de Fruticultura da RIDE, principalmente pelo seu perfil produtivo e familiaridade com os processos de gestão empreendedora.

O conteúdo apresentado para este item, que aborda a tecnologia, apresenta as narrativas com base em registros técnicos apontados pelo Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE. Parte das informações foi obtida em sítio oficial do programa, assim como os registros de reuniões feitos pela equipe técnica do Sagres e eventos relacionados à implantação do polo.

O Sagres entrevistou o Coordenador Geral do Grupo de Trabalho, Sr. Luiz Curado, que abordou várias questões relacionadas ao atual momento de estruturação do Polo, inclusive aspectos relacionados ao andamento de atividades envolvendo tecnologia. O Sagres também contou com a parceria da empresa Delgitec – Del Giudice Assessoria Técnica Ltda., que forneceu informações sobre os andamentos dos trabalhos da RIDE, pois esta vem atuando de forma direta na organização e operacionalização das Oficinas de fomento e de mobilização do Polo de Fruticultura, bem como do levantamento do potencial hídrico da RIDE, através de contrato de prestação de serviços técnicos assinados com a FUNARBE – Fundação Arthur Bernardes.

B.2.1 - Constatações relacionadas à tecnologia obtidas em oficinas de fomento, mobilização e demais eventos do polo de fruticultura da RIDE

a) Parque de Exposições do PAD-DF - Evento AgroBrasília 2022, realizado no dia 19 de maio de 2022, foi anunciada a segunda fase da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, que tem como foco expandir os trabalhos de capacitação e transferência de tecnologia para o desenvolvimento dos Agricultores Familiares. As atividades já estão sendo desenvolvidas de forma integrada e por conta da parceria firmada entre o Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, a Codevasf, a Embrapa e a Conab.

Nessa mesma AgroBrasília, o produtor rural e pioneiro no desenvolvimento do sistema de plantio direto de palha para o cerrado, o Engenheiro Agrônomo John Landers, associado à COOPA-DF, defendeu o uso da tecnologia verde e ressaltou a importância do trabalho de capacitação e de transferência de tecnologia ao pequeno produtor de fruticultura e de culturas perenes. Ele afirmou que “isso reduz o risco e emprega mão de obra da família”.

b) Corumbá de Goiás - Em oficina de mobilização, realizada em 12 de agosto de 2022, foi constatado que o uso da tecnologia pode resolver um dos principais problemas enfrentados pelos produtores da região, a precariedade da disponibilidade de água nas propriedades rurais, exigindo soluções técnicas e de engenharia para sua viabilização, como obras para construção de reservatórios, identificação de locais apropriados para perfuração de poços artesianos e o uso de tecnologias de irrigação com o mínimo índice de desperdício de água.

c) Assentamento Vista Alegre, no entorno de Cristalina - O Grupo de Trabalho, responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, fez visita técnica em abril de 2022, acompanhado dos técnicos de campo da Brava Agronegócios (**Foto 3**). Foram apresentadas as técnicas de cultivo de frutos de clima temperado, perfeitamente adaptadas a forma de produção de pequenas propriedades rurais, demonstração, na prática, dos processos de rastreabilidade implantados no campo e apontados os custos médios e a rentabilidade obtida. A atividade no assentamento Vista Alegre gera renda, emprego e estabilidade a população, no sentido de permanecerem na atividade rural de produção de frutas em função da rentabilidade que esta apresenta. No assentamento são produzidas frutas como a atemoia, goiaba, uva e manga, com destaque para a exportação recente de goiaba para o Canadá. Foi comprovado que poucos hectares são necessários para o cultivo de frutas e que estas podem proporcionar altas rendas. Mais do que o emprego direto dentro das propriedades, a atividade é geradora de empregos indiretos, das mais diversas áreas técnicas fora da propriedade. Além disso, os assentados utilizam da biotecnologia, priorizando sempre o controle biológico em detrimento de agrotóxicos, agroquímicos e pesticidas. Dessa maneira, com estas atitudes, o grupo produtor integrado com a Brava, atingiu um nível de excelência internacional, focado na adoção de práticas agrícolas sustentáveis, não agressivas ao solo e ao meio ambiente.

Foto 3. Visita ao assentamento Vista Alegre de Cristalina, em abril de 2022, que atualmente produz frutas de clima temperado e exporta goiaba para o Canadá



Foto de: Flávio Boechat (2022).

d) Cidade de Planaltina de Goiás - O Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE reuniu técnicos e produtores dispostos a introduzir novas culturas de frutas na RIDE-DF, como o mirtilo, fruta que apresenta elevado valor comercial no mundo e com grande potencial de agregação, com o perfil ideal a ser conduzido por produtores rurais à agricultura familiar. A reunião ocorreu durante visita aos primeiros produtores de mirtilo do Polo de Fruticultura da RIDE, na propriedade dos Senhores Nérito e Marlene, de que plantaram 2.000 pés de mirtilo numa área de 2.000 m² (**Foto 4**). O plantio contou com o apoio e assessoramento técnico do Prof. Osvaldo Yamanish e de seus alunos de mestrado e doutorado, que junto com o casal fez as contas e resolveu entrar na fruticultura irrigada com o plantio do mirtilo. A primeira produção ocorreu com 8 meses após o plantio. Foram colhidos e comercializados 1.600 kg, adotada a marca “Ouro Azul” e o selo de qualidade da Rota das Frutas.

Foto 4. Plantio do mirtilo na propriedade dos Senhores Nérito e Marlene, em Planaltina de Goiás/GO



Foto de: Flávio Boechat (2022).

e) Cidade do Novo Gama - em julho de 2022, ocorreu reunião de mobilização do Polo de Fruticultura da RIDE. A reunião despertou interesse dos produtores presentes e muitas dúvidas sobre a produção de mirtilo e do açaí, foram sanadas. Dentre tantos questionamentos, sobre potencial genético, adaptação dos cultivos à região, certificação da Embrapa para as mudas que serão fornecidas, dentre

outros pontos, foi salientado que o produtor não deverá abandonar suas culturas para produzir de novas variedades de frutas para fazer parte do projeto. Ficou claro que o Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE apoia as culturas já existentes, apenas dando uma opção para que o agricultor familiar possa conhecer outras variedades e participar de novas oportunidades e que os interessados serão devidamente capacitados para adotar as tecnologias mais modernas e profissionais em seus processos de produção e no gerenciamento do empreendimento.

B.2.2 - Constatações relacionadas à tecnologia obtidas em reuniões técnicas de trabalho e por meio de informações repassadas pelas equipes técnicas atuantes no polo de fruticultura da RIDE

a) As sementes ou mudas adquiridas da cultivar de açaí Pai d'Égua para o Polo de Fruticultura da RIDE serão certificadas pela Embrapa, com origem genética comprovada e o produtor de sementes e/ou viveirista deverá estar credenciado no Registro Nacional de Sementes e Mudas (Renasem) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). A Embrapa Cerrados também produzirá e distribuirá estas mudas certificadas.



b) Dentre as tecnologias que serão adotadas está o da rastreabilidade da produção de frutas, que se caracteriza numa forma do consumidor da fruta ter informações sobre a sua origem, até o nome do produtor, data em que foi colhida, onde foi selecionada e embalada, quando embarcou para exportação etc. Este tema está sendo abordado em todas as oficinas do Polo de Fruticultura, enfatizando a necessidade do profissionalismo de todos envolvidos nos processos de produção e comercialização e os bons resultados que essa iniciativa pode alcançar, pela boa remuneração dada a produtos com rastreabilidade.

c) Em parceria com as Empresas Integradoras, SENAR, Embrapa, serão fechados protocolos de cooperação com a finalidade de capacitar os produtores a utilizarem as técnicas mais atuais de irrigação, além do processo de preparação para que trabalhem em cooperativa, comercializando a produção de forma coletiva e programada em parceria com as Empresas Integradoras.

d) Por meio das Cooperativas já existentes na região do Polo e do fomento da criação de novas para que atuem junto aos produtores em parceria com as

Empresas Integradores, a produção de frutas vermelhas será consolidada, tendo o apoio técnico permanente de instituições como Embrapa, referência mundial em pesquisa agropecuária que, juntamente com a Emater do DF, de GO e de MG, terão como missão técnica a avaliação dos solos, da topografia, da qualidade da água, dentre outros parâmetros na fase de implantação dos pomares. Ao SENAR e ao SEBRAE caberá promover a capacitação e o acompanhamento técnico e do desenvolvimento gerencial dos produtores que se integrarem ao Polo de Fruticultura da RIDE.

e) Estão sendo realizadas tratativas no sentido de aplicar recursos de contrapartida das concessionárias de telefonia pública, e de investimentos públicos complementares em ações de comunicação no meio rural, tendo como objetivo a difusão do sinal de celular em toda área rural da RIDE.

f) O lançamento da Plataforma Rota-S foi anunciado pelo MDR em Corumbá de Goiás, no dia 12 de agosto de 2022 (**Figura 17**).

Figura 17. Banner referente ao lançamento da Plataforma RotaS pelo MDR



Fonte: Brasil (MDR, 2022), disponível em <https://www.gov.br/mdr/>

A Plataforma tem o objetivo de acompanhar trabalhos das 11 Rotas da Integração Nacional, compostas por diversas cadeias e arranjos produtivos em todo o Brasil, ao qual o Polo da Fruticultura da RIDE faz parte. Segundo o MDR, a Plataforma

Rota-S foi desenvolvida por meio uma parceria firmada com o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA), que é um organismo multilateral ligado à ONU - Organização das Nações Unidas, e a UFV – Universidade Federal de Viçosa.

g) A Embrapa Cerrados em parceria com a Codevasf, através do Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE está elaborando um plano de ações para primeiros plantios experimentais de mudas do açaí da cultivar Pai D'égua. Foram pré-selecionados pelos técnicos da Embrapa os P.A. Chapadinha, localizado na divisa DF com Formosa, o P.A. Fartura localizado em Formosa GO. Estão sendo avaliados Projetos de Assentamento em Flores de Goiás/GO, Vila Boa/GO, Santa Cruz/GO. Para a etapa subsequente estão sendo avaliados o P.A. Oziel Alves e projetos de assentamento em Cristalina/GO e região. Deverá ser realizado o fechamento preciso das datas de implantação dos plantios, preparação dos agricultores, preparação dos terrenos, dos insumos, das covas e da disponibilização de água, como forma de garantir o pegamento e o desenvolvimento integral das plantas.

h) Foi realizada reunião entre a Superintendência Federal de Agricultura SFA/MAPA/DF e o Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE para discussão da viabilidade da diversificação na implantação de Cadeias Produtivas na RIDE, vislumbrando-se projetos futuros que se integrem à proposta do Polo de Fruticultura, como sugerido pela SFA, por meio de ações de fomento para a Rota do Mel, Rota do Leite e a Rota do Pescado no âmbito da RIDE. Pelo fato da relevância da proposta, o Grupo de Trabalho incorporou em sua agenda a difusão e a possibilidade integração de ações de estruturação do Polo da Fruticultura da RIDE com estas relevantes cadeias de produção.

i) Sobradinho/DF - Foi realizada a entrega de caminhões e equipamentos em apoio ao desenvolvimento do Polo de Fruticultura da RIDE. O evento ocorreu em no dia 30 de junho de 2022, no pátio do 2º Distrito do DRE, com a participação de várias entidades beneficiadas, de representantes da Codevasf, do Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE, de parlamentares, autoridades municipais e estaduais e demais atores integrados ao projeto.

j) No total já foram entregues 32 caminhões, 43 micros tratores (tobatas) e 26 câmaras frias para uso direto na fruticultura de cada região. Há previsão de mais entregas a serem realizadas.

B.3 - Andamentos das Atividades Relacionadas à Comercialização

No Polo de Fruticultura da RIDE às questões de comercialização relativas às atividades de comercialização ainda estão em planejamento assim como boa parte dos trabalhos, mais focados em estruturar os próximos passos a serem dados e firmar parcerias e divulgar as iniciativas. Mesmo sabendo que volumes significativos das produções de frutas a serem comercializados só ocorrerão após o quinto ano de plantio, ainda neste ano de 2022 algumas iniciativas foram tomadas de acordo com o Grupo de Trabalho responsável pela Coordenação da implantação do Polo de Fruticultura da RIDE

Iniciativas como a criação de um modelo inicial de produção e integração empresarial, o suporte técnico e operacional para apoiar a formalização de Cooperativas de produtores na RIDE e medidas para viabilizar uma Central de Comercialização do Polo de Fruticultura, como será apresentado na sequência.

O texto resultante do tópico comercialização estão embasados nos registros do Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE, também presentes no site oficial do programa, complementados por registros de reunião feitos pela equipe técnica do Sagres que participou de algumas reuniões e eventos do Polo.

Adicionamento, o Sagres ouviu o Sr. Luiz Curado, Coordenador Geral do Grupo de Trabalho, que apresentou alguns avanços relacionados ao tema e que aqui foram relatados.

B.3.1 - Constatações relacionadas à comercialização obtidas em oficinas de fomento, mobilização e demais eventos do polo de fruticultura da RIDE

a) Parque de Exposições do PAD-DF, no dia 19 de maio de 2022, durante a Feira AgroBrasília, foi formalizada a criação da Central Única de Cooperativas (Central Uniun Brasília) com a finalidade de direcionar as organizações cooperativas para o mercado, promovendo os processos de capacitação e a produção qualificada de frutas. A Central Uniun de Brasília durante o próprio evento colheu adesões para a formação de um coeso grupo parceiros, sendo ela o fruto da “intercooperação” de importantes agentes produtivos do DF (**Quadro 9**). A Uniun será uma das corresponsáveis da gestão do Polo de Fruticultura da RIDE junto às cooperativas, da Central de Comercialização do Polo e dos benefícios que irão surgir daqui para frente, objetivando acelerar o crescimento da fruticultura regional através do cooperativismo.

Quadro 9. Relação de Cooperativas da RIDE que aderiram à Central União, até agosto/2022

UF	Cidade	Nome da Cooperativa	UF	Cidade	Nome da Cooperativa
Goiás	Águas Lindas de Goiás	COMPAF	Minas Gerais	Unai	COAGRIL
	Cristalina	ARBO		Distrito Federal	Buritis
		COOPERATIVA REDE TERRA	Brasília		COOPA/DF
		COOPERLEITE			COOTAQUARA
		COCARI			MULTIFLOR
		COACER			CIO DA TERRA
		COACRIS			COOPERORG
	Flores de Goiás	COOPERFLORES			COOPER-HORTI
	Formosa	COOPERFARTURA			COOPERPALMAS
	Goianésia	GOIÁS CARNE			COARP
		CAGEL			COOPERMISTA
		COOPERBOI			COOPEBRAZ
	Luziânia	COOPINDAIÁ	COOPERFAL		
	Padre Bernardo	COOPAFER			
	Planaltina	COOPITAÚNA			

Fonte: Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE, ago/2022.

Durante a Feira AgroBrasília foi anunciado que será criada uma Central de Comercialização para atender toda a Roda do DF, com previsão de ser construída em Planaltina/DF, em terreno cedido pela Embrapa Cerrados, onde será implantada uma unidade industrial de processamento, locação de escritórios para empresas estrangeiras e brasileiras interessadas em fazer negócios com frutas da RIDE, empresas de embalagens, empresas agropecuárias, empresas de máquinas agrícolas e equipamentos para irrigação e fruticultura, *traders* e empresas de tecnologia. A proposta é que seja uma espécie de Shopping do Agronegócio da Fruticultura.

O Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE informou durante a AgroBrasília que a atração de investimentos já está sendo fomentada, e que há o interesse real de empresas privadas e estrangeiras em investirem e atuarem no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE.

Ainda, durante o evento da AgroBrasília, a deputada federal Bia Kicis ressaltou a importância da união dos produtores de toda RIDE, da estratégia de comercialização conjunta para ganhar espaço nos mercados, dos desafios a serem enfrentados para construção do mais novo Polo de Fruticultura do país, citou a força da mulher e juventude rural no campo.

b) Cidade de Cristalina - Em evento realizado nos dias 12 e 13 de julho, o representante da ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, Sr. Alaor Muller falou da importância em se balancear os volumes destinados à exportação e ao mercado interno, balanceando a produção em percentuais, de acordo com o tipo e estratégia comercial. Afirmou na ocasião aos 230 presentes, que todos podem contar com o apoio da ApexBrasil e em especial do programa PEIEX Agro – Frutas, que atende inclusive pessoas jurídicas e físicas, com atenção especial e exclusiva para o segmento frutícola. Explicou que a ApexBrasil auxilia na preparação para participação dos empreendedores em feiras e eventos no exterior.

c) Cidade de Luziânia - Na oficina de mobilização, realizada no dia 9 de junho, o tema comercialização ocupou boa parte do tempo dos questionamentos feitos pelos presentes. Foi um dos assuntos mais debatidos, principalmente ante a estratégia de se produzirem frutas vermelhas com foco no mercado exterior, analisando-se as vantagens de culturas como a do açaí e do mirtilo, e mesmo as possibilidades do cultivo de baru como opção de renda para a região. Foi apresentado ao grupo de participantes a forma como produtores rurais podem aderir ao Polo de Fruticultura da RIDE, do trabalho cooperativo deste a produção até a comercialização, as oportunidades que o projeto pode trazer para o mercado regional e o potencial de geração de emprego e renda dentro e fora da porteira.

B.3.2 - Constatações relacionadas à comercialização obtidas em reuniões técnicas de trabalho e por meio de informações repassadas pelas equipes técnicas atuantes no polo de fruticultura da RIDE

a) Definição de uma das estratégias iniciais de comercialização do Polo tem como referência o atendimento das demandas do mercado externo por meio do fornecimento de frutas nas janelas mercadológicas, especialmente do hemisfério norte. Este atendimento deve se dar principalmente com frutas dos tipos “berries”,

como o mirtilo, jaboticaba, amora preta, morangos, açaí, framboesa, e outros, além de frutos do cerrado.

b) Com esta expectativa e como meio de garantir mercado consumidor, a Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE focou o trabalho de campo de implantação do Polo na difusão de informações sobre a produção de frutas com alto valor de mercado, com potencial de agregação de valor e pouco conhecidas pelos produtores rurais da região, como é o caso da amora preta, framboesa, mirtilo, morango e açaí, frutas que possuem um mercado em plena expansão, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

c) Os primeiros produtores de mirtilo da Rota da Fruticultura, Senhores Nérito e Marlene, de Planaltina de Goiás tiveram o apoio do Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE no processo de comercialização dos 1.600 kg produzidos (**Foto 5**).

Foto 5. Pé de mirtilo em produção em propriedade dos Senhores Nérito e Marlene, de Planaltina de Goiás/GO, em abril de 2022



Foto de: Flávio Boechat, abr/2022.

O casal teve a safra vendida e num preço que chegou próximo a R\$ 100,00/ kg. Foi um retorno estimulante, pois já no primeiro ano de produção eles conseguiram amortizar todo capital investido que foi de R\$ 100 mil, e ainda tiveram um retorno de aproximadamente R\$ 60 mil, ou seja, 60% sobre o valor investido. O produto já tem logomarca e um nome empresarial “Ouro Azul” o que se mostrou uma excelente escolha, segundo Luiz Curado, Coordenador do Grupo de Trabalho. A iniciativa teve o apoio do Grupo de Trabalho da Coordenação do Polo de Fruticultura da RIDE que inclusive autorizou o uso do logotipo ao lado da marca “Ouro Azul” nas embalagens dos mirtilos.

d) Dentro do processo de estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, conforme divulgado nas diversas oficinas de mobilização, será incorporada a mecânica de “vender antes de plantar”, conhecida como “venda antecipada”, principalmente por meio de contrato de antecipação estabelecidos entre a parceria Empresa Integradora/Cooperativa com os compradores externos. Assim, a atividade deve estar preparada para produzir em escala, garantindo os volumes e a frequência requerida pelo mercado consumidor, que para isso, há necessidade de realização de manejo adequado da produção, adoção de práticas sustentáveis e embalagens adequadas com certificação de origem e rastreabilidade, capazes de promover a atração de investimentos privados estruturação de toda a cadeia produtiva.

e) O processo comercial além de conduzido pelas Empresas Integradoras será apoiado por uma Central de Comercialização a ser construída em terreno que será cedido pela Embrapa Cerrados, na cidade de Planaltina/DF. A Central Comercializadora servirá de apoio primordial para receber, tratar e encaminhar as frutas aos compradores



SAGRES

INTERÁGUAS

PCT BRA/IICA/13/001 INTERÁGUAS - MDR



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

