

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 1

Julho 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 1

JUNHO 2022

Implementação de ferramenta integrada de gestão e monitoramento, por meio da metodologia FIGE, incluindo levantamento das relações institucionais envolvidas e os sistemas de gestão no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE. Realização de diagnóstico da situação atual dos projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE com análise crítica. Apresentação de planejamento das ações, cronograma de execução, resumo dos currículos dos técnicos e coordenação da equipe chave. Realizar-se-á a identificação do universo de produtores a ser acompanhado, com resultados de amostras considerando a caracterização do território, potenciais, entraves, metas e resultados esperados para tomada de decisões e implantação de novas ações capazes promover o desenvolvimento regional. Será considerado aspectos de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia referente aos produtores de fruticultura.



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>
Oficial/Coordenador Técnico Responsável: Marina Braga Ramalho
Data / Local: 30 de junho 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; 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.
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 1.
Subtítulo do Produto: Avaliação Diagnóstica do Polo de Fruticultura da RIDE e planejamento das ações, com uso das ferramentas da metodologia FIGE.
Resumo do Produto: Relatório com análise do ambiente interno (força e fragilidade) e externo (oportunidades e ameaças) da RIDE, que constituem o cerne da Avaliação Diagnóstica. Apresenta o diagnóstico da situação atual dos projetos relativos ao Polo da Fruticultura na RIDE e o planejamento das ações, cronograma de execução, resumo dos currículos dos técnicos e coordenação da equipe chave. Apresenta ainda o universo e amostra dos produtores a serem acompanhados.
Qual Objetivo Primário do Produto?
Apresentar a Avaliação Diagnóstica do Polo da Fruticultura na RIDE, como subsídio para formulação do Plano Estratégico, o qual integrará o Relatório 2.
Que Problemas o Produto deve resolver?
Reunir dados, informações e conhecimentos seguros e atualizados, necessários para o entendimento da situação atual do Polo da Fruticultura na RIDE, como subsídio para a realização do Plano Estratégico.
Como se Logrou Resolver os Problemas e Atingir os Objetivos?
Realizando pesquisas e levantamentos de dados secundários, junto às instituições envolvidas com a RIDE, o que possibilitou identificar um cenário atual, com base nos diagnósticos e as respectivas análises críticas, além da identificação do perfil das 27 mil propriedades rurais familiares da região da RIDE, na área de atuação dos projetos do Polo de Fruticultura da RIDE.
Quais Resultados mais relevantes?
Identificação das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e das fortalezas e debilidades (ambiente interno) relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE, como base para a Análise SWOT que possibilitará a identificação dos Objetivos Estratégicos, os quais integrarão o Plano Estratégico (Relatório 2), de acordo com os preceitos da Metodologia FIGE.
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, ajustando e aprimorando o Mapa Estratégico, bem como seus objetivos, indicadores, metas e projetos estruturantes, sempre conforme os ensinamentos da Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.

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 - SMDRU

Sandra Maria Santos Holanda – Secretária.

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.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA (CODEVASF)

Marcelo Andrade Moreira Pinto – Diretor-Presidente.

Grupo de Trabalho (Decisão 336, de 31/03/2021)

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).

Situação atual do Polo de 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.

114 p. ; 21 x 29,7 cm

1. Fruticultura – Brasil. 2. Cadeias Produtivas. 3. Rotas da Integração Nacional. 4. Recursos Hídricos. 5. Gestão Estratégica

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

ABIA	– Associação Brasileira de Indústria de Alimentos
ACT	– Acordo de Cooperação Técnica
Adasa	– Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal
Apidf	– Associação de Apicultura do Distrito Federal
ANTT	– Agência Nacional de Transporte Terrestre
Apex	– Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	– Arranjo Produtivo Local
ASTN	– Associação das Indústrias Processadoras de Frutos Tropicais
ATER	– Assistência Técnica e Extensão Rural
BB	– Banco do Brasil S.A.
BID	– Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	– Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BM&FBovespa	– Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BMW	– <i>Bayerische Motoren Werke</i>
BNB	– Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Cadúnico	– Cadastro Único
Caesb	– Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CBA	– Confederação Brasileira de Apicultura
CEAAD	– Centro de Estudos e Assessoria Aplicados ao Desenvolvimento
Ceasas	– Centrais de Abastecimento S/A (Sociedade Anônima)
CEF	– Caixa Econômica Federal
CF	– Constituição Federal
CGPI	– Coordenação-Geral de Sistemas Produtivos e Inovadores
Chesf	– Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CMDRS	– Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável
CMN	– Conselho Monetário Nacional
CNA	– Confederação Nacional da Agricultura
CNI	– Confederação Nacional da Indústria
CNPq	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Coaride	– Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
Codevasf	– Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
Codeplan	– Companhia de Planejamento do Distrito Federal
Conab	– Companhia Nacional de Abastecimento
Consea	– Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional
DAP	– Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Alimentação Familiar
DDRU	– Departamento de Desenvolvimento Regional e Urbano
Decap	– Departamento de Desenvolvimento das Cadeias Produtivas
DER/DF	– Departamento de Estradas e Rodagens do Distrito Federal
DNIT	– Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DNOCS	– Departamento Nacional de Obras Contra a Seca
Emater	– Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
Embrapa	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAAMESP	– Federação das Associações dos Apicultores e Meliponicultores

	do Estado de São Paulo
FAESP	– Federação de Agricultura do Estado de São Paulo
FAO	– Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação
FCO	– Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FEPECS	– Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde
FIDA	– Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrário
FLV	– Frutas, Legumes e Verduras
ha	– Hectare (unidade de medida de área = 10.000 m ²)
Ibama	– Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGC	– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	– Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	– Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IEA/APTA/ SAA	– Instituto de Economia Agrícola/Apta da SAA
IGP-DI	– Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna
IICA	– Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
Incra	– Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA	– Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Inmet	– Instituto Nacional de Meteorologia
Interágua	– Programa de Cooperação Técnica (PCT) Gestão de Recursos Hídricos no Programa de Desenvolvimento do Setor Água
Ital	– Instituto de Tecnologia de Alimentos
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MC	– Ministério das Comunicações
MCid	– Ministério das Cidades
MCTI	– Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MDR	– Ministério do Desenvolvimento Regional
MEC	– Ministério da Educação
MJ	– Ministério da Justiça e Segurança Pública
MMA	– Ministério do Meio Ambiente
MME	– Ministério de Minas e Energia
MS	– Ministério da Saúde
OEA	– Organização dos Estados Americanos
OGU	– Orçamento-Geral da União
ONG	– Organização Não Governamental
OSCIP	– Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAA	– Programa de Aquisição de Alimentos
Pais	– Produção Agroecológica, Integrada e Sustentável
PCT	– Projeto de Cooperação Técnica
PDAI-DF	– Plano Diretor de Agricultura Irrigada do Distrito Federal
PEA	– População Economicamente Ativa
PIB	– Produto Interno Bruto
Plano ABC	– Plano Agricultura de Baixa Emissão de Carbono
Plater	– Planos Territoriais de Assistência Técnica e Extensão Rural
PNAE	– Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATER	– Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária
PNDR	– Política Nacional de Desenvolvimento Regional

PNHR	– Programa Nacional de Habitação Rural
PNMC	– Política Nacional sobre Mudança do Clima
PNV	– Plano Nacional de Viação
PNUD	– Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	– Plano Plurianual
Pronaf	– Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PST	– Plano Safra Territorial
RAE	– Reuniões de Avaliação da Estratégia
RAO	– Reuniões de Acompanhamento Operacional
RAT	– Reuniões de Acompanhamento Tático
RIDE	– Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
SAN	– Segurança Alimentar e Nutricional
SBF	– Sociedade Brasileira de Fruticultura
SciELO	– <i>Scientific Electronic Library Online</i>
SFB	– Serviço Florestal Brasileiro
Sebrae	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senac	– Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
Senar	– Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
Sidra	– Sistema IBGE de Recuperação Automática
SMDRU	– Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano
Sudene	– Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste
TIC	– Tecnologias de Informação e Comunicação
TR	– Termo de Referência
UF	– Unidade Federativa
Unesco	– Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UP	– Unidade Produtiva
UTE	– Unidade Técnica Estadual
UV	– Ultravioleta
VBPA	– Valor Bruto da Produção Agropecuária

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	14
2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	14
2.1.1 Análise Retrospectiva	16
2.1.2 Formação da RIDE	19
2.1.3 Relações Institucionais Envolvidas no Âmbito da RIDE	25
2.1.4 Os Sistemas de Gestão no Âmbito da RIDE	28
2.1.4.1 Entraves identificados na gestão metropolitana na RIDE	36
2.1.5 Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste – FCO	37
2.1.6 As Rotas de Integração Nacional	38
2.1.7 Conclusões: oportunidades e ameaças (fatores externos)	41
2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	44
2.2.1. Polo de Fruticultura da RIDE	44
2.2.2 Relações Institucionais e Sistemas de Gestão no Âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE	45
2.2.3 Situação Atual dos Projetos Relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE	53
2.2.4 Identificação do universo de produtores a ser acompanhado.	57
2.2.4.1 Indicadores do setor agropecuário da RIDE	60
2.2.4.2 Metas e resultados esperados para tomada de decisões e implantação de novas ações capazes promover o desenvolvimento regional.	65
2.2.5 Conclusões: Fortalezas e Debilidades (Ambiente Interno)	67
3. ASPECTOS DE COMERCIALIZAÇÃO, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E TECNOLOGIA REFERENTE AOS PRODUTORES DE FRUTAS.	70
3.1 ASPECTO DE COMERCIALIZAÇÃO	70
3.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS	73
3.3 ASPECTOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	73
4. APRESENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO DAS AÇÕES, CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO, RESUMO DOS CURRÍCULOS DOS TÉCNICOS E COORDENAÇÃO DA EQUIPE CHAVE.	76
4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES - IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA INTEGRADA DE GESTÃO E MONITORAMENTO	76

4.1.1 Escopo dos Produtos _____	83
4.2. CRONOGRAMA FÍSICO _____	87
4.3. EQUIPE CHAVE E RESUMO DOS CURRÍCULOS DOS TÉCNICOS E COORDENAÇÃO DA EQUIPE CHAVE _____	87
4.3.1 Coordenadora-Geral _____	88
4.3.2. Supervisores _____	89
4.3.3. Integrantes da Equipe Técnica Especializada. _____	90
5. CONCLUSÕES _____	92
5.1 MATRIZ <i>SWOT</i> _____	94
5.2. NOVAS ROTAS – NOVAS SINERGIAS – NOVAS NECESSIDADES _____	100
5.3 CAPACITAÇÕES – URGENTES NECESSIDADES _____	101
6. REFERÊNCIAS _____	102

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, organismo internacional com personalidade jurídica de direito público externo e representação no Brasil, e o Instituto SAGRES - Política e Gestão Estratégica Aplicadas celebraram o Contrato nº 65/2022 para prestação de serviços de assessoria, suporte, acompanhamento, apoio ao planejamento e gestão do processo de execução de projetos no Polo de Fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE). A contratação tem vigência de 6 de junho de 2022 a 4 de março de 2023 e os serviços integram os objetivos do Projeto de Cooperação Técnica BRA/IICA/13/001 - MI INTERÁGUAS – MDR.

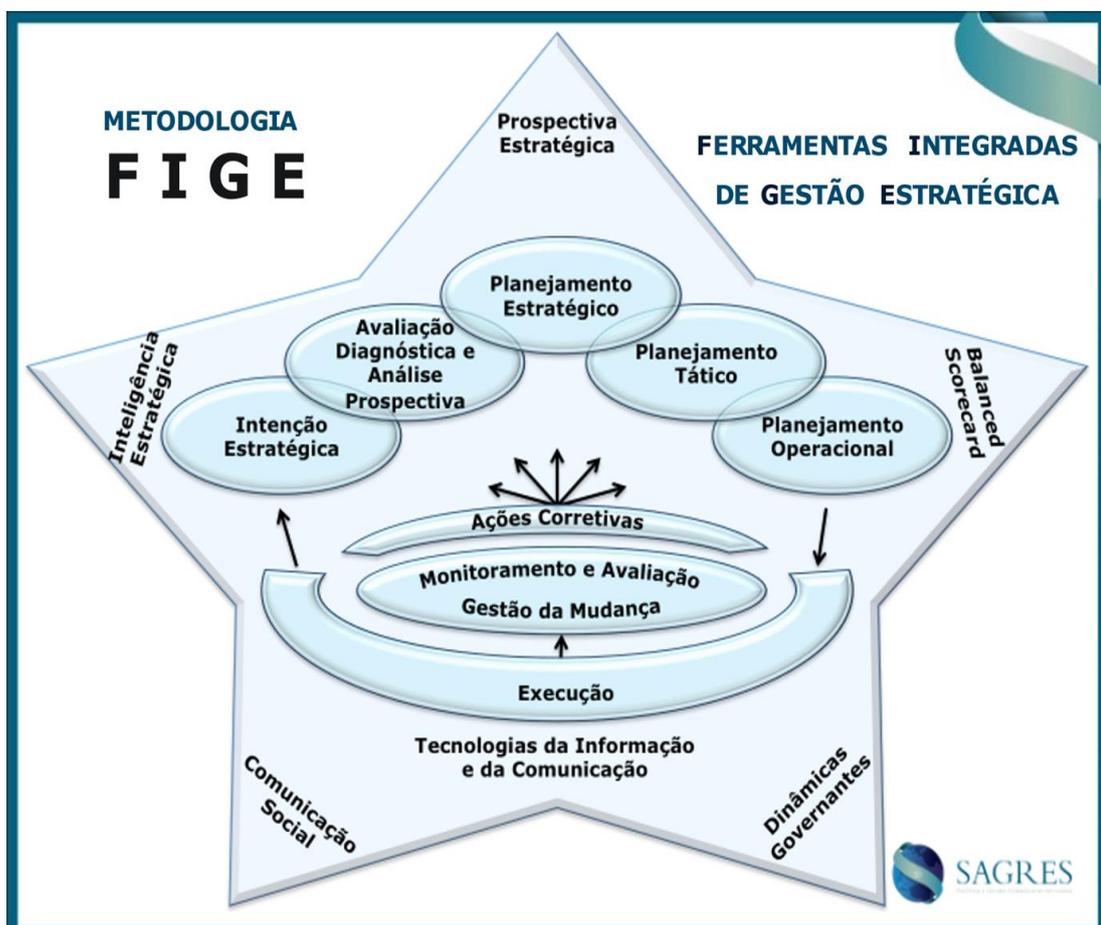
O Instituto SAGRES concebeu e coordenará a aplicação da Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégia, a fim de desenvolver modelo inovador de integração de produtores ao Polo de Fruticultura da RIDE, colocará à disposição do projeto técnicos capacitados para dar suporte às cooperativas de produção de frutas, assim como nas atividades operacionais: confecção de relatórios de andamento e avaliação dos projetos e acompanhamento técnico dos contratos no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE.

Cabe salientar que a metodologia FIGE foi concebida em resposta ao complexo cenário que atualmente desafia os dirigentes, na busca por resultados concretos, e desenvolvida ao longo de projetos de consultoria, assessoria e capacitação, quando ficou evidenciada a necessidade de proporcionar, especialmente aos integrantes da alta administração, uma visão clara, holística e sistêmica dos componentes atualmente disponíveis para a gestão organizacional. 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.

O cerne da Metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA — utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Vem do inglês *Plan – Do – Check – Act*, ou seja, Planejar – Executar – Verificar – Agir. O planejamento está consubstanciado nas etapas Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Análise Prospectiva, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais. A execução dos planos é submetida a constantes atividades de monitoramento e

avaliação, as quais resultam em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento. Importante frisar que a interação e a iteração das etapas desse grande PDCA formatam o ciclo de gestão e, quando bem conduzidas, oferecem consistente subsídio para que os dirigentes promovam a tão necessária e tão pouco implementada “Gestão da Mudança”. Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão de todos os componentes da Intenção Estratégica (Figura 1).

FIGURA 1. Metodologia FIGE



Fonte: Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017)

Para ganhar consistência, o PDCA deve ser apoiado por técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim, a Avaliação Diagnóstica, em especial no que se refere aos estudos do ambiente externo, tem como base a Inteligência Estratégica. Na sequência, a análise prospectiva se vale da Prospectiva Estratégica incluindo, sempre que oportuno, Cenários Futuros. Do mesmo modo, o

Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1997), foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas. Também as Dinâmicas Governantes — que incluem conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das técnicas de Negociação — a Comunicação Social e as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) interagem para proporcionar objetividade e pragmatismo à gestão organizacional.

No âmbito da estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE, a aplicação da metodologia se dará 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 o Polo de Fruticultura da RIDE.

Além da implantação do método de gestão baseado na Metodologia FIGE, o trabalho proposto observará durante a sua execução os seguintes princípios:

- a) *Abordagem regional*: os atuais gestores públicos do Distrito Federal, de Goiás, de Minas Gerais e dos municípios integrantes da RIDE, especialmente dos responsáveis pelas cadeiras de Agricultura e Meio Ambiente, possuem o entendimento da relevância do trabalho integrado na RIDE em favor da Agricultura Familiar e mostram-se interessados em incorporar outros programas municipais e estaduais ao esforço em promover a inclusão econômica e social de suas organizações produtivas;
- b) *Uso racional dos recursos hídricos e do meio ambiente*: o projeto proposto também estimulará as inovações que, de maneira coordenada, aumentem a produtividade agrícola, o uso eficiente dos recursos hídricos e o respeito ao meio ambiente;
- c) *Inovação*: os produtores rurais precisam de novas tecnologias e de acesso a mais inteligência comercial para prosperar em mercados dinâmicos. Isso exigirá novas abordagens de aprendizagem para estimular uma “cultura de inovação rural” que propicie a competitividade e que seja capaz de conectar a educação à geração de empregos;
- d) *Ação coletiva*: trabalhando juntos por um objetivo comum, os agricultores familiares podem reduzir as assimetrias no poder de negociação em mercados tradicionalmente dominados por intermediários e

- e) *Cadeias de valor*: as organizações de produtores rurais que participam das cadeias de valor podem: (i) melhorar a assimilação de inovação tecnológica por meio de uma abordagem de assistência técnica devidamente dimensionada; (ii) expandir o acesso oportuno à inteligência comercial por meio de interação com os próximos atores na cadeia do produto, como por exemplo os processadores, compradores institucionais, agentes de fretes e (iii) reduzir os riscos individuais através da dispersão do risco entre os atores ao longo da cadeia de valor.

Para consecução dos objetivos propostos da referida Contratação Direta nº 065/2022, serão elaborados 10 Relatórios Técnicos, constantes no Termo de Referência.

O presente RELATÓRIO TÉCNICO 1 apresenta, no bojo da implementação da Metodologia FIGE, os seguintes conteúdos: i) Introdução; (ii) Ambiente Externo e Interno; Análise do Ambiente Externo; Análise do Ambiente Interno; (iii) Aspectos de comercialização, Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e Tecnologia referente aos fruticultores; (iv) Apresentação de Planejamento das Ações, Cronograma de Execução, Resumo dos Currículos dos Técnicos e Coordenação de Equipe-Chave; (v) Conclusões – Matriz *SWOT*; Implantação de novas ações capazes de promover o Desenvolvimento Regional; estímulo a iniciativas sustentáveis para o desenvolvimento da RIDE.

2. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

O conhecimento dos ambientes externo e interno do Polo de Fruticultura da RIDE, além de se mostrarem essenciais para a produção de conhecimentos, deverão apoiar a aquisição ou o desenvolvimento de modernas tecnologias e a definição de um modelo de gestão que permita a obtenção de soluções concretas e vantagens competitivas no âmbito do mercado para a Polo de Fruticultura da RIDE.

Os estudos dos ambientes externo e interno constituem o cerne da Avaliação Diagnóstica, que servirá de base para a consecução do Plano Estratégico para a estruturação e gestão do Polo de Fruticultura da RIDE.

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O processo de globalização econômica exige que as empresas, principalmente aquelas de atuação internacional, que atuam em cenários mais complexos, estejam preparadas para tomada de decisões baseadas em informações que se alteram constantemente e sofrem a influência de diversas variáveis. Dessa forma, o uso de métodos que facilitem a análise destes cenários em pouco tempo é imprescindível, pois, do contrário, a análise pode se tornar obsoleta antes mesmo de ser concluída.

Assim, **de acordo com a Metodologia FIGE, a análise do ambiente externo deve considerar cinco dimensões de maior impacto na atuação da organização** (Figura 2): (i) ambiental, (ii) política, (iii) econômica, (iv) social e (v) tecnológica, a fim de evitar a dispersão e garantir a eficácia desta análise. Em cada dimensão, são considerados fatores que podem impactar direta ou indiretamente a organização.

Conforme Patrício (2016):

“A **dimensão ambiental**, conhecida como **dimensão ecológica**¹ ou **capital natural**, pode ser dividida em três subdimensões. A primeira foca a ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade do habitat e florestas. A segunda inclui qualidade do ar e da água (poluição), proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição. E a terceira concentra-se na conservação e na administração de recursos renováveis e não renováveis”. (Patrício, 2016).

¹ Iaquinto, Beatriz Oliveira. A SUSTENTABILIDADE E SUAS DIMENSÕES. Revista da ESMESC, v.25, n.31, p. 157-178, 201P8

A análise da **dimensão política** inclui leis e regulamentações aplicáveis e considera até que ponto uma mudança abrupta no cenário político nacional (mudança de governo, de partidos ou alterações na legislação) afeta a organização. Cenários mais estáveis geralmente são mais favoráveis.

FIGURA 2. Dimensões Estratégicas da Avaliação Diagnóstica



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

Conforme Patrício (2016):

“A **dimensão econômica**, também conhecido como capital artificial, inclui a economia formal e as atividades informais que provêm dos serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos”. (Patrício, 2016).

Nesse contexto, segundo Faria (2019):

“A análise da capacidade da empresa em lidar com diferentes estágios do ciclo econômico e suas influências nesta empresa, permitem determinar, por exemplo, se é mais vantajoso para a organização o endividamento a longo ou a curto prazo. Também devem ser considerados fatores como a política fiscal, cambial ou monetária”. (Faria, 2019).

De acordo com Patrício (2016):

“A **dimensão social**² toma em conta as relações e interações da empresa com as instituições que a cercam, com a infraestrutura construída, a estrutura industrial e ocupacional; com o mercado de trabalho, com os serviços social, de saúde, as relações de poder, o governo, relações étnicas, desigualdade social, práticas culturais, artísticas; instituições e práticas religiosas; e crenças acerca de pertencimento e comunidade”.(Patrício, 2016).

Segundo Faria (2019):

“Por sua vez, a análise do ambiente social engloba fatores culturais e religiosos e permite, principalmente, prever variações de tendências do mercado consumidor, o que pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa a longo prazo. As considerações sobre esta dimensão também permitem identificar se o seu produto (ou qual produto) se adapta às necessidades e características daquela região, sendo um fator determinante para o sucesso da empresa”. (Faria, 2019).

No que se refere à **dimensão tecnológica**, ainda *segundo Faria (2019)*:

“Tão importante quanto a dimensão social para o sucesso e a manutenção do negócio é a dimensão tecnológica. Além de determinar o ciclo de vida do produto no mercado, as inovações tecnológicas terão considerável impacto nos custos do produto e na contratação de mão de obra”. (Faria, 2019).

2.1.1 Análise Retrospectiva

O processo de ocupação do Planalto Central, no qual encontra-se o recorte territorial da RIDE, formada por 33 municípios mais o Distrito Federal, traz no seu bojo elementos identificadores da dinâmica atual do Distrito Federal e as cidades do seu entorno, sobretudo, pelas características de formação do território. Para melhor compreensão da evolução urbana desse espaço, faz-se necessário recorrer a antecedentes históricos do seu processo de formação, antes e depois da construção de Brasília (IPEA, 2013).

A penetração no território do Planalto Central teve início no século XVIII com a chegada dos bandeirantes, território até então ocupado por tribos indígenas. Os bandeirantes pretendiam identificar jazidas de minérios de metais e pedras preciosos, ampliar as áreas de pastagens, capturar e escravizar os índios nativos da região. A

² **Ambiente social** (social environment), de acordo com Elizabeth Barnett e Michele Casper, é definido como conjunto de immediate physical surroundings, social relationships, and cultural milieus within which defined groups of people function and interact. Components of the social environment include built infrastructure; industrial and occupational structure; labor markets; social and economic processes; wealth; social, human, and health services; power relations; government; race relations; social inequality; cultural practices; the arts; religious institutions and practices; and beliefs about place and community. Barnett and Casper, Michelle. *American Journal of Public Health*. 91 (3):465. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1446600/pdf/11249033.pdf>. Consulta em: 15 jul.2022.

partir das expedições dos bandeirantes, e o desenvolvimento da atividade mineradora e das atividades pecuárias, a região Centro-Oeste passa a assumir uma nova dinâmica econômica e social. Esses fatores contribuíram para a ocorrência de um movimento migratório na região, que consolidou importantes rotas ao longo do século XVIII, utilizadas por bandeirantes e mineradores, atraindo um contingente populacional de migrantes e escravos africanos, em torno de núcleos de mineração.

Com o declinar da atividade mineira, no final do século XVIII, houve a migração de parte da população da região, provocando um grande esvaziamento populacional, e a maior parte dos mineiros e escravos que permaneceram no território passaram a se dedicar à pecuária, à caça, à pesca e à agricultura de subsistência. A economia local entra em decadência com o declínio da mineração.

A fixação no território se deu pelo criatório de gado nas áreas de campos naturais que se desenvolveu para abastecer as zonas mineradoras e, durante o século XIX, o crescimento da população do Centro-Oeste foi pouco expressivo. Em 1900, a participação do Centro-Oeste do Brasil no contingente populacional nacional era de apenas 2,15% da população do Brasil, se comparado ao período do ciclo da mineração, 120 anos antes, em 1780, de 5% (MIRAGAYA, 2010).

O Centro-Oeste brasileiro, no final do século XIX para o início do século XX, permanecia pouco habitado, estando à margem dos movimentos migratórios. Neste período era a região menos povoada do país, com apenas 373 mil habitantes.

No início dos anos 1940, a população era bastante reduzida, não obstante o crescimento ocorrido no período, considerando-se a enorme extensão do território. Nesse ano, a população era de 1,25 milhão de habitantes, com uma densidade demográfica inferior a um habitante por quilômetro quadrado (MIRAGAYA, 2010).

Neste contexto, foram implementadas pelo governo federal várias iniciativas voltadas para a ocupação do Centro-Oeste. Primeiramente o lançamento do Programa “Marcha para o Oeste” proclamada por Vargas (1940), uma estratégia para interiorização do Brasil e, posteriormente, a decisão da transferência da Capital para a Região, principal vetor para o desenvolvimento e ocupação do Centro-Oeste. (MIRAGAYA, 2010).

A parcela do Planalto Central escolhida para construção do Distrito Federal seguia a mesma tendência de ocupação do Centro-Oeste de meados do século XIX e início do século XX. A área era ocupada com latifúndios voltados para a produção agrícola de subsistência e a pecuária extensiva. As transformações estruturais que

atingiram a economia brasileira nas décadas de 1940 e 1950, em especial ao setor industrial, praticamente não ocorreram no Centro-Oeste, mesmo apresentando um grande crescimento populacional no período, devendo-se este crescimento, quase que de maneira exclusiva, à expansão da atividade agropecuária.

Do início do século XX até 1960, a população saltou de 370 mil habitantes, para três milhões. A economia da Macrorregião obteve um grande crescimento, saindo de uma produção de grãos de 210 mil para 1,46 milhões de toneladas, no período de 1920 a 1960. No mesmo período, a criação de gado passou de 5,85 para 10,75 milhões de cabeças (MIRAGAYA, 2010). Contudo, a Macrorregião Centro-Oeste ganhou imensidão maior com a transferência da Capital do País para o Planalto Central, estratégia de interiorização do desenvolvimento e integração nacional, com a ampliação da malha rodoviária e do mercado interno de consumo e de produção.

A proposta de transferência da Capital para o interior do País foi registrada na Constituição de 1891, mas somente no final do século XIX, a Missão liderada por Luís Cruls é instituída com o objetivo de escolher a área a ser ocupada pelo Distrito Federal e em meados do século XX a proposta foi efetivada, culminando com a construção de Brasília. Com a expansão industrial, a década de 1950 é marcada por uma intensa urbanização no País. À época da transferência da Capital, o Brasil passava de uma sociedade predominantemente rural para urbana (MIRAGAYA, 2010).

A virada no processo demográfico ocorrida no Brasil a partir de 1940, particularmente quanto à urbanização, foi especialmente marcante no Centro-Oeste. A região saiu de uma posição de menor taxa de urbanização, da ordem de 20%, para o terceiro lugar em 1960, com 34% e ocupando o segundo posto em 2000, como mais de 83% de sua população vivendo nas cidades. O processo de ocupação do território está inserido no processo de urbanização de Brasília, sendo um dos objetivos da transferência da capital uma maior ocupação demográfica do no interior do país. O processo de formação da Área Metropolitana de Brasília se intensificou, a partir do início da década de 1970, com a consolidação da transferência da Capital.

Com a consolidação de Brasília como polo de desenvolvimento e, principalmente, pela atração populacional e econômica na década de 70, a região do DF e Entorno experimentou um intenso processo de crescimento demográfico, o que se verifica até os dias atuais.

2.1.2 Formação da RIDE

O Distrito Federal está situado praticamente todo dentro dos limites do estado de Goiás, não fosse a pequena divisa de pouco mais de dois quilômetros de extensão com o estado de Minas Gerais (Figura 3).

A expansão populacional do DF ocorreu de forma polinucleada e esparsa em seu território, perpassando seus limites político-administrativos e abrangendo um espaço de influência direta em municípios do Estado de Goiás, formando um aglomerado urbano da Área Metropolitana de Brasília (SILVA, 2014).

A configuração espacial do Distrito Federal e de seus municípios do Entorno evoluíram para um espaço urbano de complexidade metropolitana por suas funções e processos, que extrapolam as fronteiras do quadrilátero, assumindo a forma de região metropolitana (SILVA, 2014).

Como consequência da expansão urbana verificada no DF e Entorno, a RIDE se enquadrou nos preceitos constitucionais de criação de Regiões Integradas de Desenvolvimento Econômico a que se refere os art. 21, inciso IX; art. 43; e art. 48, inciso IV da Constituição Federal de 1988. Por definição constitucional, as rides são conjuntos de municípios cuja origem baseia-se no princípio de cooperação entre os diferentes níveis de governo. Podem ser compostas por municípios ou regiões de diferentes unidades da federação. Vários fatores contribuíram para a criação das RIDE e das Regiões Metropolitanas: inchaço das cidades, reestruturação produtiva, políticas neoliberais, êxodo rural (SILVA, 2014).

Segundo o IBGE, o Brasil possui 28 Regiões Metropolitanas definidas legalmente em 2021 às quais se somam três RIDE que abrangem mais de um Estado, constituem um conjunto heterogêneo no seio do qual figuram aglomerações de importância demográfica, econômica, social e política bastante diferenciada.

A criação da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE tem amparo na Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, sendo regulamentada pelo Decreto nº 2.710, de 4 de agosto de 1998, alterado pelos Decreto nº 3.445, de 4 de maio de 2000 e Decreto nº 4.700, de 20 de maio de 2003. O Decreto nº 7.469, de 5 de maio de 2011 revogou os anteriores e deu novas interpretações legais à RIDE. A Lei Complementar nº 163, de 14 de junho de 2018, incluiu mais 12 municípios (SILVA, 2014).

A RIDE, a partir do ano de 2018 (Figura 3), engloba o Distrito Federal, os municípios de Abadiânia, Água Fria de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Alto Paraíso de Goiás, Alvorada do Norte, Barro Alto, Cabeceiras, Cavalcante, Cidade Ocidental, Cocalzinho de Goiás, Corumbá de Goiás, Cristalina, Flores de Goiás, Formosa, Goianésia, Luziânia, Mimoso de Goiás, Niquelândia, Novo Gama, Padre Bernardo, Pirenópolis, Planaltina, Santo Antônio do Descoberto, São João d'Aliança, Simolândia, Valparaíso de Goiás, Vila Boa e Vila Propício, no Estado de Goiás, e os municípios de Arinos, Buritis, Cabeceira Grande e Unaí, no Estado de Minas Gerais. Ocupa uma área de 94.570,39 quilômetros quadrados, sendo pouco maior que a Hungria e sua população é de aproximadamente 4,5 milhões de habitantes, um pouco menos que a Nova Zelândia, com um PIB per capita de R\$ 52.400 (IBGE, 2015) e mais de 27.000 propriedades de agricultores familiares (Censo Agropecuário, IBGE, 2017).

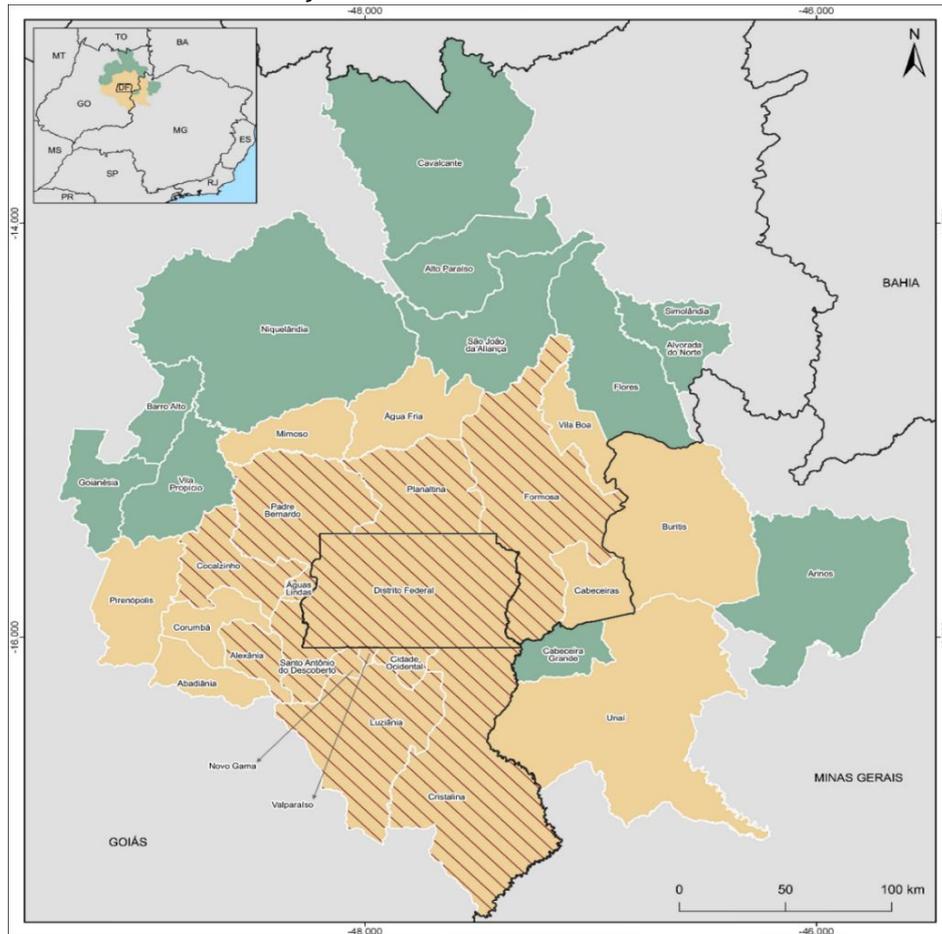
Sob o ponto de vista demográfico, no centro do território da RIDE encontra-se a área mais densamente povoada, composta pelo Distrito Federal, detentor de 66% da população da RIDE. Há uma grande área na direção sul da BR-040, que inclui os municípios de Valparaíso de Goiás, Cidade Ocidental, Novo Gama e Luziânia que representam 11,7% da população da RIDE. Outros municípios bastante populosos são Águas Lindas de Goiás (às margens da BR-070), Formosa (às margens da BR-020), Planaltina (BR-010) e Santo Antônio do Descoberto (BR-060). Esses municípios, com o Distrito Federal, somam uma população de aproximadamente 4 milhões de pessoas (Codeplan, 2018).

Em 2019, a RIDE teve um produto interno bruto (PIB) de R\$ 302,4 bilhões, dados estimados do IBGE/2019. Pode-se dizer que é a terceira região mais rica do Brasil, ainda que não siga os mesmos parâmetros técnicos de organização espacial de outras regiões. Não é uma região metropolitana, nem mesorregião, tampouco pode ser classificada como uma microrregião, quando na verdade é composta por vinte municípios da Microrregião do Entorno do Distrito Federal, três municípios da Microrregião da Chapada dos Veadeiros, três municípios da Microrregião do Vão do Paranã, dois municípios da Microrregião de Ceres e um município da Microrregião de Porangatu, microrregiões do estado de Goiás, de quatro municípios da Microrregião de Unaí, no estado de Minas Gerais e do próprio Distrito Federal (Codeplan, 2018).

Somente o Distrito Federal, independentemente dos municípios que compõem essa RIDE, só tem, no âmbito do Brasil, o PIB menor que a Mesorregião

Metropolitana de São Paulo e a Mesorregião Metropolitana do Rio de Janeiro. O Distrito Federal concentra 90% do PIB da RIDE, sobretudo no setor de serviços, mas tem participação expressiva também nos demais setores, apresentando o 10º maior PIB industrial e o 14% maior PIB agropecuário entre os municípios brasileiros, segundo dados estimados do IBGE/2019.

FIGURA 3. Localização do Distrito Federal e seu entorno no Brasil



Município	UF	Distância de Brasília (Km)	Município	UF	Distância de Brasília (Km)	Município	UF	Distância de Brasília (Km)
Abadânia	GO	118	Cavalcante	GO	310*	Novo Gama	GO	46
Água Fria	GO	118	Cidade Ocidental	GO	42	Padre Bernardo	GO	106
Águas Lindas	GO	47	Cocalzinho	GO	110	Pirenópolis	GO	139
Alexânia	GO	87	Corumbá	GO	128	Planaltina	GO	56
Alto Paraíso	GO	224*	Cristalina	GO	119	Santo Antônio do Descoberto	GO	44
Alvorada do Norte	GO	255*	Flores	GO	236*	São João da Aliança	GO	155*
Arenos	MG	247*	Formosa	GO	79	Simolândia	GO	257*
Barro Alto	GO	202*	Goianésia	GO	237*	Uirai	MG	190
Buriti	MG	207	Luciânia	GO	58	Valparaíso	GO	35
Cabeceira Grande	MG	118*	Mimoso	GO	128	Vila Propício	GO	195*
Cabeceiras	GO	139	Niquetândia	GO	280*	Vila Boa	GO	156

A Distância entre os municípios e Brasília foi calculada a partir da saída da sede municipal até a Rodoviária do Plano Piloto, considerando o trajeto mais curto. Para os municípios sinalizados com asterisco (*) a distância foi calculada no Google Maps. Para os demais municípios utilizou-se a distância fornecida pelo DER.

Sistema de Coordenadas Geográficas, DATUM SIRGAS 2000. Fonte: Lei Complementar nº 94 de 19 de fevereiro de 1998, Lei Complementar nº 163 de 14 de junho de 2018. Elaboração: DEURA/CODEPLAN.

Fonte: Codeplan (2018)



O município de Cristalina teve um PIB agropecuário de R\$ 960 milhões, o 11º maior PIB agropecuário entre os municípios brasileiros no ano de 2019, e representando 18,2% do PIB Agropecuário da RIDE e com 40,7% do PIB Municipal

desse setor, predominando a cultura de soja e milho. O PIB Agropecuário do Distrito Federal é de R\$ 905 milhões, representando 17,2% do PIB Agropecuário da RIDE, mas apenas 0,33% do PIB Distrital desse setor, e Unai de R\$ 790 milhões com 15,0% do PIB Agropecuário da RIDE e 25,9% do PIB Municipal desse setor, segundo dados do IBGE/2019, Luziânia e Buritis também apresentam valores significativos, com 6,6% e 5,7% do PIB Agropecuário da RIDE, respectivamente (IBGE,2019).

Com relação ao perfil econômico, o município de Água Fria de Goiás é o que possui maior proporção do setor agropecuário, com 61,6% do PIB Municipal desse setor, mas representa apenas 2,9% do PIB Agropecuário da RIDE como um todo. Em seguida, Vila Propício com 56,8%, Cabeceiras com 56,5%, Mimoso de Goiás com 54,6%, São João d'Aliança com 45,2%, e Vila Boa com 29,6%, mas também com pouca representatividade no total do PIB Agropecuário da RIDE (IBGE,2019).

O setor de serviços no Distrito Federal responde por 94,30% do PIB Distrital, com R\$ 175,7 bilhões, sendo R\$ 83,3 bilhões referentes à seguridade social, administração, defesa, educação e saúde públicas e o restante, R\$ 92,4 bilhões. Com relação à totalidade da RIDE, o Distrito Federal responde por 92,22% de todo o PIB de serviços da RIDE, logo em seguida, vêm Luziânia, com 0,98% e Valparaíso de Goiás, com 0,89% (Codeplan, 2018).

A Administração Pública tem grande peso na formação do Produto Interno Bruto do Distrito Federal, 44,7% do PIB em 2015, e por vezes promove um falso julgamento de que toda a economia do Distrito Federal se resume a esse nicho. Na verdade, no Distrito Federal o setor público funciona como estímulo e outros serviços se desenvolveram fortemente, destacando-se serviços financeiros, serviços de informação, atividades imobiliárias, serviços prestados a empresas e comércio de uma forma geral, que em 2015 chegaram a 49,6% do PIB conforme dados do IBGE/2015. Na realidade, o integrante da RIDE em que o setor público possui maior peso na formação do PIB Municipal é Santo Antônio do Descoberto, com 47,31% e, em seguida, o Distrito Federal, com 44,7% (Codeplan, 2018).

Os municípios da RIDE em que o peso relativo do setor de serviços na formação do PIB Municipal supera os 90% são Novo Gama, com 91,18%, Santo Antônio do Descoberto, com 90,60%, e Águas Lindas de Goiás, com 90,11%. No entanto, Valparaíso de Goiás é o que possui maior peso relativo do setor de serviços excluídos administração, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social, com 59,65% do PIB Municipal (Codeplan, 2018).

Com a inclusão do município de Barro Alto, esse se tornou o maior Exportador da RIDE, ocupando em 2017 a 133ª posição no *Ranking* Nacional de acordo com publicação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, totalizando US\$ 309,18 milhões em 2017. O principal produto exportado foi ferro-ligas, com 100% de participação nas exportações, principalmente para a China, com 35% das exportações, seguidos da Holanda, com 15% e dos Estados Unidos, com 10% (Codeplan, 2018).

Luziânia destaca-se também como grande exportador, ocupando em 2017 a 161ª posição no Ranking Nacional, totalizando US\$ 246,73 milhões em 2017. Os principais produtos exportados foram a soja, 83%, e o milho, 8,4%, principalmente para a China com 51% das exportações (Codeplan, 2018).

Em terceiro lugar vem Unai, ocupando em 2017 a 213ª posição, totalizando US\$ 172,85 milhões de dólares. O principal produto exportado foi a soja com 98%, principalmente para a China com 84% das exportações (Codeplan, 2018).

O Distrito Federal, por estar localizado no centro do Brasil, serve como ligação terrestre e aérea para o país. O Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek é um dos mais movimentados do Brasil por número de passageiros, havendo recebido cerca de 10 milhões de passageiros em 2021, não incluindo os passageiros em trânsito, tornando-se o segundo mais movimentado do país, conforme informação da Inframerica, atual administradora do Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek (Inframerica, 2022). Oito rodovias radiais fazem a ligação da capital federal com outras regiões do Brasil. Com base no Plano Nacional de Viação (PNV), a numeração dessas rodovias deveria variar de 005 a 095, segundo a razão numérica 005 e no sentido horário. Como o PNV estabelece que nenhuma rodovia estadual/distrital receba número igual ao de qualquer rodovia federal que atravessa a Unidade da Federação, restaram apenas onze números possíveis para serem utilizados como numeração das rodovias radiais no Distrito Federal (DNIT, 2006).

O DER-DF realizou adaptação do Plano Nacional de Viação (PNV) às características próprias do Distrito Federal e adotou os seguintes critérios (DNIT, 2006):

- a) o Anel Viário de Brasília recebeu a designação de DF-001, por ser a origem de todas as rodovias federais radiais. Brasília foi considerada um ponto sobre a Rodovia DF-003, no interior deste anel, e está localizada na

locais e regionais, prejudicando o aproveitamento de oportunidades de mercado em decorrência de:

- a) alto custo do transporte;
- b) maior demora no transporte;
- c) acesso reduzido a novos mercados e
- d) custo elevado de insumos não agrícolas. A redução desses custos de transporte e logísticos encontra-se diretamente relacionada ao desempenho do setor produtivo e contribui com a elevação de ganhos em produtividade, repercutindo no aumento da competitividade da produção rural da RIDE.

2.1.3 Relações Institucionais Envolvidas no Âmbito da RIDE

O processo de recriação da Superintendência do Desenvolvimento do Centro Oeste (Sudeco) iniciou-se em 2009 com a sanção da Lei Complementar nº 129, regulamentada pelo Decreto nº 7.471, de 4 de maio de 2011. Assim, o Governo Federal recriou a Superintendência extinguindo a Secretaria de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SCO) da estrutura do então Ministério da Integração Nacional, hoje Ministério do Desenvolvimento Regional.

A RIDE passou a ser regulamentada por um novo marco legal, o Decreto nº 7.469, de 2011, vigente até o presente, por meio qual restou vinculado ao Conselho Administrativo da RIDE (Coaride) à Sudeco, muito embora a presidência do Coaride tenha sido mantida pelo Ministro da Integração Nacional.

A composição atual do Coaride, portanto, de acordo com o Decreto nº 7.469, de 2011, as ações da RIDE são coordenadas pelo Conselho de Administração da RIDE, Coaride. Trata-se de órgão colegiado, formado por 13 membros assim distribuídos:

- a) Ministro de Estado da Integração Nacional, que o presidirá;
- b) Diretor-Superintendente da Sudeco;
- c) um representante dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e das Cidades;
- d) um representante da Casa Civil da Presidência da República, indicado por seu titular;

- e) dois representantes do Ministério da Integração Nacional, hoje Ministério do Desenvolvimento Regional, indicados por seu titular;
- f) um representante da Sudeco, indicado por seu titular;
- g) um representante do Distrito Federal, um do Estado de Goiás e um do Estado de Minas Gerais, indicados pelos respectivos Governadores; e
- h) um representante dos Municípios que integram a RIDE, indicado pelos respectivos Prefeitos.

Além disso, o Coaride possui uma Secretaria-Executiva, exercida pela Diretoria de Implementação de Programas e de Gestão de Fundos da Sudeco.

As representações municipais e estaduais têm mandato de 2 anos, podendo ser reconduzidos. Não há prazo para renovação de mandato da representação federal no Conselho. As decisões são tomadas por maioria simples de seus membros, cabendo ao seu Presidente o voto de qualidade. São, portanto, 9 membros do governo federal, 3 dos governos estaduais e apenas uma representação municipal.

De maneira geral observa-se uma grande prevalência da esfera federal na composição do Conselho, justificada pelo próprio caráter da Inter federativo da RIDE, agregando unidades da federação que podem possuir interesses administrativos divergentes nesse território, cabendo a União o papel de harmonização das políticas conflitivas levadas a esse Conselho. Esse mecanismo possibilita, inclusive, que a tomada de decisão sobre as ações a serem desenvolvidas na região possa ser realizada sem o consentimento dos governos estaduais e da representação municipal, o que teria sérias implicações quanto ao nível de concertação pretendido pelo próprio decreto, quando distribui igual peso individual aos votos de seus membros.

Com relação do GDF, há múltiplas entidades e órgão que atuam na RIDE, transpassando os limites geográficos do Distrito Federal. O Quadro 1 apresenta estas instituições e seu papel.

QUADRO 1. Instituições do GDF atuantes na RIDE

Instituição do GDF	Observações
Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal - Adasa	Lei expressa previsão de ações integradas na RIDE por meio de consórcios e convênios. ACT Internacional com a Unesco e Programa Brasília Sustentável dão suporte a acordos bilaterais com os municípios para o fortalecimento das políticas de recursos hídricos e saneamento básico.

Instituição do GDF	Observações
Banco Regional de Brasília - BRB	Crédito e financiamento para toda a RIDE.
Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde - FEPECS	Planejamento na capacitação de 300 profissionais de saúde com base em convênios com o Ministério da Saúde e com o Ministério da Justiça a partir da criação do Centro Regional de Referência em parceria com a Secretaria de Saúde/DF, com a finalidade de formação de profissionais de saúde na atenção integral à saúde e assistência social com usuários de crack e outras drogas e seus familiares no DF e entorno.
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do DF - Emater/DF	Apoio técnico na região integrada por meio de assessoria à Cooperativa Agropecuária da Região do DF - COOPA-DF
Secretaria de Agricultura Seagri/DF	Não há convênios firmados, mas o planejamento da Seagri/DF prevê ações em parceria com municípios da RIDE: disponibilização de maquinários espaço para comercialização na Ceasa-DF, distribuição de insumos para agricultura familiar, assistência técnica e disponibilização
Secretaria de Saúde SES/DF	Existência do Colegiado de Gestão da Saúde na RIDE, instância de pactuação entre os três Estados de caráter informal, que tem uma atuação discreta e ausência de reuniões regulares. Há previsão de ações de desenvolvimento de redes de atenção à saúde no PPA ancoradas no Projeto Qualisus Redes, do Ministério da Saúde, financiado com recursos do Banco Mundial, onde a RIDE foi uma das 13 regiões escolhidas
Secretaria de Transportes STDF	Atuação de gestão integrada prevista em Lei, mas nenhuma ação ou planejamento foi relatado pela Secretaria.
Secretaria de Obras SO/GDF	Programa Pró-Saneamento: Implantação do sistema de esgotamento sanitário de Águas Lindas de GO e adjacências. Programa Pró-Saneamento: Implantação do sistema de abastecimento de água de Águas Lindas de GO e adjacências. Implantação do sistema de produção de água do rio Corumbá – municípios de Cidade Ocidental, Luziânia, Novo Gama em GO e Santa Maria e Gama no DF. Programa Saneamento para todos: implantação do sistema de produção de água do rio Corumbá – municípios de Cidade Ocidental, Luziânia, Novo Gama em GO e Santa Maria e Gama no DF. Os recursos são do PAC em saneamento e são executados e fiscalizados pela Caesb
Secretaria de Turismo Setur/DF	Previsão em Lei da inclusão da RIDE na política de turismo do DF. Ações específicas para a RIDE em seu planejamento estratégico para a regionalização do turismo e a criação de roteiros turísticos integrados. Até o momento, ausência de convênios ou acordos de cooperação.
Secretaria de Desenvolvimento Social	Visão estratégica da Secretaria tem a RIDE como foco de

Instituição do GDF	Observações
Sedest/DF	atenção para o seu planejamento das políticas sociais voltadas para DF e Entorno. As ações se concentram em realizar reuniões regulares dos CRAS e CREAS com as unidades de saúde dos municípios e inserção da gestão integrada da RIDE na legislação concernente às políticas sociais.
Secretaria de Planejamento – Seplan/DF	O planejamento estratégico da Secretaria prevê dois macrodesafios estruturantes para a postura do GDF diante da gestão da RIDE: 1) Assumir protagonismo no Conselho de Desenvolvimento da RIDE e 2) Propugnar pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável para a região
Secretaria de Segurança Pública - SSP/DF	Atua na RIDE por meio de Acordo de Cooperação Técnica. Atualmente o acordo encontra-se em fase de renovação no Ministério da Justiça. Neste intervalo, exercício de parceria informal com o governo de GO.
Departamento de Estradas e Rodagens - DER/DF	Existe previsão em Lei de possibilidade de celebração de convênios e acordos de cooperação para realização de projetos de construção de rodovias pelo DER/DF para interligação com o entorno. No entanto, não tem havido previsão orçamentária para a execução destas ações, mesmo que solicitadas para serem incluídas no orçamento.

Fonte: Elaboração própria (2022).

2.1.4 Os Sistemas de Gestão no Âmbito da RIDE

A gestão da RIDE por meio de instrumentos de planejamento foi prejudicada pelo longo período de inoperância de sua principal instância de articulação – o Coaride. Após sua reativação em 2011 com a criação da Sudeco, algumas iniciativas vêm sendo desenhadas a fim de que possam se tornar subsídios para um planejamento integrado. A intenção é que essas iniciativas sejam discutidas e deliberadas entre os membros do Conselho que, representando seus respectivos órgãos e entes federados, legitimam o planejamento a ser implementado.

Essas iniciativas caminham no sentido de fortalecer aspectos de infraestrutura dos municípios integrantes da RIDE e Entorno para o efetivo desenvolvimento da região.

O que justifica o enfoque para um planejamento integrado são as políticas do Governo Federal mobilizadas para o desenvolvimento territorial a partir da lógica de

geração de infraestrutura desenhada por Programas de Governo (PPA). Em consonância com este alinhamento, está a criação do Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste (FDCO), com o propósito de permitir que a União conceda subvenção econômica às instituições financeiras oficiais federais de projetos de investimentos submetidos à aprovação da Sudeco para o Centro-Oeste.

No âmbito da RIDE e Entorno, o FDCO motivou a consolidação de Acordo de Cooperação Técnica (ACT) celebrado entre os seguintes atores: União, Distrito Federal e Estado de Goiás, Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e a Sudeco. Esse ACT, publicado no DOU de 21 de dezembro de 2011, tem como objeto firmar o interesse conjunto na elaboração de estudos técnicos, econômicos e ambientais necessários para a outorga da exploração do serviço público de transporte regular de passageiros no trecho ferroviário Brasília/DF a Luziânia/GO. Por meio do ACT, ficou instituído o Comitê Técnico Ferrovia Brasília/Luziânia que, sob coordenação da Sudeco, faz a gestão das ações previstas no acordo.

Como primeira ação do ACT Ferrovia Brasília/Luziânia, foi publicada no DOU de 17 de setembro de 2012 a Manifestação de Interesse para seleção de consultores dentro do contrato do Banco Mundial com a ANTT (BIRD Nº 7383-BR). Esta consultoria visa a desenvolver um estudo de viabilidade para implantação de uma nova infraestrutura ferroviária entre Brasília, Anápolis e Goiânia. O estudo compreende o diagnóstico da situação atual do transporte entre as duas cidades e a integração com o corredor ferroviário Norte-Sul (fluxos de tráfego, condição de transporte por modal); o estabelecimento de cenários de evolução da demanda frente à oferta atual e prevista de transporte; estudos preliminares técnicos e econômicos, bem como estudos de impactos socioambientais da nova ligação ferroviária; estudo financeiro, operacional, jurídico, institucional e normativo visando estabelecer a viabilidade da outorga da exploração do serviço público de transporte ferroviário regular de passageiros e de cargas.

No mesmo contexto relacionado à temática infraestrutura, em especial à função pública de interesse comum de transporte, foi firmado protocolo de intenção entre a União, Distrito Federal, Estado de Goiás, ANTT, DNIT e a Valec Engenharia Construções e Ferrovias S.A. no DOU de 3 de julho de 2012. Este protocolo tem como objeto o interesse conjunto na elaboração de Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Socioambiental (EVTEA) necessários à outorga de exploração do

serviço público de transporte ferroviário regular de passageiros e de carga no trecho Brasília/DF, Anápolis e Goiânia/GO.

Na esfera federal, foram analisados os Planos Plurianuais (PPAs) de 2008-2011 e de 2012-2015. A pesquisa foi feita pela procura de ações setoriais que entendessem a RIDE como área de planejamento e aplicação de recursos daquela temática. No período de 2008-2011, foram identificados planejamentos e ações setoriais na RIDE e Entorno por parte exclusivamente do Ministério da Integração Nacional e do Ministério das Cidades (MCid)

Duas observações podem ser feitas aqui quanto ao PPA 2008-2011. A primeira, é que, apesar da ação prevista pelo extinto Ministério da Integração – provavelmente referindo-se às ações pertinentes à antiga SDR ou até mesmo à Sudeco – de promoção de investimentos em infraestrutura na RIDE, os recursos não foram utilizados à época. A segunda é que o MCid, além de incluir a RIDE em três programas e quatro ações de seu planejamento, programou a execução do total do valor estimado para cada ação. Isso revela que, apesar da ausência de articulação e planejamento do território da RIDE e Entorno por parte de seu órgão gestor, a urgência em se envidar esforços da área federal, notadamente em ações de infraestrutura, acaba por permitir algum tipo de arranjo de gestão temática na Região Integrada.

Já no planejamento do PPA 2012, é possível identificar a manutenção de ações do MCid com relação ao saneamento básico, delegando orçamento específico inclusive para realizar Planos Regionais de Saneamento Básico nas três regiões integradas de RIDE, mas também a ampliação para a questão da mobilidade urbana em ambientes metropolitanos, considerando o Distrito Federal e sua área metropolitana neste escopo. Além disso, o MCid projeta suas ações de Planejamento Urbano com um enfoque de planejamento integrado em regiões, aglomerações e metrópoles, considerando o trabalho das Regiões de Influência das Cidades – REGIC 2018 do IBGE. Segundo a hierarquia de cidades definidas desde a REGIC, 2018 Brasília é considerada uma metrópole nacional, considerando seu adensamento populacional e sua rede de influência com outras metrópoles.

No PPA 2013 também foi incluída por meio do Programa Cidadania e Justiça do Ministério da Justiça, uma ação voltada para a articulação e integração de ações para fortalecimento da participação social e diálogos federativos no âmbito da Política

Nacional de Justiça. Esta ação visa a criar e estruturar uma rede de articulação federativa por meio de um banco de dados priorizando, entre outras áreas, as rides.

Apesar da ausência de articulação entre os entes federados partícipes da RIDE, determinadas políticas públicas têm promovido efetiva integração, tais como as Rotas da Integração Nacional, inclusive a Rota da Fruticultura, com grande potencial de crescimento.

O PPA 2016-2019 representou a continuidade de um modelo de planejamento associado a temas de políticas públicas e ao ideal de construção coletiva e de participação da sociedade como seu diferencial (Beserra, 2020).

Esse PPA foi elaborado no primeiro ano do governo federal reeleito em 2014, sugerindo uma continuidade programática do PPA 2012-2015. A proposta encaminhada pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional, em 31 de agosto 2015, foi publicada como Lei nº 13.249, de 14 de janeiro de 2016. A proposta, porém, buscou absorver o impacto da crise financeira internacional de 2008, adotando uma política macroeconômica expansiva, apoiada em investimentos públicos – Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), fase 2 –, em investimentos em logística – Programa de Investimentos em Logística (PIL) e programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) – e em subsídios – desoneração de impostos e crédito barato ao setor privado.

No PPA 2016-2019, a partir das experiências dos três PPAs anteriores, a proposta para a participação social, dessa vez, o espaço foi chamado de Fórum Dialoga Brasil Interconselhos, com a realização de mais seis fóruns regionais e quatro fóruns setoriais para discutir agendas para a juventude, as mulheres, sindical e empresarial.

Ressalta-se que, em dezembro de 2016, o país, no seu terceiro ano de déficit primário, implantou o Novo Regime Fiscal (NRF) (Emenda Constitucional no 95/2016), como instrumento complementar à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e à Regra de Ouro, além do encaminhamento de outras medidas de controle de gastos públicos, com destaque para a reforma da Previdência, e o início do aprimoramento do ambiente de negócios, para retomada da confiança e dos investimentos produtivos. Entretanto, o período 2016-2019 mostrou-se mais adverso do que o previsto no cenário elaborado quando da elaboração do PPA 2016-2019.

Na avaliação do programa PPA 2016-2019, constante do Relatório Anual 2019 do Ministério da Economia, destacam-se as seguintes ações do Programa Temático 2012:

a) Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar

O programa de Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar abrange objetivos, compromissos e medidas que visam promover avanços e o enfrentamento dos desafios existentes nas políticas agrícolas para a agricultura familiar. Os objetivos incluem os instrumentos de crédito e mitigação dos riscos climáticos e de mercado; de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e inovação; de apoio à organização econômica e inserção em mercados públicos e privados; cooperativismo; de promoção da produção de base agroecológica, orgânica e da socio biodiversidade e de contribuição para a redução da pobreza rural, por meio da inclusão produtiva da população rural em situação de pobreza.

O programa usa como indicador chave o rendimento médio mensal domiciliar per capita da agricultura familiar para mensurar o andamento do conjunto de políticas públicas voltadas à agricultura familiar. Os dados são calculados através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), e registraram aumento de 6% no último ano, chegando ao rendimento médio de R\$ 833,13 em 2019. Ao longo desse ciclo 2016-2019, o rendimento médio mensal aumentou 43%, em valores nominais.

b) Crédito e Proteção da Produção e da Renda

Quanto às políticas voltadas ao crédito, as principais medidas realizadas para o crédito rural no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) no ano de 2019 foram: (i) a ampliação do volume de recursos disponibilizados para financiar o público beneficiário do Pronaf, o maior desde a sua criação em 1995, um total de R\$ 31,22 bilhões para a Safra 2019/2020; (ii) o aumento no volume de recursos orçamentários para subsidiar os financiamentos do crédito rural destinados aos beneficiários do Pronaf, Safra 2019/2020, significando um aprimoramento dos instrumentos econômicos de apoio ao produtor rural e mais subsídios aos pequenos e médios produtores; (iii) a manutenção de menores taxas de juros do crédito rural. Atualmente apresentando a variação de 0,5 % a.a. para o microcrédito, 3,0 % a.a. para produtos e finalidades incentivadas e máximo de 4,6 % a.a. para os demais produtos e finalidades no Pronaf; (iv) possibilidade de financiamento da construção e reforma de moradias rurais até R\$ 50 mil, agregando qualidade de vida e estimulando

a permanência dos agricultores familiares no campo. O Plano Safra se tornou trienal (2017/2020) e estendeu-se até o primeiro semestre de 2020. Os valores financiados em 2019 perfazem o montante de R\$ 24,5 bilhões e o número de contratos o total de 1.362.326. Portanto, no período 2016-2019 alcançou-se um total de 2,49 milhões de contratos, superando em 38% a meta de 1,8 milhões de contratos.

c) Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER)

A Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) tem fundamental importância no acesso a diversas políticas públicas por meio das ações de seus agentes. Embora os cortes e contingenciamentos orçamentários tenham impactado negativamente o desempenho da ação que suporta essa política pública, no ano de 2019 foram atendidas 94.896 famílias com recursos diretos do governo federal, sendo 87.563 atendidas pela Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER) e 7.366 pelas ações de ATER do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). No período de 2016 a 2019 foram atendidos 551.910 agricultores familiares, correspondendo a 63% da meta original de 880 mil famílias. Em relação à meta de participação de pesquisadores, agentes de ATER e agricultores familiares em redes temáticas de construção e compartilhamento de conhecimento e tecnologias foram 5.663 pesquisadores envolvidos em projetos que articulam ensino, pesquisa e extensão para a construção do conhecimento agroecológico. Com este número de participantes atingiu-se 81% da meta de 7.000 pessoas proposta no início do PPA.

As ações de formação de agentes de Assistência Técnica e Extensão Rural visam contribuir para a expansão do aprendizado e qualificação profissional de técnicos e técnicas e agricultores e agricultoras familiares, de forma a permitir a atualização, o aprofundamento, a construção e a troca de conhecimentos com ênfase nos conceitos e princípios da Política Nacional de Ater (Pnater), dos 17.600 agentes de ATER previstos inicialmente foram formados 19.800, 112% do previsto para o período 2016-2019 por meio de convênios e contratos de repasse firmados com entidades de ATER e atuação da ANATER na capacitação inicial das chamadas públicas.

d) Cooperativismo, Inserção em Mercados e Aproveitamento Energético

Em 2019 foram intensificadas as ações do MAPA para a promoção da organização da agricultura familiar. No campo do fortalecimento do cooperativismo e associativismo destaca-se a parceria com a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - ANATER para realizar ações de qualificação na gestão de

cooperativas e associações em todo o território Nacional. Esta iniciativa é fundamental para inserir a agricultura familiar nos mercados públicos e privados, gerando assim, melhoria na renda e na qualidade de vida de seus associados. No processo de inserção da agricultura familiar nos mercados institucionais destaca-se a parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a qual previu a realização de cursos, oficinas e seminários para a capacitação de agricultores familiares e gestores públicos, promovendo assim, a ampliação da participação de agricultores familiares no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Ainda neste tema, é importante destacar a atuação do MAPA nas Câmaras de Comercialização instituídas, em parceria com a Cooperação Alemã, nos estados do Amazonas, Pará, Acre e Amapá; as parcerias com Universidades e a participação direta de servidores da Secretaria Finalística em oficinas e capacitações em regiões com baixa execução do Programa. No âmbito dos mercados privados destacam-se as parcerias com o Ministério do Turismo e com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) para qualificar profissionais do setor, agricultores familiares e técnicos extensionistas com a finalidade de inserir cooperativas e associações de agricultores familiares nestes segmentos de mercado.

e) Agricultura Familiar na Integração Regional e na Cooperação Internacional

O período 2016-2019, diferentemente de outros momentos em que maiores investimentos eram feitos para impulsionar a agenda internacional, a agricultura familiar foi marcada por projetos menores, porém com consolidação dos espaços e amadurecimento das agendas internacionais. Observa-se que a meta de 'Qualificar 1.760 organizações da agricultura familiar' atingiu 96% de execução, beneficiando 1.689 organizações. Em 2018 a Assembleia Geral das Nações Unidas aprovou a criação da Década da Agricultura Familiar 2019-2028, garantindo maior visibilidade das contribuições da agricultura familiar para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em 2030. Os temas comerciais ganharam destaque nos últimos anos, inclusive nos temas que dialogam com a agricultura familiar e o cooperativismo no acesso a novos mercados. Como exemplo deste trabalho, no segundo semestre de 2019 foi realizado o Seminário sobre as oportunidades e desafios para a agricultura familiar apresentados pelo Acordo de Associação Mercosul-União Europeia, quando mais uma vez a secretaria responsável pelo público da Lei nº 11.326/2006 demonstrou estar atenta às mudanças no cenário global e buscou garantir um espaço de destaque para a agricultura familiar.

f) Redução da Pobreza Rural, por Meio da Inclusão Produtiva dos Agricultores

No período 2016-2019, foram atendidas com ações de inclusão produtiva rural 135.489 famílias, ou seja 75% da meta de 180 mil famílias. Desse total, 80.256 foram beneficiadas com o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais, 13.440 com o Programa de Sementes e mais 41.793 famílias receberam alguma tecnologia social de acesso à água para produção. No ano de 2016, deu-se início ao replanejamento das ações de inclusão produtiva rural, considerando as mudanças no contexto fiscal e na estrutura administrativa dos órgãos do governo federal responsáveis pela execução da política. Nesse sentido, foram firmados acordos de cooperação técnica com unidades federativas para execução do Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais, de modo que o custo dos serviços de assistência técnica e extensão rural, fossem em parte assumidos pelos entes subnacionais. Em 2017, foi publicado o Decreto nº 9.221/2017, o qual cria o serviço de atendimento familiar para inclusão social e produtiva, com o objetivo de propiciar às famílias beneficiárias um atendimento com perspectiva de inclusão social, além da melhoria de sua capacidade produtiva.

Contribuíram para o não cumprimento integral da meta o fato de que no período entre 2016-2019 houve a fusão do Ministério do Desenvolvimento Agrário MDA com o MAPA. O MDA executava o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais de forma conjunta com o Ministério da Cidadania. Nesse período, também houve cancelamento de muitos contratos de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), o que impossibilitou o pagamento do recurso financeiro às famílias. Além disso, o cenário de restrição fiscal impactou significativamente tanto o Programa Fomento como o Programa Cisternas.

Diante da crise política, seguindo o novo modelo implantado em 2012, com algumas inovações, o PPA 2016-2019 revelou-se esvaziado de funções e com pouca incidência sobre o orçamento. Assim, encontramos-nos em momento de nova reformulação do Plano Plurianual, que retoma as bases metodológicas do modelo lógico para construção de programas baseados em problemas (IPEA, 2020)

A Lei nº 13.971/2019, que instituiu o PPA para o período 2020-2023, o número de programas saiu de 66 e chegou a setenta, por conta de quatro programas criados no Congresso Nacional. Esse enxugamento do plano traz consequências não apenas para a transparência, mas também para a expressão do projeto de desenvolvimento do país. Apenas onze programas, pouco mais de 15% do total, têm

metas regionalizadas, contemplando apenas cinco diretrizes. Além disso, o Poder Executivo adotou limitação para apresentação dos projetos de investimentos prioritários no plano, tendo assim restringido seu potencial também como instrumento fiscal.

2.1.4.1 Entraves identificados na gestão metropolitana na RIDE

De acordo com o Relatório de Pesquisa do IPEA, de 15 de março de 2013, a fraca participação da RIDE como unidade territorial capaz de promover articulação intergovernamental traduz-se em baixa efetividade de produção de desenvolvimento no território.

O relatório expõe também o volume de operações e contratações do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO) nas três unidades de planejamento. A diferença de quantidades e valores é considerável entre a RIDE e as outras duas.

Como prévia análise desse relatório, pode-se considerar *ameaças* à gestão metropolitana na RIDE as seguintes ponderações:

- a) ausência de planejamento integrado por parte do Conselho Gestor da RIDE e Entorno (Coaride);
- b) apesar da pesquisa ainda não ter alcançado as ações dos Estados de Goiás e Minas Gerais, as ações do GDF ainda são muito pontuais e não são integradas com o planejamento da região e
- c) os elevados gastos de ações da esfera federal que contemplam a RIDE e Entorno ficam pulverizados na ausência de um planejamento integrado para a região.

A falta de integração nas políticas públicas no âmbito da RIDE é entrave para o desenvolvimento da região. Uma avaliação da governança na RIDE aponta para uma fragilidade. Um arranjo institucional discreto, sem iniciativa de promover um planejamento integrado, a ausência de um fundo específico para o apoio aos projetos e ações, a 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 promova a pactuação necessária para a construção de metas comuns.

As ações não institucionais ainda não proporcionaram um nível estratégico de governança por não conseguirem se integrar umas com as outras. Desconexas, estas ações não conduzem a políticas públicas consolidadas que tenham rebatimento em melhorias na gestão das ações coordenadas de desenvolvimento. Setorialmente e momentaneamente existem alguns projetos bilaterais que resolvem questões emergenciais e, exatamente por isso, não se transformam em capacidade de governança que uma região integrada necessita.

2.1.5 Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste – FCO

O Fundo Constitucional do Centro-Oeste é composto por recursos voltados para financiamento de iniciativas privadas na região Centro-Oeste. A administração deste fundo, anteriormente gerido pela SCO, é feita pelo Banco do Brasil, atualmente sendo gerido pela Sudeco.

A partir do relatório de gestão publicado em 2010 pelo Ministério da Integração Nacional, pode-se ter uma inferência da atuação do Fundo na RIDE e Entorno, considerando-a uma das três regiões de planejamento previstas na Política Nacional de Desenvolvimento Regional PNDR – as outras são a mesorregião e a faixa de fronteira.

Sem entrar no debate acerca da metodologia da tipologia da PNDR, algo polemizado por especialistas da área, a aplicação do FCO para os municípios considerados baixa renda foi nula no período analisado – 2002 a 2008. Considerando que os municípios mais pobres têm menos capacidade de atrair investimentos de capital privado, isso é razoável. No entanto, demonstra a fragilidade deste tipo de recurso público quando se trata de desenvolvimento regional ou metropolitano. As regiões mais pobres não alcançam os resultados da aplicação dos recursos públicos, por mais eficientes que eles sejam. E os números mostram que são. Nos municípios considerados de alta renda, a aplicação do FCO é quase a metade ou mais que os municípios considerados estagnados (IPEA, 2013).

Outro ponto interessante dos resultados do relatório é que correlacionando as três regiões de planejamento da PNDR, no período analisado, a RIDE recebeu consideravelmente bem menos investimentos do FCO do que as outras duas regiões de planejamento. Na RIDE, o FCO financiou em 2008 R\$ 104 milhões, um terço do que financiou para a mesorregião de Águas Emendadas no valor de R\$ 304 milhões e

cinco vezes menos do que financiou na Faixa de Fronteira – R\$ 649 milhões (IPEA, 2013).

Apesar de não estar descrito no relatório os tipos de operações onde este fundo é aplicado, o fato dele atingir maiores volumes em municípios considerados de alta renda ou renda estagnada aponta para a possibilidade deste crédito atingir grandes empreendimentos em detrimento daqueles pequenos ou microempreendedores que aguardam uma oportunidade de crédito para alavancar seu negócio. Esta característica, do ponto de vista do desenvolvimento e da dinâmica regional, é nociva para o aquecimento da economia da região, indo na contramão da proposta do FCO em apoiar a promoção do desenvolvimento regional.

2.1.6 As Rotas de Integração Nacional

Entre as atribuições a cargo Ministério de Desenvolvimento Regional (MDR), a Estratégia Rotas de Integração Nacional, instituída pela Portaria nº 299, de 4 de fevereiro de 2022, do Ministro de Estado do Desenvolvimento Regional, e desenvolvida e implementada pela Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano (SMDRU), contribui para a concretização dos objetivos da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), por meio da identificação e incentivo a cadeias produtivas economicamente inclusivas e ambientalmente sustentáveis.

A Estratégia Rotas promove a ação conjunta das entidades responsáveis por ações públicas e privadas de fomento ao desenvolvimento socioeconômico, com a participação direta das lideranças dos territórios e cadeias produtivas, desde a identificação das prioridades até a elaboração e gestão de projetos.

As Rotas são sistemas produtivos e inovadores, associados a cadeias produtivas estratégicas, que promovem a coordenação de ações públicas e privadas, mediante o compartilhamento de informações e o planejamento das intervenções no território, com vistas ao aproveitamento de sinergias coletivas e ao fomento à inovação e diferenciação para a sustentabilidade dos empreendimentos associados. Busca-se otimizar a ação conjunta das instituições nos territórios, com a participação direta das comunidades beneficiadas, desde a formulação até a gestão dos projetos.

A iniciativa Rotas tem os seguintes objetivos específicos:

- a) valorizar as vocações dos territórios e identificar sinais distintivos;

- b) promover e valorizar os recursos naturais, culturais e socioeconômicos;
- c) desenvolver competências organizacionais, técnicas e produtivas;
- d) fortalecer a governança das cadeias produtivas priorizadas nas diversas escalas;
- e) apoiar redes territoriais de organização social, produtiva e aprendizagem;
- f) estimular o consumo de produtos derivados das cadeias produtivas priorizadas e regularizar e padronizar a oferta dos seus produtos;
- g) ampliar a eficiência e a rentabilidade dos empreendimentos (economias de escala) e
- h) integrar as cadeias produtivas priorizadas a outros setores (economias de escopo).

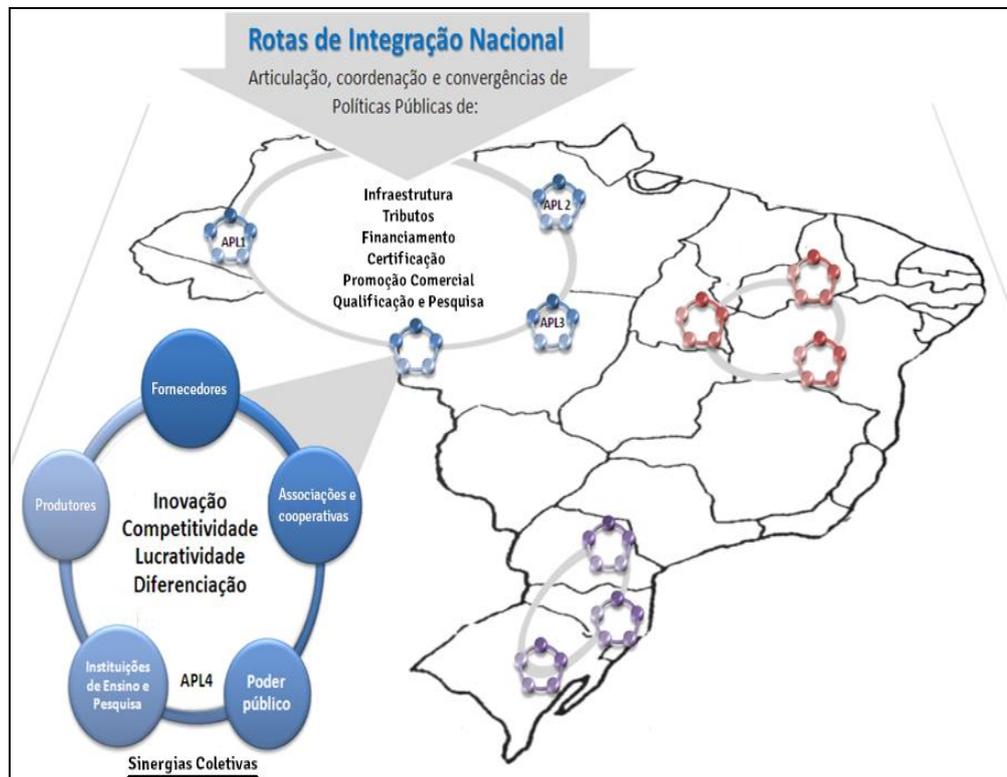
O público-alvo da iniciativa Rotas são:

- a) produtores e empreendedores rurais e urbanos organizados em associações, cooperativas e demais modalidades previstas;
- b) empresas agroindustriais, industriais e de serviços;
- c) *startups* (microempresas de base tecnológica) e
- d) empresas âncora para integração vertical de cadeias produtivas.

Embora a PNDR não privilegie a ação direta nas áreas de alta renda, esses espaços são estratégicos para o desenvolvimento regional, pela infraestrutura de beneficiamento, comercialização e serviços, além da criação e difusão de inovações que podem beneficiar territórios de menor renda.

Na Macrorregião Centro-Oeste, por exemplo, a estrutura urbana avançada do Distrito Federal, com rede de comércio sofisticada, serviços modernos e público com alto poder de consumo, pode ser uma alavanca para o desenvolvimento do entorno da RIDE, de menor renda, porém, com grande potencial de crescimento econômico em agroindústrias e agricultura irrigada com base na fruticultura.

Além disso, podem ser apoiados projetos empresariais estruturantes com recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento (FCO, FNO e FNE), para estabelecimento de empresas âncora ou *startups* inovadoras (MPEs), cujo papel é agregar valor à produção primária e industrial, disseminando tecnologias e serviços para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico dos territórios prioritários da PNDR (Figura 5).

FIGURA 5. Regiões Brasileiras Priorizadas pela PNDR

Fonte: MDR (2022)

Em síntese, a iniciativa das ações das Rotas de Integração Nacional prevê o compartilhamento de responsabilidades em torno de uma agenda de ações públicas e privadas (carteiras de projetos), negociada com lideranças de territórios e cadeias produtivas (comitês gestores). Além disso, também podem ser apoiadas questões transversais, associadas à dotação de infraestrutura (energia, transportes e telecomunicações), mecanismos de financiamento (fundos regionais e incentivos fiscais) e fortalecimento do capital social (associativismo e cooperativismo).

As Rotas de Integração Nacional atualmente trabalhadas pelo MDR estão dispostas abaixo:

- a) Rota do Açaí
- b) Rota da Biodiversidade
- c) Rota do Cacau
- d) Rota do Cordeiro
- e) Rota da Economia Circular
- f) Rota da Fruticultura
- g) Rota do Leite

- h) Rota do Mel
- i) Rota do Pescado
- j) Rota da Tecnologia da Informação e Comunicação

No atual quadro da escassez de água, a demanda crescente devido aos múltiplos usos de água, em especial para consumo populacional e produção agrícola requer o uso de ferramentas de planejamento, gestão e uso sustentável dos recursos naturais, fundamentais para gerar ciclos virtuosos de crescimento, produção e renda.

Dentre as Rotas, cabe destacar que a Rota da Fruticultura tem como finalidade impulsionar a cadeia produtiva da fruticultura a partir da vocação, dos interesses e do potencial das comunidades rurais. O MDR já criou outros dois Polos da Rota da Fruticultura nos estados de Alagoas e Ceará, visando promover o desenvolvimento regional e a inclusão produtiva, bem como ampliar e qualificar o processo de organização dos produtores e a comercialização das espécies frutíferas priorizadas nas regiões.

2.1.7 Conclusões: oportunidades e ameaças (fatores externos)

As oportunidades e ameaças simbolizam as antecipações do futuro e estão relacionadas a *fatores externos*, que permitem a identificação de aspectos que podem constituir constrangimentos (*ameaças*) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objetivos delineados para a organização.

Sabe-se que o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização precisa conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma como estratégia para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto, pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Como prévia análise, pode-se considerar como *ameaças (externas)* no âmbito da RIDE as ponderações levantadas nos Diagnósticos da Produção da RIDE (IBRADEC 2005/6), combinadas com os levantamentos de campo realizados nas oficinas participativas conduzidos pelo Consórcio Nippon/Del Giudice, nos anos de 2021 e 2022, na implementação da Etapa 1 da Rota da Fruticultura, onde se destacaram as seguintes *ameaças*:

- a) ausência de planejamento integrado por parte do Conselho Gestor da RIDE e Entorno (Coaride);
- b) ações do GDF são muito pontuais e não são integradas com o planejamento da região;
- c) ausência de um planejamento integrado de ações na RIDE com os recursos da esfera federal cujos recursos ficam pulverizados;
- 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;
- f) distanciamento do Poder Público das questões do meio rural;
- g) desconhecimento do poder público na dinâmica do meio rural e, da relevância do setor primário na economia municipal;
- h) inexistência de sinal de comunicação de telefonia celular e *Internet* no meio rural. Quando existe é fraco ou intermitente;
- i) limitação das políticas públicas na estruturação das organizações rurais familiares fornecedoras de alimentos, realizando somente na aquisição de alimentos (Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE), se limitando somente à aquisição de produtos;
- j) 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 frutas, legumes e verduras - FLV ou outros;
- k) morosidade no processo para obtenção de outorga d'água ou licenças ambientais além de elevado custo para o produtor rural familiar e
- l) falta de investimentos estruturais em transporte e logística é um dos fatores que influi na pobreza no meio rural na RIDE, o que reduz o acesso aos mercados locais e regionais.

Ainda com olhar no ambiente externo, pode-se considerar como *oportunidades* (externas) no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE:

- a) implantação de ordenamento territorial no âmbito da RIDE, com a gestão dos territórios (espaços geográficos) 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 Polo de 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 região por meio da adoção de políticas de investimento em infraestrutura em apoio a 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;
- f) institucionalização de políticas de formação de mão de obra voltada ao empreendedorismo rural e ocupação das vagas de empregos do campo;
- g) estímulo a atuação do setor financeiro e de crédito;
- h) avanço no perfil socioeconômico e tecnológico das organizações de produtores, associações e 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 agroindustrial em favor do setor produtivo e
- 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.

2.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno pode ser avaliado sob diversos prismas. De modo geral, a FIGE orienta analisar a liderança, a estrutura organizacional, a gestão de pessoas e os recursos, que podem ser: físicos ou materiais, financeiros, mercadológicos, administrativos, tecnológicos e informacionais.

2.2.1. Polo de Fruticultura da RIDE

No ano de 2020, foi proposto o desenvolvimento do *Polo de Fruticultura da RIDE*, por meio de parceria entre a SMDRU e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), empresa pública vinculada ao MDR, que resultou na formação de Grupo de Trabalho Executivo específico, conforme Portaria/MDR nº 3.047, de 4 de dezembro de 2020.

O Polo conta com projetos em andamento e investimentos previstos organizados a partir de uma Oficina de Planejamento Estratégico, iniciada no segundo semestre de 2021 (Etapa 1). A organização da Rota da Fruticultura ([Figura 6](#)) na RIDE também conta com a parceria da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do DF (SFA/DF), da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e da Embrapa Cerrados, todas vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

De acordo com o capítulo fruticultura do Plano Diretor de Agricultura Irrigada do DF (PDAI-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”.

FIGURA 6. Logomarca da Rotas da Fruticultura



Fonte: Rotas da Integração Nacional (MDR, 2022)

Essas ações se coadunam com as ações das demais Rotas de Integração Nacional, citadas anteriormente, voltadas para ampliar a capacidade de produção, levantar o potencial dos fruticultores, das espécies frutíferas e do mercado consumidor e qualificar o processo de gestão e organização da produção.

2.2.2 Relações Institucionais e Sistemas de Gestão no Âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE

As Relações Institucionais no âmbito da Rota da Fruticultura podem ser consideradas parte essencial para o êxito do Polo de Fruticultura da RIDE, além de se constituírem um meio para proporcionar uma melhor interação entre os diversos atores internos e externos, articulando e convergindo ações e interesses, por meio da identificação, da análise e do monitoramento de temas, instituições, atores e suas conexões, visando a fortalecer o Polo da Fruticultura da RIDE, mitigar riscos e potencializar o controle, em defesa do interesse público e em benefício da sociedade.

Os atores integrantes das cadeias de produção de frutas da RIDE deverão se relacionar e o perfil destas relações deve se dar por contratos comerciais, acordos quanto aos critérios de qualidade dos produtos a serem fornecidos, estabelecimento de cronogramas de entrega e de produção, sanidade, rastreabilidade, embalagens e rotulagem, logística, procedimentos pós-colheita, protocolos de exportação de produtos agropecuários não processados, e outros. Estas relações estão subordinadas a dois ambientes:

- a) instituições públicas: conjuntos de leis (ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais), normas e padrões de comercialização que representam os instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas no segmento e
- b) organizações de suporte ao Polo de Fruticultura da RIDE: conjunto de organizações, empresas ou entidades que exercem influência sobre as Cadeias de Produção de Frutas da Rota, tais como: cooperativas agropecuárias, agroindústrias, agências de fiscalização ambiental, agências de créditos, universidades, centros de pesquisa e agências credenciadoras.

As cadeias de produção, inclusive as de frutas, são representadas por um conjunto de ações realizadas em etapas consecutivas que, por meio de transformações, fazem o produto chegar até a sua constituição final. A sucessão de operações ocorre de forma integrada e inseparável, na qual cada elo depende de quem fornece a matéria-prima e de quem recebe o produto, pagando valores para isso.

Em razão dessa dependência, qualquer erro mais grave em qualquer um dos segmentos pode impactar profundamente os segmentos subsequentes, ou seja, basta um elemento da rede enfrentar algum problema, que todos os outros serão afetados direta ou indiretamente.

Na estruturação da Rota da Fruticultura, diversos aspectos relacionados às instituições públicas deverão ser considerados para o seu desenvolvimento:

- a) políticas e regulamentos;
- b) sistema tributário;
- c) incentivos fiscais;
- d) taxas de juros;
- e) comércio exterior e concorrência internacional;
- f) taxa de câmbio;
- g) barreiras tarifárias;
- h) legislação ambiental e trabalhista;
- i) *Marketing* institucional e organizações de apoio;
- j) políticas de investimento em infraestrutura de produção e em tecnologias embarcadas no escoamento das safras;
- k) políticas de ordenamento territorial, regularização fundiária e de gestão territorial;
- l) grau de dependência internacional na produção de insumos para as cadeias produtivas do agronegócio (sementes, material genético, transgenia, biotecnologia, adubos, defensivos) e
- m) políticas de formação de mão de obra capacitada voltada ao empreendedorismo rural e ocupação das vagas de empregos do campo.

Farina, Azevedo e Saes (1997) explicam que as instituições surgem da necessidade de maior controle e garantia dos direitos de propriedade à medida que a economia se torna especializada e, conseqüentemente, mais complexa. Os avanços

em direção à maior especialização dos processos econômicos, como a divisão do trabalho, possibilitam elevação da produtividade e redução dos custos de produção. No entanto, a especialização acarreta um número maior de transações cada vez mais complexas, elevando assim, os custos de transação. Existe, portanto, um *trade-off* entre especialização e custos de transação. Com a elevação natural da especialização nas sociedades modernas (em busca de maior produtividade), as instituições são criadas para definir, de forma eficiente, os direitos de propriedade nas relações de troca e reduzir os custos de transação.

Assim, as instituições são restrições criadas pelos seres humanos para moldar as relações políticas, econômicas e sociais e foram inventadas (não surgem naturalmente) para dar ordem e diminuir a incerteza nas transações. Definidas como as “regras do jogo” das relações humanas, as instituições s, e sua evolução, definem o modo como as sociedades se desenvolvem ao longo do tempo e, dessa forma, são as bases para a compreensão das transformações históricas na sociedade. (NORTH 1990 apud PALOSHI, 2015, p. 417).

As instituições podem ser entendidas como regras formais (legislações, constituições, direitos de propriedade) e informais (costumes, tabus, tradições, códigos de conduta, preceitos religiosos, reputação, valores sociais) que emergem das relações humanas para reduzir os custos de se transacionar em uma economia de elevada especialização. Instituições eficientes são as que conseguem definir e proteger os direitos de propriedade e reduzir os custos de transação, com o aumento dos custos de quebra contratual e a criação de incentivos aos investimentos, elevando os ganhos da cooperação para o comércio (NORTH 1991 apud PALOSHI, 2015, p. 417).

Dentre as instituições que atuam na RIDE, integrando seu ambiente institucional e que podem se interrelacionar com a Estratégia Rota da Fruticultura, encontram-se:

- a) Codevasf - Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba;
- b) MDR – Ministério do Desenvolvimento Regional;
- c) ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico;
- d) BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento;
- e) CGP – Comitê Gestor do Programa;
- f) MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;

- g) MCidades – Ministério das Cidades;
- h) MMA - Ministério do Meio Ambiente;
- i) MME – Ministério das Minas e Energias;
- j) MT – Ministério dos Transportes;
- k) Prefeituras Municipais dos 33 municípios integrantes da RIDE e o Governo do Distrito Federal e suas Secretarias;
- l) Governos dos Estados de Minas Gerais e Goiás;
- m) Câmara dos Deputados, Senado Federal e Congresso Nacional;
- n) órgãos públicos federais, estaduais e municipais;
- o) Programa Interáguas ANA/MMA/MCid/MDR;
- p) Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;
- q) Conab - Companhia Nacional de Abastecimento;
- r) Inmet - Instituto Nacional de Meteorologia;
- s) SFB - Serviço Florestal Brasileiro;
- t) SMDRU;
- u) SNSH - Secretaria Nacional de Segurança Hídrica do MDR e
- v) SNSA - Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental.

Da mesma maneira, o conjunto de organizações, empresas ou entidades prestadoras de serviços que influenciam a estruturação e operacionalização do Polo de Fruticultura da RIDE, (ambiente organizacional) são integradas pelas:

- a) organizações do setor financeiro, de seguros e de crédito;
- b) organizações de produtores, associações, cooperativas e outras organizações não governamentais envolvidas;
- c) organizações comerciais públicas e privadas;
- d) organizações na área de ensino e capacitação;
- e) organizações do sistema agroindustrial e
- f) universidades e institutos de pesquisa envolvidos.

Dessa forma, a atuação das organizações está relacionada à cooperação de agentes que se unem para alcançar um objetivo comum ou que partilham os mesmos interesses. O estímulo para cooperação dos atores está no fato de estes acreditarem na maior eficiência da ação coletiva comparada às ações individuais. As organizações podem ter caráter político (partidos políticos, coligações partidárias), educacional

(institutos de pesquisa, escolas, universidades), social (clubes, igrejas) e econômico (sindicatos, associações, cooperativas, organizações corporativistas, câmaras setoriais, firmas (NORTH, 1990).

Na RIDE, de maneira geral, podem integrar o ambiente do Polo de Fruticultura da RIDE, as seguintes organizações:

- a) instituições de ensino e pesquisa;
- b) organizações da sociedade civil;
- c) associações e cooperativas de trabalhadores e empresas rurais e urbanos;
- d) empresários e investidores;
- e) Confederação Nacional da Agricultura (CNA);
- f) Associação das Indústrias Processadoras de Frutos Tropicais (ASTN);
- g) Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA);
- h) Apex Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil);
- i) Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados (Abrafrutas);
- j) Confederação Nacional da Indústria (CNI);
- k) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (Sebrae);
- l) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar);
- m) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac);
- n) Sociedade Brasileira de Fruticultura (SBF);
- o) Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e
- p) instituições bancárias e financeiras

No agronegócio, organizações eficientes, caracterizadas pelo comportamento cooperativo entre indivíduos que partilham um objetivo, além de criarem e dividirem corretamente os benefícios da ação conjunta, geram externalidades positivas destinadas a elevar a competitividade de todo um sistema agroindustrial. As organizações têm grande importância e influência no desempenho dos sistemas agroindustriais frente às mudanças econômicas e institucionais (NORTH, 1990).

Segundo Castro (2001), o desempenho das instituições e das organizações, empresas ou entidades prestadoras de serviços acabam por interferir de desempenho das cadeias de produção. Assim é vital a adoção de ferramentas de gestão que de

maneira permanente permitam a identificação dos fatores críticos desempenho das cadeias de produção, os seus pontos de estrangulamento e as oportunidades para o seu desenvolvimento, realizada mediante apreciação das interações dos componentes, dos fluxos de matérias e capital, de processos produtivos e de entradas e saídas em cada subsistema.

Castro *et al.* (1999) ressaltam que o desempenho das cadeias de produção necessita de referências para se estabelecer sua avaliação, construídas a partir da formulação de critérios e indicadores. A análise pode ser conduzida considerando-se um fluxo de capital ou material. Os critérios de mensuração mais comuns são eficiência, qualidade, competitividade, equidade e sustentabilidade ambiental, conforme é detalhado a seguir:

- a) *Eficiência* é medida pela relação dos insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*) do sistema, mensurados em uma mesma unidade de fluxo. O capital traduzido em uma determinada moeda, como dólar ou real, é o elemento mais apropriado para análise de uma cadeia de produção agropecuária. A medida de produtividade, que relaciona o valor do produto por unidade de trabalho ou capital, é uma maneira muito utilizada para medir eficiência nos sistemas produtivos agrícolas;
- b) *Qualidade*, usualmente, é definida pela totalidade de propriedades e características identificadas em um produto ou serviço, que contribuem para satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas dos clientes intermediários e finais de uma Cadeia de Produção. O atributo qualidade pode também ser conduzido por um conjunto de normas e padrões a serem atingidos pelos produtos ou serviços. Um exemplo são as certificações emitidas por empresas internacionais, que fixam um conjunto de indicadores de padrões de qualidade, que pressupõem ao consumidor confiança ao adquirir produtos ou serviços certificados. Os critérios de aferição da qualidade são estabelecidos por indicadores, preferencialmente quantitativos. No caso das cadeias produtivas essas propriedades podem ser físicas, químicas, organolépticas, referentes a atributos necessários para o uso adequado do produto ou manejo, ou ainda, referentes a atributos especiais com valores nutricionais específicas ou ecologicamente corretos.

- c) A medição de *competitividade* deve sempre envolver medidas de eficiência produtiva e qualidade em relação a produtos similares, pois são indicadores de vantagem competitiva. Considerando os produtos e subprodutos da cadeia em um mercado consumidor, o conceito de competitividade pode ser derivado a partir do conceito de vantagem competitiva. Por esse conceito verificam-se três formas distintas de concorrências entre as empresas, em relação a produtos diferenciados, a produtos de baixos custos e de produtos que atendem a segmentos do mercado. Os baixos custos em cadeias produtoras de commodities significam eficiência produtiva, quando comparada a cadeias concorrentes. Já os produtos diferenciados ou de valor agregado são competitivos a partir de um maior desempenho em qualidade. Outra situação, que pode envolver diferenciação ou baixo custo, refere-se a segmentos de mercado que se distinguem por demandarem produtos específicos, esta segmentação constitui nichos onde as cadeias também são competitivas.
- d) *Equidade* de uma Cadeia de Produção Agropecuária é a análise que considera o fluxo de capital, que se inicia no consumidor final, verifica o equilíbrio da distribuição de benefícios econômicos na cadeia.
- e) *Sustentabilidade ambiental* é um critério de avaliação de desempenho mais específico dos componentes da Cadeia de Produção Agropecuária. A sustentabilidade refere-se a produzir mantendo um determinado padrão de qualidade e eficiência ao longo do tempo. Apesar da ruptura do equilíbrio original no ecossistema, em virtude da exploração do homem, a influência é neutralizada em função da aplicação de tecnologias e conhecimentos que evitam a degradação onde atua a cadeia. A mensuração do desempenho de sustentabilidade pode envolver o controle de variáveis químicas, físicas e biológicas, devido sua complexidade. Os indicadores, em graus distintos de intensidade, podem afetar outros tipos de desempenho como competitividade, eficiência ou qualidade dos produtos. A construção de padrões de sustentabilidade é específica para cada situação a ser analisada.

Segundo Lima *et al* (2001), em torno dos conceitos de eficiência, equidade, competitividade, concorrência e cooperação entre os elos da cadeia também se define a *Coordenação* de uma Cadeia de Produção.

Admitindo-se os princípios de análise propostos por Castro *et al* (1995), em que um sistema pode ser caracterizado por seu desempenho, este por sua vez, pode ser afetado pelos chamados “fatores críticos”. Portanto, vale destacar mais este conceito, que segundo Castro *et al* (2005 – pag.60), “fator crítico é qualquer variável (ou conjunto de variáveis) de grande impacto, positivo ou negativo, sobre o desempenho de um sistema”.

Portanto, segundo Castro *et al* (2005), quando estas forças mantêm uma correlação positiva ao fator crítico de desempenho de um sistema são chamadas de forças propulsoras, enquanto as forças restritivas são aquelas que apresentam correlação negativa.

“A descrição das relações entre fatores críticos e suas forças propulsoras e restritivas permite observar que se busca entender e identificar a rede de relações de causa e efeito, que terá um impacto sobre o desempenho do sistema que está sob análise. Determinar esta rede é um passo essencial para a análise diagnóstica de um sistema (...).” (CASTRO *et al*, 2005 - p. 61)

A identificação dos fatores críticos, que podem estar influenciando a eficiência de uma determinada Cadeia de Produção, é determinada em cada caso, tomando como referência o critério de desempenho que se deseja analisar. Por exemplo, quando se fala da eficiência de um elo sistema produtivo, esta variável possivelmente estará relacionada com seus processos produtivos utilizados, daí buscam-se variáveis que tenham a capacidade de determinar aumentos nas saídas e redução dos insumos. Por outro lado, quando se pretende verificar a eficiência de toda a Cadeia Produtiva, ou sua equidade, estes fatores podem estar mais relacionados com os aspectos das interações entre os elos e como estes detêm recursos necessários à sobrevivência de outros. (LIMA *et al*, 2001).

O conhecimento das características da produção agropecuária e dos produtores integrantes no ambiente interno da RIDE será essencial para o entendimento da atual dinâmica do setor, ajudando a identificar suas fortalezas e debilidades.

Assim, as informações levantadas, além de apoiarem a caracterização da estrutura e o funcionamento do segmento produtivo rural, também ajudarão a

identificar e avaliar os principais direcionadores que condicionam a eficiência e a competitividade das cadeias produtivas.

Além do setor produtivo rural, é essencial o conhecimento dos atores que interferem na dinâmica das Cadeias Produtivas da região, seja ajudando seu desenvolvimento ou agindo como concorrentes, com isso será possível desenhar seu papel no ambiente da RIDE, oferecendo subsídios à Gestão Estratégica, a partir da combinação de disciplinas diretamente relacionadas à Inteligência, à Teoria dos Jogos e às Técnicas de Negociação, todas elas abordadas pela Metodologia FIGE.

Por fim, o conhecimento do ambiente interno da Rota da Fruticultura da RIDE, apoiará os gestores na proposição de políticas públicas e na adoção de estratégias empresariais com potencial de contribuir para a melhoria da eficiência e competitividade das Cadeias de Produção do Polo de Fruticultura da RIDE.

2.2.3 Situação Atual dos Projetos Relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE

Atualmente, no Polo de Fruticultura da RIDE, há apenas iniciativas isoladas de produtores dedicados à produção e à comercialização de frutas, inexistindo entre eles a proposta da formação de um sistema de integração ou mesmo a estruturação de uma rede de colaboração. Nesse contexto, como organização potencialmente integradora, destaca-se a empresa privada Brava Agronegócios, com sede em Cristalina/DF.

Neste primeiro semestre de 2022, as ações do Polo de Fruticultura da RIDE concentram-se na proposição e na divulgação para a comunidade das condicionantes do modelo de projetos de fruticultura a serem implantados. As adesões ao Polo de Fruticultura da RIDE, por parte de Cooperativas de produtores rurais está em fase inicial de execução, devendo ser formalizadas ainda este ano. A proposta é que a partir da adesão se desenvolvam atividades em favor da produção de frutas vermelhas como o açaí e o mirtilo. Há expectativas de que no Relatório 5 desta consultoria, os números do avanço inicial do Projeto possam ser levantados e disponibilizados para a comunidade.

Pode-se afirmar que os projetos do Polo de Fruticultura se encontram na fase inicial, envolvendo a divulgação do modelo organizacional com o qual irá operar o Polo de Fruticultura da RIDE e a mobilização para a adesão ao Polo. Assim, foram realizadas as mobilizações das entidades, organizações rurais e produtores

interessados em aderir à Rota da Fruticultura. Outra atividade que avançou está relacionada ao desenvolvimento de pesquisas por parte da Embrapa, que indicará as variedades de frutas mais adequadas e rentáveis para a RIDE.

Para as fases subsequentes de implantação do Polo da Fruticultura da RIDE, estão previstos a realização de estudos sobre a disponibilidade hídrica dos municípios que integram a RIDE-DF, avaliações de solo e clima, orientação e fomento à criação de cooperativas, atividades iniciais que visam a implantação da Central de Comercialização, iniciativas para instalação de viveiros para a produção de mudas certificadas capazes de garantir origem, genética e sanidade do material vegetal, Instalação da Integradora, empresa que irá atuar como facilitadora de todo processo produtivo junto aos produtores, assim como ações diretas junto às prefeituras e assistência técnica aos produtores para implantação dos pomares, distribuição de mudas, fornecimento de insumos, kits de irrigação

Como potencial integradora, merece atenção a empresa privada Brava Agronegócios, de Cristalina/GO que tem desenvolvido ações em produção de frutas na região, dando suporte aos produtores desde o preparo do solo à colheita, quer na comercialização de insumos agrícolas e produtos agropecuários e assessorando-os na gestão ambiental e tecnológica da produção. É uma empresa com experiência consolidada em processos produtivos, administrativos e na gestão de negócios, de logística e comercialização que pretende compor o Polo da Fruticultura da RIDE contribuindo e auxiliando o produtor ainda desestruturado, alavancando ações que facilitem o acesso a estruturas primordiais das produções ainda incipiente, inclusive visando acessar mercado exterior, de forma aglutinativa.

Assim, para o desenvolvimento das etapas subsequentes, uma série de ações são previstas e ainda se encontram em estruturação, como: definição do plano estratégico, do desenho do modelo de integração que será adotado, das inovações tecnológicas que farão parte do processo produtivo e de gestão do Polo de Fruticultura da RIDE, aliado ao modelo de monitoramento para as atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural a ser implantado.

Entretanto, para entendimento da situação atual do segmento de agropecuária, quanto aos aspectos demográficos, produtivos e socioeconômicos, a RIDE abriga 2,5% da população do país e 1% da força de trabalho agrícola, entretanto gera apenas 0,5 % do Produto Interno Bruto Agrícola (PIB Agrícola). Quando se trata das culturas básicas de feijão e arroz, a produtividade das lavouras

familiares é de aproximadamente 50% daquela das propriedades agrícolas não familiares (Codeplan, 2018).

De maneira geral, a produção de lavouras temporárias está centralizada em Brasília, Unai, Formosa, Cristalina e Luziânia. Os demais municípios respondem por uma pequena parcela dos produtos da RIDE. A pecuária é um importante segmento da economia regional. O rebanho bovino é voltado basicamente para a produção de carne. Existindo municípios com grandes produtores tais como Formosa que possui 223,5 mil cabeças de gado, segundo o IBGE, e Valparaíso de Goiás que possui apenas 700. A estrutura das unidades produtivas do Entorno de Brasília é diferenciada. Em algumas áreas são utilizadas pouquíssimas técnicas modernas, enquanto, em outras, destaca-se a produção mecanizada, em moldes empresariais, com o uso intensivo de capital e baixa ocupação de mão-de-obra (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Na RIDE, a distribuição das propriedades de acordo com a área revela que cerca de 60% dos estabelecimentos são menores que 100 hectares. Duas localidades, no entanto, se diferenciam neste ponto: O Distrito Federal, onde mais de 80% dos estabelecimentos são menores que 100 hectares, e Vila Boa, onde somente 15% dos estabelecimentos possuem esta área. No entanto, se as propriedades com até 100 hectares representam mais de 60% dos estabelecimentos rurais, estes representam (Censo Agropecuário IBGE de 2017).

Pode-se destacar, por exemplo, as propriedades acima de 1.000 hectares, que representam menos de 6% dos estabelecimentos, mas ocupam mais da metade da área da RIDE, demonstrando uma concentração acentuada das terras em mãos de poucos proprietários rurais (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Em média, cerca de 50% dos estabelecimentos rurais da RIDE pertencem a agricultura familiar. Somente em dois municípios a porcentagem média é menor: Vila Boa, com 40%, e Brasília, com 25%. Destacam-se Água Fria de Goiás, Mimoso de Goiás e Cabeceiras pela grande porcentagem de agricultores familiares em relação aos estabelecimentos rurais totais. Deve-se lembrar que esses foram os municípios com piores condições de vida analisados e os que menos contribuem para o VBP total da RIDE (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Apesar de representar mais da metade dos estabelecimentos, a agricultura familiar responde por menos de 15% da área e menos de 12% do VBP da RIDE,

reforçando o quadro de desigualdades e concentração de terras (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Ao longo da década passada, o Brasil se firmou como uma potência globalmente competitiva no setor agrícola, tendo aumentado em cerca de 70% o valor agregado da produção agrícola e decuplicado as exportações de carne. Hoje, o Brasil é líder mundial na exportação de aves, açúcar e etanol e ocupa a segunda posição nas exportações de soja. Esses resultados impressionantes são prova de uma história sólida de investimento de capital e inovação tecnológica no setor, particularmente em pesquisa agrícola com foco na agricultura comercial, que engloba 16 % do total das propriedades agrícolas em todo o país. Contudo, com a exceção do pujante desempenho da produção de grãos no DF, em Formosa, Luziânia e Cristalina (principalmente irrigada), a agricultura na RIDE, especialmente a familiar, não teve participação significativa nessa produção ou nesse aumento expressivo das exportações (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

A Codevasf já se manifestou no sentido de se integrar ao esforço dos atores institucionais, apoiando ações que enfatizem:

- a) crescimento econômico com inclusão produtiva e inovação tecnológica;
- b) melhoria produtividade e rentabilidade das atividades agropecuárias;
- c) gestão da água e de energia; e
- d) investimentos estruturais para aprimoramento da logística e da coordenação das Cadeias Produtivas.

O Polo de Fruticultura da RIDE deverá manter para o período de 15 anos, 2022-2037, o alinhamento com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, priorizando:

- a) fortalecimento das cadeias produtivas frutícolas do grande Agronegócio e do agronegócio familiar, apoiando a educação inclusiva, aumentando substancialmente o número de jovens e adultos capacitados no campo, valorizando suas habilidades e aprimorando suas competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho digno e focado no empreendedorismo rural;
- b) priorização da ampliação do acesso ao fornecimento confiável de água segura tanto para consumo humano quanto para uso na produção, por meio do desenvolvimento de melhorias nos recursos hídricos e da formulação de políticas e práticas mais sólidas de gestão da água e

- c) busca de alternativas de financiamento de investimentos estruturais e logísticos para tornar o ambiente mais favorável para o investimento e incentivar um maior volume de investimento do setor privado na região.

2.2.4 Identificação do universo de produtores a ser acompanhado.

A mão de obra ocupada pela agricultura familiar na RIDE representa 44% da mão de obra total empregada no campo. Quando Brasília é retirada dos cálculos, devido ao número reduzido de agricultores familiares em relação ao total, há um aumento relativo na porcentagem de estabelecimentos familiares (66% do total), no pessoal empregado (passando para 55%) e no Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBPA) elevando-se para 15% do total (Censo Agropecuário IBGE, 2017)

Interessante observar que as constatações dos Diagnósticos da Produção da RIDE, com uma amostra de 870 agricultores familiares tradicionais e de assentamentos da Reforma Agrária, realizadas em 2006, no âmbito do Convênio MDA/CAIXA/IBRADEC do Programa de Desenvolvimento de Territórios Rurais/PRONAT (IBRADEC 2005/6) levantaram diversas questões relativas à realidade da Agricultura Familiar. Hoje, passados mais de 15 anos desta pesquisa, há poucos indícios de que esta realidade tenha mudado, pois mais assentamentos da Reforma Agrária foram incorporados à região, o montante de investimentos em infraestrutura e crédito rural pouco variou e, hoje, são pouco mais de 27 mil propriedades rurais de pequeno porte na região que enfrentam diversos problemas.

As ponderações levantadas nos Diagnósticos da Produção da RIDE (IBRADEC 2005/6), se assemelham muito com os levantamentos de campo realizados nas oficinas participativas conduzidos pelo Consórcio Nippon/Del Giudice, nos anos de 2021 e 2022, na fase inicial de implementação do Polo de Fruticultura da RIDE, sendo estas principais constatações quanto aos Agricultores Familiares:

- a) estão mal organizados e são poucos os cooperados;
- b) não estão inseridos em cadeias produtivas;
- c) estão descrentes com o atual modelo de ATER;
- d) possuem baixo nível tecnológico;
- e) carecem de mecanização agrícola na propriedade;
- f) têm muitas dificuldades em contrair crédito rural;

- g) produzem sob baixos níveis de produtividade e não utilizam procedimentos de pós-colheita adequados, razão das perdas acentuadas;
- h) não dispõem de transporte próprio para o escoamento da produção;
- i) não têm acesso a informações de mercado e
- j) experimentam uma forte ação dos atravessadores.

Além disso, são inúmeros os problemas por que passam esses mesmos agricultores no trato das questões de mercado e de comercialização, o que os leva a perder, quando produzem, grande parcela dos preços de venda dos seus produtos. Dentre os problemas identificados estão:

- a) plantar sem o conhecimento dos desejos dos consumidores;
- b) desconhecer nichos de mercado com maior tendência de crescimento na demanda: pré-processados, orgânicos, embalados;
- c) produzir em pequenos volumes não permitindo obter custos de produção competitivos;
- d) desconhecer os padrões de qualidade, as embalagens e não estabelecer um cronograma de entregas da produção;
- e) abastecimento dos compradores, com quantidades, qualidades e embalagens sempre variáveis;
- f) alterar os preços a cada entrega, mesmo que o mercado tenha preços constantes;
- g) desconsiderar os custos de transporte na entrega aos supermercados, sacolões ou a qualquer canal de comercialização;
- h) descuidar do controle rigoroso dos resíduos de agrotóxicos, mesmo sabendo que podem criar problemas para os consumidores;
- i) não informar os consumidores sobre os produtos vendidos: composição, valor nutricional, época de colheita, receitas e
- j) desconhecer a utilização de rótulos nas embalagens, mesmo com as normas vigentes.

Essa situação crítica deve-se, fundamentalmente, à assimetria de informações entre os agricultores familiares e os agentes de mercado que, por deterem um complexo raio de relações “após a porteira” apropriam-se de margens significativas dos preços praticados nos mercados finais.

O Polo de Fruticultura da RIDE vem desenvolvendo uma série de atividades no sentido de estimular a criação de novas Cooperativas, reunindo os pequenos e médios fruticultores. Portanto, o Quadro 2, a seguir, apresenta as Cooperativas que, atualmente, reúnem o universo de pequenos e médios fruticultores existentes na RIDE e deverá ser atualizado ao longo do projeto.

QUADRO 2. Cooperativas da RIDE.

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

Fonte: elaboração própria (2022).

A amostra dos produtores a ser acompanhados ainda está em fase de mobilização, ensejando que seja apresentada posteriormente, provavelmente junto com o Relatório 5 do presente Projeto.

2.2.4.1 Indicadores do setor agropecuário da RIDE

Sabe-se do importante papel desempenhado pela agricultura familiar no abastecimento alimentar de grande parte da população brasileira, em função de sua extensa pauta e volume de produção estima-se que no ano de 2018 tenha respondido por um faturamento de US\$ 60 bilhões, ou seja, 30% do PIB do setor agropecuário brasileiro. Diversos estudos indicam que a agricultura familiar é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes, respondendo por 70% dos alimentos que chegam à mesa da população no país (ATLAS, 2020).

Observou-se que os indicadores sociais, esses são extremamente desiguais, sendo o IDH dos municípios da RIDE todos considerados de médio desenvolvimento humano, segundo a ONU – Organização das Nações Unidas, estão acima de 0,499 e abaixo de 0,799. A Região Entorno Sul apresenta maior número de municípios com indicadores melhores, desses, dois, Cidade Ocidental e Valparaíso, possuem o IDH médio acima do IDH estadual que é de 0,776. (ATLAS, 2020)

No que se refere ao abastecimento de água, pode-se observar que 10 dos 33 municípios apresentam cobertura superior a 80%, com destaque para Pirenópolis (96,22%) e Alexânia (95,10%) (IBGE, 2022).

Apenas dois municípios têm cobertura inferior a 50%: Luziânia (35,15%) e Águas Lindas (41,46%). Chama a atenção que a maioria dos municípios não dispõe de rede de esgoto, sendo que Cidade Ocidental possui a maior cobertura (44,31%). Em todos os municípios há coleta de lixo, sendo que Valparaíso de Goiás apresenta a maior cobertura (92,77%) e Águas Lindas de Goiás a menor (32,78%). Ainda é bastante elevado o percentual de lixo não coletado (outros destinos) (IBGE, 2022).

Quanto ao setor industrial, ainda é incipiente e de pouco significado, composto de pequenas instalações voltadas para o mercado local e regional, concentrado principalmente em Luziânia.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento divulgou, em janeiro de 2022, dados do *Ranking* do PIB Agropecuário por estado e do País. Cristalina é apontada como a melhor, em 1º lugar no Estado de Goiás e em 7º lugar no *Ranking* Nacional. Cristalina, Buritis e Luziânia aparecem no *Ranking* Nacional entre os 100 melhores colocados, despontando a região como uma das mais importantes para a agropecuária no Brasil (ATLAS, 2020).

O Município de Luziânia destaca-se como maior exportador da RIDE, estando sempre entre os 100 mais importantes na posição no *Ranking* Nacional. de acordo com os dados do Ministério da Economia – Comex Estat, totalizando cerca de US\$ 403,5 milhões de dólares em 2021. Os principais bens exportados são soja, milho e subprodutos destes. Além disso, o município de Luziânia é o único do Entorno a ter um parque industrial de destaque, sobretudo devido à indústria de alimentos. Em 2020 teve movimentação industrial de aproximadamente R\$ 1,2 bilhões (IBGE, 2021)

No ano de 2017, o IBGE realizou o Censo Agropecuário e os resultados da produção agrícola de todos os estabelecimentos rurais do país foram apresentados gradativamente até o ano de 2018, as tabelas de consultas com sua versão final. Esses resultados são disponibilizados na *Internet* (Tabela 1) distintas, cujo forma de apresentação pode ser ajustada pelo usuário, utilizando a ferramenta de consulta do Sistema IBGE de Recuperação Automática (Sidra).

Dentre as tabelas disponibilizadas pelo SIDRA para consulta, constam os grupos com dados de lavouras permanentes, lavouras temporárias, hortaliças, pecuária bovina, apicultura e outros. Também merecem destaque as tabelas relacionadas ao perfil do produtor rural, sua propriedade, além das tabelas contemplando a produção da agroindústria rural.

A relevância econômica das Cadeias de Produção Agropecuária da Região RIDE foi identificada pela adoção do Valor de Venda do Produto (VVP), cujos valores foram obtidos junto aos produtores entrevistados durante a realização do Censo Agropecuário IBGE 2017 anteriormente citado, que informaram o valor de venda de suas produções, equivalente ao que o IBGE também denomina de “Preço Médio Unitário” levantado e diz respeito ao preço de uma unidade de medida do produto.

As Cadeias de Produção Agropecuária da RIDE somaram mais R\$ 6,6 bilhões em valores de venda do produto no ano de 2017 com detalhamento de seu desempenho apresentado na Tabela 1, que agrega a cada um destes grandes grupos de Cadeias Produção da Agropecuária, as Cadeias que as formam, apresentando também seu desempenho financeiro por meio da renda obtida com venda de sua produção no ano de 2017 (indicador de VVP) e sua relevância diante do mercado da RIDE com a indicação do percentual de participação de cada uma delas (Tabela 1).

Com o detalhamento apresentado pela Tabela 1, verifica-se a existência de cadeias relevantes para a RIDE, em função do volume de renda obtida em 2017, dentre elas a produção de soja (R\$ 2,48), de grãos com R\$ 1,2 bilhões, a

bovinocultura de corte (R\$ 788 bilhões), a produção de milho em grãos (R\$ 750 milhões), a produção de açúcar e álcool (R\$ 481 milhões), a bovinocultura de leite (R\$ 401 milhões) e a produção de feijão (R\$ 396 milhões) (IBGE, 2017).

TABELA 1. Detalhamento do valor de venda do produto das principais cadeias de produção agropecuária da RIDE

Cadeia Produtiva/Produto	RIDE-DF VVP R\$ mil	RIDE-DF % Participação	TOTAL BRASIL VVP R\$ mil
Açúcar e Alcool	R\$ 481.474	7,3%	R\$ 103.564.209
Cana-de-açúcar	R\$ 481.474	7,3%	R\$ 103.564.209
Apicultura	R\$ 970	0,0%	R\$ 759.369
Mel	R\$ 970	0,0%	R\$ 759.369
Cafeicultura	R\$ 140.060	2,1%	R\$ 32.555.937
Café	R\$ 139.628	2,1%	R\$ 32.555.937
Cotonicultura	R\$ 39.783	0,6%	R\$ 8.993.944
Algodão	R\$ 39.783	0,6%	R\$ 8.993.944
Fruticultura	R\$ 131.848	2,0%	R\$ 63.573.021
Abacate	R\$ 3.172	0,0%	R\$ 668.375
Açaí	R\$ 1.040	0,0%	R\$ 971.698
Acerola	R\$ 984	0,0%	R\$ 413.665
Ameixa	R\$ 213	0,0%	R\$ 178.592
Atemoia	R\$ 266	0,0%	R\$ 30.859
Banana	R\$ 24.326	0,4%	R\$ 11.637.052
Cacau	R\$ 1.798	0,0%	R\$ 2.547.876
Caju	R\$ 427	0,0%	R\$ 526.245
Citricultura	R\$ 55.892	0,8%	R\$ 23.274.477
Coco da baía	R\$ 3.323	0,1%	R\$ 1.936.828
Cupuaçu	R\$ 50	0,0%	R\$ 61.718
Goiaba	R\$ 3.339	0,1%	R\$ 520.615
Graviola	R\$ 216	0,0%	R\$ 69.433
Guaraná	R\$ 5	0,0%	R\$ 28.222
Kiwi	R\$ 3	0,0%	R\$ 9.921
Maçã	R\$ 3.506	0,1%	R\$ 3.231.726
Mamão	R\$ 4.934	0,1%	R\$ 2.642.468
Manga	R\$ 8.755	0,1%	R\$ 3.760.413
Maracujá	R\$ 5.322	0,1%	R\$ 1.135.150
Melancia	R\$ 2.612	0,0%	R\$ 1.047.084
Melão	R\$ 302	0,0%	R\$ 964.262
Nectarina	R\$ 2	0,0%	R\$ 8.384
Nêspera	R\$ 3	0,0%	R\$ 10.630
Pera	R\$ 14	0,0%	R\$ 39.298
Pêssego	R\$ 346	0,0%	R\$ 396.931
Pupunha	R\$ 43	0,0%	R\$ 24.363
Tangerina	R\$ 4.953	0,1%	R\$ 1.114.087
Uva	R\$ 5.999	0,1%	R\$ 5.470.896

Cadeia Produtiva/Produto	RIDE-DF VVP R\$ mil	RIDE-DF % Participação	TOTAL BRASIL VVP R\$ mil
Fumicultura	R\$ -	0,0%	R\$ 10.403.592
Fumo	R\$ -	0,0%	R\$ 10.403.592
Grãos	R\$ 1.257.381	19,0%	R\$ 84.933.968
Arroz em casca	R\$ 81.158	1,2%	R\$ 19.568.341
Feijão	R\$ 396.763	6,0%	R\$ 9.000.425
Milho em grão	R\$ 750.670	11,3%	R\$ 55.475.848
Sorgo em grão	R\$ 28.790	0,4%	R\$ 889.355
Horticultura	R\$ 344.130	5,2%	R\$ 27.238.729
Abóbora/Moranga	R\$ 3.509	0,1%	R\$ 574.588
Alho	R\$ 199.227	3,0%	R\$ 574.588
Batata Inglesa	R\$ 87.995	1,3%	R\$ 3.807.516
Cebola	R\$ 35.738	0,5%	R\$ 1.298.947
Mandioca	R\$ 17.662	0,3%	R\$ 5.749.698
Nozes	R\$ 7	0,0%	R\$ 37.940
Noz (Europeia ou pecã)	R\$ 7	0,0%	R\$ 37.940
Oleaginosa	R\$ 2.487.622	37,6%	R\$ 216.264.404
Girassol	R\$ 595	0,0%	R\$ 107.852
Mamona	R\$ 19	0,0%	R\$ 77.570
Sojicultura	R\$ 2.487.008	37,6%	R\$ 216.078.982
Proteína Animal	R\$ 1.739.695	26,3%	R\$ 291.459.498
Aquicultura	R\$ 55.034	0,8%	R\$ 10.539.361
Avicultura	R\$ 219.435	3,3%	R\$ 58.165.644
Bovinocultura de Corte	R\$ 788.535	11,9%	R\$ 121.579.979
Avicultura	R\$ 167.728	2,5%	R\$ 73.331.343
Caprinovocultura	R\$ 4.268	0,1%	R\$ 2.188.996
Bovinocultura de Leite	R\$ 401.257	6,1%	R\$ 2.561.194
Suinocultura	R\$ 103.438	1,6%	R\$ 23.092.981

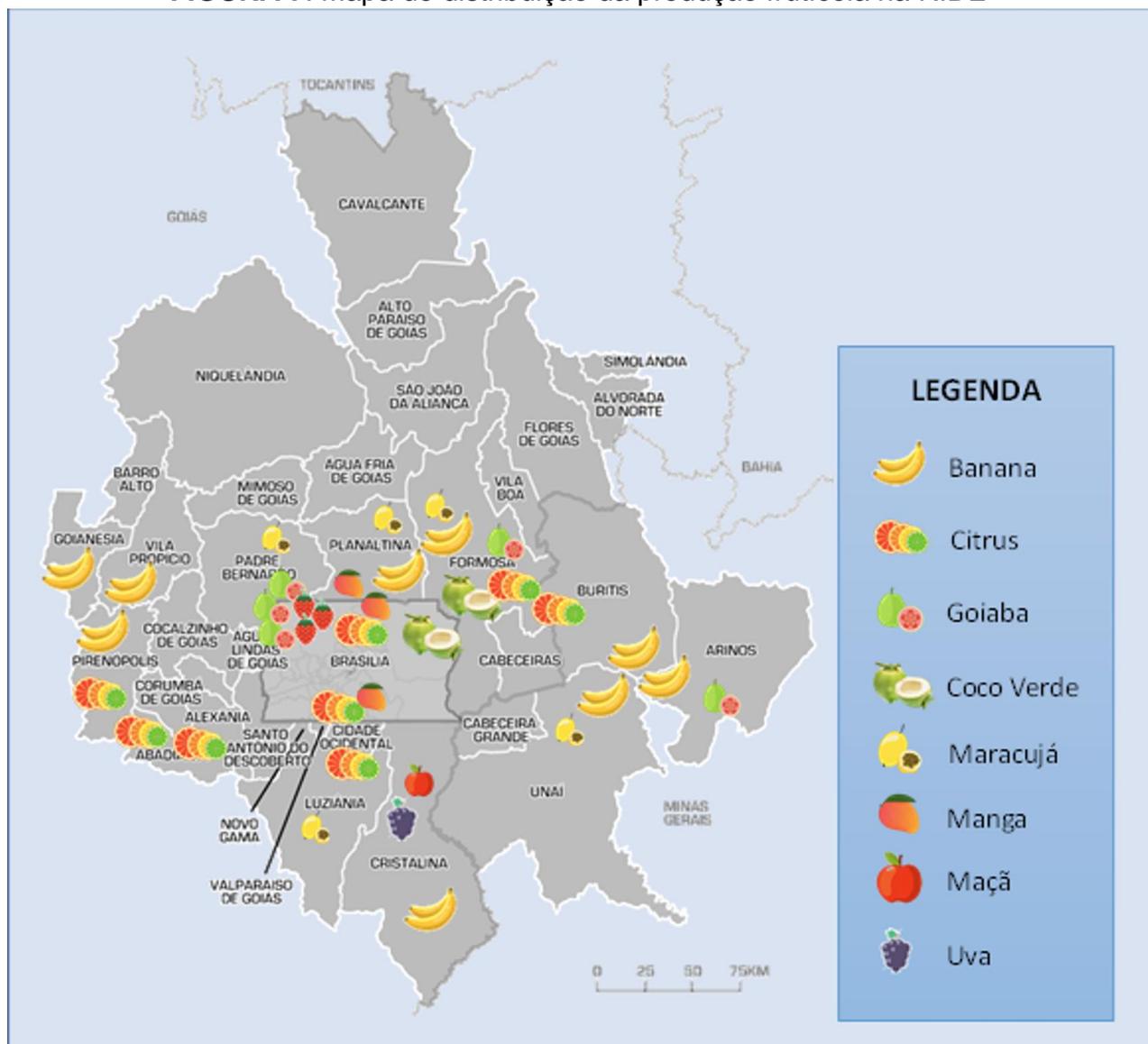
Fonte: Censo Agropecuário IBGE de 2017.

Quando analisado o desempenho da fruticultura na RIDE, constata-se que a atividade movimentou um pouco mais de R\$ 130 milhões em 2017, segundo o Censo Agropecuário de 2017, que representa praticamente 2% dos valores de venda de toda produção agropecuária da região.

Quanto à distribuição da produção dessas frutíferas, a Figura 7 procura apresentar essa distribuição com base nos dados obtidos do Censo Agropecuário

2017. O mapa apresenta a distribuição das 8 principais frutíferas regionais, quando se leva em conta o número de estabelecimentos de dispõe desta fruta com mais de um hectare cultivado, ou seja, com indício de que esta produção seja destinada para fins comerciais. A produção de citrus refere-se ao cultivo de laranja, limão, lima e tangerina.

FIGURA 7. Mapa de distribuição da produção frutícola na RIDE



Fonte: Censo Agropecuário IBGE 2017. Elaboração própria.

A forma como os dados e as tabelas de consulta do SIDRA – Censo Agropecuário de 2017 do IBGE foram dispostos e estruturados, muitas vezes dificultam a obtenção de dados sobre uma categoria de produtos agropecuários, e isso ocorreu com o grupo das hortaliças, onde se inserem as estatísticas de produção de morango no país, por exemplo.

Dos quase 27 mil estabelecimentos agropecuários situados na RIDE, foram identificados cerca de 2,4 mil dedicam-se à fruticultura (IBGE, 2017), com destaque à produção de citrus, banana, manga, coco da baía (verde), goiaba, maracujá e outros.

Sabe-se que a Região de Brazlândia é grande produtora de morango, porém a variável “tamanho de área de produção” para o morango e mais de dezena de hortaliças simplesmente não existe. Ao consultar o IBGE sobre esta lacuna, a alegação foi de que em função das características produtivas da cultura, caracterizada como de ciclo curto e o sistema de plantio adotado é o rotacional, torna-se inviável a obtenção de dados fidedignos sobre a área total cultivada, colhida, o que reflete nas variáveis volume colhido e valor da produção. Mesmo diante desse entrave, foram apresentadas no mapa da distribuição da produção frutícola na RIDE a região de Brazlândia foi indicada como principal produtora de morango, utilizando como base as informações da Emater/DF que indicaram ser aproximadamente 230 produtores de morango na região de Brazlândia, cultivando cerca de 180 hectares da fruta, com diversas variedades cultivadas em regime rotacional.

Predomina na RIDE, dentre as culturas frutíferas, a produção de citrus, que ocupa uma área de praticamente 15 mil hectares, o que representa 65% da área cultivada com frutas na região. Deste total, aproximadamente 9 mil hectares são de limão, 5,4 mil hectares de laranja e 630 de tangerina, com a lima sendo produzida em apenas 2 ha. Vale ressaltar que no DF estão em produção 8,1 mil hectares de limão, representando 90% do total da área plantada na região da RIDE (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Outra cultura relevante é a banana, com pouco mais de 3 mil hectares em produção, ou seja, 13% da área de frutas da RIDE, concentrando sua produção nos municípios goianos da região, que juntos cultivam 2,6 mil hectares, com destaque aos municípios de Padre Bernardo (GO), Pirenópolis (GO) e Vila Propício (Censo Agropecuário IBGE, 2017).

Outras frutíferas merecem destaque na RIDE: coco-da-baía (verde) com uma área plantada de praticamente 800 ha, sendo 685 hectares em municípios goianos; a goiaba com área plantada de mais de 400 ha, com forte presença na região de Brazlândia (DF), Padre Bernardo (GO) e Águas Lindas de Goiás (GO); e a manga que em seus quase 700 hectares em produção gerou um valor de venda de R\$ 8,7 milhões, significando quase 7% do valor total das frutas vendidas pelo setor produtivo da RIDE (Censo Agropecuário de 2017 do IBGE).

A Tabela 2 sintetiza os dados relacionados à área colhida, valor da produção, volume colhido e produtividade das principais culturas frutíferas produzidas na RIDE, tendo como parâmetro o volume colhido no ano de 2017, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE.

TABELA 2. Principais frutas produzidas na RIDE

Frutífera	Área colhida (ha)	Valor da produção (R\$ mil)	Volume colhido (t)	Produtividade (t/ha)
Citrus	14.905,8	R\$ 60.845,3	147.546,7	9,9
Banana	3.006,9	R\$ 24.326,0	41.620,6	13,8
Manga	677,0	R\$ 8.755,1	8.235,8	12,2
Abóbora	1.264,8	R\$ 3.508,6	6.107,0	4,8
Mamão	175,1	R\$ 4.934,4	5.898,8	33,7
Coco-da-baía	791,6	R\$ 3.322,9	5.749,2	7,3
Melancia	436,5	R\$ 2.611,5	4.999,0	11,5
Maracujá	384,2	R\$ 5.321,8	3.992,4	10,4
Goiaba	406,3	R\$ 3.339,1	3.598,6	8,9
Uva	211,0	R\$ 5.999,1	3.324,7	15,8
Outras frutíferas	709,2	R\$ 6.797,6	6.252,7	8,8
Total RIDE-DF	22.968,4	R\$ 129.761,4	237.325,5	10,3

Fonte: Censo Agropecuário (IBGE, 2017)

2.2.4.2 Metas e resultados esperados para tomada de decisões e implantação de novas ações capazes promover o desenvolvimento regional.

Buscando o enfrentamento dos desafios narrados anteriormente, a Frente Parlamentar Mista do Agronegócio e Agricultura Familiar - FAAF se aliou ao esforço de instituições como a Codevasf, Conab, SFA/DF, Seagri/DF, Seagri/GO e Seagri/MG, no sentido de empreender ações em apoio à iniciativa para estruturação do Polo da Fruticultura da RIDE, que procura promover e ampliar o desenvolvimento rural sustentável na área de influência do Distrito Federal, incorporando municípios pertencentes ao Estado de Goiás, Minas Gerais, além do próprio DF, tendo como público alvo os Agricultores Familiares com perfil previsto na Lei nº 11.396, de 2006,

que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. A referida Lei Federal considera Agricultor Familiar e Empreendedor Familiar Rural aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, percentual mínimo de renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família.

Com um horizonte de planejamento de 15 anos, o “Polo da Fruticultura da RIDE” pretende alcançar os seguintes resultados:

- a) Implementação de uma *abordagem de desenvolvimento territorial*, integrado e participativo na Região da RIDE, visando a uma maior igualdade socioeconômica com sustentabilidade ambiental.
- b) *Promoção do aumento da produtividade e da rentabilidade* das lavouras, por meio da promoção da produção de frutas, aliada ao estímulo da agregação de valor via processamento e da comercialização justa na Agricultura Familiar, incluídas neste grupo as microempresas e as associações de produtores e cooperativas, por meio de apoio aos centros de comercialização, de linhas especiais de crédito, de assistência técnica e de acesso facilitado aos mercados institucionais.
- c) *Melhorias na infraestrutura de produção e logística*, com estímulo à irrigação e a implantação de agroindústrias e *packing houses*, voltadas ao beneficiamento e embalamento da produção frutícola oriunda da Agricultura Familiar da região.
- d) Expansão dos investimentos para *ampliar o estoque e o abastecimento de água meio rural*, além de ações de saneamento rural em toda RIDE, adotando novas tecnologias de irrigação, de armazenamento de água, de construção de cisternas, barragens subterrâneas, reservatórios e sistemas de fossas sépticas.

O Governo Federal tem se empenhado em executar políticas públicas em apoio ao desenvolvimento do setor como, por exemplo, a disponibilização de crédito rural por meio do PRONAF, ou das políticas de compras institucionais, como o PAA, operado pela Conab, e o PNAE, vinculado ao MEC. São ações estratégicas, que apoiam o desenvolvimento local e geram renda e trabalho para as famílias rurais.

Ressalta-se a necessidade de se estreitar a lacuna existente entre a Agricultura Familiar e os governos municipais, estaduais e federal, no sentido de promover a capacitação dos atores locais com vistas à instrumentalização destes para a construção participativa de seus modelos de negócio, com base na produção de culturas geradoras de alta renda, em especial o da fruticultura, dotando-os de conhecimentos necessários para a inserção competitiva de suas produções nos mercados.

2.2.5 Conclusões: Fortalezas e Debilidades (Ambiente Interno)

A análise interna diz respeito às forças e fraquezas, os aspectos pelos quais a organização é responsável e tem o poder de mudar. Os tópicos aqui apresentados foram obtidos dos resultados dos diagnósticos de campo, já citados e das constatações feitas pelos próprios produtores rurais ouvidos nas Oficinas da Etapa 1 de implantação do Polo da Fruticultura da RIDE.

Como prévia análise pode-se considerar forças/fortalezas (internas) no âmbito da RIDE as seguintes ponderações:

- a) recursos ambientais favoráveis para elevadas produções e com alta qualidade.
- b) adoção de tecnologias modernas que aumentam a rentabilidade e a produtividade das lavouras.
- c) introdução de frutas que proporcionam agregação de valor ao longo da Cadeia Produtiva, possibilitando um rendimento por área superior àqueles obtidos por grãos;
- d) ampliação de mercados consumidores. Brasília é um dos maiores mercados consumidores do país;
- e) proximidade às instituições públicas nacionais e internacionais, facilitando o diálogo e a possibilidade de parcerias que apoiem a estruturação da Rota da Fruticultura na região;
- f) órgão gestor Codevasf como referência de âmbito nacional e internacional em desenvolvimento regional e em implantação de perímetros irrigados de credibilidade A Codevasf, coordenadora do processo,

- g) Alto nível de conhecimento do quadro técnico das instituições envolvidas na Rota da Fruticultura tende a ser de 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 conseqüente 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 da voltados à elaboração e gestão de Negócios, com a visão da Qualidade de produtos e processos, tendo como conseqüência 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.

Com olhar no ambiente interno, pode-se considerar como *debilidades (internas)* no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE:

- a) plantio sem o conhecimento dos desejos dos consumidores;
- b) 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;
- d) 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 produzidas pelos poucos poços artesianos ou semiartesianos existentes na região;
- f) falta de organizações dos produtores para a produção e comercialização das frutas;
- g) falta de ATER que entenda o mercado e oriente o produtor para atender ao Mercado. A ATER geralmente dá suporte técnico a atividades desenvolvidas “dentro” da porteira desconhecendo o mundo exterior;
- h) precariedade na infraestrutura agroindustrial, principalmente familiar, na região. Das agroindústrias existentes, poucas operam e a maioria está abandonada e/ou ociosa;
- i) Insuficiência de energia elétrica, sendo 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 as 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) Falta de entrepostos de comercialização na Região dificulta a logística de escoamento dos produtos agrícolas da Agricultura Familiar.
- l) Escoamento e/ou deslocamento de cargas e pessoas inexistente ou é precário no meio rural. Não existe um 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.

3. ASPECTOS DE COMERCIALIZAÇÃO, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E TECNOLOGIA REFERENTE AOS PRODUTORES DE FRUTAS.

O Polo de Fruticultura da RIDE deve estar alinhada com a perspectiva de incorporar em seus processos as inovações tecnológicas e gerenciais que levem à potencialização das especificidades ligadas à Produção de pequena escala, ou seja, da Agricultura Familiar, para um patamar onde seja possível a utilização adequada dos equipamentos já existentes, como por exemplo das estruturas de armazenamento da produção, dos processos de agroindustrialização, de infraestrutura logística e comercial disponível ou passível instalação imediata na área de influência do Projeto.

3.1 ASPECTO DE COMERCIALIZAÇÃO

A Rota da Fruticultura deverá adotar como estratégia operacional a utilização planejada dos equipamentos de mercado e de agroindustrialização em seus projetos, prevendo sua integração em rede, observando-se as dimensões “tecnológicas” e de “coordenação mercadológica” capazes de reduzir os custos de transação de mercado por meio do funcionamento integrado destas estruturas e da produção das Cooperativas ou Organizações de Produção Agropecuária locais.

Por meio desta iniciativa, a Rota da Fruticultura contribuirá com o desenvolvimento da capacidade de gestão operacional dos equipamentos agroindustriais e de comercialização existentes e/ou em construção para a formação de rede mercadológica, com a visão territorial, que possibilite uma dinâmica de integração comercial, de forma a agregar o maior valor possível aos produtos.

A ideia é a formação de rede de produção e comercialização, sendo implantada gradualmente, por meio do processo de adesão voluntária, com identificação do nível de avanço destas Organizações Produtivas, realizando-se o seu mapeamento de forma que se possa ter respostas sobre a quantidade de produtores envolvidos, o tamanho da área já implantada e mais, a área com potencial de plantio, o dimensionamento e análise dos aspectos de infraestrutura de comercialização e de mercado, dentre outras informações, que permitirão o desenho e planejamento dos passos a serem dados em conjunto com cada uma das organizações.

As adesões voluntárias das Organizações Produtoras da Rota da Fruticultura deverão ter amparo legal e sua formalização por meio de instrumento jurídico será

necessária, de acordo com as características organizacionais de cada Associação ou Cooperativa.

Com a identificação das propriedades rurais que aderirão ao Programa, as futuras Organizações Produtoras de Frutas já poderão ser pré-desenhadas realizando-se, na sequência, de visitas *in loco* seguidas de reunião de mobilização de cada Organização objetivando despertar o interesse destas organizações, no sentido do comprometimento com a adesão voluntariamente ao Programa de Desenvolvimento proposto. Dessa maneira, passa-se a desenhar uma rede de produção frutícola.

Não se pode deixar de lembrar, principalmente para os casos das Organizações de Produção situadas em áreas de Assentamento, de que a União e o Estado deverão empreender esforços para agilizar a Regularização Fundiária dos produtores aderentes ao Programa, bem como estimular e orientar as Associações produtores rurais a caminharem no sentido de se tornarem Cooperativas, fornecendo suporte técnico, jurídico e capacitação adequada para esta transição, pois uma Associação de Produtores Rurais tem seu patrimônio formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas não possui capital social, o que dificulta a obtenção de financiamentos em instituições financeiras. Por outro lado, as Cooperativas Rurais possuem capital social, o que acaba facilitando a obtenção de financiamentos em instituições financeiras. Além disso os participantes das Cooperativas são os “donos” do patrimônio, beneficiando-se dos ganhos obtidos com a comercialização da produção agropecuária.

O sistema da cooperação deve ser entendido como o capital social da Organização de Produção de Frutas, que se baseia na confiança mútua, visando colaboração entre seus participantes, na busca pela inovação, princípios e valores que serão aprimorados e desenvolvidos pelos seus indivíduos dentro e fora da organização facilitando, como por exemplo, o acesso à informação, ao conhecimento, a novas oportunidades de mercado, e outros.

Pretende-se que os Produtores Rurais participantes da Rota da Fruticultura tenham na propriedade o instrumento que possa garantir um padrão de vida digno e proporcionar o progresso social e econômico, estimulando os filhos a permanecer no campo e se dedicar na melhoria da exploração agrícola. Para que isso ocorra, o Programa incentivará a adoção de atividades mais rentáveis, implicando no fomento de Cadeias Produtivas que utilizem uma agricultura mais intensiva e que proporcione

um retorno mais alto por unidade de área. Neste caso, a produção de frutas voltadas para o mercado nacional ou internacional poderia atender a esta expectativa.

Com o advento do Polo de Fruticultura da RIDE, pretende-se aumentar a oferta de pessoas qualificadas para atender aos novos critérios de produção, num modelo de capacitação que se alinhe com a elevação do grau tecnológico empregado ao longo das cadeias produtivas, entendendo que um melhor nível tecnológico não implica em apenas em saber utilizar melhores máquinas, equipamentos, implementos, insumos, ferramentas de comunicação, etc., mas também em avançar no aprimoramento da capacidade de tomada de decisão de maneira que deixem de ser simples operadores do sistema produtivo e passem a ser gestores de processos do sistema produtivo.

A questão da qualidade, sob todos os sentidos, tem sido uma preocupação constante de todos os participantes das Cadeias Produtivas, desde o produtor, passando pelo atacadista, varejista e consumidor final. Todos sabem que para a manutenção da competitividade e para a diferenciação em relação à concorrência é imprescindível trabalhar com produtos que atendam as perspectivas e anseios dos consumidores.

Assim, adotando as técnicas de gestão da produção será possível que organizações rurais possam administrar o fluxo de recursos produtivos e de informações, dentro de um sistema pré-definido, no qual os recursos deverão reunidos e transformados, de uma forma controlada, visando a agregação valor ao produto de acordo com os objetivos do grupo de produtores.

Diante dos pressupostos citados, a adoção de uma nova postura gerencial, ao se tornarem empreendedores rurais e tendo como suporte a sua própria propriedade rural, contarão também do apoio mútuo de auxiliares técnicos da Associação ou Cooperativa, da própria ATER e dos demais produtores integrantes da organização rural, que também estarão prontos para atuarem no gerenciamento de seus empreendimentos individuais e coletivos, com uma nova visão que agora é sistêmica, diante de um cenário que exige cada vez mais qualidade, competitividade e respeito ao meio ambiente.

3.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Uma das características a ser considerada na implantação do Polo da Fruticultura da RIDE está no caráter de inovação, tanto do ponto de vista tecnológico com o ponto de vista da iniciativa e de propósitos de seus participantes. Essa inovação do Programa se poderá ser percebida a partir do momento em que se estruturar a gestão compartilhada para os procedimentos de comercialização da produção da rural das organizações de produtores, por exemplo, ou no processo comandado pelos próprios representantes dos Agricultores que, devidamente capacitados, poderão garantir uma remuneração mais justa aos produtos.

O Rota da Fruticultura também inova ao estabelecer uma linguagem comum entre os que produzem e os que adquirem essa produção, com o estabelecimento de critérios de padronização de embalagens e classificação dos produtos o que, inclusive, proporciona maior celeridade ao processo comercial, principalmente na possibilidade da realização de negócios por meio da internet.

Com a visibilidade global das estruturas de comercialização, incluindo o Centro de Comercialização e Distribuição, o compartilhamento das metas de produção deverá trabalhada, assim como a integração dessas estruturas e, discutida o modelo geral da gestão compartilhada a ser aplicada, o que deverá proporcionar a redução de custos logísticos, a redução do tempo de armazenamento, a otimização na formação das cargas a serem transportadas com reflexo na redução dos custos de fretes, o menor desperdício nas etapas que envolvem a pós-colheita da produção, redução da ociosidade das estruturas de beneficiamento, seleção e embalagem dos produtos, dentre outras vantagens.

3.3 ASPECTOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

A proposta de atuação das equipes de ATER é de que elas sejam formadas a partir de processo de seleção que envolve aprovação em processo de capacitação específico. O trabalho de ATER deve ser suficientemente adequado para garantir a condução das atividades produtivas e comerciais, preparando os fruticultores para resolução de questões que podem surgir desde a fase de planejamento da produção, bem como na produção propriamente dita, ou na preparação da pós-colheita e até no acesso ao mercado e a resposta dos consumidores.

É importante que estes técnicos de ATER sejam originários das comunidades rurais beneficiadas, conhecedores da realidade local e, agora, devidamente capacitados e certificados, atuem em conjunto com as Organizações Rurais no desenvolvimento das atividades produtivas. Além disso, estes técnicos deverão dar o suporte necessário para consecução das seguintes diretrizes junto às organizações de produtores:

- a) **atuar para a elevação da qualidade do trabalho e renda do empreendedor familiar:** Prever ações que contribuam com a elevação da renda e garantam a ocupação da mão de obra familiar qualificada, prevendo apoio efetivo das instituições envolvidas nos processos de capacitação voltados para gestão sustentável do empreendimento;
- b) **valorizar o protagonismo local:** Considerar nas suas etapas de concepção, implementação, monitoramento e avaliação os aspectos que promovam a autonomia dos Agricultores, identificando sua corresponsabilidade no processo de gestão e desenvolvimento da propriedade rural, bem como no sucesso de seus resultados;
- c) **promover de um ambiente de inclusão:** estimular a articulação dos diversos agentes locais visando o acesso das unidades produtivas ao mercado, a informação, a tecnologia, ao crédito, a capacitação, e a outros bens e serviços comuns;
- d) **atuar para elevação do capital social:** contemplar a interação e a cooperação entre os atores envolvidos na implantação e consolidação do empreendimento coletivo (Organização Rural de Produção Frutícola), por intermédio do estabelecimento de relações de confiança, normas e sistemas que contribuam para o aumento dos níveis de eficiência nos processos e produtos. Junto com os Agricultores das Organizações de Produção de Frutas deverá implementar e desenvolver os Planos de Negócio derivados, ou construídos, durante o processo de capacitação de produtores;
- e) **foco no mercado:** as ações deverão estar orientadas para os mercados, sejam eles atuais ou potenciais, com conhecimento pleno das demandas de seus consumidores;
- f) **primar pela sustentabilidade:** Estimular a capacidade dos Planos de Negócio em se organizarem e se manterem ao longo do tempo em virtude

de ter adquirido certas características que lhe conferem capacidades auto generativas;

- g) estimular a integração com outros atores: as ações da ATER Empreendedora devem estimular o processo de integração entre as instituições (nacionais, regionais, estaduais e locais) que atuam na região geográfica de atuação de determinado projeto;
- h) soluções baseadas na preservação do meio-ambiente: Estimular a criação de mecanismos endógenos de minimização dos impactos ambientais das atividades produtivas, a utilização de tecnologias ecologicamente sustentáveis e o aproveitamento de subprodutos e resíduos;
- i) busca constante pela Inovação: Priorizar e promover a geração, incorporação e difusão de tecnologias adequadas ao desenvolvimento dos projetos e
- j) monitoramento permanente para as condições de trabalho: Promover mecanismos que possam melhorar as condições de trabalho vigentes, contribuindo, assim, para reduzir as condições de trabalho precárias e a falta de segurança nos locais de trabalho.

Cabe reforçar que a ATER deverá apoiar o gerenciamento dos processos de produção agropecuária de suas respectivas Organizações Produtivas, construindo junto com os fruticultores todos os processos detalhados, estabelecendo-se estratégias comerciais, mercadológicas, produtivas, baseada em indicadores, de modo a permitir o seu constante monitoramento, avaliações e planejamento. As metas de uma Organização Produtiva deverão ser claras e únicas, cabendo a cada um de seus integrantes a missão de execução do que foi planejado.

O monitoramento de Organizações Produtivas deve ocorrer de forma coordenada onde, pelo seu caráter integrativo, tende a proporcionar as condições necessárias para adoção de técnicas e processos produtivos coordenados, resultando em melhor desempenho geral, com menor custo e maior qualidade dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO DAS AÇÕES, CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO, RESUMO DOS CURRÍCULOS DOS TÉCNICOS E COORDENAÇÃO DA EQUIPE CHAVE.

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES - IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA INTEGRADA DE GESTÃO E MONITORAMENTO

O planejamento das ações (Plano de Trabalho) proposto para realizar os serviços de assessoria, suporte, acompanhamento, apoio ao planejamento e gestão do processo de execução de projetos do Polo de Fruticultura da RIDE, objeto da presente contratação, foi fundamentado nas práticas e conceitos da metodologia FIGE.

A metodologia incorpora a utilização de ferramentas práticas e funcionais de Gestão Estratégica e integradas de tal forma atenderão as demandas determinadas pelo Termo de Referência (TdR) do Instrumento Convocatório. A Metodologia foi estruturada e padronizada em macro atividades, atividades e subatividades operacionais, associadas à estrutura organizacional, aos procedimentos e às ferramentas aplicáveis, que estão combinados de forma lógica e unificada para o melhor atendimento ao Grupo de Trabalho (Figura 8).

FIGURA 8. Fluxo para o desenvolvimento dos produtos.



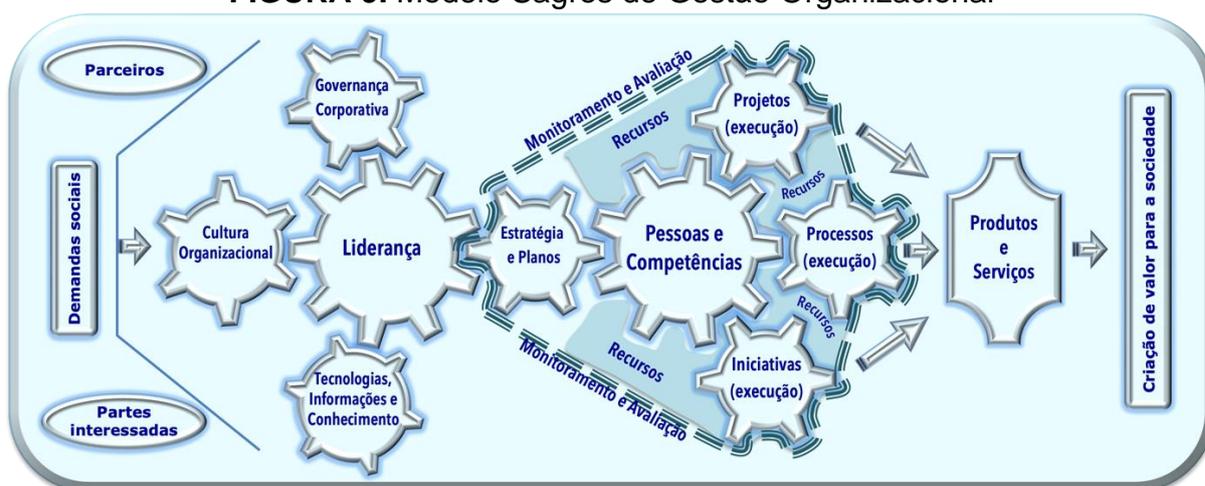
Fonte: Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017)

A princípio, todas as atividades foram elencadas conforme a Proposta Técnica do SAGRES e baseadas no conhecimento adquirido anteriormente em supervisão de programas similares, observou-se a necessidade de incorporar atividades que vão além daquelas já determinadas no Instrumento Convocatório. Essas atividades foram então incorporadas no planejamento das ações e visam, unicamente, oferecer ao MDR, ao IICA e à Codevasf um trabalho de qualidade, de modo que a Polo de Fruticultura da RIDE cumpra seus objetivos, proporcionando à sua população resultados significativos, de forma a ampliar a percepção de melhora.

A partir dos objetivos, premissas e orientações, as atividades serão organizadas segundo preconizado pela Metodologia FIGE, incluindo desde a Intenção Estratégica (missão, visão e valores) até a Gestão da Mudança, implicando constantes atividades de Monitoramento e Avaliação.

A ferramenta integrada de gestão e monitoramento é baseada no Modelo SAGRES de Gestão Organizacional (Figura 9). A palavra modelo, derivada do latim *modulus*, remete à forma de ordenamento das partes que compõem um conjunto, servindo de exemplo ou norma de determinada situação. Assim, espera-se que um Modelo de Gestão deva orientar a forma de atuação de uma organização como a Rota da Fruticultura, abranger todas as etapas do ciclo de gestão e tratar dos diferentes elementos do ambiente corporativo.

FIGURA 9. Modelo Sagres de Gestão Organizacional



Fonte: Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017)

As engrenagens que ilustram o Modelo Sagres sugerem que toda organização é, em última análise, uma máquina de produtos ou serviços. Embora

esse conceito possa denotar, para algumas pessoas, uma certa frieza mecanicista, é lícito afirmar que é isso que a sociedade espera e deseja, por intermédio de suas demandas, anseios e expectativas.

a) Liderança

Uma visão geral permite afirmar que o cerne do Modelo FIGE está na liderança, nas pessoas e em suas competências. Sob esse prisma, mesmo em organizações calcadas nas TIC, como o Google e a Apple, ou intensivas em robótica, como a BMW (*Bayerische Motoren Werke*), os líderes e os colaboradores são imprescindíveis para o êxito na criação de valor para a sociedade.

Os líderes organizacionais são primordialmente responsáveis pelos processos decisórios, cujos resultados se fazem representar na Estratégia e nos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais. Para tanto, devem dominar as técnicas de tomada de decisão, bem como implementar a gestão das mudanças organizacionais decorrentes, as quais em geral implicam reflexos na cultura e nos paradigmas dominantes.

b) Cultura Organizacional

Uma vez estabelecida, a Cultura Organizacional se constitui em fator fundamental para o sucesso ou o fracasso, merecendo especial atenção das lideranças. Trata-se dos hábitos, símbolos, percepções, expectativas, atitudes e crenças que se consolidam em princípios e valores compartilhados pela maioria dos integrantes, conformando a mentalidade predominante e a maneira como acontecem as interações entre os públicos internos e destes com os externos. No caso da Rota da Fruticultura, a cultura organizacional dominante indica que o cotidiano está impregnado por antigas práticas da agricultura de subsistência, as quais servem de amarras para o desejável salto de desenvolvimento.

c) Governança Corporativa

Todas as organizações possuem uma estrutura de Governança Corporativa, a qual deve ser diretamente proporcional — em tamanho e complexidade — à estrutura organizacional. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros BM&FBOVESPA disseminam as melhores práticas nessa área, com o objetivo de garantir uma administração que produza os melhores

resultados, sem ferir princípios e valores, especialmente os éticos e legais. Mesmo para uma organização aberta e não constituída como personalidade jurídica, como a Rota da Fruticultura, a governança corporativa adquire importância fundamental, na medida em que apresenta estruturas e mecanismos de fiscalização, controladoria e auditoria capazes de impedir ilícitos ou mesmo atitudes antiéticas, ao tempo em que emprestam confiança para a adesão de novos associados ou cooperados, fornecedores, atacadistas e consumidores finais.

d) Tecnologias, Informações e Conhecimento

Para bem realizar a gestão, neste Século XXI, é imprescindível que as mais avançadas tecnologias, as mais fidedignas informações e os mais sólidos conhecimentos estejam ao alcance da organização, especialmente no que se refere às suas atividades e ao seu ambiente de negócios ou de atuação.

Para tanto, é preciso contar com áreas estruturadas e voltadas para a coleta e a busca de informações do ambiente externo e para a produção de conhecimentos, bem como para a aquisição ou o desenvolvimento de modernas tecnologias que permitam concretas soluções e vantagens competitivas frente às demais organizações ou mesmo competindo com elas próprias, respectivamente, no âmbito do mercado ou do Estado.

Daí a proposta — a ser apresentada a seguir — de capacitar técnicos multiplicadores em associativismo e cooperativismo, bem como em agroindústria da fruticultura. Essas tecnologias, associadas às modernas técnicas de comercialização e acesso aos mercados mundiais, são imprescindíveis para o sucesso da Rota da Fruticultura.

e) Estratégia e Planos

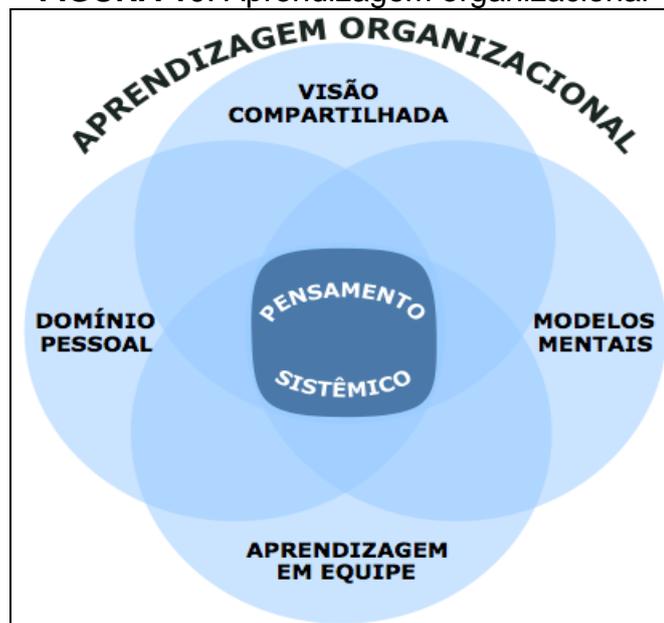
Nessa etapa, o Modelo se vale da metodologia FIGE — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, desenvolvida pelo Instituto SAGRES, cuja metodologia tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversas ferramentas de gestão disponíveis na literatura e praticadas por destacadas instituições, públicas e privadas, de modo customizado para as características e especificidades organizacionais. Essa Metodologia — já explanada — é a base sobre a qual o presente projeto está sendo executado.

f) Pessoas e Competências

Sem as pessoas, não existem organizações. Em síntese, organizações são pessoas reunidas em torno de um grande objetivo comum: cumprir a missão para a qual foram criadas. Para ser bem-sucedida, a organização precisa aprender constantemente. Segundo Peter Senge (2013, p. 209), “As organizações só aprendem por intermédio de pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas, sem ela, esta não se realiza”. Para esse autor, o estado da arte do aprendizado organizacional se dá quando as pessoas internalizam e praticam cinco disciplinas: o domínio pessoal, a visão compartilhada, os modelos mentais e a aprendizagem em equipe, sendo que essas quatro devem estar integradas pelo pensamento sistêmico (Figura 10).

Sendo bem-sucedido o processo de aprendizagem organizacional, pessoas e equipes terão ampliadas as principais competências — entendidas como transversais —, que nortearão o bom desempenho no trabalho. A partir daí, as competências específicas (técnicas ou gerenciais) identificadas como necessárias à execução de Projetos, Iniciativas ou atividades dos Processos, encontrarão solo fértil para frutificar com maior eficácia e solidez, possibilitando a implantação, se for o caso, de um Projeto de Gestão por Competências. Por isso, no que se refere ao Polo de Fruticultura da RIDE, estão sendo propostas capacitações de multiplicadores em duas áreas específicas: i) associativismo e cooperativismo; e ii) agroindústria da fruta.

FIGURA 10. Aprendizagem organizacional



Fonte: Metodologia FIGE, adaptada de Peter Senge (2013).

g) Projetos, Iniciativas e Processos

Processo é um grupo de atividades de natureza contínua e repetitiva, realizadas numa determinada sequência, para produzir um bem ou um serviço. Pode ser definido, também, como um conjunto de atividades em que há uma entrada, uma transformação e uma saída. O processo é o resultado da articulação de pessoas, instalações, equipamentos e outros recursos, e deve agregar valor a um produto ou serviço (Figura 10). Os projetos organizacionais, quando implantados, geralmente modificam processos já existentes ou dão origem a novos processos (Fonte: conceito adaptado de diversas literaturas).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado exclusivo. Os projetos e os processos diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as atividades executadas nos processos são contínuas e tendem a ser repetitivas. Assim, o Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de ações inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período, finalizando com uma “entrega” ou “produto” (Fonte: conceito adaptado de diversas literaturas).

Iniciativa é também um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou apresentar um resultado, diferindo de um projeto pelas seguintes razões:

- a) o custo-benefício para lhe dar o tratamento de projeto não é competitivo pelo fato de ser bem mais simples e pontual, empreendendo menor esforço;
- b) o **custo** para implementar uma iniciativa é, geralmente, de natureza operacional (com a própria equipe interna da área) e
- c) a **área** (diretoria, departamento, gerência, setor e outros) que tenha maior domínio sobre uma iniciativa, o que geralmente não ocorre com os projetos que, em determinadas fases, requerem o esforço e a tomada de decisão no âmbito de outras áreas na organização.

Semelhante ao projeto, a iniciativa tem início e fim predeterminados e gera um produto/resultado, mas sua execução requer, geralmente, menos tempo e tem menor complexidade.

h) Monitoramento e Avaliação da Execução

Uma breve análise histórica permite afirmar que os anseios das sociedades de diversos países foram intensificados, a partir da última década do século passado, impondo às organizações que passassem a fazer uso de práticas consagradas no ambiente corporativo, de modo a otimizar a gestão e produzir melhores resultados com menos recursos. Para tanto, empresas e instituições do setor público foram migrando seus antigos e tradicionais métodos de administração por práticas mais flexíveis e inovadoras. Muitas das práticas hoje utilizadas foram idealizadas nas duas últimas décadas, outras já vinham sendo implementadas nas empresas mais destacadas da iniciativa privada, a exemplo do monitoramento e avaliação, usado nas rotinas de processos, mas também na execução projetos que disponibilizam produtos e serviços aos cidadãos.

O monitoramento consiste no acompanhamento contínuo da execução por meio de metas e métricas, identificando gargalos ou inconsistências no desempenho e agindo na correção de rumos. Na prática, o monitoramento se materializa nas Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO) e nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT). 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 evento mais pontual e programado que, também com apoio de conjunto de atividades tecnicamente orientadas, busca analisar os resultados obtidos segundo padrões previamente definidos, identificando as causas do sucesso ou do fracasso, de modo a indicar, aos tomadores de decisão, as deliberações estratégicas ou medidas corretivas mais adequadas ao contexto organizacional. A avaliação é objeto das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs).

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 de uma organização, seja ela pública ou do mercado.

- i) Considerações finais sobre a ferramenta integrada de gestão e monitoramento.

De tudo o que foi apresentado, pode-se depreender que a implementação de um Modelo de Gestão Organizacional amplo e sistêmico requer metodologia claramente definida, tecnologia da informação para processar e monitorar atividades de execução, profissionais com qualificação técnica, motivação compatíveis e, ainda, adequada maturidade organizacional. Sem esses elementos não será possível implementar um bom modelo e gestão e, em decorrência, improvável entregar produtos e serviços de qualidade, realizar avaliações criteriosas, fazer autocrítica e transformar os erros em lições aprendidas.

Nesse contexto, a Metodologia FIGE e o Modelo Sagres de Gestão Organizacional são apenas ferramentas concebidas e estruturadas a partir de trajetórias de experiências, cujo propósito é subsidiar, facilitar e nortear o caminho de líderes e gestores de qualquer tipo de organização, como é o caso do Polo de Fruticultura da RIDE. Logo, esses instrumentos de gestão não agem por si só e nem constroem resultados efetivos. Estes sempre estarão à espera da ação humana, da qualidade, das competências e do comprometimento dos líderes, gestões e equipes técnicas, atuantes em todos os níveis das organizações.

São, portanto, razões bastantes e suficientes para que a Metodologia FIGE e o Modelo Sagres de Gestão Organizacional — embora focalizados na Estratégia Corporativa — atribuam crucial importância aos níveis Tático e Operacional, onde a operação é realizada, os resultados se materializam e produzem valor econômico para as empresas e valor social para as instituições.

4.1.1 Escopo dos Produtos

As características dos produtos estão detalhadas a seguir.

Relatório Técnico 1 - Implementação de ferramenta integrada de gestão e monitoramento, por meio da Metodologia FIGE, incluindo levantamento das relações institucionais envolvidas e os sistemas de gestão no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE. Realização de diagnóstico da situação atual dos projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE com análise crítica. Apresentação de planejamento das ações, cronograma de execução, resumo dos currículos dos técnicos e coordenação da

equipe chave. Realizar-se-á a identificação do universo de produtores a ser acompanhado, com resultados de amostras considerando a caracterização do território, potenciais, entraves, metas e resultados esperados para tomada de decisões e implantação de novas ações capazes promover o desenvolvimento regional. Será considerado aspectos de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia referente aos produtores de fruticultura.

Relatório Técnico 2 - A partir da avaliação diagnóstica será apresentado 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.

Relatório Técnico 3 - Cartilha digital e impressa - Material didático, de comunicação e geração de conhecimento com sistematização de informações descritivas e ilustrativas voltada para temática das principais estratégias de comercialização nacional e internacional com destaque para as mais exitosas, apresentação de experiências de sucessos. O público-alvo da cartilha será para produtores rurais de fruticultura da RIDE, bem como poderá ficar hospedado no site do MDR. O material objetiva ampliar o conhecimento sobre canais de comercialização de forma didática, com destaque a caracterização do potencial produtivo da região do Polo de Fruticultura da RIDE.

Relatório Técnico 4 - Promoção de uma atividade em campo com produtores rurais em área de produção da Rota da Fruticultura. Esta ação objetiva a transferência de tecnologia com apresentação de melhores práticas de manejo da fruticultura por meio de ações práticas e objetivas. Será entregue um relatório técnico descritivo com os conteúdos abordados, programação da atividade, fotos e lista de assinatura.

Relatório Técnico 5 - Apresentação descritiva, quantitativa e qualitativa das atividades realizadas no período contemplando, considerando os principais indicadores para tomada de decisão no âmbito da Metodologia FIGE. Serão consideradas as ações e projetos em andamento que integram o Polo de Fruticultura da RIDE, definição de indicadores para alimentação de sistema de gestão monitoramento dentro da Plataforma RotaS e monitoramento de projetos, da situação de contratos e de termos de referência. Será realizada uma análise e avaliação de propostas e/ou demandas nos processos decisórios. Serão apresentados dados referentes às atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e implementação de tecnologia nas áreas de produção.

Relatório Técnico 6 - Promoção da 2ª atividade em campo com produtores rurais em área de produção da Rota da Fruticultura. Este segundo dia de campo objetiva expor inovações e transferência de tecnologia, introdução de novas culturas e novas tecnologias da Agricultura 4.0. Considerando uma proposta eficiente da agricultura digital para o Polo de Fruticultura da RIDE na promoção do desenvolvimento regional. Será entregue um relatório técnico descritivo com conteúdo abordados, programação da atividade, fotos e lista de assinatura.

Relatório Técnico 7 - Por meio da Metodologia FIGE será apresentado uma proposta de Reestruturação Organizacional com foco no arranjo institucional, governança para o Polo de Fruticultura da RIDE. Dentro da estrutura organizacional será apresentado proposta de projeto de sistema de comercialização Internet (aplicativos para celular APP) para o Polo de Fruticultura da RIDE com base nas atividades relacionadas às instituições governamentais, de mercados, organização de produtores rurais, frente aos resultados alcançados. Portanto, será apresentado de maneira qualitativa e quantizava as atividades realizadas para alimentação de sistema de gestão e monitoramento (Plataforma RotaS) de projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE, com destaque para as reuniões de mobilização realizadas e a efetiva avaliação de propostas e/ou demandas nos respectivos processos decisórios. Será também apresentando o monitoramento atualizado das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia.

Relatório Técnico 8 - Apresentação de dados referente às ações de suporte à estruturação e logística das unidades industriais de pré-processamento de frutas das cooperativas e a efetiva avaliação de propostas e/ou demandas nos respectivos processos decisórios, além de detalhamento da realização de atividades de relações institucionais e resultados alcançados. O material (versão inicial) será consolidado em conteúdo didático digital e impresso referente as estratégias de desenvolvimento agroindustrial com foco no Polo de Fruticultura da RIDE. Será apresentado as atividades realizadas no período para alimentação de sistemas de gestão (Plataforma Rota-S) e monitoramento de projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE, com destaque para as reuniões de mobilização realizadas, bem como atualização de dados sobre andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia.

Relatório Técnico 9 - Realização de intercambio de troca de conhecimento no *World Coop Management 2022 - WCM' 22* – em Belo Horizonte – MG. Objetiva-se promover a participação de produtores rurais selecionados pela consultoria juntamente com o MDR, além de levar para divulgação experiências exitosas do Polo de Fruticultura da RIDE a fim de divulgar as ações realizadas durante o evento.

Relatório Técnico 10 - Apresentação final e geral e realização de avaliação das ações realizadas, propostas de ações na Plataforma Rota-S, serão considerados os processos de capacitação e intercâmbio, os principais aspectos socioeconômico, produtivo e ambiental. Apresentação das estratégias de incentivo à agregação de valor aos pequenos produtores no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE a fim de ampliar suas possibilidades de comercialização. Serão apresentadas propostas consolidadas de integração e de ações de capacitação com outros polos da Rota da Fruticultura, numa perspectiva de compartilhamento de informações e a ampliação de novos mercados e definição de estratégias de marketing e publicidade para as frutas produzidas no Polo de Fruticultura da RIDE. Será apresentado de maneira atualizada dados do processo das atividades realizadas, de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia. Este produto será consolidado numa versão final em meio digital e impressa e diagramada do material didático a ser gerado contendo os conteúdos relativos as melhores práticas do Polo de Fruticultura da RIDE para promoção do desenvolvimento Regional.

4.2. CRONOGRAMA FÍSICO

QUADRO 3. Cronograma físico

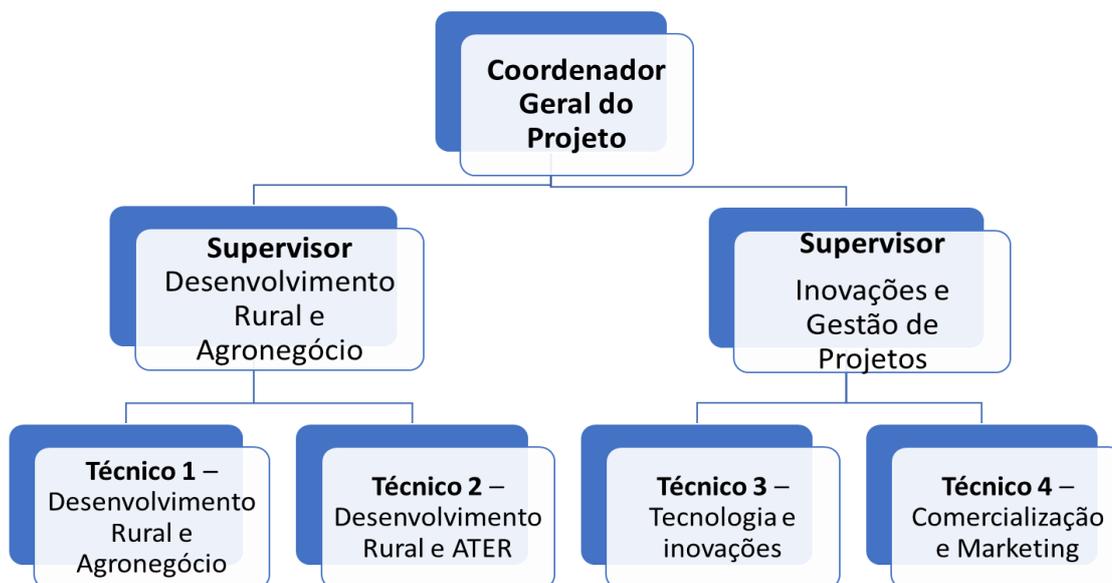
PRODUTO/ MÊS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Relatório Técnico 1	X								
Relatório Técnico 2		X							
Relatório Técnico 3		X							
Relatório Técnico 4			X						
Relatório Técnico 5				X					
Relatório Técnico 6					X				
Relatório Técnico 7						X			
Relatório Técnico 8							X		
Relatório Técnico 9								X	
Relatório Técnico 10									X

Fonte: Instituto Sagres (2022)

4.3. EQUIPE CHAVE E RESUMO DOS CURRÍCULOS DOS TÉCNICOS E COORDENAÇÃO DA EQUIPE CHAVE

Conjunto de profissionais de nível superior que, cada um em sua especialidade, estará à frente das atividades do projeto, organizando os trabalhos, orientando as equipes de apoio, definindo metodologias e procedimentos a serem aplicados, implementando atividades, avaliando e os resultados obtidos, respondendo por sua área de especialização e participando de reuniões técnicas com as equipes do MDR e do IICA, Figura 11.

FIGURA 11. Organograma da equipe-chave/técnica



Fonte: Proposta de prestação de serviços de consultoria (SAGRES, 2022)

4.3.1 Coordenadora-Geral

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Martha Maria Damasceno Filho

Economista com especialização em Economia Agrária e Recursos Naturais no Departamento de Economia e Ciências Sociais Agrárias da *Escuela Técnica de Ingeniero Agrónomo da Universidad Politécnica de Madrid*. Graduada em Economia pelo Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal (Uniceub). Consultora em projetos de cooperação técnica internacional. Atuação profissional, de cerca de 30 anos, concentra-se na experiência e vivência na iniciativa privada e serviço público, com ênfase na área de gestão de projetos nacionais e com financiamentos externos (BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento e BIRD – Banco Interamericano para Reconstrução e Desenvolvimento). Em atividades profissionais, interagi com organismos internacionais no Brasil (IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, OEA – Organização dos Estados Americanos, UNESCO - Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura) e no exterior (Ministério do Meio Ambiente de Madrid e *Universidad Autónoma de Madrid*). Atua na área de relações governamentais, gerenciamento de projetos, em especial em

projetos socioambientais. Habilidade na gestão de meio ambiente e recursos hídricos.

4.3.2. Supervisores

a) Supervisor 1: Desenvolvimento Rural e Agronegócio

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Luís Henrique Sganzella Lopes

Engenheiro Agrônomo com Especialização em Administração de Comércio Exterior (IEL/UFMT). Graduado em Direito pelo Uniceub/DF. Consultor em projetos de cooperação técnica internacional, com mais de 25 anos de experiência em planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e ao desenvolvimento de empreendimentos rurais cooperativos. Experiência em formulação, monitoramento e gestão de programas e projetos voltados ao desenvolvimento rural de cadeias produtivas sustentáveis; no desenvolvimento de estudos e análises específicas de mercado; na coordenação de pesquisas de campo e mercadológicas relacionadas a promoção da inserção competitiva da produção agrícola familiar nos mercados. Foi Consultor em projetos de cooperação técnica internacional (PNUD/BIRD - Prodeagro; MMA/IICA – PCT IRRIGAÇÃO; MI/IICA – PCT Implementação das Ações de Irrigação sob os novos Marcos Legal e Conceptual; MDA/IICA – PCT Consolidação Crédito Fundiário e PCT Governança Fundiária; MAPA/IICA – PCT Modernização Estratégica.

b) Supervisor 2: Inovações e Gestão de Projetos

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Janderson Evans Gonçalves Neves

Graduado em Administração, com habilitação em comércio exterior pela União Educacional de Brasília (UNeB) e pós-graduando em Neuropsicologia pela Faculdade Metropolitana. Experiência em mais de 26 anos no ambiente político, na gestão de projetos e liderança de equipes e monitoramento de programas e projetos no âmbito legislativo e orçamentário, tendo trabalhado no Ministério do Trabalho, Presidência da

República, Tribunal de Contas da União e Câmara dos Deputados; membro da Associação Brasileira de Relações Governamentais (ABRIG). Atua como *Coach*, Mentor e *Trainer* de equipes e pessoas, nas áreas de carreira, esportes e política. Palestrante na área motivacional, de liderança e inteligência emocional. Atualmente é presidente do Instituto LIDERAR, uma OSC voltada para a formação e desenvolvimento de novos e jovens líderes.

4.3.3. Integrantes da Equipe Técnica Especializada.

a) Profissional 1 – Desenvolvimento Rural e Agronegócio

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Paulo VI de Oliveira Barboza

Graduado em Licenciatura Pedagogia UNIDERP – Faculdade Anhanguera e Pós-graduado em Psicopedagogia Clínica e Institucional IEEPAS – Instituto de Ensino Especial Profissionalizante Assistencial Superior. Possui oito anos de experiência na área de educação com oferta de serviço voluntário no processo pedagógico de educação integral (escola convencional) e serviço remunerado profissional (CLT); conhecimento e experiência no método pedagógico convencional e Freinet. Na área da Saúde, experiência clínica e institucional atuando pela área comportamental, Prática de Pesquisa em Psicologia I, Treino em Pesquisa em Psicologia I. Na área administrativa trabalhou com contas hospitalares, possui cursos de capacitação de pessoas, controle de qualidade e domínio do pacote *Office*. Exerceu cargos de natureza política de confiança como secretário parlamentar e coordenador político. Possui experiências almoxarife, supervisor e gerência.

b) Profissional 2 – Desenvolvimento Rural e ATER

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Ramon Alves Barbosa

Graduação em Agronomia (cursando) e Técnico Agropecuário (cursando). Experiência em tarefas de campo, tais como: controle dos trabalhos agrícolas para auxiliar no desenvolvimento da produção agrícola;

georreferenciamentos; tarefas de caráter técnico relativas à programação, assistência técnica.

c) Profissional 3 – Tecnologia e inovações

Profissional do SAGRES indicado para a função:

Matteo Libardoni

Bacharelado em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Experiência em gerenciamento dos sistemas administrativos: ERP, Folha de Pagamento, Contabilidade, logística, entre outros, envolvendo a análise, desenvolvimento, implantação, suporte e acompanhamento, assegurando a conformidade e funcionalidade dos processos. Gestão da equipe de desenvolvimento, com cerca de 62 colaboradores. Habilidade e conhecimento dos softwares: *Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Adobe Indesign, Autodesk Maya, ZBrush, Adobe After Effects, Adobe Animate, Construct 2.0.*

5. CONCLUSÕES

A massa de informações e dados obtidos para fins de elaboração do presente Relatório ofereceu subsídios suficientes para entendimento da realidade rural da região da RIDE. Além dos relatórios da RIDE disponibilizados pela Codeplan/IPEA, e do Sistema SIDRA/IBGE que garantiu o acesso à dados do Censo Agropecuário 2017, também foram relevantes as informações trazidas produzidas pelo Consórcio formado pela *Nippon Koei Lac do Brasil Ltda.* e pela *Del Giudice Assessoria Técnica Ltda.*, responsáveis pela implementação da fase inicial do Polo de Fruticultura da RIDE, que por meio de seus relatórios técnicos apresentaram informações dos trabalhos de campo realizados junto ao setor produtivo agropecuário da região, possibilitando refinar o entendimento da situação atual da RIDE no que diz respeito ao meio Rural.

Contribuíram também os resultados obtidos dos Diagnóstico da Produção da RIDE, pesquisa feita junto aos Agricultores Familiares tradicionais e de Assentamentos da Reforma Agrária (IBRADEC 2005/6), também foram analisados e trouxeram uma série de fragilidades importantes, que ainda são considerados atuais, pois trazem à luz os entraves que afetam a evolução da Agricultura no âmbito da RIDE, prejudicando o seu crescimento e a inserção competitiva da pequena e média produção nos mercados.

Sintetizando os trabalhos citados e com o objetivo de facilitar as discussões e o entendimento das questões abordadas por eles, procurou-se itemizar as principais fragilidades identificadas com os respectivos comentários. Localizados em todas as fases das Cadeias de Produção Agropecuária, desde a produção até à comercialização, as *debilidades e/ou ameaças* podem ser assim distribuídas:

a) Organização de produtores

- Existência de Grupos de Produtores informais, mas que se mostram ineficientes, pois não apresentam respaldo legal para comercializar oficialmente, não possuindo CNPJ ou mesmo natureza jurídica;
- A grande maioria dos produtores não faz parte de qualquer cooperativa.

b) Assistência técnica e capacitação

- Parte dos Agricultores Familiares da RIDE indicam não existir ATER na sua região;

- Parte dos Agricultores Familiares da RIDE nunca fez um curso de capacitação.
- c) Equipamentos de apoio
 - Ausência, quase que completa de mecanização rural na RIDE. Estima-se existir, em média, um trator para cada 20 Agricultores Familiares da região.
 - Existe uma carência de transporte para escoamento da produção e de estradas rurais em bom estado.
- d) Energia Elétrica
 - O levantamento indica que existe energia elétrica em 70% dos estabelecimentos rurais da RIDE, mas, a maioria no padrão monofásica, 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.
- e) Crédito
 - Os Agricultores Familiares enfrentam dificuldades na contratação de crédito rural, principalmente por causa das regras impostas pelos agentes financeiros, como a exigência de cadastro, garantias reais e aval.
- f) Produção
 - Dados do IBGE e das 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).
- g) Pós-colheita
 - Estima-se que apenas 30% dos Agricultores Familiares a RIDE possuam acesso a algum tipo de estrutura para processamento da produção;
 - Os procedimentos de pós-colheita não são valorizados pelos Agricultores Familiares, acarretando redução da qualidade dos produtos nesta fase de pós-colheita, além do aumento geral das perdas.
- h) Comercialização
 - Acredita-se que é muito forte a atuação dos atravessadores nos processos de comercialização na região da RIDE, como pode ser constatado nas Oficinas conduzidas pelo Consórcio formado pela *Nippon Koei Lac* do Brasil Ltda. e pela *Del Giudice Assessoria Técnica* Ltda.,

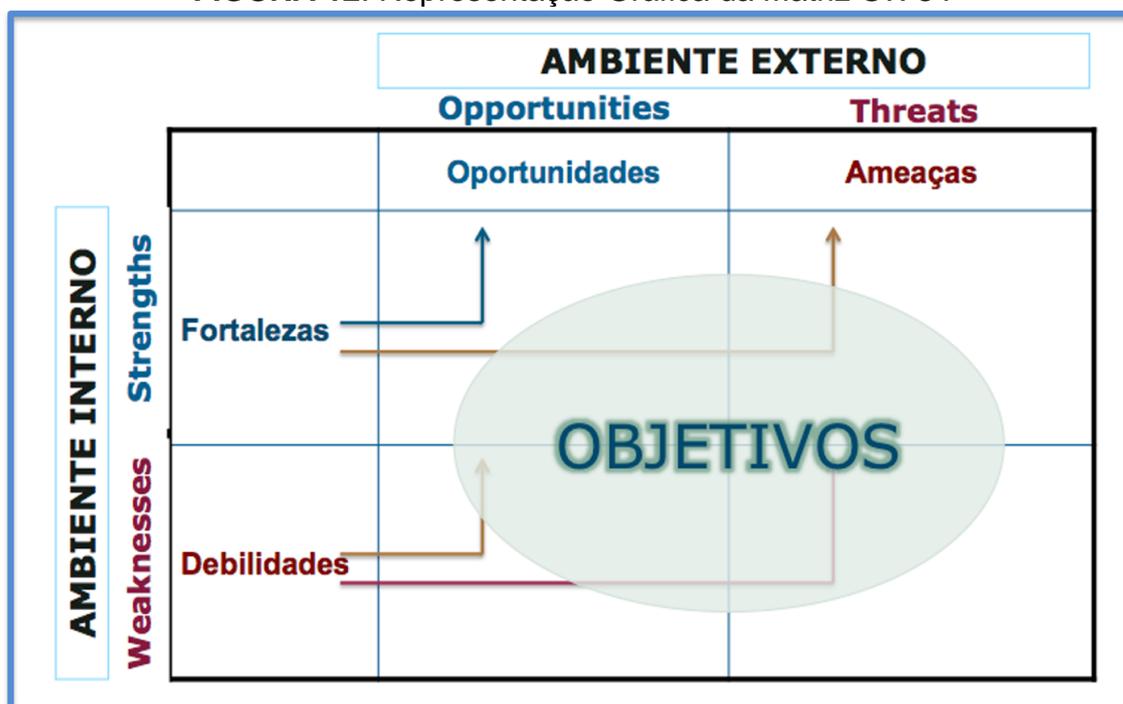
responsáveis pela implementação da fase inicial do Polo de Fruticultura da RIDE.

5.1 MATRIZ SWOT

Com base nos levantamentos de informações realizados junto ao Censo Agropecuário do IBGE 2017 e as demais fontes de informações citadas no transcórper do trabalho, foi possível estabelecer uma primeira Avaliação Diagnóstica, analisando-se os ambientes interno e externo da Rota da Fruticultura da RIDE. Para o ambiente interno a análise adotou a ótica dos recursos que a Rota da Fruticultura dispõe. Para o ambiente externo, foram utilizadas como referência as dimensões da estratégia: política, econômica, social, tecnológica e ambiental.

A Análise *SWOT* (Figura 12) - visualizando as Fortalezas e Debilidades que se apresentam em ambiente interno do Polo de Fruticultura da RIDE, em face das Ameaças e Oportunidades que se apresentam no ambiente externo — permitirá a identificação de Objetivos Estratégicos e dos Projetos Estruturantes, os quais serão a base para o **Plano Estratégico do Polo de Fruticultura da RIDE**. Esse plano configura o cerne do **Relatório Técnico 2**, próximo produto a ser apresentado.

FIGURA 12. Representação Gráfica da Matriz SWOT



Fonte: Metodologia FIGE (STURARI & KORILIO, 2017)

O quadro 4 elenca as fortalezas que caracterizam o ambiente interno do Polo de Fruticultura da RIDE e representam vantagens favoráveis ao desenvolvimento do projeto.

QUADRO 4. 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 do país, concentrando mais de 3 milhões de consumidores, segundo dados da Codeplan, maio de 2022.
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 conseqüente 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 da 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 5 relaciona as debilidades do ambiente interno do Polo de Fruticultura da RIDE e representam as fraquezas que desfavorecem o desenvolvimento do projeto.

QUADRO 5. 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 artesianos ou semiartesianos.
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 grande parte dos procedimentos de comercialização da produção rural da RIDE seja feito por meio de atravessadores/intermediários.

Fonte: Elaboração própria (2022).

O quadro 6 apresenta os pontos levantados no ambiente externo ao do Polo de Fruticultura da RIDE que criam um cenário favorável ou oportunidades para implantação do Projeto.

QUADRO 6. 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 cursos e especializações em Universidades e fomento de linhas de pesquisa em institutos de pesquisa em apoio a formação de recursos humanos e nas inovações tecnológicas voltadas para as mais diversas disciplinas demandadas pelo Polo de Fruticultura da RIDE.

Fonte: Elaboração própria (2022).

No quadro 7, apresenta-se os aspectos ou conjunturas identificadas no ambiente externo ao do Polo de Fruticultura da RIDE que criam um ambiente desfavorável ou ameaças para a implantação do Projeto.

QUADRO 7. Ameaças

a) Ausência de planejamento integrado pelo Coaride (Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno).
b) Apesar da pesquisa ainda não ter alcançado as ações dos Estados de Goiás e Minas Gerais, as ações do GDF ainda são muito pontuais e não são integradas com o planejamento da região.
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 das políticas públicas estruturais, desenvolvidas nas três esferas de governo no âmbito da RIDE se apresenta como entrave para o desenvolvimento da região.
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 internet 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, burocratizado e acaba saindo muito caro para o produtor rural familiar

k) A falta de investimentos estruturais em transporte público e em outras atividades de logística é fator que influi na pobreza rural na RIDE, o que reduz o acesso aos mercados locais e regionais.
l) Mais da metade dos Agricultores Familiares indica não existir ATER na sua região.
m) Ausência, quase que completa de mecanização rural na RIDE. O IBGE, em seu Censo Agropecuário de 2017 indica existirem, 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 monofásica, 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, como a exigência de cadastro, garantia real e aval.

Fonte: Elaboração própria (2022).

Com a descrição da importância da implementação de uma ferramenta integrada de gestão e monitoramento, por meio da Metodologia FIGE, no âmbito do Polo de Fruticultura da RIDE, aliada à apresentação do levantamento das relações institucionais envolvidas e dos sistemas de gestão previstos para a Rota da Fruticultura da RIDE, foram obtidos vários indicativos de ações que poderão ser adotados nos passos para estruturação dessa Rota.

A apresentação do cenário atual, com base nos diagnósticos realizados na área de atuação dos projetos do Polo de Fruticultura da RIDE conjuntamente e as análises críticas, mostraram os principais pontos a serem trabalhados para o êxito do Programa.

Assim, com a identificação do universo e do perfil das 27 mil propriedades rurais familiares da região, apontadas pelo Censo Agropecuário de 2017 do IBGE, chegou-se a um conjunto de mais de 60 mil produtores rurais familiares com potencial de se integrarem ao Polo de Fruticultura da RIDE e de terem seu desenvolvimento devidamente acompanhado e monitorado, tanto no desempenho produtivo quanto na elevação de seus resultados nos seus indicadores de sustentabilidade (técnica, ambiental, social, econômica e organizacional).

Como resultado do levantamento, também se tornaram evidentes a necessidade da implantação de novas ações capazes promover o desenvolvimento regional, dentre elas a estruturação das cadeias de produção da apicultura, da piscicultura e dos frutos do Cerrado e da biodiversidade, todos eles com potencial de se estruturarem como estratégia Rotas de Integração Nacional, contribuindo com o desenvolvimento regional da RIDE.

5.2. NOVAS ROTAS – NOVAS SINERGIAS – NOVAS NECESSIDADES

O presente Relatório discorreu sobre as relações institucionais envolvidas e os sistemas de gestão, tanto no âmbito da RIDE quanto especificamente no Polo de Fruticultura. Foi também apresentada consistente avaliação diagnóstica da situação atual dos projetos relativos ao Polo de Fruticultura, tendo em vista a caracterização do território, potenciais entraves, metas e resultados esperados. Foram ainda analisados aspectos de comercialização, tecnologia, assistência técnica e extensão rural, tudo de modo a permitir o planejamento das ações capazes de promover o desenvolvimento regional.

Desse modo, os dados, informações e conhecimentos aqui expostos servirão de base para o Relatório Técnico 2, o qual deverá incluir o Plano Estratégico para o Polo de Fruticultura da RIDE, com propostas de desenvolvimento e modelo de integração para os pequenos e médios produtores rurais.

Todavia, a análise do cenário contemporâneo da RIDE e do atual estágio da Rota da Fruticultura permite também afirmar que a criação de novos polos — vinculados a determinadas Rotas de Integração Nacional do Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) — guardam grande potencial para implementar inovações, incentivar as cadeias produtivas e promover o crescimento socioeconômico da Região.

Propõe-se, desse modo, que o presente contrato de prestação de serviços N. 22200027, objeto da contratação direta n. 065/2022, entre o IICA e o SAGRES, seja aditivado, para que sejam realizados aprofundados estudos de viabilidade política, econômica, social, tecnológica e ambiental, tendo como objetivo criar, no âmbito da RIDE, três novos polos de desenvolvimento, nas seguintes Rotas de Integração Nacional: i) Rota do Mel; ii) Rota da Biodiversidade; e iii) Rota do Pescado. Caso seja

confirmada a viabilidade, esses estudos deverão incluir, a título de conclusão, os Termos de Referência necessários para a efetiva implantação dos polos relacionados.

5.3 CAPACITAÇÕES – URGENTES NECESSIDADES

O atual estágio do Polo de Fruticultura da RIDE indica também a necessidade de disseminação de melhores práticas, em todos os pontos da cadeia produtiva. Além disso, as possibilidades de criar e desenvolver novos polos das Rotas de Integração Nacional, no âmbito da RIDE, irão demandar conhecimentos, habilidades e atitudes em grande parte dos atores envolvidos, em especial os pequenos e médios produtores.

Para responder a esses desafios, torna-se imperioso capacitar multiplicadores em associativismo e cooperativismo, bem como em agroindústria da fruta, mediante a aprovação de Termo de Aditamento ao presente Contrato de Prestação de Serviços nº 22200027, objeto da Contratação Direta nº 065/2022, entre o IICA e o SAGRES.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, A. H. S., BRANDIZZI, A. C. S., SCHULTER, E. P. e FERREIRA, M. F. N. **Diagnóstico da Piscicultura no Distrito Federal e RIDE**, in ANAIS DO XVIII SEMAQUI, 2020. Disponível em <https://semaqui.paginas.ufsc.br/files/2020/12/anais-2020-1.pdf>. Consulta realizada em 28 de junho de 2022.
- AMARAL, Edilson Sousa do; SILVA FILHO, João Pires. (AMARAL, 2008) Emater-DF. **Apicultura: recomendações técnicas para o produtor iniciante**. Brasília: Emater-DF, 2008. 64p
- ANGELA, F. C. O. (ANGELA, 2014). **Avaliação da atividade antioxidante em extratos de frutas típicas do Cerrado brasileiro** (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Carlos.
- ASSOCIAÇÃO APÍCOLA DO DISTRITO FEDERAL (APIDF). **Portal virtual**. [2022]. Disponível em: <<http://apacame.org.br/site/voe/associacao-apicola-do-distrito-federal-apidf/>>. Acesso em: 08 junho 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DAS ABELHAS. **Abelhas e a Polinização**. Disponível em <https://abelha.org.br/abelhas-e-a-polinizacao/>. Consulta realizada em 28 de junho de 2022.
- BADALOTTI, R.M; LAJUS, M.L de S; MENDES, M. **Processo de Mobilização e Planejamento para o Desenvolvimento Rural no Território Oeste**. Revista NECAT – Publicação eletrônica Semestral do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense. Volume 5, nº 9. Chapecó/SC – 2016.
- BADALOTTI, R.M; LAJUS, M.L de S; MENDES, M. **Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais: caracterização de experiências e projetos no Território Oeste**. pp. 822-834. Anais do Fórum Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão da Acafe. Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão da UnoChapecó [recurso eletrônico] / Eliara Solange Müller... [et al.] (Orgs.). – Chapecó: Argos, 2013. 1450 p. Disponível em:
- 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.
- BESERRA, Debora Nogueira. **O Processo de Elaboração do Plano Plurianual 2016-2019: desafios ao planejamento de políticas públicas pela ótica participativa**. 2020. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10592/1/bapi_28_processo.pdf. Acesso em: 14 agosto 2022.

BORGES, A. M. **O Mercado do Pescado em Brasília**. Proyecto Mejoramiento del acceso a los mercados de productos pesqueros y acuícolas de la Amazonia. Infopesca. Montevideo, Uruguay. 2010.

BRASIL, Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT/MDA. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável**. Documento de Apoio n. 2. Brasília: SDT/MDA, nov. 2005b. BRASIL, Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT/MDA. Referências para a Gestão Social de Territórios Rurais. Série Documentos Institucionais n. 3. Brasília: SDT/MDA, novembro 2005c.

BRASIL: **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. (ATLAS, 2020) Pnud Brasil, Ipea e FJP, 2020. Disponível em <<http://www.atlasbrasil.org.br>>. Acesso em 13 de junho de 2022.

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

BRASIL. Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp94.htm. Acesso em: 19 julho 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 129, de 8 de janeiro de 2009, que institui, na forma do art. 43 da Constituição Federal, a Sudeco, estabelece sua missão institucional, natureza jurídica, objetivos, área de atuação, instrumentos de ação, altera a Lei no 7.827, de 27 de setembro de 1989, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp129.htm>. Acesso em: 19 julho 2022.

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 julho 2022.

BRASIL. Decreto nº 7.469, de 4 de maio de 2011, que regulamenta a Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 19 julho 2022.

BRASIL. Portaria nº 3.047, de 4 de dezembro de 2020, do Secretário-Executivo do Ministério do Desenvolvimento Regional, que institui o Grupo de Trabalho para gestão dos projetos associados às Rotas de Integração Nacional na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE em regime de cooperação entre a Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano do Ministério do Desenvolvimento Regional e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba. BRASIL. Acesso em: 19 julho 2022. Disponível em: <

https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/arquivosbd/atos/2020/12/1607526889_portaria_n_3.047_de_4_de_dezembro_de_2020.pdf>.

- BRASIL Ministério da Economia. **Relatório Anual de Avaliação - Plano plurianual 2016-2019**. Acesso em 14 agosto 2022. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/ppas-anteriores/ppa-2016-2019/arquivos/monitormaento-e-avaliacao-do-ppa/relatorio-de-avalicao-do-ppa-2019-avaliacao_dos_programas_tematicos.pdf.
- CALÁBRIA, Luciana Karen e REZENDE, Alexandre A. Alves (org.). **Fitoterapia do Cerrado – Sua Importância e Potencial**. Curitiba: Ed. Appris, 2019.
- CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8. ed. Belo Horizonte: Bloch Editora, 2004.
- CAMPOS, V.F. TQC: **Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.
- 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>
- CASTRO, A.M.G; LIMA, S.M.V; ANDRADE, J.E.B. **Metodologia de Planejamento Estratégico das Unidades do MCT**. Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília. 100 p. 2005a.
- CASTRO, A.M.G; LIMA, S.M.V; LOPES, M.A; MARTINS, M.A.G; MACHADO, M.S. **Futuro do Melhoramento Genético Vegetal no Brasil - Impactos da biotecnologia e das leis de proteção de conhecimento**. 397 p. EMBRAPA. 2005.
- CASTRO, A.M.G., COBBE, R.V., GOEDERT, W.J. **Prospecção de demandas tecnológicas - Manual metodológico para o SNPA**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia. Brasília: Embrapa-DPD, março, 1995. 82 p.
- CASTRO, A.M.G.; LIMA, S.M.V.; HOEFLICH, V. **Curso de especialização em engenharia de produção: gestão rural e agroindustrial**. Florianópolis: UFSC/SENAR, 1999 (apostila). 257 p.
- CHAVES, S. W. P. e SILVA, I. J. O. **Integração da Piscicultura com a Agricultura Irrigada**. Disponível em http://www.cantareira.br/thesis2/ed_6/2_iran.pdf. Consulta realizada em 28 de junho de 2022.

- Codeplan - Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan, 2018). Nota Técnica nº 1/2014 da Codeplan - **Delimitação do Espaço Metropolitano de Brasília (Área Metropolitana de Brasília)**. Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/NT-N%C2%BA-01-2014-Delimita%C3%A7%C3%A3o-do-Espa%C3%A7o-Metropolitando-de-Bras%C3%ADlia-%C3%81rea-Metropolitanda-de-Bras%C3%ADlia.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2022.
- Codeplan - Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan, 2022). **O comportamento do PIB na RIDE (Área Metropolitana de Brasília)**. Brasília-DF, janeiro de 2022. 25 p.
- Codevasf. **Apresentação da Rota da Fruticultura**. Organizadores: Curado, Luiz; Liberado; Paulo; Calazans; Frederico. Brasília/DF, 2022.
- Conab, Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em 13 de junho de 2022.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE APICULTURA (CBA, 2018). **Portal virtual**. [2018]. Disponível em: <<http://brasilapicola.com.br/cba/>>. Acesso em: 20 junho 2022.
- DAVIS, J.; GOLDBERG, R. The Genesis and Evolution of Agribusiness. In: DAVIS, J; GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Chapter 1, pp 4-6. Harvard University, 1957.
- DURIGAN, J. F. (DURIGAN 2000). **O processamento mínimo de frutas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 16., 2000, Fortaleza. Palestra... Fortaleza: Sociedade Brasileira de Fruticultura, 2000. 12p.
- DURIGAN, M. F. B. (DURIGAN, 2011). **Processamento de mamão: Mercado nacional e técnicas de produção**. In: SIMPÓSIO PAPAYA BRASIL, 5., 2011, Porto Seguro. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. Cruz das Almas, BA: Embrapa Mandioca e Fruticultura. 2011.
- EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO DISTRITO FEDERAL (Emater-DF), **Informações Agropecuárias do Distrito Federal – 2021**. Disponível em : [file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Documents/IICA/SAGRES/Minutas%20Relatorio%201/Relatorio%20Atividades%20Agropecuarias 2021 DF.pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Documents/IICA/SAGRES/Minutas%20Relatorio%201/Relatorio%20Atividades%20Agropecuarias%202021%20DF.pdf). Acesso em: 14 agosto 2022.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Embrapa). **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 junho 2022.
- EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO DISTRITO FEDERAL (Emater-DF, 2010). **Brasília tem o melhor mel do país**. AGROINFORME. Boletim do Núcleo de Agronegócio, Brasília, DF, ano v, n. 26, Acesso em: 08 junho 2022.

- FARIA, Caroline. Análise PEST. **Infoescola – Navegando e Aprendendo**. São Paulo, SP, maio 2019. Disponível em https://www.infoescola.com/administracao_/analise-pest/. Acesso em 17 de julho de 2022
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997
- FAVARETO, Arilson. **Políticas de desenvolvimento territorial rural no Brasil: avanços e desafios** / Arilson Favareto... [et.al] - Brasília: IICA, 2010. Série Desenvolvimento Rural Sustentável; v.12, 220p.
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DE GOIÁS (FAEG, 2017). **Portal virtual**. Disponível em: <http://sistemafaeg.com.br/>. Acesso em: 8 junho 2022.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. (FAO, 2012). **World Agriculture towards 2030/2050: the 2012 revision** (ESA Working Paper, no. 12-03). Rome: FAO. Recuperado em 10 de setembro de 2017, de Disponível em: <http://www.fao.org/3/ap106e/ap106e.pdf>.
- FREITAS, A. L. Policani. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade**. Revista Produção Online, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.
- GUIMARÃES, Gislaine Fernandes. (GUIMARÃES, 2022) “**O que é Gestão da qualidade**” – Unilavras - Consultado em 15/01/2022. <https://unilavras.edu.br/2020/07/01/afinal-o-que-e-gestao-da-qualidade/>.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019). Portal do IBGE. **Sistema de Contas Nacionais**. Produto Interno Bruto (PIB) dos Municípios 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Portal do IBGE. **Agência de Notícias**. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/ibge-divulga-estimativa-da-populacao-dos-municipios-para-2021>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). **Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA**. Disponível em: <https://www.sidra.ibge.gov.br/home>. Acesso em: 20 jun 2022.
- IBRADEC (2005). **Diagnóstico da Produção do Distrito Federal e Entorno – Análise dos Resultados** – Agricultores de Assentamentos Rurais da Reforma Agrária. Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social. Documento elaborado no âmbito do convênio MDA/CAIXA/IBRADEC do Programa de Desenvolvimento de Territórios Rurais/PRONAT. Brasília/DF. 2005. 48 p
- IBRADEC (2006). **Diagnóstico da Produção do Distrito Federal e Entorno – Análise dos Resultados** – Agricultores Tradicionais. Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social. Documento elaborado no âmbito do convênio MDA/CAIXA/IBRADEC do Programa de Desenvolvimento de Territórios Rurais/PRONAT. Brasília/DF. 2006. 52 p.

- INFRAMERICA (2022). Administradora dos Aeroportos de Brasília e Natal. Disponível em <https://www.bsb.aero/institucional/dados-operacionais>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE, 2018). **Censo Agropecuário 2017**. Acesso em: 08 junho 2022.
- INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Diretoria Executiva. Assessoria de Assuntos Econômicos. **Indicadores de Propriedade Industrial**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/arquivos/indicadores_pi/indicadores-de-propriedadeindustrial-2017_versao_portal.pdf>. Acesso em: 08 junho 2022.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Caracterização e Quadros de Análise Comparativa da Governança Metropolitana no Brasil**. Arranjos Institucionais de Gestão Metropolitana. Região Integrada de Desenvolvimento Econômico de Brasília (RIDE Brasília). Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan). Brasília/DF. 2013. 77 p.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A Função dos Planos Plurianuais no Direcionamento dos Orçamentos Anuais**: Avaliação da Trajetória dos PPAs no Cumprimento da sua Missão Constitucional e o Lugar do PPA 2020-2023. Brasília/DF. 2020. 2 p. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9801/2/td_2549_sumex.pdf. Acesso em 14 agosto 2022.
- JATOBÁ, S.U.S. **O Aglomerado Metropolitano de Brasília nos indicadores do IBGE**. Nota técnica 2018. Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/NT-O-Aglomerado-Metropolitano-de-Bras%C3%ADlia-nos-Indicadores-do-IBGE.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- LIMA, S.M.V; et al. **La dimensión de entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional**. Proyecto Nuevo Paradigma - Serie: Innovación para la Sostenibilidad Institucional. ISNAR San José, Costa Rica. Mayo 2001. 168 p.
- LOPES, Ivã Guidini; Oliveira, Renan Garcia de; Ramos, Fabrício Menezes. (Lopes et al., 2016). **Perfil do consumo de peixes pela população brasileira**. Artigo publicado em *Biota Amazônia – Open Journal System*. Macapá/AP, abril de 2016.
- LOPES, LHS; 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.
- LOPES, LHS. **Agricultura Familiar – Cenário e desafios para o período 2019/2022**. SAGRES – Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas. 20 p. Brasília/DF, 2018.

- LOPES, LHS. **Análise Diagnóstica da Cadeia Produtiva da Macaúba como fonte alternativa de matéria prima para produção de bioquerosene no Brasil.** Projeto Procritopicos/IICA. Brasília/DF, 2015.
- LOPES, LHS. **Documentos técnicos contendo o levantamento de dados das Cadeias de Produção Agropecuária das Região Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul.** Produtos 1 e 2. PCT BRA/IICA/16/001. Coordenação-Geral de Programas Regionais – CGPR/DECAP/SDI/MAPA. Brasília/DF, 2021.
- LUZIA, D. M. M. **Propriedades funcionais de óleos extraídos de sementes de frutos do Cerrado brasileiro** (Tese de doutorado). 2012. Universidade Estadual Paulista, São José do Rio Preto.
- MEDEIROS, M. de L.; PASSADOR, J. L. **Indicações Geográficas e turismo: possibilidades no contexto brasileiro.** Revista Perspectivas Contemporâneas, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 56–79, set./dez. 2015. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>. Acesso em: 08 junho 2022.
- MELO, C. P; CAMARORI, E. J. P. DCA. **Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0.** Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- MIOR, Luis Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural.** Argus: Chapecó, 2005.
- MORZELLE, M. C., BACHIEGA, P., Souza, E. C., VILAS BOAS, E. V. B., & LAMOUNIER, M. L. **Caracterização química e física de frutos de curriola, gabioba e murici provenientes do Cerrado brasileiro.** Revista Brasileira de Fruticultura, 37(1), 96-103.
- NIPPON KOEI LAC do Brasil Ltda. Consórcio (2021). DEL GIUDICE Assessoria Técnica Ltda. **Relatórios Técnicos de Implantação da Etapa 1 do Projeto Desenvolvimento e Estruturação de Planejamento Estratégico do “Polo de Fruticultura da RIDE”, no contexto da Rota da Fruticultura. IICA – Instituto Americano de Cooperação para Agricultura.** Brasília/DF. 2021.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- NORTH, D. C.; WEINGAST, B. R. **Constitutions and commitment: the evolution of institutional governing public choice in seventeenth-century England.** The Journal of Economic History, Cambridge, v. 49, n. 4, p. 803-832, Dec. 1989.
- PALOSCHI Tome, Luiz Henrique; Schmidt, Carla Maria (PALOSHI, 2015). **Influência dos ambientes institucional e organizacional na agroindústria canavieira**

- paranaense**. Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 17, núm. 4, 2015, pp. 415-430 Universidade Federal de Lavras Minas Gerais, Brasil.
- PATRICIO, Mariza Giacomini Lozer. **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 jul. 2022.
- PEIXE BR. **Anuário 2020 da Piscicultura**. Coordenação Geral Francisco Medeiros. Veículo oficial da Associação Brasileira da Piscicultura. São Paulo/SP, 2020.
- PORTO, P. C. R. **As marcas coletivas na agropecuária**. In: PLAZA, C. M. C. A. et al. (Ed.). Propriedade intelectual na agricultura. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 255–288.
- REIS, A. F.; SCHMIELE, M. **Características e potencialidades dos frutos do Cerrado na indústria de alimentos**. Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL Campinas – SP. Maio 2019
- REIS, Amanda Figueiredo, e SCHMIELE, Márcio. **Características e potencialidades dos frutos do Cerrado na indústria de alimentos**. 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/bjft/a/F3N9GCfWzJRx77Py3ShRmRq/abstract/?format=html&lang=pt&stop=previous#>. Consulta realizada em 28 de junho de 2022.
- RUCKERT, Aldomar A. **O processo de reforma do Estado e a Política Nacional de Ordenamento territorial**. Anais da Oficina sobre a Política Nacional de Ordenamento Territorial - Para pensar uma política nacional de ordenamento territorial, Brasília, 13-14 de novembro de 2003/Ministério da Integração Nacional, Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional (SDR). Brasília: MI, 2005. 78 p.
- SAGRES (2022) **Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica**. Disponível em: <http://sagres.org.br/fige>. Acesso em: 17 junho 2022. Brasília/DF.
- SANTOS, Luiz Cláudio Moura. **Mulheres e agroflorestas no Cerrado**. 2017. 87 f., il. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
- SCHIMIELE, Márcio, Reis, Amanda Figueiredo. (SCHIMIELE, 2017). **Características e potencialidades dos frutos do Cerrado na indústria de alimentos**. Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL. Campinas/SP, 2017. Publicado em REVIEW ARTICLE • Braz. J. Food Technol. 22 • 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bjft/a/F3N9GCfWzJRx77Py3ShRmRq/?lang=pt>. Consulta do e 25/06/2022.
- SCHNEIDER, Sérgio. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n.11, jan/jun. 2004, p. 88-125
- SCHULTER, E.P. VIEIRA FILHO, J.E.R. **Evolução da Piscicultura no Brasil: diagnóstico e desenvolvimento da cadeia produtiva da tilápia**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea. Brasília. 42p. 2017.

- SCHULTER, E.P. **Competitividade do Complexo Agroindustrial da Tilápia do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado do Programa de Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB) – Brasília. 149p. 2018.
- SCHWARTZ, Peter, **The art of the long view**. New York: Doubleday, 1991.
- Sebrae 2021. “**Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**”. Consultado em 17/06/2022. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29a ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.
- STURARI, Raul e KORILIO, Verônica (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.
- TRENTO, Edison José. **Comercialização de Frutas, Legumes e Verduras**. 2011. Edison José Trento; Odílio Sepulcri; Fukuo Morimoto. -- Curitiba: Instituto Emater, 2011. 40 p.: il. color. (Série Informação Técnica nº 085).
- WEISS, C. & SANTOS, M. A. **Logística de distribuição e as perdas ao longo da cadeia produtiva das frutas frescas**. 2012. In Anais do 9º Congresso Virtual Brasileiro – Administração (pp. 2). São Paulo: Convima.



SAGRES

INTERÁGUAS

PCT BRA/IICA/13/001 INTERÁGUAS - MDR



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL





SAGRES

INTERÁGUAS

PCT BRA/IICA/13/001 INTERÁGUAS - MDR



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL

