

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 8
Agosto de 2023



MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO E DO
DESENVOLVIMENTO
REGIONAL



**MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO E DO
DESENVOLVIMENTO
REGIONAL**



**INSTITUTO
INTERAMERICANO DE
COOPERAÇÃO PARA A
AGRICULTURA**

**Estratégia Rotas de
Integração Nacional**



PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

BRA/IICA/13/001 INTERÁGUAS – MDR

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



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS



RELATÓRIO TÉCNICO 8

AGOSTO / 2023

Apresentação de dados referentes às ações de suporte à estruturação e à 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 às estratégias de desenvolvimento agroindustrial com foco no Polo de Fruticultura da RIDE. Serão apresentadas as atividades realizadas no período para alimentação de sistemas de gestão (Plataforma RotaS) e monitoramento de projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE, com destaque para as reuniões de mobilização realizadas, bem como a atualização de dados sobre andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia.

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: 14 de agosto de 2023 / Brasília-DF
Classificação
Áreas Temáticas:
Agronegócio; Biotecnologia e Biossegurança; Comércio; Agroindústria; Desenvolvimento Rural; Políticas e Comércio; Comunicação e Gestão do Conhecimento; Agricultura Orgânica; 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. Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica 7. RIDE
Resumo
Título do Produto: Relatório Técnico 8.
Subtítulo do Produto: Apresentação das ações de suporte à estruturação e à logística das unidades industriais e de comercialização no Polo de Fruticultura da RIDE.
Resumo do Produto: Apresentação de dados referentes às ações de suporte à estruturação e à 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. Atividades realizadas no período para alimentação de sistemas de gestão (Plataforma RotaS) e monitoramento de projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE.
Qual Objetivo Primário do Produto?
Ações de suporte à estruturação e à logística das unidades industriais e de comercialização no Polo de Fruticultura da RIDE.
Que Problemas o Produto deve resolver?
Fortalecer e estruturar toda as cadeias do Polo de Fruticultura da RIDE, desde os insumos para o plantio até o consumidor final, inclusive no exterior.
Como se Logrou Resolver os Problemas e Atingir os Objetivos?
Ao longo de todo o projeto, apoiando o planejamento e a gestão por parte da coordenação e dos principais atores envolvidos, proporcionando a efetiva implementação das melhores práticas para o Polo de Fruticultura da RIDE, propondo a apoiando a criação e implementação de uma central integradora, do Distrito Federal.
Quais Resultados mais relevantes?
O Polo de Fruticultura da RIDE está sendo estruturado para se tornar referência nacional e internacional em todas as etapas das cadeias produtivas de frutas.
Modelo de planejamento e gestão para o Polo de Fruticultura.
O Que se Deve Fazer com o Produto para Potencializar o seu Uso?
Realizar atualizações periódicas dos dados, conforme sua evolução, de modo a subsidiar atividades de Monitoramento e Avaliação, conforme os ensinamentos da Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.
Promover a aplicação desse modelo de gestão em outros polos da Rota da Fruticultura e das demais Rotas de Integração Nacional, no âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

Direitos autorais de propriedade do

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA - IICA
(reprodução permitida, desde que citada a fonte).

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Waldez Góes – Ministro de Estado

SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E TERRITORIAL

Adriana Melo Alves – Secretária Nacional

DEPARTAMENTO DE ESTRUTURAÇÃO

Rosimeire Fernandes da Silva – Diretora

COORDENAÇÃO-GERAL DE SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVADORES

Tiago Gonçalves Pereira Araújo – Coordenador-Geral

COORDENAÇÃO DE SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVADORES

Samuel Castro – Coordenador

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

Gabriel Delgado - Representante do IICA no Brasil

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

Marina Braga Ramalho

GRUPO DE TRABALHO DA CODEVASF (Decisão 336, de 31/03/2021)

Luiz Antônio de Passos Curado – Coordenador

Frederico Orlando Calazans Machado

Leonardo de Frias Barbosa

INSTITUTO SAGRES - POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

Raul José de Abreu Sturari – Presidente

Maria Verônica Korilio Campos – Vice-Presidente e Coordenadora do Projeto

Equipe Técnica: CBRASE - Cooperativa Brasileira de Serviços Empresariais

Joarez Moreira Filho - Consultor – CBRASE

João Alberto da Cruz Arraes – Consultor – CBRASE

Márcio Antônio Calistro Fabbris – Consultor – CBRASE

Guidborgogne Carneiro Nunes da Silva – Consultor – CBRASE

Brasil. Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR).

Apresentação de ações de suporte à estruturação e à logística no Polo da Fruticultura da RIDE / MIDR / Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial (SDR), Instituto Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas – Brasília: IICA: MIDR/SDR, 2023.

97 p.; 21 x 29,7 cm

1. Fruticultura – Brasil. 2. Cadeias Produtivas. 3. Rotas da Integração Nacional. 4. Estruturação e Logística 5. Comercialização 6. Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica.

I. Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial. II. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. III. Instituto Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas. IV. Título.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa das cidades do Polo de Fruticultura da RIDE	10
Figura 2. Visão panorâmica de Brasília-DF	12
Figura 3. Processo decisório em 5 etapas.	16
Figura 4. Etapas do Processo Decisório	17
Figura 5. Análise SWOT.....	20
Figura 6. Lógica dos Stakeholders.	21
Figura 7. Mapa de Stakeholders do Parque Tecnológico.	22
Figura 8. Volume de Recursos – Finalidade	23
Figura 9. Volume de Recursos – Distribuição por tipo de beneficiário.....	23
Figura 10. Canais de comercialização	34
Figura 11. Contorno da Área onde deverá ser construída a CDL.....	37

Lista de Tabelas

Tabela 1. Dados sobre municípios da RIDE	13
Tabela 2. Análise SWOT do Parque Tecnológico	20
Tabela 3. Legenda de Mapa de <i>Stakeholder</i> do Parque Tecnológico	22
Tabela 4. Tipos de Canais de Comercialização	35
Tabela 5. Cooperativas de produtores rurais atuantes na RIDE.....	41
Tabela 6. Atividades finalísticas desenvolvidas no período	46
Tabela 7. Atividades e reuniões realizadas no período	67
Tabela 8. Atividade Contínuas de Gestão da Rota da Fruticultura da RIDE.....	70
Tabela 9. Detalhamento das Linhas de Financiamento do Pronaf.	75

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	9
2 O QUE É A RIDE	12
2.1 Origem da RIDE.....	13
2.2 Objetivos da RIDE.....	13
2.3 Dados gerais da RIDE	13
2.4 Economia da RIDE.....	15
3 PROCESSO DECISÓRIO.....	16
3.1 Fundamentação Teórica.....	16
3.1.1 Identificando os desafios.....	17
3.2 Ferramentas para o Processo Decisório	19
3.2.1 Análise SWOT do Parque Tecnológico	19
3.2.2 Stakeholders.....	21
3.2.3 Recursos para o Crédito Rural	23
3.2.3.1 Linha de Financiamento	24
3.2.3.2 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.....	24
3.2.4 Produção e Mercado	26
3.3 Tipos de Crédito Rural.....	26
3.3.1 Crédito custeio	27
3.3.2 Crédito investimento.....	27
3.3.3 Crédito comercialização.....	27
3.3.4 Crédito Industrialização.....	27
3.4 Critérios para acessar o crédito rural.....	28
3.5 Principais modalidades de crédito rural	28
3.6 Valores dos programas de crédito rural.....	28
3.6.1 Pronaf	29
3.6.2 Pronamp.....	29
3.6.3 Inovagro.....	29
3.6.4 Moderfrota.....	29
3.6.5 PCA	29
3.7 Linhas de crédito do Pronaf – Safra 2022/2023	29
3.8 Comercialização da Produção	31
3.8.1 Tipos de venda	31

3.8.1.1 Vendas B2B: Business to Business	31
3.8.1.2 Vendas B2C: Business to Consumers	31
3.8.1.3 Venda consultiva.....	32
3.8.1.4 Venda direta	32
3.8.1.5 Venda indireta	32
3.8.1.6 Venda consignada.....	32
3.8.1.7 Venda casada.....	33
3.8.1.8 Dropshipping.....	33
3.8.1.9 Cross selling e up sell.....	33
3.8.1.10 Inside Sales.....	33
 4 ESTRUTURA DO PARQUE TECNOLÓGICO	36
4.1 Localização da futura CDL	37
4.2 Características gerais de uma Central de Produção e Processamento.....	37
4.3 Importância e vantagens de uma Central de Distribuição e Logística (CDL).....	40
 5 COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO	41
5.1 Legalidade individual das entidades cooperativas	42
5.2 Cooperativismo Agrícola	42
 6 ATIVIDADES DE GESTÃO E MONITORAMENTO	46
 7 SÍNTESE DAS REUNIÕES ADMINISTRATIVAS.....	67
 8 ATIVIDADES PERMANENTES DESENVOLVIDAS NO PROJETO	70
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

1 APRESENTAÇÃO

A estratégia das diferentes Rotas de Integração Nacional é utilizada com o objetivo de promover a coordenação de ações do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), estabelecendo parcerias com as demais esferas públicas e o setor privado, visando à integração de agentes dos arranjos produtivos, em um processo dinâmico, de maneira a induzir o crescimento socioeconômico sustentável, conforme art. 2º da Portaria nº 299/2022.

O presente trabalho constitui o Relatório Técnico 8 do Contrato nº 65/2022, celebrado entre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e o Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica BRA/IICA/13/001 MI INTERÁGUAS do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

Após uma breve apresentação e uma explanação geral sobre a RIDE, os conteúdos estão voltados para a descrição contratual do produto, com o Capítulo 3 apresentando os dados referentes às ações de suporte à estruturação e à logística das unidades industriais de pré-processamento de frutas das cooperativas, com destaque para a efetiva avaliação de propostas e/ou demandas nos respectivos processos decisórios.

Para o detalhamento da realização de atividades de relações institucionais e resultados alcançados, os Capítulos 4 e 5 descrevem o projeto da Central de Distribuição e Logística do Parque Tecnológico, bem como a importância do cooperativismo e do associativismo para o Polo de Fruticultura da RIDE.

Finalmente, nos Capítulos 6, 7 e 8 são apresentadas as atividades realizadas no período para alimentação de sistemas de gestão (Plataforma RotaS) e monitoramento de projetos relativos ao Polo de Fruticultura da RIDE, com destaque para as reuniões de mobilização realizadas, bem como a atualização de dados sobre andamento das atividades de comercialização, assistência técnica e extensão rural e tecnologia.

Tendo em vista o Polo de Fruticultura da RIDE, serão identificados os pontos a serem considerados pelos produtores em atividade, gerando opções para melhor aproveitamento de sua área, recursos naturais, mão de obra e incrementação de suas atividades produtivas com melhorias de ganhos considerando os cenários: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal, buscando a maior sinergia possível entre as Rotas e os benefícios a serem produzidos e alcançados.

A Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE) é composta pelo Distrito Federal, por 29 municípios do Goiás e 4 municípios de Minas Gerais, formando uma área que tem como principal objetivo o planejamento e a geração de políticas públicas comuns, buscando um desenvolvimento equiparado da região.

Figura 1. Mapa das cidades do Polo de Fruticultura da RIDE
Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal (RIDE)



Fonte: (Senado Federal, 2020).

A Rota da Fruticultura na RIDE é uma das Rotas de Integração Nacional, composta por redes de arranjos produtivos locais associadas a cadeias de produção estratégicas, capazes de promover a inclusão e o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras priorizadas pela Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). Seu maior

objetivo é profissionalizar a cadeia produtiva com a integração dos subsistemas de insumos, produção, extrativismo, processamento e comercialização, por meio da criação de sistemas agroflorestais, agroindustriais e de serviços especializados.

A adesão voluntária e consciente de pessoas, organizações e instituições, na busca do sucesso das cadeias produtivas, pode trazer ganhos exponenciais à atividade, quando agregada a outras atividades, as quais permitem não só complementar a renda e a mão de obra, mas também reduzir custos de produção e de comercialização com ganhos de eficiência da propriedade já existente.

Neste caso, especificamente, o objetivo é demonstrar a inclusão da Rota da Biodiversidade, com foco no Baru, e a possibilidade de sinergia das suas atividades com a Rota da Fruticultura.

2 O QUE É A RIDE

Figura 2. Visão panorâmica de Brasília-DF



Fonte: (Oh Happy Way, 2021).

Nessa região, há municípios com os mais variados índices de desenvolvimento econômico e social e com várias disparidades. Dessa forma, a criação da RIDE, na teoria, supõe uma integração entre esses municípios para que tais disparidades e desigualdades sejam diminuídas ao longo dos anos.

Entretanto, não é isso que ocorre na prática, pois muitos municípios possuem uma relação distante da capital federal, que é a principal beneficiadora das ações implementadas na RIDE. Alguns dos municípios englobados pela rede possuem uma relação de metropolização com Brasília, uma vez que são mais próximos dela, como é o caso de Planaltina e Formosa, ambos em Goiás.

Com isso, a título de exemplificação, esses municípios acabam atraindo mais recursos para suas políticas públicas. Já os municípios distantes geograficamente de Brasília, como Niquelândia (GO), não se desenvolvem da mesma forma. Esse é um ponto negativo da RIDE, mas que pode ser consertado.

2.1 Origem da RIDE

De acordo com a Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 21, inciso IX, é função da União “elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social”. O artigo 43, *caput*, do mesmo documento, alega que “para efeitos administrativos, a União poderá articular sua ação em um mesmo complexo geoeconômico e social, visando a seu desenvolvimento e à redução das desigualdades regionais”.

Esses artigos da CF foram a base para a criação da RIDE, que surgiu com base na Lei Complementar 94/1998, promulgada em 19 de fevereiro de 1998, pelo então presidente da república Fernando Henrique Cardoso. Essa lei possui oito artigos e trata da regulamentação e disposição da RIDE no tocante ao cenário local, regional e nacional.

2.2 Objetivos da RIDE

Entre os principais objetivos da RIDE, pode-se destacar a necessidade da realização de políticas públicas em conjunto nas cidades integrantes da região. Essas políticas estão relacionadas com a geração de emprego, renda, serviços públicos e infraestrutura; o desenvolvimento social, saneamento básico, uso e ocupação do solo, transportes e sistema viário, proteção ao meio ambiente e controle da poluição ambiental; e dizem respeito à saúde e assistência social, à educação e cultura, ao combate às causas de pobreza e aos fatores de marginalização e segurança pública.

Cabe ao Executivo criar ações que estimulem a prosperidade dos municípios da RIDE, o que pode ser feito em nível municipal, estadual e/ou federal, inclusive com a implementação de convênio entre as três esferas governamentais.

2.3 Dados gerais da RIDE

Ao todo, 33 municípios e o Distrito Federal integram a RIDE. O território abrange uma área de, aproximadamente, 94.500 km². Estima-se que a população da RIDE, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), seja de 4.560.000 pessoas.

A Tabela 1 apresenta dados selecionados de todos os municípios, em ordem alfabética, que compõe a RIDE, de acordo com último censo, de 2010, do IBGE.

Tabela 1. Dados sobre municípios da RIDE

Municípios	População estimada 1	Índice de Desenvolvimento Humano	Densidade demográfica	PIB per capita 2
------------	--------------------------	--	--------------------------	------------------

		Municipal (IDHM)		
Municípios de Goiás				
Abadiânia	20.461 pessoas	0,689	15,08 hab/km	R\$ 16.157,24
Água Fria de Goiás	5.793 pessoas	0,671	2,51 hab/km ²	R\$ 38.994,18
Águas Lindas de Goiás	217.698 pessoas	0,686	846,02 hab/km ²	R\$ 9.108,33
Alexânia	28.010 pessoas	0,682	28,09 hab/km ²	R\$ 29.187,12
Alto Paraíso de Goiás	7.688 pessoas	0,713	2,65 hab/km ²	R\$ 22.025,32
Alvorada do Norte	8.705 pessoas	0,660	6,42 hab/km ²	R\$ 13.768,81
Barro Alto	11.408 pessoas	0,742	7,97 hab/km ²	R\$ 78.477,29
Cabeceiras	8.046 pessoas	0,668	6,52 hab/km ²	R\$ 26.472,38
Cavalcante	9.725 pessoas	0,584	1,35 hab/km ²	R\$ 24.807,00"
Cidade Ocidental	72.890 pessoas	0,717	143,38 hab/km ²	R\$ 11.117,88"
Cocalzinho de Goiás	20.504 pessoas	0,657	9,73 hab/km ²	R\$ 15.380,15"
Corumbá de Goiás	11.169 pessoas	0,680	9,76 hab/km ²	R\$ 14.238,76
Cristalina	60.210 pessoas	0,699	7,56 hab/km ²	R\$ 41.443,33"
Flores de Goiás	17.005 pessoas	0,597	3,25 hab/km ²	R\$ 9.092,34
Formosa	123.684 pessoas	0,744	17,22 hab/km ²	R\$ 19.918,60
Goianésia	71.075 pessoas	0,727	38,49 hab/km ²	R\$ 19.655,61
Luziânia	211.508 pessoas	0,701	44,06 hab/km ²	R\$ 16.989,45
Mimoso de Goiás	2.583 pessoas	0,665	1,94 hab/km ²	R\$ 21.656,24
Niquelândia	46.730 pessoas	0,715	4,30 hab/km ²	R\$ 21.803,69
Novo Gama	117.703 pessoas	0,684	487,29 hab/km ²	R\$ 8.377,21
Padre Bernardo	34.430 pessoas	0,651	8,81 hab/km ²	R\$ 15.122,22
Pirenópolis	25.064 pessoas	0,693	10,43 hab/km ²	R\$ 16.657,36
Planaltina	90.640 pessoas	0,669	32,10 hab/km ²	R\$ 11.448,85

Santo Antônio do Descoberto	75.829 pessoas	0,665	66,99 hab/km ²	R\$ 9.088,44
São João d'Aliança	14.085 pessoas	0,685	3,08 hab/km ²	R\$ 23.653,84
Simolândia	6.879 pessoas	0,645	18,72 hab/km ²	R\$ 14.272,95
Valparaíso de Goiás	172.135 pessoas	0,746	2.165,48 hab/km ²	R\$ 15.626,97
Vila Boa	6.312 pessoas	0,647	4,47 hab/km ²	R\$ 23.992,38
Vila Propício	5.882 pessoas	0,634	2,36 hab/km ²	R\$ 32.016,61
Municípios de Minas Gerais				
Arinos	17.862 pessoas	0,656	3,35 hab/km ²	R\$ 11.260,49
Buritiz	25.013 pessoas	0,672	4,35 hab/km ²	R\$ 28.390,07
Cabeceira Grande	6.988 pessoas	0,648	6,26 hab/km ²	R\$ 26.260,47
Unaí	84.930 pessoas	0,736	9,18 hab/km ²	R\$ 31.866,55

Fonte: (IBGE, 2010).

2.4 Economia da RIDE

A maioria das cidades que integram a RIDE tem sua economia baseada nas atividades de Brasília e entorno, pois é a principal cidade dessa região. Cidades próximas, como Novo Gama, Formosa e Valparaíso de Goiás, têm forte migração pendular para a capital federal, em que pessoas saem das cidades goianas, trabalham no Distrito Federal e retornam para suas casas.

Entretanto, alguns municípios possuem riquezas naturais que moldam o PIB municipal, como as belas cachoeiras em Formosa e Pirenópolis, onde a indústria turística é bastante expressiva; a extração e produção de níquel em Niquelândia; ou mesmo a agricultura em Unaí, que é grande produtora de grãos no Brasil, com destaque para o feijão e o milho.

3 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório para o parque tecnológico e de inovação do Polo de Fruticultura da RIDE demanda, inicialmente, uma fundamental teórica, bem como a identificação dos desafios e dos stakeholders, como será visto a seguir.

3.1 Fundamentação Teórica

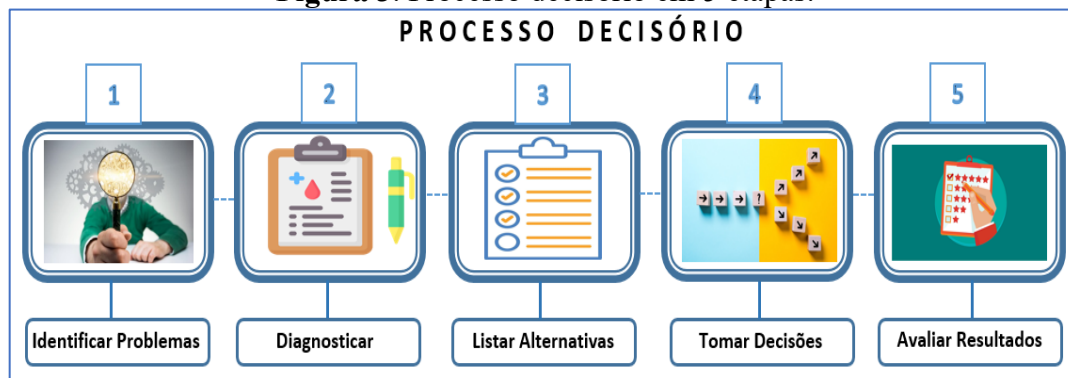
De acordo com Rogério Araújo Medeiros (1999), no seu texto intitulado “Processo decisório: uma definição”:

Os teóricos clássicos da administração (Taylor e Fayol) defendiam que a gerência deveria estar voltada para questões formais da organização, produzindo arranjos mais racionais e, com isto, alcançar a máxima eficiência organizacional. Estes arranjos são determinados pela capacidade do tomador de decisão, isto é, dependem do nível de informação e conhecimento do comportamento das variáveis que influenciam o ambiente (externo e interno), no qual ele se encontra. Considerando que o homem, no caso o tomador de decisão, não consegue conhecer todas as alternativas em curso e suas consequências, como os economistas clássicos acreditavam, o presente artigo tem a pretensão de: a) auxiliar os administradores na compreensão do processo decisório, mais precisamente quanto às racionalidades adotadas no ato de decidir e, assim, subsidiar o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão; b) ampliar o conhecimento, melhorar a eficiência produtiva e gerencial dos tomadores de decisão. (MEDEIROS, 1999, p. 1).

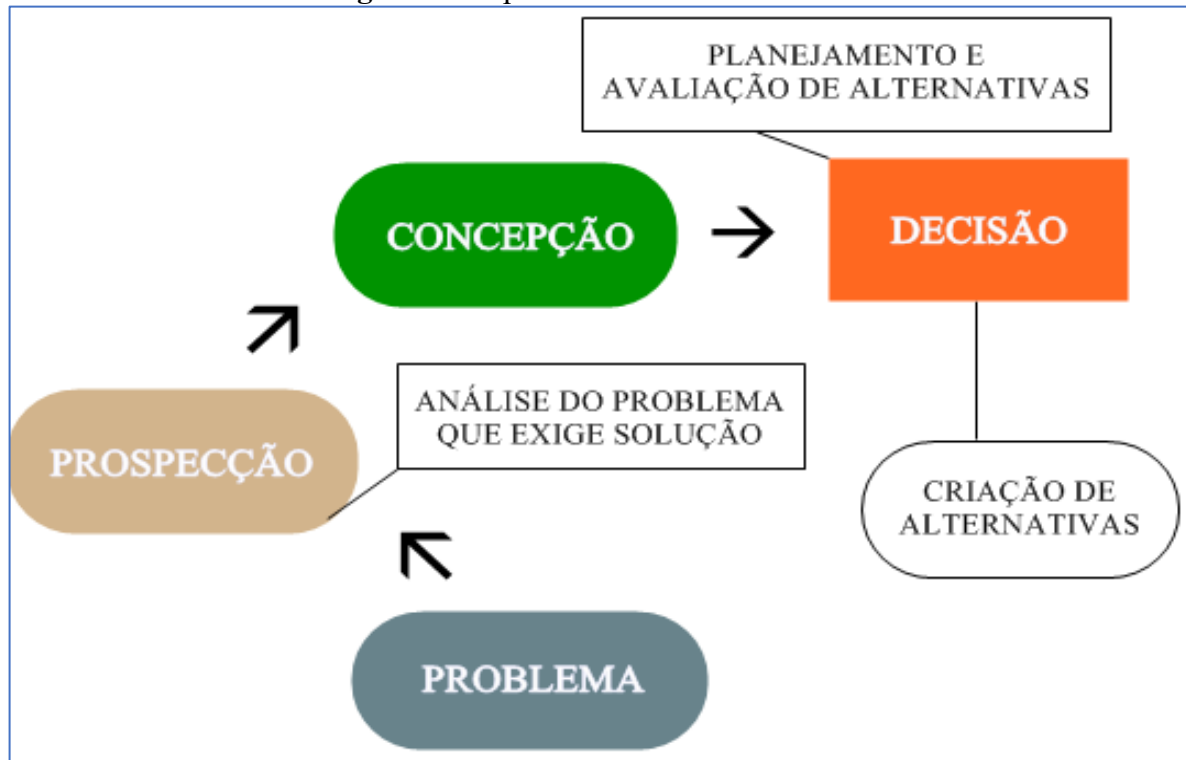
Considerando, também, a definição encontrada no *site* do Wikipédia (PROCESSO..., 2019):

Processo decisório é o processo de escolher o caminho mais adequado à empresa, em uma determinada circunstância. Uma organização precisa ser capaz de otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a permita superar os rivais. Considerando que o mundo é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias afloram devido às pressões do momento, essa resposta poderia ser simples demais. Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas. Tomando por base os conceitos e definições acima descrevemos a seguir o processo decisório de uma organização, cuja aplicação se adequa a todo tipo de organização voltada para o mercado. (PROCESSO..., 2019, p.1)

Figura 3. Processo decisório em 5 etapas.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4. Etapas do Processo Decisório

Fonte: (Portal Administração, 2014).

3.1.1 Identificando os desafios

As variáveis-chave do processo decisório, segundo Soares (2014, p. 54-58):

A literatura apresentada permite a identificação de treze aspectos fundamentais que interferem de forma relevante no processo decisório das organizações. Os referidos aspectos estão sintetizados a seguir, doravante chamados de “variáveis-chave” do processo de decisão empresarial:

- **Velocidade da decisão:** a velocidade da decisão passa a ser um dos fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado e competitivo, constituindo-se, assim, uma destacada variável de impacto na tomada de decisão empresarial:
Nas economias avançadas, a velocidade da decisão está se tornando um motivo crítico. Certos executivos referem-se ao estoque de ‘decisões em andamento’, ou ‘DIP’ (*decisions in process*), como um custo importante, semelhante a “trabalho em andamento”. Eles estão tentando substituir a tomada sequencial de decisões pelo ‘processo paralelo’, que acaba com a burocracia. Eles falam em ‘correr para o mercado’, ‘resposta rápida’, ‘ciclo rápido’ e ‘concorrência baseada no tempo’. O que está acontecendo é que a carga de conhecimento e, mais importante, a carga de decisões está sendo distribuídas. Em um contínuo ciclo de aprender, desaprender e reaprender, os trabalhadores precisam dominar novas técnicas, adaptar-se a novas formas organizacionais e apresentar novas ideias (TOFFLER, 1990, p.421)
- **Autonomia do Grupo Gestor:** a autonomia já conquistada pelos trabalhadores está entre os três mais importantes aspectos no estudo da decisão colocados pelos autores Pereira e Fonseca (1997).
- **Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão:** um dos grandes desafios dos futuros líderes será viabilizar uma rede de 55 pessoas e organizações, heterogêneas, com objetivos particulares, às vezes contraditórios, consolidando forças, equilibrando interesses distintos, valorizando e favorecendo o propósito maior comum: a sobrevivência. Para Gibson (1998), os

líderes do futuro irão promover a descentralização do poder e a democratização da estratégia, nas quais envolverão uma rica mistura de pessoas diferentes, sejam elas da própria organização ou de fora. Todos estarão comprometidos em inventar o futuro. Dessa forma, com tamanhos desafios, é crucial a determinação de parâmetros estratégicos para o processo decisório organizacional, de tal forma que possam facilitar e direcionar a descentralização do poder e a democratização da estratégia mencionadas pelo autor.

- **Capacitação dos decisores:** contar com profissionais com habilidades para lidar com processos de decisão em ambientes diferentes de negócios e que sejam capazes de seguir diretrizes da empresa é tarefa complexa e vital para o sucesso dos negócios. Portanto, outro grande desafio é desenvolver e implementar programas globais de treinamento e capacitação e programas específicos para cada região de atuação da empresa, em função de necessidades locais, propiciando oportunidades de crescimento e integração a todo o quadro, consoante com as estratégias da Empresa, especialmente para aqueles profissionais identificados como potenciais talentos.
- **Liderança:** Senge (1998, p.109) chama a atenção para os conflitos que as lideranças não terão como evitar, e para os quais não foram preparadas. [...] o que existe hoje na cúpula das nossas grandes organizações é uma ansiedade extraordinária. E não é apenas devido às pressões externas. É isso o que quase todos os gerentes dizem, é claro, mas apenas porque a maioria deles teme falar do nível de estresse pessoal que sofrem. Muitos começam a perceber a mensagem de que seu trabalho está mudando e não sabem o que acontecerá ou se estão qualificados para o novo cenário. Ouvem dizer que precisam fortalecer as pessoas que precisam levar as decisões para fora da organização. Mas só conseguem dizer a si próprios: ‘Se todo mundo está tomando todas essas decisões, que decisões sobrarão para mim?’. É natural que fiquem esquizofrênicos. Eles empurram as decisões para fora durante um certo tempo, mas, assim que as coisas começam a ficar difíceis, recuam novamente. [...]. E não é apenas o 5 sentimento dos gerentes de nível superior de que estão perdendo controle. **Abrir mão do controle é muito difícil, mas é virtualmente impossível quando você não tem ideia do que irá obter no lugar dele.** (Grifo do autor).

Assim, a liderança passa a ser também uma das variáveis-chave determinantes no estudo da tomada de decisão.

- **Confiança e lealdade:** como enfatizado no item 2.9, o estabelecimento de culturas de alta confiança nas organizações defendida por Covey (1998) é o caminho imperativo para assegurar as condições necessárias ao ambiente corporativo para o fortalecimento dos trabalhadores e da qualidade dos produtos e serviços. A confiança entre líderes e liderados favorece e revitaliza a motivação e o comprometimento de todos.
- **Hierarquia funcional:** como visto no item 2.10, apesar das observações feitas por Senge (1998), no que se refere a visão sistêmica e ampla daqueles que ocupam o topo da pirâmide organizacional, a hierarquia funcional não deve ser fator restritivo ao processo de migração da tomada de decisão para os demais níveis da estrutura da empresa. Analisar o impacto do grau de flexibilidade da hierarquia no processo decisório torna-se também um fator preponderante no estudo em questão.
- **Delegação de poder:** sem a delegação do poder na empresa o processo de tomada de decisão fica emperrado. De acordo com Chiavenatto (2000) a prática da delegação da decisão é um dos principais aspectos que viabiliza a democratização da gestão empresarial, propiciando o seu crescimento e expansão.
- **Cultura organizacional:** a cultura da organização (crenças, valores e princípios) pode tanto facilitar o processo descentralização da decisão, como também, pode se transformar em um dos fatores que impedem o fluxo da tomada de decisão. Como já colocado no item 2.13.1, em certas circunstâncias é necessário romper com as crenças e hábitos arraigados para assegurar a sobrevivência organizacional.

- **Estrutura da Organização:** Conforme os autores Pereira e Fonseca (1997), a estrutura e a estratégia organizacionais são integrados através do processo de decisão. Dessa forma, é importante considerar a estrutura organizacional como uma variável a mais no estudo da decisão nas empresas.
- **Participação e comprometimento:** Ainda os autores Pereira e Fonseca (1997) consideram que a participação na decisão empresarial não deve ser vista apenas a partir da vontade de quem delega o poder, mas, também, da vontade da outra parte em se comprometer com a responsabilidade e consequências da decisão. Sendo a participação e o comprometimento um fator relacional, a mão-dupla da decisão como trata os autores deve merecer atenção e constituir-se também como uma das variáveis-chave do processo decisório.
- **Sistema de informações:** Apesar do receio de alguns como comentado ao final do item 2.14, McDonald et al. (2001) defendem a era do conhecimento. Para eles, o processo de aquisição ou criação de conhecimentos relevantes e úteis, assim como o aprimoramento do uso adequado da informação passa a ser o diferencial competitivo entre as organizações. Não obstante, o conhecimento por si só não agrega valor, esse conhecimento só terá valia se transformado em práticas, favorecendo a gestão da organização. Assim, uma das principais responsabilidades dos dirigentes é proporcionar um ambiente que favoreça o compartilhamento do conhecimento. Esse ambiente só será possível se a empresa adotar sistemas eficazes que disponibilizem aos gestores as informações necessárias, limpas, de forma adequada e em tempo hábil para a tomada de decisão.
- **Necessidades dos clientes:** reconhecer a vital importância de se contemplar as necessidades dos clientes na gestão empresarial não é só um aspecto a mais a ser considerado pelas organizações. Trata-se de um imperativo à sobrevivência das empresas no mundo globalizado.
[...] As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda de próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisa do TARP, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo. Portanto, a prescrição é: monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não presuma que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando faça algo de especial para eles; encoraje seu feedback
Dessa maneira, a capacidade da empresa de monitorar a necessidade de seus clientes deve ser também considerada no estudo do processo decisório. (KOTLER, 1999, p. 155).

3.2 Ferramentas para o Processo Decisório

Tomando por base os conceitos apresentados no embasamento teórico do presente documento, foi realizada a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem impactar a implantação da Central de Distribuição e Logística, que será destinada à comercialização, industrialização e armazenamento dos produtos oriundos da agricultura familiar no ambiente da RIDE.

3.2.1 Análise SWOT do Parque Tecnológico

A análise SWOT busca correlacionar as forças e fraquezas do ambiente interno com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, conforme Figura 5, a seguir.

Figura 5. Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2. Análise SWOT do Parque Tecnológico

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Ação inovadora Agregação de parcerias Comercialização centralizada Centro de negócios Diversidade comercial Estrutura organizacional Apoio financeiro Apoio político	Segmentação mercado Unidades individualizadas Setorização Agregação de valor comercial Polo gerador de tráfego Cultura de cooperativismo Legalização Fiscalização Certificação
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Aporte inicial de capital Diversas governanças Fatores políticos regionais Segmentação de comercialização.	Infraestrutura Logística Lentidão dos processos Decisões políticas contrárias ao empreendimento Exigências fitossanitárias e legais Licenciamento ambiental

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o resultado obtido após a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a implantação da Central de Distribuição e Logística para atender aos produtores da rota da fruticultura na região da RIDE – DF, verifica-se a existência de mais forças impulsionadoras do que de fraquezas que possam impactar a sua implementação.

Apesar disso, não significa que não se deva dar atenção aos itens elencados como fraquezas, no sentido de mitigar os impactos que poderão ser causados por tais fragilidades.

Observando também as oportunidades e ameaças, verifica-se que as oportunidades são maiores do que as ameaças, porém, estas não devem ser desprezadas. Elas podem impactar negativamente e causar muitas dificuldades quando houver a implementação da Central de Distribuição e Logística.

3.2.2 Stakeholders

Segundo a definição do Economista Leonardo Pereira (2022), no artigo intitulado “O que são Stakeholders na gestão de projetos de uma empresa”:

Stakeholder é um termo da língua inglesa definido como “grupo de interesse” ou “parte interessada”. É a união das palavras “*stake*” (participação) e “*holder*” (detentor).

Fazem parte deste grupo pessoas e instituições que possuem alguma relação com os processos e resultados da empresa.

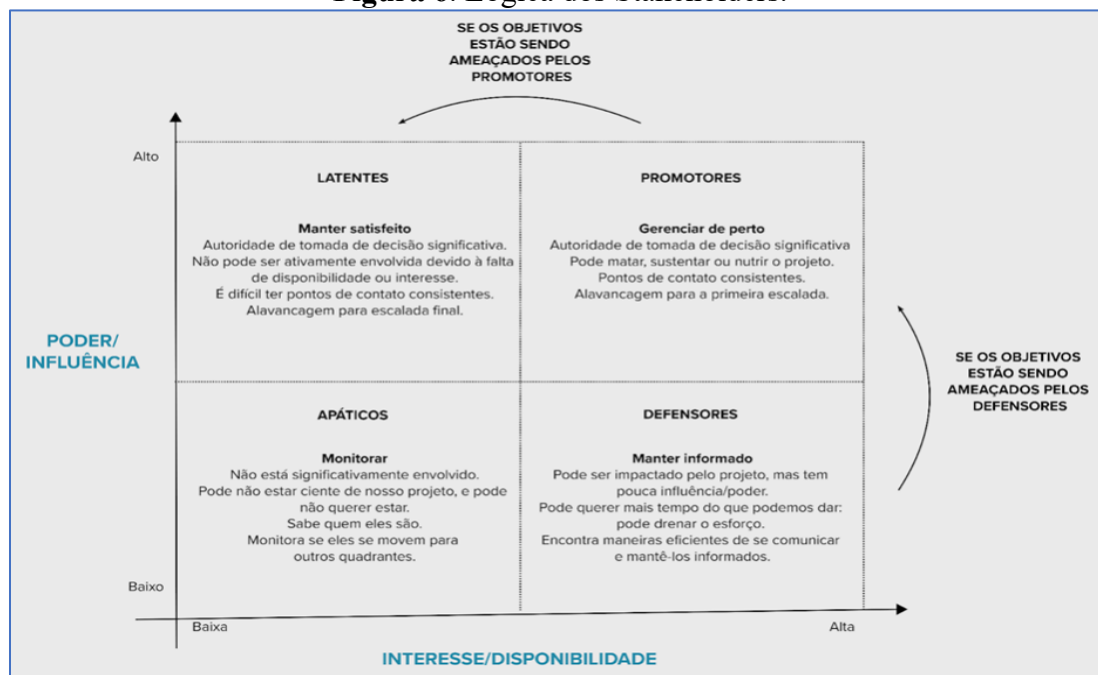
O termo define os grupos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização, e isso pode acontecer de forma positiva ou negativa. Esses interesses podem ser, além dos processos e resultados, conferidos pelo planejamento dos projetos do negócio.

Um dos criadores da expressão foi o filósofo Robert Edward Freeman, que definiu a palavra *stakeholder* como os grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir.

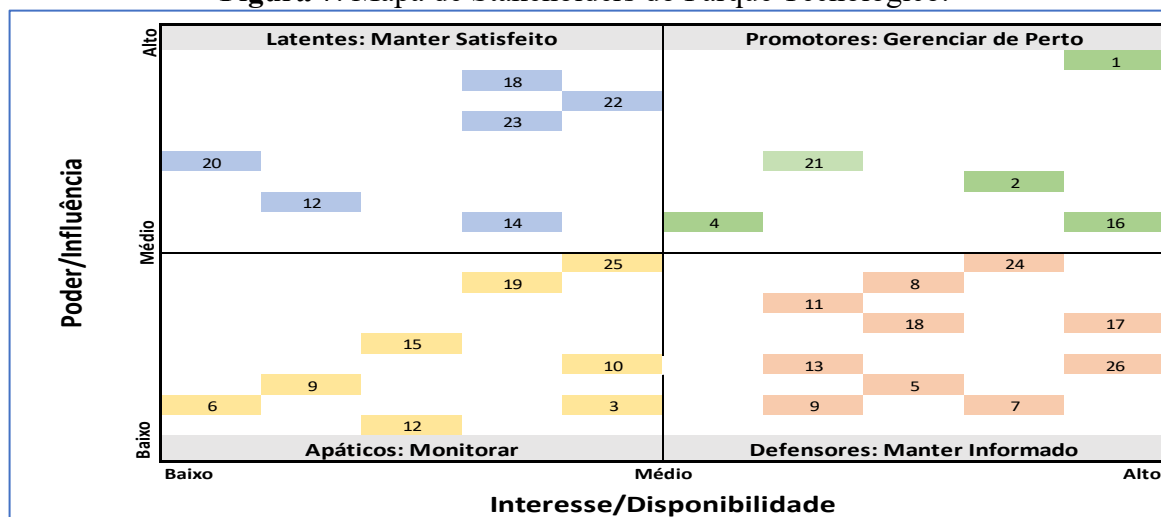
A quantidade de *stakeholders* demonstra a visibilidade e a importância que os projetos da empresa possuem, muito acompanhado por setores do marketing, administração ou da contabilidade.

Além disso, estes grupos podem ser divididos entre “internos” e “externos”. No primeiro caso são as pessoas que colaboram ativamente na empresa, enquanto no segundo participam no entorno de suas atividades. (PEREIRA, 2022, p. 1).

Figura 6. Lógica dos Stakeholders.



Fonte: Alves e Goes (2022).

Figura 7. Mapa de Stakeholders do Parque Tecnológico.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3. Legenda de Mapa de *Stakeholder* do Parque Tecnológico

1. Gestores do empreendimento	14. Grupos Ambientalistas
2. Gestores das Empresas parceiras	15. Entidades Público-Privadas
3. Funcionários	16. Instituições Financeiras
4. Fornecedores	17. Parceiros Comerciais
5. Clientes	18. Lideranças
6. Sindicatos	19. Sistemas
7. Comunidade	22. OCB
8. Colaboradores	23. Terceiro Setor parceiros
10. Concorrentes	25. RIDEs Nacionais
11. Investidores	26. Parceiros Internacionais
12. Governo	
13. Imprensa	

Fonte: Elaboração própria.

O quadro de *Stakeholders* foi elaborado em conjunto com os autores deste documento, procurando contemplar todos os setores, parceiros, órgãos, instituições e demais atores que possam contribuir de alguma forma para o sucesso e a viabilização do Projeto, sendo que, ao longo da execução, novos *stakeholders* poderão ser identificados e acrescentados.

No quadro acima, fica evidenciada a tendência do impacto que cada um dos *stakeholders* pode causar ao projeto antes ou durante a sua execução.

Vale lembrar que ações para o aproveitamento das oportunidades trazidas por estes ou a mitigação de possíveis impactos que possam causar dificuldades ao desenvolvimento

do projeto deverão ser estabelecidas de forma estratégica quando da formulação do Plano Estratégico do empreendimento.

3.2.3 Recursos para o Crédito Rural

Figura 8. Volume de Recursos – Finalidade

VOLUME DE RECURSOS – Finalidade			
Finalidade	2021/2022	2022/2023	
	Programado (a)	Programado (b)	Variação (b/a)
Custeio e comercialização	177,78	246,28	39%
Investimento	73,44	94,60	29%
Total Plano Safra	251,22	340,88	36%

R\$ bilhões

Fonte: Bacen, STN/ME e SPA/MAPA. Elaboração: SPA/MAPA.

Fonte: (Bacen, 2023).

Figura 9. Volume de Recursos – Distribuição por tipo de beneficiário

VOLUME DE RECURSOS Distribuição por tipo de beneficiário			
Finalidade	2021/2022	2022/2023	
	Programado (a)	Programado (b)	Variação (b/a)
Pronaf	39,34	53,61	36%
Pronamp	34,06	43,75	28%
Demais produtores e cooperativas	177,82	243,52	37%
- Controlados	91,77	98,34	7%
- Livres	86,06	145,18	69%
Total Plano Safra	251,22	340,88	36%

R\$ bilhões

Fonte: Bacen, STN/ME e SPA/MAPA. Elaboração: SPA/MAPA.

Fonte: (Bacen, 2023).

As figuras acima apresentam o volume de recursos que foram aplicados no Plano Safra no período de 2021/2022, bem como a previsão de recursos a serem aplicados no período de 2022/2023. A seguir será feita uma breve descrição de cada uma das linhas de crédito constantes nas figuras.

3.2.3.1 Linha de Financiamento

Dentre todas as linhas comumente utilizadas pelos produtores rurais, como bancos tradicionais, e mesmo os oficiais, não se pode esquecer que as cooperativas de créditos na RIDE vêm despontando como excelente opção para esta atividade, as quais mantêm uma proximidade bem maior e de fidelização com seus cooperados, que são donos e, portanto, têm acesso a uma possível abertura de linhas de crédito ainda não comumente realizadas, de forma a garantir maior agilidade devido a essa característica.

As cooperativas viabilizam novas culturas e serviços a serem ofertados a seus sócios tendo os sistemas SICOOB e SICREDI como dos mais atuantes na região. A proximidade da RIDE com órgãos federais e mesmo com parlamento nacional pode criar um ambiente mais propício às linhas de crédito ainda não divulgadas, a serem criadas para região e até vindo a ser modelo nacional. (BACEN, 2023, p. 5).

3.2.3.2 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

Enid Rocha Andrade da Silva (1999), no seu texto para discussão nº 664, intitulado “Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Relatório Técnico das Ações Desenvolvidas no Período 1995/1998”, descreve:

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) foi criado, em 1995, como uma linha de crédito de custeio. Para atender a uma demanda da CONTAG, o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT) aprovou a destinação de R\$ 200 milhões para serem aplicados na produção agrícola explorada em regime familiar. As regras de financiamento foram estabelecidas pelo voto no 103 do Conselho Monetário Nacional e pela Resolução do Banco Central no 2 191, de 24 de agosto de 1995. Em 1996, o PRONAF deixou de ser apenas uma linha de crédito e adquiriu status de programa governamental, pois, naquele ano, passou a integrar o Orçamento Geral da União, com módicos recursos de R\$ 10 milhões, os quais seriam aplicados em infraestrutura rural nos municípios e em capacitação dos produtores rurais familiares.

Vinculado institucionalmente ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento, o PRONAF representa a culminância de um processo liderado pelas organizações sociais dos trabalhadores rurais que encontrou ressonância nas instâncias internas do governo federal. É considerado um programa em permanente construção dado que, desde sua criação, passou por uma série de modificações que buscaram atender às reivindicações de seu público-alvo. Faz-se necessária uma breve incursão sobre o período que precedeu a sua criação, bem como sobre os principais aspectos teóricos que nortearam sua elaboração, para que se visualize o lugar ocupado pelo PRONAF no universo das políticas governamentais.

As reivindicações por políticas específicas para a agricultura familiar ganharam evidência durante a Constituinte em 1987, com a elaboração de uma proposta de

lei agrícola pelas entidades representativas, a qual incluía uma política de crédito voltada para a agricultura familiar.

Em 1993, os movimentos sociais representados pela Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) apresentaram ao governo uma proposta de crédito de investimento subsidiado para os agricultores familiares, em que se destacava a necessidade de um programa que contemplasse a diversidade existente nesse tipo de atividade rural [DESER, Manual do PRONAF, 1997].

Para atender a essa reivindicação, o Ministério da Agricultura e do Abastecimento criou o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP), que consistia em uma linha de crédito (com juros de 4% a.a., sem correção monetária) cujos critérios de acesso eram restritos aos agricultores familiares, os quais eram classificados a partir do tamanho do estabelecimento e da mão-de-obra utilizada na produção. O PROVAP teve reduzido alcance, sobretudo por causa das rigorosas exigências impostas pelas instituições financeiras ao público-alvo.

Ainda em 1994, um estudo realizado conjuntamente pela FAO e pelo INCRA propôs vários instrumentos de política para a agricultura familiar, e esse documento serviu de base para a elaboração do PRONAF em 1995 [FAO/INCRA, 1994].

Segundo esse estudo, o modelo da agricultura familiar é praticado em três modalidades:

- (a) *agricultura familiar consolidada*, constituída por aproximadamente 1,1 milhão de estabelecimentos familiares integrados ao mercado e com acesso a inovações tecnológicas e a políticas públicas; a maioria funciona em padrões empresariais e alguns até integram o agribusiness;
- (b) *agricultura familiar de transição*, constituída por cerca de 1,0 milhão de estabelecimentos familiares com acesso apenas parcial aos circuitos da inovação tecnológica e do mercado, sem acesso à maioria das políticas e programas governamentais e que não estão consolidados como empresas, apesar de apresentarem grande potencial de viabilização econômica; e
- (c) *agricultura familiar periférica*, constituída por aproximadamente 2,2 milhões de estabelecimentos rurais geralmente inadequados em termos de infraestrutura e cuja integração produtiva à economia nacional depende de programas de reforma agrária, de créditos, de pesquisa, de assistência técnica e extensão rural, e de agroindustrialização e comercialização, entre outros.

A partir desse corte metodológico, o PRONAF foi concebido para atender ao conjunto dos agricultores familiares; porém, com prioridade, aos segmentos em transição e dos agricultores periféricos, desde que, para esse último, o recurso fundiário não representasse fator impeditivo ao seu desenvolvimento. Tal prioridade, embora não se encontre explícita em seus documentos programáticos, tem sido perseguida pelos gestores governamentais, e é evidenciada principalmente no PRONAF – INFRAESTRUTURA, que concede prioridade, na seleção dos municípios, àqueles mais pobres de cada unidade da Federação, ou seja, àqueles pertencentes à estratégia do Programa Comunidade Solidária.

Vale destacar que a ideia-força que sustentou a criação do PRONAF na esfera governamental foi o reconhecimento da capacidade da agricultura familiar em absorver mão-de-obra, o que a transformou em opção privilegiada para combater parte dos problemas sociais urbanos provocados pelo desemprego rural.

Nesse contexto, o documento de criação do PRONAF destaca como objetivo geral "propiciar condições para o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria da renda, contribuindo para a melhoria da qualidade

de vida e a ampliação do exercício da cidadania por parte dos agricultores familiares"; e como objetivos específicos:

- (a) ajustar políticas públicas à realidade da agricultura familiar;
- (b) viabilizar a infraestrutura rural necessária à melhoria do desempenho produtivo e da qualidade de vida da população rural
- (c) fortalecer os serviços de apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar;
- (d) elevar o nível de profissionalização de agricultores familiares, para lhes propiciar novos padrões tecnológicos e de gestão; e
- (e) favorecer o acesso de agricultores familiares e suas organizações aos mercados de produtos e insumos. (SILVA, 1999, p. 5-7).

3.2.4 Produção e Mercado

Deverá ser buscada a adequação de produtos adaptados às condições climáticas, de solo e hídricas, conforme pesquisas comprobatórias de adaptação e mesmo produção na RIDE, tendo como base a Embrapa e outros órgãos de pesquisa na região, considerando o custo de produção e linhas de crédito disponíveis aos produtores locais.

Tem-se, neste momento, um mercado de mais de 6 (seis) milhões de habitantes, considerando municípios limítrofes da RIDE, cuja renda *per capita* tem sido apontada como uma das maiores do País, que no caso refere-se ao DF, em especial o Plano Piloto (considerando Lago Sul e Lago Norte).

Nesta mesma região, há uma crescente procura por produtos orgânicos produzidos na localidade e que a qualidade destes, em relação aos de outras áreas sejam iguais ou até mesmo superiores às ofertadas de outras origens. Esse fato também beneficia o desenvolvimento de empreendimentos de logística e o desenvolvimento da economia local, ampliando assim o consumo e o escoamento da produção.

Uma opção que não se pode desprezar neste momento pós-pandemia, é o fato de que muitas pessoas passaram a adquirir produtos por meio de aplicativos, sites e outros, pela facilidade de entrega. Comportamento do consumidor que dá início à geração de uma nova cultura de mercado devido à proximidade da produção ao consumo, com baixa perda nutricional ao consumidor final.

3.3 Tipos de Crédito Rural

De acordo com Mário Bittencourt (2022), em artigo publicado no seu *blog*, existem quatro tipos de crédito rural: custeio, investimento, comercialização e industrialização.

3.3.1 Crédito custeio

O crédito custeio é voltado para custear diversas atividades rurais. Ele pode ser agrícola e pecuário. O crédito é acessado de maneira individual ou coletiva, por meio das cooperativas.

A finalidade pode ser:

- o pagamento de serviços realizados por tratores;
- compra de adubos e fertilizantes;
- tratos culturais diversos;
- processos de beneficiamento da produção;
- armazenamento e industrialização, entre outros.

Até novembro de 2021, já foram contratados R\$ 66,2 milhões em crédito custeio. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.3.2 Crédito investimento

O crédito investimento financia investimentos fixos ou semifixos em bens e serviços. Esses investimentos são voltados para o crescimento da produção e da competitividade.

Tais investimentos incluem:

- reformas;
- construções;
- benfeitorias e instalações;
- compra de maquinários e equipamentos;
- obras de irrigação e drenagem;
- construção de açudes.

A contratação desse tipo de crédito chegou a R\$ 39,1 milhões. Isso apenas entre os meses de julho e outubro de 2021. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.3.3 Crédito comercialização

O crédito comercialização auxilia em uma das principais necessidades de quem trabalha no campo: a venda dos produtos no mercado. O crédito comercialização compreende a pré-comercialização, o desconto de duplicata rural e de nota promissória rural.

Uma das vantagens para cooperativas é que ele pode ser utilizado para adiantar valores aos cooperados. Esses valores são referentes aos produtos entregues para venda.

Esse tipo de crédito pode ser utilizado para:

- financiar a estocagem;
- financiar a proteção de preços e prêmios de risco;
- a equalização de preços;
- a garantia de preços ao produtor. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.3.4 Crédito Industrialização

O crédito industrialização é voltado para industrialização de produtos agropecuários. Isso desde que ao menos 50% da produção a ser beneficiada seja da própria fazenda. Essa regra vale tanto para produtores individuais quanto para cooperativas.

Assim, podem ser financiadas:

- ações de limpeza;
- secagem;
- pasteurização;
- refrigeração;
- descascamento e padronização;
- compra de insumos;
- despesas com mão de obra;
- manutenção de equipamentos etc. (BITTENCOURT, 2022, p. 1)

3.4 Critérios para acessar o crédito rural

Para acessar o crédito rural, precisa atender a alguns requisitos. Eles variam conforme a modalidade de crédito que você deseja obter. Primeiro, saber qual tipo de produtor rural você é: pessoa física ou jurídica?

Há três classificações de produtor rural. Elas seguem a Receita Bruta Agropecuária Anual (RBA):

- Pequeno produtor: R\$ 500 mil;
- Médio produtor: de R\$ 500 mil até R\$ 2,4 milhões;
- Grande produtor: acima de R\$ 2,4 milhões.

Após entender a sua classificação, busque no banco (público ou privado) as linhas de crédito disponíveis conforme a classificação. A classificação é realizada pela instituição financeira durante o preenchimento da ficha cadastral. É preciso apresentar ao banco os documentos da pessoa física ou jurídica. Além disso, precisará elaborar o seu projeto de crédito rural. Esse processo fica mais fácil para quem conta com um *software* de gestão rural como o Aegro. Com ele sempre se tem em mãos o histórico agrícola e os indicadores financeiros atualizados e organizados, aproximando seu negócio do melhor crédito rural.

Em poucos minutos, é possível puxar demonstrativos financeiros das safras passadas e apresentar uma projeção de gastos para os próximos meses. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.5 Principais modalidades de crédito rural

Há diversos programas voltados para aquisição de crédito rural:

- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). O Pronaf se subdivide em: Pronaf Indústria; Pronaf Mulher; Pronaf Agroecologia; Pronaf Bioeconomia; Pronaf Mais Alimentos; Pronaf Jovem; Pronaf Microcrédito; e Pronaf Cotas-partes;
- Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (Pronamp);
- Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Associados a Colhedeiras (Moderfrota);
- Inovagro (sobre inovações tecnológicas);
- Programa de Construção e Ampliação de Armazéns (PCA).

Cada programa possui um valor específico. Esse valor é disponibilizado anualmente pelo Governo Federal, por meio do Plano Safra.

Ano passado, o Banco Central simplificou as regras do Manual de Crédito Rural (MCR). As 1.692 normas anteriores foram reduzidas à 779.

É necessário conhecer essas mudanças para se atualizar. Elas estão divididas em:

- Microtema 1: princípios, conceitos básicos e operações aplicáveis ao crédito rural;
- Microtema 2: financiamentos do Pronaf, Pronamp, Funcafê e programas com recursos do BNDES;
- Microtema 3: voltado para finalidades específicas;
- Microtema 4: versa sobre taxas de juros e limites do crédito rural, dentre outros temas, e é dividido em duas resoluções, a de nº 4.899 e a de nº 4.901;
- Microtema 5: versa sobre as regras do Proagro. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.6 Valores dos programas de crédito rural

Segundo Bittencourt (2022, p. 1), “os valores financiados anualmente por meio do Plano Safra variam conforme o programa”.

3.6.1 Pronaf

Para investimento, o valor disponibilizado, em 2021/2022, foi de R\$ 17,6 bilhões (R\$ 200 mil por beneficiário). A carência é de 3 anos e até 8 anos para pagamento, com juros entre 3% e 4,5% ao ano.

Para o custeio e comercialização, o Pronaf disponibilizou R\$ 21,74 bilhões, e 12 meses de prazo para pagamento. Os juros também variam de 3% a 4,5% ao ano. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.6.2 Pronamp

Para investimento, o Pronamp teve disponibilizados R\$ 4,88 bilhões, com limite de R\$ 430 mil por beneficiário. A carência é de 3 anos e o prazo de pagamento de 8 anos, com juros de 6,5% ao ano.

Já para custeio e comercialização, o Pronamp programou R\$ 29,18 bilhões. O prazo é de até 12 anos para pagamento e juros de 5,5% ao ano. (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.6.3 Inovagro

“Esse programa tem disponibilizado R\$ 2,6 bilhões (entre R\$ 1,3 milhão e R\$3,9 milhões por beneficiário). Os juros são de 7% ao ano, com carência de 3 anos e 10 anos para pagar” (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.6.4 Moderfrota

“A Moderfrota tem recursos de R\$ 7,53 bilhões, com prazo de pagamento de 7 anos e carência de 1 ano e dois meses. A taxa de juros é de 8,5% ao ano” (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.6.5 PCA

“Com R\$ 4,12 bilhões (limite de R\$ 25 milhões por beneficiário), o PCA tem carência de 3 anos e prazo de 12 anos para pagar. Os juros variam entre 5,5% e 7% por ano” (BITTENCOURT, 2022, p. 1).

3.7 Linhas de crédito do Pronaf – Safra 2022/2023

Conforme postagem da Farmfor (2023), intitulada “PRONAF 2023 – Principais linhas de crédito”:

O Pronaf disponibiliza linhas de crédito adequadas às necessidades da agricultura familiar, cada uma com sua especificidade, para atender determinadas finalidades ou público.

As linhas de crédito rural ao amparo do Pronaf são:

- **Pronaf Custeio** – com a finalidade de financiar as despesas normais referentes a um ciclo produtivo;
- **Pronaf Mais Alimentos (Investimento)** – com a finalidade de promover o aumento da produção e da produtividade e a redução dos custos de produção, visando a elevação da renda da família produtora rural;
- **Pronaf Microcrédito Produtivo Rural (Grupo B)** – destinados ao público da agricultura familiar menos estruturado, possibilita financiar investimento das

atividades agropecuárias e não agropecuárias desenvolvidas no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, bem custeio, exceto agrícola;

- **Pronaf “A”** – operações de investimento, destinados ao público da reforma agrária e beneficiários do crédito fundiário;

- **Pronaf “A/C”** – operações de custeio, destinados ao público da reforma agrária e beneficiários do crédito fundiário;

- **Pronaf Agroindústria** – com o objetivo de prover recursos para atividades que agreguem renda à produção e aos serviços desenvolvidos pelos beneficiários do Pronaf;

- **Pronaf Industrialização (antigo Agroindústria Custeio)** – financia custeio do beneficiamento e industrialização da produção, inclusive aquisição de embalagens, rótulos, condimentos, conservantes, adoçantes e outros insumos, formação de estoques de insumos, formação de estoques de matéria-prima, formação de estoque de produto final e serviços de apoio à comercialização, adiantamentos por conta do preço de produtos entregues para venda, financiamento da armazenagem, conservação de produtos para venda futura em melhores condições de mercado e a aquisição de insumos pela cooperativa de produção de agricultores familiares para fornecimento aos cooperados;

- **Pronaf ABC+ Floresta** – financia atividades referentes à implantação e manejo de sistemas agroflorestais; exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo e manejo florestal, incluindo-se os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento; recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas, para o cumprimento de legislação ambiental; enriquecimento de áreas que já apresentam cobertura florestal diversificada, com o plantio de uma ou mais espécie florestal, nativa do bioma;

- **Pronaf ABC+ Semiárido** – investimentos em projetos de convivência com o Semiárido, focados na sustentabilidade dos agroecossistemas e destinados à implantação, ampliação, recuperação ou modernização da infraestrutura produtiva, inclusive aquelas relacionadas com projetos de produção e serviços agropecuários e não agropecuários;

- **Pronaf ABC+ Agroecologia** – financiamento dos sistemas de base agroecológica ou orgânicos, incluindo-se os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento;

- **Pronaf ABC+ Bioeconomia** – possibilita financiar empreendimentos com diversas finalidades: implantar, utilizar e/ou recuperar: pequenos aproveitamentos hidroenergéticos e tecnologias de energia renovável; sistemas produtivos de exploração extrativista e de produtos da socio biodiversidade ecologicamente sustentável; entre outros;

- **Pronaf Mulher** – atendimento de propostas de crédito de mulher agricultora, conforme projeto técnico ou proposta simplificada;

- **Pronaf Jovem** – investimento para jovens maiores de 16 (dezesesseis) anos e com até 29 (vinte e nove) anos, integrantes de unidades de agricultores familiares;

- **Pronaf Cotas-Partes** – financiamento da integralização de cotas-partes por beneficiários do Pronaf associados a cooperativas de produção rural ou aplicação pela cooperativa em capital de giro, custeio, investimento ou saneamento financeiro;

- **Pronaf Produtivo Orientado** – possibilita o acesso ao crédito rural educativo, a incorporação da inovação tecnológica e o financiamento do pagamento dos serviços de assistência técnica e extensão rural. (FARMFOR, 2023, p. 1)

Maiores detalhes descritivos dos programas do PRONAF estão nas tabelas contidas no Anexo A.

3.8 Comercialização da Produção

Segundo o artigo nomeado há “9 principais tipos de venda: qual combina melhor com o seu modelo de negócio?”, de autoria de Douglas da Silva, publicado no *Blog da Zendesk*, saber sob que modalidade comercializar seus produtos ou serviços é determinante para que se possa alcançar bons resultados nas vendas e obter lucros satisfatórios. “A escolha do tipo de venda mais adequado vai depender, basicamente, das características do seu modelo de negócio e do público para o qual você quer vender.” (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1 Tipos de venda

1. Vendas B2B: *Business to Business*;
2. Vendas B2C: *Business to Consumers*;
3. Venda consultiva;
4. Venda direta;
5. Venda indireta;
6. Venda consignada;
7. Venda casada;
8. *Dropshipping*;
9. *Cross selling e up sell*;
10. *Inside sales*. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.1 Vendas B2B: *Business to Business*

Iniciando a nossa lista com os principais tipos de venda, temos o B2B (*Business to Business*). Também conhecido como “vendas corporativas”, esse modelo consiste na comercialização de produtos e serviços entre empresas. Ou seja, uma empresa fornece suas soluções para uma outra pessoa jurídica e não para um consumidor final.

Nos tipos de venda B2B, o processo comercial é mais complexo. Isso porque a proposta feita pelo representante de vendas geralmente passa por diferentes pessoas e níveis de aprovação dentro da empresa para a qual deseja-se vender um produto ou serviço.

Por isso, é necessária uma boa preparação por parte do vendedor. Ele precisa conhecer a fundo não só a empresa, mas também:

- o mercado em que ela está inserida,
- suas maiores dores e necessidades,
- o perfil dos tomadores de decisão. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.2 Vendas B2C: *Business to Consumers*

O B2C (*Business to Consumers*), também conhecido como “vendas para o Consumidor Final”, consiste na comercialização de produtos e serviços entre empresa e o consumidor final. Ou seja, uma empresa fornece suas soluções para um consumidor final.

Nos tipos de venda B2C, o processo comercial é mais simples. Isso porque a proposta de comercialização é realizada diretamente entre as partes envolvidas sem necessitar de representante de vendas nem aprovação do consumidor para a qual deseja-se vender um produto ou serviço. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.3 Venda consultiva

A venda consultiva é uma modalidade em que o vendedor atua como um consultor que vai ajudar o cliente a solucionar seus principais problemas e desafios.

Muito atrelada às negociações *business to business*, a venda consultiva também pode ser utilizada com os consumidores finais, dependendo:

- do grau de complexidade do produto;
- do ticket médio; e
- dos custos de aquisição de clientes.

A intenção desse tipo de venda não é apenas convencer o cliente a comprar um produto ou serviço, mas sim mostrar para ele que esta é a solução que ele precisa neste momento e que você pode ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

Para que você tenha sucesso ao criar um processo de vendas como este é fundamental colocar o cliente no centro de toda a comunicação, oferecendo valor a cada interação. Um vendedor consultivo precisa ser bastante persuasivo. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.4 Venda direta

A venda direta é um tipo de venda muito comum de se observar. Afinal, você provavelmente já deve ter sido abordado por alguém tentando te vender um produto Hinode, Herbalife, Avon, Natura etc.

Nesse tipo de venda, não existe necessariamente um estabelecimento comercial. O que há é um grupo de representantes autônomos que comercializam os produtos de uma marca específica por conta própria.

Os revendedores podem comprar os produtos e revendê-los com uma margem de lucro ou também receber uma porcentagem pelas vendas de outros vendedores que ele recrutar.

A venda direta é muito utilizada por empresas que desejam ganhar capilaridade e distribuir amplamente seus produtos a um baixo custo. Os revendedores recebem treinamentos sobre os produtos comercializados e interagem diretamente com os consumidores. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.5 Venda indireta

A venda indireta ocorre quando uma empresa A precisa de uma empresa B para revender seus produtos para o consumidor final. Por exemplo, supermercados (empresa B) compram produtos dos fornecedores (empresas A) para revender esses itens aos clientes que vão até sua loja.

Nas vendas indiretas existem canais de distribuição e intermediários no processo. Perceba que na venda direta as empresas levam seus próprios vendedores até os consumidores finais, sem a necessidade de empresas intermediadoras. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.6 Venda consignada

A venda consignada é uma modalidade muito comum entre empresas que comercializam produtos para varejistas e distribuidores. Nesse modelo, vende-se uma determinada quantidade de produtos para o varejista ou distribuidor e, caso ele não consiga repassar tudo para o consumidor final, a empresa recolhe o excedente sem cobrar pela mercadoria não vendida.

A empresa cobra do varejista ou do distribuidor apenas os produtos que ele conseguiu vender. Esse tipo de venda tem como principal vantagem a redução de custos com a manutenção de estoque.

No entanto, se a empresa não souber gerenciar bem essa dinâmica, ela pode acabar se atrapalhando na logística de recolhimento das mercadorias excedentes e causar transtornos a sua cadeia de suprimentos. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.7 Venda casada

Por fim, temos a venda casada. Mesmo sendo ilegal, algumas empresas ainda insistem nessa forma de comercializar produtos e serviços.

Configura-se venda casada quando a empresa só aceita vender determinado produto se o cliente comprar também um outro produto. Por exemplo, a companhia de TV a cabo somente venderá esse tipo de serviço para os seus clientes se eles adquirirem também o serviço de internet.

Não dar a opção de o consumidor adquirir os produtos ou serviços isoladamente é venda casada, prática que é proibida de acordo com o artigo 39 do Código de Defesa do Consumidor.

Os tipos de venda listados acima estão entre os mais conhecidos e praticados por empresas de variados setores e portes. Entretanto, algum processo de vendas vem ganhando mais espaço nos últimos anos, principalmente por atenderem a algumas das demandas mais centrais do mercado, dos empreendedores e dos consumidores, são elas:

- *dropshipping*;
- *cross selling e up sell*;
- *inside sales*. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.8 Dropshipping

O *dropshipping* é um modelo de vendas online e sem estoque, em que lojistas virtuais comercializam itens sem precisar mantê-los em seu estoque e sem precisar fazer qualquer tipo de compra para garantir o item.

No *dropshipping* o dono do *e-commerce* divulga um produto, faz a venda e só depois disso encaminha o pedido para o fornecedor. Esse fornecedor, por sua vez, separa o produto e envia o item para o cliente final (que comprou o item no *e-commerce* do lojista intermediário).

É cada vez mais comum entre empreendedores que iniciam um negócio virtual, como um *e-commerce*, afinal elimina um dos grandes custos de quem está iniciando uma loja: a compra de produtos para montar um estoque.

Nesse tipo de venda a loja funciona como uma intermediária entre o cliente e o fornecedor. É possível, por exemplo, fazer *dropshipping* com fornecedores chineses por meio de plataformas como *Aliexpress*.

Mesmo nesse modelo, é fundamental que o lojista se preocupe com o oferecimento de um atendimento excepcional para seu cliente.

É um modelo legal de vendas, que pode ser a porta de entrada para muitos empreendedores que temiam investir em um negócio e perder suas economias. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.9 Cross selling e up sell

Cross selling e up sell são dois exemplos de estratégia de venda, mais dos tipos de venda, entretanto, seu poder de conversão faz com que seja importante citá-los neste guia.

No *upsell* a empresa oferece ao cliente uma solução superior à que ele está pensando em adquirir, já no *cross selling* é oferecido ao cliente produtos complementares ao que ele já adquiriu ou está prestes a adquirir. (DA SILVA, 2021, p. 1).

3.8.1.10 Inside Sales

Inside Sales, ou vendas internas, é um modelo de venda em que o vendedor não sai da empresa para visitar seus clientes. Todo o processo é feito por meio de canais como telefone, videochamadas, *e-mails* e *chat*.

Entre os benefícios desse tipo de venda está a possibilidade de redução dos custos associados a visitas feitas a clientes como viagens, hospedagens e transportes.

Além disso, é possível ampliar o número de clientes contactados por dia, afinal, quando há a necessidade de visita presencial o vendedor gasta mais tempo em deslocamentos.

De fato, segundo um artigo de Harvard, a redução no custo da operação de venda gira em torno de 40% a 90%, quando comparamos uma operação de *Inside Sales* com vendedores de campo.

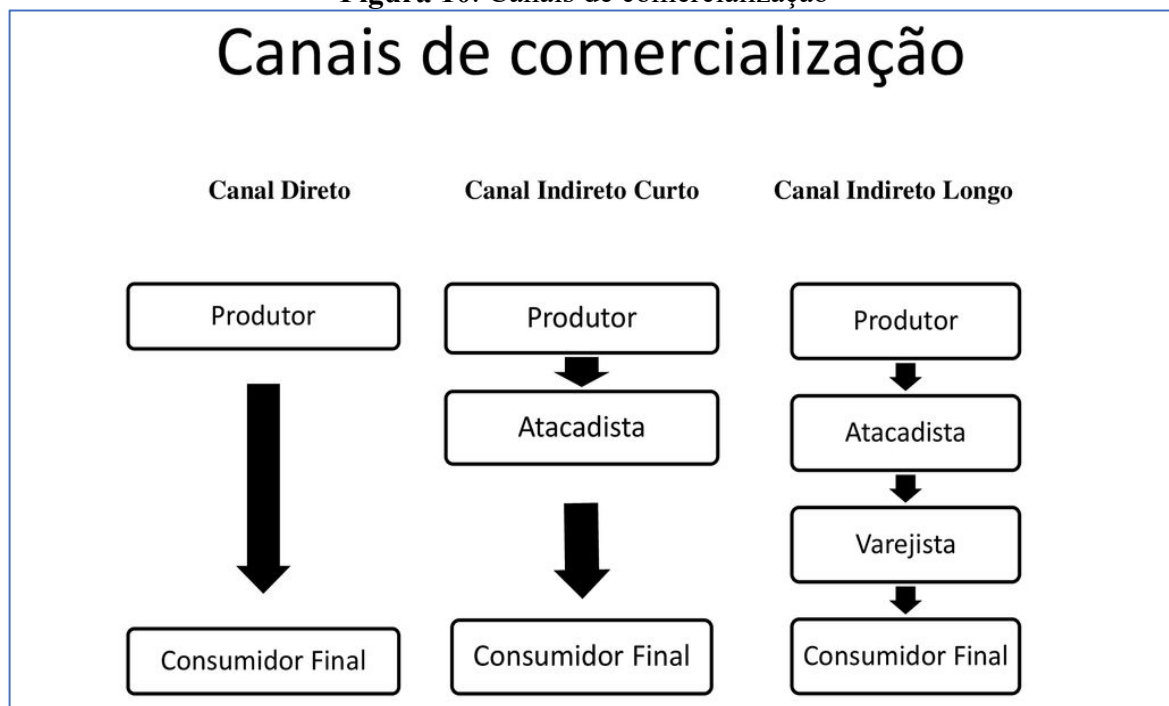
O *Inside Sales* é um tipo de venda que se beneficia muito de outro modelo, o de vendas consultivas, quando trabalhados em conjunto oferecem a possibilidade de conversão de *leads* qualificados atendendo às demandas do mercado atual.

O modelo de venda, que antes da pandemia da covid-19 já vinha ganhando destaque, teve um impulso ainda maior com a necessidade de distanciamento social, isolamento e no período de *lockdown*.

Em suma, entre os benefícios do *Inside Sales* estão:

- aumento da produtividade do setor de vendas;
- redução de custos com a operação de vendas;
- melhorar a experiência do cliente (70% dos clientes não querem uma reunião pessoal);
- capacidade de escalar o time de vendas rapidamente;
- possibilita aumentar as metas de vendas. (DA SILVA, 2021, p. 1).

Figura 10. Canais de comercialização



Fonte: Lima-Filho; Sproesser (2009).

Tabela 4. Tipos de Canais de Comercialização

Tipo de canal	Definição	Exemplos
Canal de nível zero	Produtor que vende diretamente ao consumidor final.	Feiras livres, vendas diretamente nas residências, cooperativa de consumidores, lojas próprias de cooperativas ou associações de produtores.
Canal de um nível	Canal que possui um intermediário (varejista) na comercialização dos produtos agrícolas.	Supermercados, lojas de conveniência, fruteiras e açougues.
Canal de dois níveis	Canal que possui dois intermediários (atacadistas e varejistas) na comercialização dos produtos agrícolas.	Centrais de distribuição, atacados, restaurantes, cozinhas industriais.
Canal de três níveis	Canal que possui três intermediários (processadora de alimentos, atacadista e varejista) na comercialização dos produtos agrícolas.	<i>Packinghouse</i> , agroindústrias em geral, cooperativas agropecuárias.
Canal de quatro níveis	Canal que possui pelo menos quatro intermediários	<i>Trading</i> de exportação, centrais de abastecimento.

Fonte: Lima-Filho; Sproesser (2009).

4 ESTRUTURA DO PARQUE TECNOLÓGICO

Contar com a estrutura de uma Central de Distribuição e Logística (CDL) capaz de receber, movimentar e armazenar os insumos originários dos produtores, distribuindo-os para a Central de Produção e Processamento (CPP) e receber de volta o produto processado e movimentar, armazenar e fazer a entrega para os revendedores, dá ao Parque Tecnológico e de Inovação o suporte necessário e eficiente para comercialização. Logo, melhora a remuneração do trabalho e o investimento do agricultor familiar; permitindo condições de competitividade em pé de igualdade com os grandes produtores.

Essencial para os resultados das cooperativas, associações e empresas da agricultura familiar em mercados cada vez mais competitivos, a CDL é o lugar onde serão executadas as operações logísticas, de produção e de comercialização. Essa é uma estratégia de negócio que está se tornando bastante comum nos dias de hoje.

O local funcionará como uma base que centraliza todos os processos logísticos, de produção e de comercialização, organizados de maneira que sejam mais eficientes e eficazes, reduzindo custos e aumentando a capacidade de comercialização dos produtos dos seus associados, garantindo melhor retorno para o agricultor familiar e incentivando novos investimentos na produção do campo.

A CDL, como uma de suas principais características, será dotada de instalações localizadas em um ponto estratégico, de maneira que possa atender às operações logísticas e de produção, em especial para os produtores de fruta na região da RIDE. Esse empreendimento poderá estar próximo ou não tão próximo dos produtores, mas é interessante e necessário que esteja perto de rodovias e/ou centros urbanos.

4.1 Localização da futura CDL

Figura 11. Contorno da Área onde deverá ser construída a CDL



Fonte: (Rota da Fruticultura RIDE-DF, 2023).

Como é possível verificar no *layout* de localização das futuras instalações da CDL, o ponto principal para a sua localização fica à margem da DF-230 e da BR-020 (Brasília-Fortaleza), fato este que facilita toda a movimentação de cargas e as atividades de comercialização, tornando, portanto, esse espaço um ponto estratégico para o desenvolvimento da fruticultura na região da RIDE.

4.2 Características gerais de uma Central de Produção e Processamento

Centros de distribuição geralmente são estruturas amplas, com capacidade para o fluxo de caminhões. Caracterizam-se por possuírem instalações consideradas mais modernas que os armazéns, que geralmente são apenas depósitos de mercadorias e insumos.

Apesar de ser comum resumir essas CDLs como um local que recebe e distribui produtos, uma série de operações é realizada nas diversas etapas logísticas de uma grande organização, para cumprir exigências e prazos.

Dentre as operações mais comuns em uma CDL, temos:

- **Recebimento**

É onde começa a cadeia de operações da CDL e é base para as etapas seguintes. O processo de descarga dos produtos precisa ser eficiente, seguro, ágil e com controle rigoroso. Isso vale para a verificação da qualidade e da quantidade dos itens.

- **Movimentação**

A movimentação é outra etapa que requer agilidade, segurança e eficácia, mas, ao mesmo tempo, precisa ser bem planejada e executada com cuidado para cumprir funções complexas dentro dos processos logísticos.

O transporte interno deve estar dimensionado para atender as demandas do recebimento, além de conferir e definir onde alocar as mercadorias no estoque e, se necessário, reorganizar itens que já estão armazenados, com o objetivo de otimizar o espaço.

A movimentação externa, por sua vez, abrange o transporte dos produtos e a entrega para a CPP ou para os clientes e revendedores. Ambas dependem de mão de obra e equipamentos específicos, como empilhadeiras e pallets, e influenciam bastante nos valores de investimento inicial e nos custos de operação no futuro.

- **Armazenagem**

Os processos em torno da armazenagem devem estar funcionando com controle rigoroso, por se tratar de armazenagem de produtos com alta perecibilidade e para haver equilíbrio entre a oferta e a demanda das mercadorias.

A estocagem de itens parados ou sem destinação definida além de representar custos para o que requer boa gestão, pode se transformar em perda. A finalidade da CDL é sempre buscar proporcionar uma armazenagem dinâmica, sem manter os produtos estacionados por muito tempo.

- **Separação**

Conhecida também como “*picking*”, a separação é o momento de retirada dos itens do armazém para prepará-los para a expedição. É uma etapa que também envolve riscos e custos operacionais, ao mesmo tempo em que erros podem refletir em reclamações futuras dos clientes.

Na separação, a empresa geralmente tem controle dos processos e dos produtos envolvidos na cadeia logística. Técnicas de estocagem e o desenvolvimento de rotas inteligentes estão entre as medidas que fazem a diferença nesta fase.

- **Expedição**

Dependendo do porte ou das condições financeiras da CDL, essa última etapa pode ser terceirizada. Aqui, também são conferidos novamente os produtos, que também são pesados, validados junto aos pedidos e têm a documentação necessária emitida.

Picos de demanda, falta de sincronia, problemas na emissão de notas fiscais e atrasos com o transporte são questões recorrentes nesta fase. Portanto, essa etapa requer atenção desde a manutenção dos veículos que fazem a entrega, o planejamento das rotas, o controle e a conferência das quantidades e qualidade dos produtos, para que as viagens possam ser produtivas e com custos compatíveis.

Na busca de melhorias desta fase, a digitalização da CDL passa por uma necessidade, com agendamentos por meio digital para o produtor, na posição de fornecedor e/ou comprador de produtos, buscando dessa forma amenizar picos de movimento.

- ***Layout***

O *layout*, isto é, a maneira como são distribuídos os elementos integrantes da cadeia logística da CDL em um ambiente, é frequentemente citado como um fator essencial para o bom funcionamento da Central.

Afinal, o projeto adequado de uma Central, com setores integrados, bem-dispostos e otimizados vai se refletir no seu desempenho operacional.

- **Controles na recepção dos produtos**

O controle das entradas de produtos e a origem desses nas entidades devem ser normatizados e controlados pelo setor de recebimento de mercadorias da central, como forma de garantir a rastreabilidade quando da comercialização final.

Ressalte-se ainda a necessidade de controle dos insumos para a produção (sementes, fertilizantes, defensivos), tendo em vista as exigências comerciais que podem ser comprometidas. Nesse quesito são também incluídas as formas de armazenagem na entidade produtora atendendo-se a padrões técnicos, evitando a possibilidade de contaminação, fator que inviabiliza a comercialização dos produtos.

Sabendo que a RIDE é composta por três Estados da Federação, pode-se identificar alguns critérios sanitários diferenciados conforme a legislação de cada unidade da federação. Daí a necessidade da normatização que padronize os processos logísticos pela central.

Dessa forma, é recomendável se buscar unidades bem localizadas para o pré-processamento, a captura e a distribuição da produção das diferentes entidades, de forma cooperativa e que beneficie o maior número possível de produtores rurais.

- **Coleta**

As cooperativas associadas à CDL deverão possuir condições mínimas para coleta e armazenagem dos produtos quando disponibilizados pelo produtor rural. É necessário que estes possuam local com ambiente controlado, até a coleta ou entrega por meio de veículo adaptado às condições padronizadas pela central para transporte e entrega dos seus produtos. Além disso, é necessário manter o produto em condições mínimas de manuseio correto e dentro das regras fitossanitárias exigíveis nas localidades e dentro das exigências padronizadas pela central.

4.3 Importância e vantagens de uma Central de Distribuição e Logística (CDL)

Diferentemente de um armazém, o projeto de uma Central de Distribuição e Logística (CDL) não é desenvolvido somente para guardar itens, mas sim para ser um braço estratégico em operações logísticas, de produção e de comercialização para empresas, cooperativas, associações e produtores individuais que buscam crescer no mercado.

Esses espaços buscam otimizar seus processos internos com foco na eficiência na movimentação das mercadorias, na boa localização, na centralização do estoque, na transformação industrial e na comercialização desses produtos nos mercados nacional e internacional. Dessa forma é possível ganhar tempo, reduzir custos e garantir qualidade no serviço prestado.

O aperfeiçoamento permanente das diferentes etapas para montagem de uma CDL tem por objetivo otimizar o trabalho e aumentar a produtividade de todas as etapas.

Algumas medidas, como a gestão correta de entregas, podem ser diferenciais no trabalho de mitigar eventuais falhas no controle e no envio de mercadorias. Para isso, é imprescindível contar com tecnologias modernas para automatizar os processos.

Os profissionais também precisam estar alinhados e bem treinados a respeito dos procedimentos, das técnicas e das ferramentas utilizadas, para que fatores como o tempo de reposição dos produtos não se tornem gargalos.

Não menos importante é o controle de qualidade, uma atividade que deve se basear em indicadores de desempenho. Problemas na qualidade dos processos podem resultar em pedidos errados ou incompletos, retrabalhos, atrasos e perdas.

5 COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO

A partir dessa forma de organização dos produtores rurais em Cooperativas ou Associações, a Central de Distribuição e Logística do Parque Tecnológico e de Inovação da Rota da Fruticultura contará com uma estrutura ágil de suprimento de insumos para produção e/ou comercialização, sem que haja descontinuidade dos processos. A partir dela poderá ser planejada a produção de cada propriedade rural, sempre com foco nas atividades da Central.

Na tabela abaixo foram identificadas as seguintes cooperativas já instituídas e atuantes no âmbito da RIDE, relacionadas à produção rural.

Tabela 5. Cooperativas de produtores rurais atuantes na RIDE

UF	Município	Entidade
Distrito Federal	Brasília	CIO DA TERRA
		COARP
		COOPA/DF
		COOPEBRAZ
		COOPERFAL
		COOPER-HORTI
		COOPERMISTA
		COOPERORG
		COOPERPALMAS
		COOTAQUARA
		MULTIFLOR
Goiás	Águas Lindas	COMPAF
	Alto Paraíso	COOPERFRUTOS DO PARAISO
	Cristalina	ARBO
		COACER
		COACRIS
		COCARI
		COOPERATIVA REDE TERRA
		COOPERLEITE
	Flores de Goiás	COOPERFLORES*
	Formosa	COOPERFARTURA
	Goianésia	CAGEL
		COOPERBOI
		GOIÁS CARNE
	Luziânia	COOPINDAIA
	Padre Bernardo	COOPAFER
	Planaltina	COOPITAUNA
Minas Gerais	Unaí	CAPUL
		COAGRIL
	Buritís	COOPERMANGUES

Fonte: (Rota da Fruticultura RIDE-DF, 2023).

5.1 Legalidade individual das entidades cooperativas

Esta forma de organização empresarial beneficia a discussão dos participantes individualmente, mas traz a todos o cumprimento de regras contratuais para participação no aglomerado do Parque Tecnológico.

Assim, entidades têm o compromisso de comprovar que estão cumprindo a legislação estatutária, com importância na sua base de estar operacionalizando com prioridade junto a seus cooperados, comprovando sua adesão e cumprindo todos os requisitos legais e operacionais da central.

O acesso aos serviços e à produção por pessoas que não comprovem serem pertencentes às entidades cooperativadas poderá gerar grandes distúrbios na organização da produção. Porém, não se pode descartar receber produtos de pessoas não pertencentes às sociedades, em especial em período de entressafra, ou mesmo por quebra de previsão.

Isso possibilita o cumprimento dos contratos realizados por meio de vendas antecipadas, e devem, portanto, ter o controle da origem e da organização da produção, podendo, inclusive, haver condições comerciais diferenciadas, potencializando novas adesões às entidades cooperativistas.

5.2 Cooperativismo Agrícola

Temos atualmente um mercado com grandes empresas e, dessa forma, bastante competitivo. Nesse cenário, o pequeno produtor rural enfrenta inúmeras dificuldades, em especial, na comercialização de seus produtos.

Daí nasce uma forma de trabalho por meio das cooperativas agrícolas. Elas são sociedades de agricultores cujo objetivo é dividir igualmente as responsabilidades e os resultados. Os cooperados buscam ajudar-se em todos os processos:

- 1- custo;
- 2- produção;
- 3- comercialização; e
- 4- distribuição de resultados.

No Brasil, o número de cooperativas agrícolas tem aumentado nos últimos anos, bem como sua importante interferência no mercado interno e externo.

As cooperativas agrícolas são criadas pela união de diferentes produtores rurais, de uma região ou microrregião, com objetivo comum, como, por exemplo, ampliar a produção, dividindo o trabalho, as funções e o resultado obtido. Este último volta ao

máximo para os produtores participantes, podendo assim ajudar o produtor no trabalho e na comercialização de seu produto.

Por definição da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), tem-se, como sendo Cooperativas Agropecuárias:

O Ramo Agropecuário reúne cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O papel da cooperativa é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social. Hoje, segundo o IBGE, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa. (SISTEMA OCB, 2023, p.1).

Em outras palavras, há muitas razões pelas quais os agricultores se unem por meio de cooperativas agropecuárias ou agrícolas:

- Melhor acesso aos mercados e suprimentos.
- Custo geral de produção menor.
- Mitigação dos riscos.
- Organização da produção e maior mix de produtos a ofertar.
- Sistema de gestão democrático (cada cooperado é um voto).

Dessa forma, torna-se muito viável a participação das Cooperativas Agrícolas na Central de Distribuição e Logística do Parque Tecnológico e de Inovação, proporcionando aos agricultores locais maior facilidade de comercialização de seus produtos. É fato que esses produtores encontram dificuldades como a baixa competitividade mercadológica, logo, a atuação e o amparo da central busca mitigar ou mesmo solucionar esse problema.

Outro fator são os custos. É sabido que os custos das transações dos negócios podem ser enormes para um pequeno produtor sozinho e, sem cooperação nem investimento adequado, pouco poderá ele alcançar. Além disso, pode ser fator limitante ao colocar-se diante de organizações maiores de negócios e competir com estas no grande mercado.

É por isso que os agricultores criam as cooperativas agrícolas, já que, graças ao investimento e o esforço conjunto, podem criar um poder econômico formidável para acessar os mercados competitivos e assegurar transações justas.

As grandes corporações podem não estar interessadas nos pequenos negócios individuais, mas as cooperativas agrícolas certamente estarão. Sendo que nas cooperativas agrícolas os membros apoiam uns aos outros, e podem repartir ou juntar os riscos associados a uma única transação igualmente entre todos.

Quando as cooperativas se unem a uma Central de Distribuição e Logística, poderá trazer benefícios à sua estrutura organizacional, como:

Redução de custos – A união das cooperativas poderá gerar economia de escala, reduzindo os custos de produção, transporte e distribuição dos produtos. Por ser esta Central uma terceirização da comercialização, ainda poderá oferecer uma equipe especializada em logística e distribuição, com maior conhecimento técnico e experiência para lidar com a complexidade da cadeia de suprimentos. Além disso, poderá possuir infraestrutura, equipamentos e recursos humanos para realizar as atividades, possibilitando aos produtores, maior dedicação à atividade produtiva.

Aumento da competitividade – Ao se unirem em uma Central, as cooperativas ganham mais poder de negociação e conseguem competir em condições mais favoráveis com empresas maiores.

Melhoria da qualidade dos produtos – A união das cooperativas permite a troca de conhecimentos e tecnologias, o que pode resultar na melhoria da qualidade dos produtos oferecidos.

Ampliação do mercado – A Central de Distribuição e Logística pode permitir que as cooperativas acessem novos mercados, tanto nacional como internacional.

Maior controle sobre a cadeia produtiva – Com a união das cooperativas, é possível ter controle maior sobre a cadeia produtiva, desde a produção até a comercialização, o que pode resultar em maior eficiência e qualidade dos produtos.

Geração de empregos – A criação de uma Central de Distribuição e Logística pode gerar empregos diretos e indiretos, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

Terceirização da comercialização e logística – Propicia maior facilidade de adaptação às mudanças no mercado, permitindo que cada sociedade cooperativista ajuste a quantidade e os tipos de serviços contratados conforme sua demanda.

Melhores garantias e viabilidades de pagamento de créditos disponibilizados por agentes financeiros – Pela demanda de linhas de crédito para investimentos e custeio, incluindo melhorias tecnológicas geradas a partir da melhoria produtiva e da rastreabilidade na produção e comercialização.

A CDL poderá gerenciar melhor o estoque, o armazenamento e a distribuição dos produtos de forma eficiente para os clientes – A central também pode fornecer suporte para a embalagem, rotulagem e transporte dos produtos, além de oferecer serviços adicionais como a venda em consignação e o financiamento de produtos.

Ponto de encontro para os agricultores e outros membros da comunidade agrícola – Proporcionando um ambiente para a troca de informações, ideias e experiências, ajudando a fortalecer a cooperação e a colaboração entre os agricultores, bem como a promover a inovação e o desenvolvimento na indústria agrícola.

Entretanto, caberá à organização da Central de Distribuição e Logística alguns pontos a serem analisados para uma maior participação das entidades cooperativistas, reduzindo desvantagens que possam comprometer esta parceria, como:

- Participação das entidades cooperativistas nos controles da gestão de cadeia de suprimentos, caso a Central venha a participar desse serviço.
- Respeitar a independência das unidades cooperativistas, em especial, na oferta de serviços na distribuição e logística, não afetando a qualidade e eficiência desses serviços.
- Desalinhamento de objetivos das sociedades cooperativistas com a terceirização.
- A terceirização não pode gerar custos ocultos, como taxas extras e gastos com a gestão do contrato, que não foram previstos inicialmente com as entidades cooperativistas.

6 ATIVIDADES DE GESTÃO E MONITORAMENTO

Para uma efetiva alimentação do sistema de gestão e monitoramento do Polo de Fruticultura da RIDE, mantido pela Plataforma Rotas, do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), faz-se necessário que as informações sobre todas as atividades pertinentes ao Polo sejam permanentemente atualizadas.

Dentre as principais atividades desenvolvidas pelas equipes do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, nessa fase de implementação do Projeto, merecem destaque as mobilizações, as campanhas de divulgação, as missões técnicas, as participações em eventos afins e, em especial, as ações de gestão dos viveiros, liberações, entregas e plantios, uma vez que, estas, com a efetiva entrega das mudas ao produtor rural e seu adequado assentamento ao solo, caracterizam parte do sucesso do Projeto. Portanto, e para uma clara noção dos avanços, vale acompanhar o que se segue na Tabela 6.

Tabela 6. Atividades finalísticas desenvolvidas no período

Atividades finalísticas desenvolvidas no período	
Data: 01/12/2022 Pauta: Liberação de mudas para os produtores da Cidade de Novo Gama-GO. Carregamento de 2001 mudas de açaí BRS para produtores da Cooperativa COOPERGAN.	
Data: 05/12/2022 Pauta: Visita técnica aos produtores para liberação de plantio, realização de vistoria e emissão de laudos para liberação de mudas de açaí para plantio.	
Data: 06/12/2022 Pauta: Visita aos produtores e acompanhamento do plantio na Cooperativa COOPERGAN, envolvendo orientação técnica aos produtores contemplados.	
Data: 08 e 09/12/2022 Pauta: Visita de liberação de áreas para plantio de açaí BRS Pai D'égua a diversas propriedades, com orientação de técnicos de fruticultura do SENAR-GO, para o preparo de áreas a	

serem plantadas.

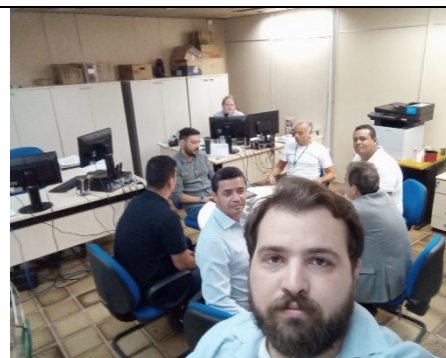


Data: 12/12/2022 – Sede da CODEVASF

Turno: Matutino

Pauta:

Alinhamento com a Emater-DF sobre os plantios de açaí na região (definição de áreas em Brasília, saída sudeste, Ponte Alta, Planaltina-DF, Planaltina-GO). Criação do Grupo com responsáveis pela implementação de plantio do mirtilo.



Data: 12/12/2022 – Instituto Sagres

Pauta:

Alinhamento e nivelamento das informações pertinentes ao Projeto. Apresentação de planilha contendo dados e informações (Ações de Plantio na Rota da Fruticultura). Organização e distribuição de tarefas e responsabilidades com a equipe. Atualização de dados.



Data: 13/12/2022

Pauta:

Visita técnica aos produtores na Cidade Eclética em Santo Antônio do Descoberto-GO. Visita ao senhor Mario Alves no bairro dos macacos, em Santo Antônio do Descoberto, juntamente com equipe da Secretaria de Agricultura do DF (SEAGRE-DF).



Data: 13/12/2022

Pauta:

Visita técnica ao produtor Eroni Muller no PA Santa Cruz Município de Formosa – GO, para vistoria e emissão de laudos para liberação de mudas de açaí para plantio. Resultado: área de 1ha apta para plantio e laudo emitido para liberação de mudas.



Data: 13/12/2022

Pauta:

Visita técnica ao produtor Emerson Merchedis no PA Bela Vista, município de Formosa – GO, para vistoria e emissão de laudos para liberação de mudas de açaí para plantio.

Resultado: área de 1ha apta para plantio e laudo emitido para liberação de mudas.



Data: 14/12/2022 – Reunião SEBRAE

Pauta:

Reunião do SEBRAE GO com produtores do município de Vila Boa, do Programa Líderes do Nordeste Goiano que visa a construção de Cadeias Produtivas Locais nos municípios. Presentes: Cleber – Coordenador Regional do SEBRAE, Benini – Consultor do Sebrae, Produtores de Vila Boa, José Maria – Presidente da Cooperriachinho, Márcio – Vice-prefeito Municipal, Francisco Jairo – Secretário de Meio Ambiente de Vila Boa.



Data: 14 a 18 de dezembro de 2022

VISITA TÉCNICA AO PARÁ

- **14/12/2022:** Saída para visita técnica ao Pará, em Santa Maria/PA, na propriedade do senhor Gustavo, que dispõe de 80ha de Açaí Pai D'égua plantado.

- **15/12/2022:** Visita Tomé Açu/PA a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé Açu CAMTA, envolvendo conhecimentos sobre cooperativismo e exportação de produtos como Açaí e Pimenta do reino.

- **16/12/2022:** Visita técnica da Rota do Açaí em Castanhal/PA, com reunião técnica na UFPA, conhecimentos sobre o Projeto Açaí Tec.

- **17/12/2022:** Retorno da Comitativa a Belém/PA e, em seguida, ao aeroporto para retorno a Brasília-DF.



Data: 19/12/2022 – Instituto Sagres

Turno: Matutino

Pauta:

Apresentação de produtor de peixes para análise e levantamento de informações sobre as potencialidades do mercado de pescados no Entorno do DF.



Data: 19/12/2022 – Instituto Sagres

SHNC 309 Bloco B sala 211/17 Brasília–DF.

Turno: Vespertino.

Pauta:

Reunião de alinhamento das ações com a equipe de colaboradores das atividades de plantio com a coordenação da Sagres.



Data: 20/12/2022

Pauta:

Visita à Prefeitura de Monteiro-PB para conhecer projetos do COOPERA e, também, passar experiência da ROTA DA FRUTICULTURA RIDE; realização de reunião com a senhora Prefeita Ana Lorena. A sra. Prefeita, após a visita, solicitou reunião virtual com toda equipe da ROTA para o dia 23/12/2022 e, posteriormente, nova reunião para dia 25/01/2023 com outros Prefeitos do Estado.

Data: 21/12/2022

Pauta:

Visitas técnicas aos produtores para vistoria e orientação de áreas e emissão de laudos de liberação de mudas de açaí aos produtores do PA, Silvio Rodrigues, em Alto Paraíso–GO. Produtores Visitados: Josemar, Fernando Ambrósio, Cíntia e Carlos Wagner. Presentes na visita: Sinomar, Presidente da Cooper Frutos do Paraíso e Ivonete, Secretária de Agricultura do Município.



Data: 22/12/2022

Pauta:

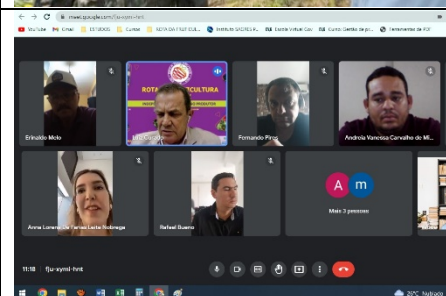
Visitas técnicas aos produtores Pedro Antunes, Arnaldo Vieira no PA Vale da Esperança, Maria Carmelita no PA Florinda e Sebastião Ezequiel no PA Fatura/Água Viva, Município de Formosa – GO, para vistoria e emissão de laudos para liberação de mudas de açaí para plantio.



Data: 23/12/2022

Pauta:

Reunião em plataforma virtual para discutir meios de integração sobre implantação do projeto Rotas da Fruticultura da RIDE e intercâmbio de informações e conhecimentos com a Prefeitura de Monteiro/PB.



Data: 03/01/2023

Pauta:

Visita aos gestores do projeto COOPERA em João Pessoa-PB para conhecer o projeto que vem transformando a vida de agricultores do estado, com incentivo de novas tecnologias em irrigação de precisão, criação de abelhas e tanques de peixes.



Data: 07/01/2023 Fazenda Sucupira, Viveiro da Embrapa. Pauta: Alinhamento das atividades de plantio, de funcionamento do viveiro de mudas, bem como a demanda e as responsabilidades técnicas relacionadas à equipe do Sagres nas ações. Visitas e inspeção de andamento de produção para avaliação das perdas de mudas e sementes.	
Data: 09/01/2023 Local: SGAN 601 Módulo I, Edifício Deputado Manoel Novaes – Asa Norte, Brasília. Sede da CODEVASF. Pauta: Reunião na CODEVASF para alinhamento do programa da Rota da Fruticultura referente ao desenvolvimento e plantio de mirtilo.	
Data: 10/01/2023 Local: São Gabriel-GO, município de Planaltina-GO no Assentamento Itaúna. Pauta: Visita técnica a propriedades rurais no assentamento COOPE Itaúna, São Gabriel-GO, com a finalidade da retomada das atividades da Rota da Fruticultura. Orientações ao preparo de solo, irrigação e cultivo do Açaí Pai D'égua.	
Data 11/01/2023 Local: Fazenda Sucupira da Embrapa Pauta: Liberação e carregamento de mudas na Fazenda Sucupira, para os produtores do PA Santa Cruz e PA Bela Vista, Município de Formosa-GO, PA Cunha e Quilombo Mesquita, Cidade Ocidental-GO, PA Boa Esperança, Ceilândia-DF.	
Data: 12/01/2023 Local: Visita ao PA Água Viva Pauta: Visita técnica na propriedade da produtora Suzana, PA Fartura/Água Viva; Município de Formosa-GO para verificar possíveis fungos nas folhas da cultura do Açaí. Presentes os Senhores: Wanderley – Fitotecnista e Ribamar – Fitopatologista da Embrapa Cerrados, Mateus e Ramon do Instituto Sagres.	

Data: 13/01/2023 Local: Santo Antônio do Descoberto Pauta: Plantio de mudas de açaí na região dos macacos no município de Santo Antônio do Descoberto na propriedade do Sr. Mário. Presentes: o Prefeito Aleandro, o Secretário de Agricultura Marcos da Sucam, Sra. Josy, Diretora de Agricultura e Ivan da Emater-GO. Matteus e Ramon do Sagres.	
Data: 16/01/2023 Local: Instituto Sagres: SHNC 309 Bloco B sala 211/17 Pauta: Reunião da equipe da Sagres, juntamente com o senhor Gustavo da DELGITEC, para treinamento em aplicativo de Georreferenciamento para os novos produtos e alinhamento de novas ações. Participantes: Raul Sturari, Verônica Korilio, Paulo VI, Ramon, Matteus, Matteo e Gustavo.	
Dia 17/01/2023 Local: PA Fartura – Formosa Pauta: Visita técnica aos produtores para vistoria e emissão de laudos de liberação de mudas de açaí aos produtores do PA Fartura no Município de Formosa – GO. Produtores Visitados: Davina, Débora e Cláudio. Presente o Presidente da Cooperfartura, Sr. Ênio.	
Data: 17 e 18/01/2023 Pauta: Visita a Cristalina – GO Visita de liberação de áreas para plantio do açaí em Cristalina, no PA Vista Alegre para os produtores da COOPAFRUT e também no PA Vitória.	
Data: 19/01/2023 Pauta: Liberação de mudas da Fazenda Sucupira para os produtores da COOPERGAN em Novo Gama-GO. Contemplados os produtores das Associações Jacumam e Jarumam, com acompanhamento da sua representante Cláudia.	
Data: 20/01/2023 Local: PA São Francisco, município de Formosa-GO. Pauta: Visita técnica aos produtores do PA São Francisco; município de Formosa-GO para orientação quanto às exigências de preparo de áreas para plantio de mudas de açaí. Visitados os produtores: Francisco, Geoval, Gerusina e Edmilson.	

	
Data: 25/01/2023 Pauta: Visita técnica ao produtor para vistoria e emissão de laudos de liberação de mudas de açaí. Produtor beneficiado: Sr. Ademir Schulz do PA Mingau no município de São João D'Aliança – GO.	
Data: 26/01/2023 Pauta: Visita técnica a produtores para vistoria e emissão de laudos de liberação de mudas de açaí aos produtores do PA Estrela da Manhã no município de Vila Boa-GO. Produtores visitados: Edimar, Luciano, Jorge e Evandro.	
Data: 30/01/2023 Pauta: Visita de vistoria no viveiro da Fazenda Sucupira para inspeção de andamento de produção e também avaliação de perdas de mudas, com a participação de Ramon Alves, Luiz Curado, Fernando Pires e Paulo VI.	
Data: 31/01/2023 Pauta: Visita a Ceilândia na propriedade da senhora Elizabete para verificar a possibilidade de plantio de açaí ou mirtilo. Realizada avaliação do terreno disponível ao plantio.	
Data: 01/02/2023 Pauta: Reunião com Conselhos de Desenvolvimento Rural das cidades, com a Diretora do COTER/TERRACAP e com os produtores do Núcleo Rural Córrego dos Curais. No evento foi tratado da importância do açaí no Cerrado para geração de áreas produtivas.	

Data: 06/02/2023

Local: SGAN 601 Módulo I, Edifício Deputado Manoel Novaes – Asa Norte, Brasília.

Pauta:

Reunião para tratar da possibilidade de ingresso e participação do SEBRAE no Projeto Rota da Fruticultura.



Data: 07/02/2023

Local: Ed. Sede da Emater-DF SHCN, Brasília-DF, CEP 70770-915.

Pauta:

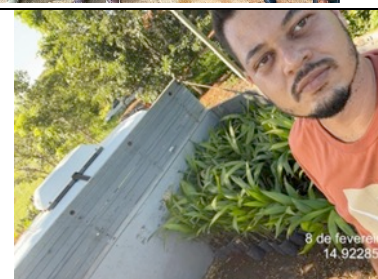
Encerramento do Curso de Associativismo e Cooperativismo para Técnicos da Emater. Evento de 45 anos da Emater-DF, com a presença de autoridades como a Dep Bia Kicis, o Presidente Cleison Medas, o Ex-Ministro Alysso Paulinelli e outros.



Data: 08/02/2023 – CPAC, Formosa-GO

Pauta:

Carregamento de mudas no CPAC e entrega das mudas no município de Formosa-GO no PA Florinda, para a produtora Maria Carmelita; no PA Vale da Esperança para o produtor Pedro Rocha; e no PA Fartura para as produtoras Davina e Débora.



Data: 09/02/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília.

Paula:

Acompanhamento da equipe Rotas, do Instituto Sagres, na retirada de mudas de açaí para os produtores do PA Vista Alegre localizado no município de Cristalina-GO.



Data: 10/02/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília.

Paula:

Reunião com Dr. Sebastião Pedro (Embrapa Cerrados) para tratar sobre questões administrativas e sobre o alinhamento para as ações relacionadas aos próximos plantios.



Data: 10/02/2023 Local: Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Brasília-DF. Paula: Reunião com Chang das Estrelas (Embrapa Cerrados) para tratar de questões administrativas relacionadas ao deslocamento, diárias e hospedagens relacionadas ao trabalho da Rota da Fruticultura.	
Data: 10/02/2023 Local: Taguatinga-DF. Paula: Visita ao produtor Vinícius com a finalidade de acompanhar o consultor Firmino para as orientações quanto ao plantio de mudas de mirtilo em área preparada pelo produtor. Presentes: Ramon e Matteus do Sagres.	
Data: 13/02/2023 Local: São João D’Aliança-GO Paula: Acompanhamento de carregamento de mudas para produtores dos PA Mingau, município de São João D’Aliança-GO e PA Estrela da Manhã, município de Vila Boa.	
Data: 13/02/2023 Local: São Gabriel-GO Paula: Visita ao produtor de açaí e mirtilo na propriedade fazenda Graúna do senhor Paulino em São Gabriel-GO. Presentes: Ramon e Matteus – equipe do Instituto Sagres.	
Data: 14/02/2023 Local: São João D’Aliança-GO Paula: Reunião na Cooperfartura, município de Formosa, com produtores e cooperados para tratar de assuntos relacionados à Rota da Fruticultura da RIDE, sanar dúvidas existentes e tratar de parceria entre a Cooperativa e o Instituto Jovem Exportador. Presentes: Matteus e Ramon (Sagres), Vereadora Simone Ribeiro, Presidente do Instituo Jovem Exportador Ronan, Presidente da Cooperfartura Ênio, cooperados e produtores locais.	

Data: 16/02/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília.

Pauta:

Acompanhamento da Equipe Rotas-Sagres na retirada de 1.600 mudas de Açaí para os produtores do PA Vista Alegre, localizado no município de Cristalina-GO.



Data: 17/02/2023

Local: Embrapa Cerrados

Paula:

Reunião na Embrapa Cerrados com o César para alinhamento quanto aos deslocamentos da equipe.



Data: 23/24/02/2023

Local: Ity Hotel, localizado na Rua Amazonas Qd. 51, Lt 01 Setor Noroeste, Cristalina – GO.

Pauta:

Cumprimento da Agenda da Rota da Fruticultura na elaboração do Plano Diretor da Rota da Fruticultura da RIDE.

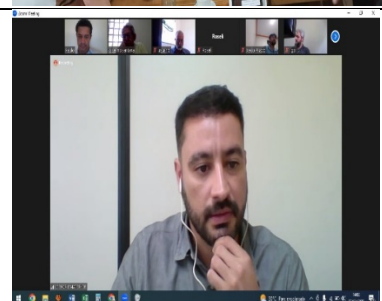


Data: 27 /02/2023

Local: Plataforma Virtual ZOOM Meeting.

Pauta:

Reunião Virtual com o corpo Técnico da Emater-DF, para alinhamento das ações de produção de conteúdo documental, preenchimento de laudos e questionários. Produção de fotos e vídeos dos produtores alcançados pelo Programa Rota da Fruticultura, pedido e liberação de mudas e programação de plantio.



Data: 27 e 28/02/2023 Local: São João D'Aliança-GO Pauta: Acompanhamento e suporte ao início e trabalho mecanizado em áreas do PA Senador Mauro Borges, parceria da Cooperfartura e Embrapa Cerrados.	
Data: 01/03/2023 Local: PA São Francisco, Formosa-GO Pauta: Visita a produtores do PA São Francisco, no município de Formosa-GO, para vistoria de áreas e emissão de laudos para liberação de mudas para plantio. Produtores visitados: Edmilson, Francisco, Geoval e Isabel.	
Data: 02/03/2023 Turno: Matutino Local: Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Brasília DF. Pauta: Realização do <i>I Workshop</i> sobre o manejo da cultura do açaí em terra firme. Sistema de produção e cultivo com o Dr. João Tomé de Farias Neto.	
	
Data: 02/03/2023 Turno: Matutino Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília. Pauta: Acompanhamento da Equipe Rotas-Sagres na retirada de 1.200 mudas de açaí para os produtores do PA Itaúna em São Gabriel-GO.	

Data: 02/03/2023

Turno: Vespertino

Local: Chácara BONANÇA, DF 205 oeste Km 7 Boa Vista – Fercal – Núcleo Rural de Sobradinho.

Pauta:

Visita ao plantio de açaí e finalização do *Workshop*. Proprietária: Ainda Kanako Ashiuchi Cardoso.



Data: 04/03/2023

Turno: Matutino

Local: ASPROEST – Assoc. Produtores Rurais Lago Oeste.

Pauta:

Apresentação do Projeto Rota da Fruticultura aos produtores do Núcleo Rural Lago Oeste.



Data: 07/03/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília.

Pauta:

Acompanhamento da Equipe Rotas-Sagres na retirada de 2.200 mudas de açaí para os produtores do PA Silvio Rodrigues em Alto Paraíso-GO.



Data: 07/03/2023

Local: Prefeitura Municipal de Formosa-GO

Assuntos Tratados:

Reunião na Prefeitura Municipal de Formosa – GO para tratar do desenvolvimento do Projeto Rota das Frutas no Entorno do DF. O evento contou com a participação de parceiros como a Brava Agrícola, convidada a falar de comercialização e exportações.

Presentes:

Luiz Curado, Fernando Pires, Vereadora Simone Ribeiro, Edson da BRAVA, Ramon Alves, Matteus Santana, Enio da Cooperfartura e vários outros produtores.



Data: 08/03/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília.

Pauta:

Apresentação da Empresa RAESA e seus produtos de irrigação, por meio de seu representante.



Data: 10/03/2023

Turno: Matutino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília

Pauta:

Reunião de alinhamento sobre as questões voltadas para as responsabilidades que poderão ser abordadas diante da FUNARBE. Ex: Viagens, contratos, locações, aquisição, pagamentos etc.



Data: 11/03/2023

Local: Comunidade do Rio Preto – Brasília

Pauta:

Reunião na Associação e Cooperativa da Comunidade Ouro Preto com as mulheres que desenvolvem a agricultura familiar. Realização de Palestra sobre o potencial da comunidade em implantar polos de açaí e mirtilo.

Participantes:

Cleison Nunes, Fernando Pires, Simone Ribeiro, Betânia Barbosa, Ivan Engle e Joao Carvalho.

Representantes do Agro de Formosa, as senhoras Zilda e Joseane.



Data: 14/03/2023

Turno: Matutino/Vespertino

Local: Núcleo Rural Chapadinha – Lago Oeste

Pauta:

Visita a novas áreas de plantio no Núcleo Rural Chapadinha com apoio Técnico da Emater-DF.



Data: 14 a 17/03/2023

Local: Bonfinópolis de Minas-MG

Pauta:

Seminário Hídrico em Bonfinópolis para debater sobre a agricultura irrigada, *software* de análise e desenvolvimento de projetos de irrigação que facilitam o acompanhamento de irrigação de precisão como adutoras, monitoramento de rios e barragem, licenciamento e outorga, para pequenos produtores e também pivô central.

Presentes: Rodrigo da Codevasf, João e Jesus da Universidade de Botucatu – SP, Secretários de Agricultura de Bonfinópolis e de Arinos e vários técnicos da região.



Data: 15/03/2023

Local: Embrapa Cerrados

Pauta:

Retirada de 400 mudas no CPAC pelo produtor Belchior do município de Cristalina-GO.

Presentes: Matteus e Paulo VI, Sagres, Produtor Belchior e Sebastião Pedro da Embrapa Cerrados.



Data: 17/03/2023

Turno: Matutino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília

Pauta:

Acompanhamento e liberação de mudas de açaí para produtor do DF, orientado pela Emater-DF.



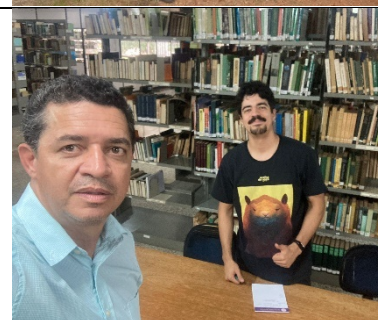
Data: 20/03/2023

Turno: Vespertino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília

Pauta:

Reunião para tratativas sobre agendamento de veículos e liberações de mudas de açaí.



Data: 20/03/2023

Turnos: Matutino/Vespertino

Local: SGAN 601 Módulo I, Edifício Deputado Manoel Novaes – Asa Norte, Brasília

Pauta:

Reunião com representantes de Bonfinópolis de Minas-MG, sra. Fernanda Oliveira de Jesus Braga (Vice-Prefeita) e sr. Thiago Bezerra Borba (Secretário Municipal de Agropecuária e Meio Ambiente), para tratar de assuntos pertinentes ao Projeto Rota da Fruticultura RIDE. No evento foi apresentada a agenda de mobilizações programadas para os municípios e também as visitas que seriam realizadas, incluindo visita à Estação Biológica da UnB para conhecer uma unidade de plantio de mirtilo, sob a coordenação do professor e pesquisador Osvaldo Iaminichi.

Presentes:

Luiz Curado, Leonardo Frias, Frederico Calazans, Paulo VI, Matteus, Ramon Alves e equipe de pesquisa em mirtilo, Firmino e Carolina;

Osvaldo Yamanishi – Professor e consultor em mirtilo;

Matteus, Ramon – Instituto Sagres;

Diego – Chefe do Setor de Agropecuária da Prefeitura de Arinos-MG;

Renato – Presidente da Cooperextra;

Thiago – Secretário de Agricultura Bonfinópolis-MG;

Fernanda – Vice-Prefeita de Bonfinópolis-MG;

Maria Aparecida e Jerônimo – Produtores de Bonfinópolis-MG.



	CODEVASF Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional Comissão de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Paraíba Ofício de Assistência Técnica - PR-08 Reunião com Prefeitura de Bonfinópolis/MG Local: Sala Paralela Data: 20/03/2023 - Horário: 11h <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nome</th> <th>Sector/empresa</th> <th>E-mail</th> <th>Assinatura</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Osvaldo Yamashiki</td> <td>PRODUTO BUNAL</td> <td></td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Renato Junior GELAR</td> <td>CEP BERTRA</td> <td>renato.gelar@berta.com.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Monica Vitorino</td> <td>Secretaria de Agricultura</td> <td>monica.vitorino@seagri.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Flora da Silva Lima</td> <td>S.C. do Agroparcelar</td> <td>flora.lima@agroparcelar.com.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Jose Wellington de Souza</td> <td>Vale do Rio Urubiti</td> <td>josewellington@vale.com.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Tringa Doreena DORA</td> <td>Set. Agricultura</td> <td>tringa.doreena@seagri.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Renata D. F. Braga</td> <td>vice - Prefeitura</td> <td>renata.dora@bonfinopolis.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Uliana Almeida Almeida</td> <td>Chefe de Agricultura</td> <td>agropecuaria@seagri.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Rafael Silva Barbosa</td> <td>Tec. Assistência Técnica</td> <td>rafael.silva@seagri.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Matheus F. A. Souto</td> <td>S. Agrária</td> <td>matheus@seagri.mg.gov.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> <tr> <td>Kassiana Alves de Souza</td> <td>UnB</td> <td>kassiana@unb.br</td> <td>[Assinatura]</td> </tr> </tbody> </table> Evento em 20/03/2023 às 11:08:42 Página 1/1	Nome	Sector/empresa	E-mail	Assinatura	Osvaldo Yamashiki	PRODUTO BUNAL		[Assinatura]	Renato Junior GELAR	CEP BERTRA	renato.gelar@berta.com.br	[Assinatura]	Monica Vitorino	Secretaria de Agricultura	monica.vitorino@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]	Flora da Silva Lima	S.C. do Agroparcelar	flora.lima@agroparcelar.com.br	[Assinatura]	Jose Wellington de Souza	Vale do Rio Urubiti	josewellington@vale.com.br	[Assinatura]	Tringa Doreena DORA	Set. Agricultura	tringa.doreena@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]	Renata D. F. Braga	vice - Prefeitura	renata.dora@bonfinopolis.mg.gov.br	[Assinatura]	Uliana Almeida Almeida	Chefe de Agricultura	agropecuaria@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]	Rafael Silva Barbosa	Tec. Assistência Técnica	rafael.silva@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]	Matheus F. A. Souto	S. Agrária	matheus@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]	Kassiana Alves de Souza	UnB	kassiana@unb.br	[Assinatura]
Nome	Sector/empresa	E-mail	Assinatura																																														
Osvaldo Yamashiki	PRODUTO BUNAL		[Assinatura]																																														
Renato Junior GELAR	CEP BERTRA	renato.gelar@berta.com.br	[Assinatura]																																														
Monica Vitorino	Secretaria de Agricultura	monica.vitorino@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Flora da Silva Lima	S.C. do Agroparcelar	flora.lima@agroparcelar.com.br	[Assinatura]																																														
Jose Wellington de Souza	Vale do Rio Urubiti	josewellington@vale.com.br	[Assinatura]																																														
Tringa Doreena DORA	Set. Agricultura	tringa.doreena@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Renata D. F. Braga	vice - Prefeitura	renata.dora@bonfinopolis.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Uliana Almeida Almeida	Chefe de Agricultura	agropecuaria@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Rafael Silva Barbosa	Tec. Assistência Técnica	rafael.silva@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Matheus F. A. Souto	S. Agrária	matheus@seagri.mg.gov.br	[Assinatura]																																														
Kassiana Alves de Souza	UnB	kassiana@unb.br	[Assinatura]																																														
 Rede: 20 de mar. de 2023 11:11:38 BRT Local: 20 de mar. de 2023 11:11:38 BRT 15.788258° S, -47.874201° W ±35.00m DF, Brasília, Sgo Observação: Rota da Fruticultura																																																	
Data: 20/03/2023 Local: Estação Biologia da UnB. Pauta: Visita a unidade de pesquisa da UnB com o professor Osvaldo Yamanishi para apresentação do mirtilo aos representantes dos municípios de Arinos e Bonfinópolis de MG. Presentes: a mesma equipe de profissionais que participaram do encontro na CODEVASF.	 20 de março de 2023 13:06:21 15.787138° S, -47.881205° W Brasília																																																
Data: 20/03/2023 Local: Planaltina-GO Pauta: Visita à produtora de mirtilo, sra. Marlene, no município de Planaltina-GO com os representantes dos municípios de Arinos e Bonfinópolis-MG. Presentes: a mesma equipe de profissionais anteriormente citada.	 20 de março de 2023 15:47:59 15.409487° S, 47.544876° W Planaltina																																																

Data: 21/03/2023

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília.

Pauta:

Visita ao viveiro da Embrapa para entrega de mudas de açaí para os produtores do PA São Francisco, em Formosa-GO, onde conversamos com o pesquisador Vandelei e acompanhamos o plantio experimental das sementes pré-germinadas de açaí, onde também fomos pegar a caixa tanque e requisições para levar combustível ao assentamento Mauro Borges para fazer a mecanização.

Retirada de 1.400 mudas de Açaí para o PA São Francisco, município de Formosa/GO.

Presentes: Equipe Sagres, Ramon e Matteus; e Vanderlei, Embrapa.



Data: 22/03/2023

Local: PA Senador Mauro Borges

Pauta:

Entrega de combustível no PA Senador Mauro Borges para continuidade de preparo mecanizado de áreas para implantar a cultura do açaí.

Presentes: Daniel, produtor; e Matteus, Sagres.



Data: 23 e 24/03/2023

Local: Barreiras-BA.

Pauta:

Viagem para Barreiras-BA para o Evento Cacaucultura 4,0. O Evento tratou do plantio de cacau no cerrado da Bahia, uma variedade bem resistente ao sol e às pragas. No primeiro dia, aconteceram palestras sobre o cacau: comercialização, financiamentos, insumos, dificuldade e rastreabilidade para exportação. O Evento contou com visita a viveiros de cacau em Riachão das Neves-BA, na propriedade em que são realizados todos os procedimentos de plantio.

Presentes:

- Fernando Luís Pires – Coordenação da Rota da Fruticultura;
- Flávio Henrique Boechat de Aguiar – Setor de Comunicação da Rota da Fruticultura;
- Frederico Orlando Calazans Machado – Coordenação da Rota da Fruticultura;
- Isaac Lopes Santos Arantes de Oliveira – Equipe de Imprensa/Filmagem;
- Israel Macedo Fialho Carvalho – Equipe de Imprensa/Filmagem;
- Izabel Ferreira de Souza Sena Gomes – Codevasf;
- José Vivaldo Souza de Mendonça Filho – Codevasf;
- Leonardo de Frias Barbosa – Coordenação da Rota da Fruticultura;
- Loiselene Carvalho da Trindade – Emater-DF;
- Luiz Antonio de Passos Curado – Coordenação da Rota da Fruticultura;
- Marcelo Carlos Dias dos Santos – Equipe de Imprensa/Filmagem;

- Najara Flauzino Ferro – Banco Agro;
- Rafael Borges Bueno – SEAGRI-DF;
- Ramon Alves Barbosa – Apoio Técnico da Rota da Fruticultura;
- Raul José de Abreu Sturari – Instituto SAGRES; e
- Tadeu Graciolli Guimarães – Embrapa Cerrados.



Data: 27/03/2023

Turno: Vespertino

Local: Instituto Sagres: SHNC 309 Bloco B sala 211/17.

Pauta:

Reunião de alinhamento sobre entrega e formato de relatórios nos moldes solicitados.

Tratativas sobre como está o andamento das solicitações junto aos atores que colaboradores do Projeto Rota da Fruticultura da RIDE.



Data: 29/03/2023

Turno: Matutino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília (retirada).

Local: SHIN QI 3. Bairro: Setor de Habitações Individuais Norte. (entrega).

Pauta:

Acompanhamento, liberação e entrega de mudas de açaí para o Laboratório de Fruticultura da UnB. Visita ao plantio de mirtilo.



Data: 30/03/2023 Turno: Matutino e Vespertino Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília (retirada). Núcleo Rural Padre Bernardo – GO (entrega). Pauta: Acompanhamento e entrega de mudas de açaí no Núcleo Rural de Padre Bernardo-GO, PA Vereda I e II, PA Boa Vista.	
Data: 30/03/2023 Turno: Vespertino Local: PA Itaúna Pauta: Entrega de 60 mudas no PA Itaúna que ficaram faltando na entrega inicial.	
Data: 31/03/2023 Turno: Vespertino Local: PA São Francisco Pauta: Entrega de 55 mudas no PA São Francisco para a produtora Isabel que ficaram faltando na entrega inicial.	
Data: 26 a 31/03/2023 Local: Janaúba-MG Pauta: ABANORT FRUIT CONECTIONS Banana FIT IV – Evento da ABANORT, ocasião em que se reuniram representantes do Governo Federal, Estadual e Municipal e entidades de todo o País para tratar de novas tecnologias, insumos, rastreabilidade, pegada de carbono, tendências da fruticultura irrigada, etc. A Rota da Fruticultura apresentou Stand para expor produtos como mirtilo, framboesa, mel, oportunidade em que os participantes do evento BANANA FIT puderam conhecer um pouco sobre a Rota da Fruticultura da RIDE. Os integrantes da Rota presentes ainda participaram de dia de campo, visitando um plantio de uva um criatório de pirarucu, o distrito irrigado de Gurutuba e a fábrica de polpas de tomate BAST PUP. Presentes: - Eustáquio Rodrigues Pereira – Motorista da Codevasf; - Fernando Luís Pires – Coordenação da Rota da Fruticultura; - Flávio Henrique Boechat de Aguiar – Setor de Comunicação da Rota da Fruticultura; - Frederico Orlando Calazans Machado – Coordenação da Rota da Fruticultura; - Isaac Lopes Santos Arantes de Oliveira – Equipe de Imprensa/Filmagem; - Israel Macedo Fialho Carvalho – Equipe de Imprensa/Filmagem; - Leonardo de Frias Barbosa – Coordenação da Rota da Fruticultura; - Luciana Guedes Cotrim – Analista em Comunicação da Codevasf; - Luis Gustavo Menacho Rodriguez – Equipe de Imprensa/Filmagem; - Luiz Antonio de Passos Curado – Coordenação da Rota da Fruticultura;	

- Marcelo Gomes e Silva (vulgo Moita) – Setor de Eventos da Rota da Fruticultura;
- Ramon Alves Barbosa – Apoio Técnico da Rota da Fruticultura.



Data: 03/04/2023

Turno: Matutino

Local: Instituto Sagres: SHNC 309 Bloco B sala 211/17.

Pauta:

Alinhamento das ações com a coordenação Sagres, para atualização da planilha de ações de plantio.



Data: 03/04/2023

Turno: Vespertino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina-DF – Brasília.

Pauta:

Acompanhamento da retirada de mudas de açaí para o Núcleo Rural de Santo Antônio do Descoberto-GO.



Data: 04/04/2023

Turno: Vespertino

Local: Formosa-GO

Pauta:

Audiência Pública para tratar da pavimentação asfáltica da Rodovia GO116 e o desenvolvimento do Vão do Paranã.

Presentes:

Luiz Curado – Coordenador da Rota das Frutas RIDE;

Matteus e Ramon – Instituto Sagres;

Rafael Bueno – Secretário Executivo da SEAGRI-DF; e Produtores Rurais.



Data: 06/04/2023

Turno: Vespertino

Local: CPAC Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Planaltina DF – Brasília.

Pauta:

Tratativas sobre andamento do contrato relacionado ao fornecimento de mudas de mirtilo com empresas responsáveis por serviços geotécnicos.



Data: 12/04/2023

Turno: Matutino e Vespertino

Local: São Gabriel-GO, Planaltina-GO

Pauta:

Acompanhamento e entrega de 1.400 mudas de açaí a produtores da Cooperativa COOPITAÚNA, em São Gabriel-GO e Planaltina-GO.

Data: 13/04/2023

Turno: Matutino e Vespertino

Local: Alto Paraíso-GO

Pauta:

Acompanhamento e entrega de 1.600 mudas de açaí a produtores da Cooperativa Cooperfrutos Paraíso, em Alto Paraíso – GO.

Fonte: Elaboração própria.

7 SÍNTESE DAS REUNIÕES ADMINISTRATIVAS

A seguir, a Tabela 7 apresenta, em formato sintético, as principais atividades e reuniões realizadas no período, envolvendo as equipes do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas e os produtores rurais e demais atores presentes nas diversas cadeias produtivas da Rota da Fruticultura, no âmbito da RIDE.

Tabela 7. Atividades e reuniões realizadas no período

ATIVIDADES E REUNIÕES REALIZADAS NO PERÍODO
Reuniões realizadas na Embrapa Cerrados em janeiro de 2023 Datas: 09-10/01/2023 Datas: 16-17-18/01/2023 Datas: 26-27/01/2023 Data: 31/01/2023 Local: Embrapa Cerrados – BR 020 Km 18 Brasília-DF <u>Assuntos Tratados:</u> • Tratativas com colaboração de critérios de qualificação e desqualificação de empresa de Prestação de Serviços e Consultoria Socioambiental. • Alinhamento das informações relacionadas a diárias de consultores. • Solicitação de Notas Fiscais que representam a aquisição de mudas e sementes de Açaí pela Embrapa Cerrados. • Cobrança relacionada a locação de veículos para uso das equipes tecnicamente envolvidas com o cultivo do Açaí e do Mirtilo. <u>Presentes:</u> Equipe Sagres alocada no Projeto Rota da Fruticultura e o Corpo Administrativo da Embrapa Cerrados.
REUNIÕES REALIZADAS NO MÊS DE MARÇO/2023 <u>Junto à Emater-DF:</u> • 09/03/2023 Formalização de compromisso de visita à comunidade Chapadinha no Núcleo Rural Lago Oeste em 15/03/2023 – Vespertino. • 14/03/2023 Tratativas sobre data de liberação de mudas para produtores do Núcleo Rural Chapadinha, no CPAC Planaltina-DF. • 23/03/2023 Tratativas relacionadas ao reforço sobre as orientações quanto a entrega de mudas, aptidão de terreno, irrigação e adubação de cobertura – Matutino.

Junto à Equipe da Embrapa Cerrados:

- **13/03/2023**

Tratativas quanto à liberação de veículos locados;

Confirmação de pedido por meio de ofício para liberação de 160 mudas de açaí, no CPAC Planaltina-DF 15/03/2023 para a comunidade Chapadinha no Lago Oeste.

- **14/03/2023**

Tratativas sobre apuração de infrações cometidas em veículos locados.

- **17/03/2023**

Tratativas de atendimento e entrega de mudas a produtores de Padre Bernardo – GO, numa ação conjunta ao Geraldo Pacheco (Embrapa Cerrados).

- **18/03/2023**

Tratativas sobre empréstimo de equipamento “Drone” a Embrapa Cerrados, termos de responsabilidade e guarda de bens.

- **22/03/2023**

Tratativas sobre o contrato relacionado a entrega de mudas de mirtilo, prazo de finalização do contrato, ajustes feitos no mesmo e prazo de finalização (22/03/2023).

- **23/03/2023**

Agendamento sobre a entrega de mudas de açaí e sementes germinadas na UnB.

- **27/03/2023**

Comunicação via e-mail sobre estado de veículos locados ao serem retirados;

Comunicação via e-mail, complementando informações sobre fornecimento de Óleo Diesel para continuidade dos trabalhos de máquinas em Formosa – GO;

Tratativas de cobrança sobre pagamentos pendentes e contrato de empresa prestadora de serviços;

Tratativas sobre retiradas de mudas de açaí para Padre Bernardo-GO.

- **29/03/2023**

Tratativas sobre o contrato de fornecimento de mudas de mirtilo.

Junto ao Instituto Sagres:

- **13/03/2023**

Tratativas quanto a forma de preenchimento e atualização dos últimos relatórios junto equipe Rota-Sagres.

- **14/03/2023**

Reunião por meio eletrônico de comunicação com a Presidência do Instituto Sagres para tratar das questões de alinhamento e informações que possam ser inseridos nos produtos.

- **28/03/2023**

Feedback sobre as reuniões com a equipe Emater-DF e Embrapa Cerrados.

6ª Atualização da planilha de Ações de plantio.

Junto a Codevasf:

- **13/03/2023**

Solicitação de acompanhamento referente a pedido por meio de ofício Emater-DF, de doação de mudas de açaí para apresentação na Agro Brasília 2023.

- **15/03/2023**

Recebida demanda para pedido de entrega de mudas de açaí, equivalentes a 416 mudas, correspondente a 1 hectare, ao professor Oswaldo Yamanish, ao centro de pesquisa da UnB, conjunto a entrega, 1 saco de sementes germinadas.

- **24/03/2023**

Pedido de Ofício de liberação de mudas de açaí para PA de Padre Bernardo – GO.

Junto equipe Rota-Sagres;

- **27,28,29/03/2023**

Tratativas sobre pedido de ofício, marcação de agenda, Organização e logística de acompanhamento e entrega de mudas no NR Chapadinha e NR Padre Bernardo.

- **29/03/2023**

Tratativas sobre a confirmação de presença, data e horário na participação de plantio em São Gabriel, Alto Paraíso, ambos em GO, e em Planaltina DF, no assentamento Oziel Alves III.

Fonte: Elaboração própria.

8 ATIVIDADES PERMANENTES DESENVOLVIDAS NO PROJETO

Complementarmente, a Tabela 8, a seguir, apresenta, em formato sintético, as principais atividades contínuas efetuadas pelas equipes do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, junto aos diversos segmentos diretamente envolvidos com o Polo da Rota da Fruticultura, na RIDE.

Tabela 8. Atividade Contínuas de Gestão da Rota da Fruticultura da RIDE

Atividades Contínuas de Gestão da Rota da Fruticultura da RIDE
Coordenação, execução e acompanhamento das ações da Rota da Fruticultura da RIDE, no âmbito da Codevasf, em articulação com o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Identificação de entidades governamentais e outras instituições que visem à celebração de instrumentos ou acordos de apoio técnico-financeiro ao desenvolvimento das ações de competência do Grupo. Identificação de oportunidades e formulação de instrumentos e estratégias para a promoção de negócios e a atração de novos investimentos para a Rota da Fruticultura da RIDE e entorno. Definição da programação a ser executada e deliberação das ações, com prioridade àquelas mais emergenciais. Permanente articulação de eventos e reuniões de interesse da Rota da Fruticultura da RIDE, dentro e fora da região de alcance da RIDE. Planejamento, execução e monitoramento das ações específicas de implantação da Rota da Fruticultura na RIDE. Gerenciamento diário da agenda de trabalho e do e-mail da Rota da Fruticultura - rotadafruticultura@gmail.com.
Revisão e atualização do Plano de Ação da Rota da Fruticultura RIDE para o ano de 2023, após deliberações da Coordenação do Projeto.
Organização, agendamento e realização diversas reuniões semanais da equipe da Rota da Fruticultura, envolvendo a Região conhecida como RIDE e também os compromissos de intercâmbios e missões técnicas realizados fora desse espaço geográfico.
Atualização permanente de Planilha consolidada de eventos e ações de todo o histórico das realizações do projeto Rota da Fruticultura da RIDE, tais como eventos de mobilização, oficinas de capacitação e execução de atividades de liberação de mudas e plantios nas suas diferentes fases de implantação. Essas planilhas, atualizadas permanentemente, valem como um instrumento de gestão da Rota, uma vez que apresentam o <i>status</i> do Projeto e valem como subsídio à tomada de decisão pelas lideranças.

Atualização de cadastro dos produtores em planilha. Contato telefônico com produtores, dirigentes de Cooperativas e Associações, interlocutores e parceiros e, em especial, com decisões nas Instituições afins, no âmbito do Projeto Rota da Fruticultura da RIDE.
Elaboração de documentos autorizando retiradas de mudas de açaí do viveiro da Embrapa, a serem realizadas ao longo dos meses, conforme cronograma, pelos membros da equipe de plantio da Rota, integrantes do Instituto Sagres. Esses profissionais acompanham desde a identificação e a seleção dos produtores, o atendimento aos critérios exigidos para a liberação do terreno, a entrega das mudas e o monitoramento do plantio, as orientações e cuidados com a muda e a assistência técnica da Emater para o seu pleno desenvolvimento.
Elaboração de Ofícios destinados à Embrapa Cerrados, solicitando participação dos membros da Rota da Fruticultura nos eventos afins, tipo Abanorte Fruit Connections, Banana FIT, IV Workshop sobre Fitossanidade na Cultura da Bananeira, e outros eventos de interesse.
Administração da agenda da van da Rota e do seu condutor, por meio da elaboração de documentos de Autorização e Declaração de Comparecimento para controle de todos os deslocamentos em função do Projeto Rota da Fruticultura.
Confirmação e verificação dos preparativos para participação de membro da Rota da Fruticultura RIDE nos eventos “Café com Embaixador”, promoção do Instituto Jovem Exportador (IJEx) e patrocinado pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal – Fecomércio - DF.
Organização de visita da Codevasf à Concentração da População Indígena no setor Noroeste, em Brasília-DF, levar conhecimentos sobre a Rota das Frutas e estudar a criação da Rota do Índio.
Participação de membros da Rota da Fruticultura em eventos do Instituto Sagres, por ocasião de encerramento dos Cursos de Capacitação em Associativismo e Cooperativismo e de Agroindustrialização de Frutas. Os cursos foram realizados dentro do Projeto e destinados aos técnicos da Emater-DF, Emater-GO e Emater-MG.
Organização da participação do Sr. Luiz Curado em cerimônia de posse da nova diretoria da Federação das Associações de Pequenos Produtores Rurais do Distrito Federal e Entorno (FEPRORURAL).
Produção de documentos de Autorização de Viagem (AV) da Codevasf, para os membros da Rota se deslocarem para outros municípios ou mesmo estados, para cumprir agendas do Projeto.
Realização de evento em Cristalina-GO, nos dias 23 e 24 de fevereiro de 2023, visando alinhar entendimentos e dar início à “Elaboração do Plano Diretor da Rota da Fruticultura da RIDE”, em cumprimento aos eventos previstos na programação.
Alguns interlocutores e atores de interesse presentes às reuniões ou a outros eventos promovidos pelo Projeto Rota da Fruticultura da RIDE que interagiram com as equipes da Codevasf e do SAGRES, a partir de dezembro de 2022:
Produtores Cooperativados ou participantes de Associações: em torno de 15.550 mudas, distribuídas a diversos produtores, sendo que, desses, a maioria já se encontra com plantios efetuados. Outros <i>stakeholders</i> que interagiram com os coordenadores e executores da Rota da Fruticultura: • Representantes da Ubi Inovações Tecnológicas, Sra. Linik Meireles e Sr. Júlio Prado.

- Representantes da Associação dos Empreendedores do Estado do Pará, Sr. Melquisedec Negrão (Presidente) e Sr. Pablo Leal (Secretário).
- Representantes da Associação dos Agricultores Familiares Protetores do Cerrado (Asafacar), do município de Santo Antônio do Descoberto-GO, o Sr. Marivaldo Reis Fernandes (Presidente), o Sr. Anderson Batista de Oliveira (Associado e Conselheiro), o Sr. Leandro Torres Braga (Jurídico), o Sr. Clécio de Sousa Costa (Tesoureiro) e o Sr. Leandro Santos de Farias (Membro e Conselheiro).
- Representantes da Associação Mista, da região administrativo de Planaltina-DF, o Sr. Luiz Carlos Brito (Presidente), o Sr. Weldo Goés (Conselheiro) e o Sr. Emerson Santiago (Tesoureiro).
- Representantes da Cooperativa Agrícola Buriti Vermelho, da região administrativa do Paranoá-DF, o Sr. Ismael Jesus dos Santos (Presidente) e o Sr. Edio de Souza (Tesoureiro).
- Representantes da Nippon Koei LAC, o Sr. Roberto Kurokawa (CEO), o Sr. Luiz Leal (Coordenador Executivo de Projetos), a Sra. Rariany Monteiro (Coordenadora de *Funding*), o Sr. Orlando (Setor de Saneamento), e dois integrantes do Japão (um deles o Diretor de Meio Ambiente), para apresentação da tecnologia “biochar”.
- Representantes da Secretaria de Agricultura de Goianésia-GO, Sr. Marcos Portilho da Cunha (Secretário de Agricultura), Sr. Alex Martins (Coordenador de Agronegócio) e Sr. Manoel Oliveira (Chefe de Departamento de Agricultura Familiar), para discutirem a Rota da Fruticultura.
- Representantes da FEPRORRURAL, Sr. Sérgio Leão (Presidente) e Sr. Eliseu Sérgio Pires (Setor Financeiro), sobre verificação da possibilidade de parceria da Federação com a Codevasf.
- Sr. Rafael Corsino, Presidente da ANAPA (Associação Nacional dos Produtores de Alho), da ANACE (Associação Nacional dos Produtores de Cebola) e da Câmara Setorial de Hortaliças do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).
- Prof. Aníbal Coelho, representantes da Diretoria da Cooperativa de Produção Agrícola (COOPAC).
- Prof. Dr. Osvaldo Yamanishi – Professor e pesquisador da UnB.
- Sr. Jacinto Rodrigues Lima (Presidente).
- Sr. Hélio Antônio Pereira (Diretor Técnico e Comercial).
- Sra. Isabel Cristina Moteriso Pereira (Diretora Administrativa).
- Sr. Manoel Gerardo Aredias (Diretor Financeiro).
- Sr. Aldair Fagundes, vereador do município de Montes Claros-MG.
- Sr. Lusmar Mota, Secretário de Relações Institucionais da Confederação União da Agricultura Familiar do Brasil (CONFAF).
- Sr. Leonardo Zimmer Nascimento, representante do SEBRAE.
- Sr. João Correa Teixeira de Carvalho, Secretário Parlamentar da Deputada Federal Bia Kicis.

Requisitos para liberação de mudas para os produtores rurais**Na seleção das áreas de plantio:**

- ✓ Visita técnica: Área preparada (1,0 ou meio hectare); Berço ou covas adubadas (com adubo químico/NPK; Esterco curtido); calcário na área ou no berço ou cova; Sistema de Irrigação (gotejo / micro aspersor ou aspersão) montado e funcionando.
- ✓ Vistoria: se estiver tudo em ordem emite o Laudo.
- ✓ Contrato com o Produtor: a ser elaborado pela Embrapa Cerrados.
- ✓ Entrega das mudas com Ofício assinado por um membro do comitê gestor.
- ✓ Registro Fotográfico: filmagem com os produtores no ato da entrega.

No Plantio das MUDAS:

- ✓ Lista de presença, com colheita de assinatura dos presentes.
- ✓ Registro fotográfico do plantio.
- ✓ Produção de documentos, respondendo ao questionário.
- ✓ Relatório de Programação da Atividade (evento da ação de plantio), com registro dos participantes, resumo das falas dos convidados e do responsável técnico pela área.

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO A

Em complemento ao apresentado no Capítulo 3, referente às fontes de financiamento que eventualmente poderão ser acessadas pelos pequenos produtores rurais da RIDE, diretamente envolvidos com o Polo de Fruticultura, vale ressaltar que o Pronaf disponibiliza linhas de crédito adequadas às necessidades da agricultura familiar, cada uma com sua especificidade, para atender determinadas finalidades ou públicos.

As linhas de crédito rural do Pronaf são: Pronaf Custeio, Pronaf Mais Alimentos (Investimento), Pronaf Microcrédito Produtivo Rural (Grupo B), Pronaf “A”, Pronaf “A/C”, Pronaf Agroindústria, Pronaf Industrialização, Pronaf ABC+ Floresta, Pronaf ABC+ Semiárido, Pronaf ABC+ Agroecologia, Pronaf ABC+ Bioeconomia, Pronaf Mulher, Pronaf Jovem, Pronaf Cotas-Partes e Pronaf Produtivo Orientado.

Desse modo, as tabelas a seguir apresentam de modo detalhado, para cada linha de crédito citada, os públicos para os quais se destinam, as finalidades, os limites, os juros, os prazos, as carências e os respectivos “bônus de adimplência”, tudo no sentido de orientar o pequeno produtor rural para o financiamento que melhor lhe convenha.

Tabela 9. Detalhamento das Linhas de Financiamento do Pronaf.

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ²⁾
Pronaf “A” MCR 10-3 (Investimento)	Produtores (as) beneficiários (as) do PNRA, PNCF e do PRCF.	Estruturação dos lotes	☐ R\$ 30 mil¹ (até 3 operações) OU ☐ R\$ 31,5 mil¹ (quando incluir ATER - R\$ 1,5 mil)	0,5% a.a. PRAZO de até 10 anos. CARÊNCIA de até 3 anos.	40% s/ ATER. 42,857% c/ ATER.
Pronaf Grupo “A” (Microcrédito) MCR 10-3 (Investimento)	Crédito de Investimento: beneficiários do PNRA com renda bruta familiar anual de até R\$20 mil, conforme MCR 10-2-1-“f”, e que não contratem trabalho assalariado permanente.	Financiamento de atividades agropecuárias desenvolvidas no estabelecimento rural	R\$ 4 mil por beneficiário e por ano agrícola (até 3 financiamentos).	0,5% a.a. PRAZO de até 2 anos. CARÊNCIA não há.	50%
Pronaf “A/C” MCR 10-3 (Custeio)	Produtores (as) egressos (as) do Grupo “A”, do PROCERA ou do “A Complementar” – beneficiários enquadrados no Grupo “A/C”.	Custeio de atividades agropecuárias.	R\$ 9 mil (até 3 operações).	1,5% a.a. PRAZO de até 2 anos. CARÊNCIA não há.	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf Custeio MCR 10-4 (Custeio)	Agricultores (as) familiares com renda bruta anual até R\$ 500 mil. (exceto Grupo A e A/C)	1 - cultivo de arroz, feijão, mandioca, feijão caupi, trigo, amendoim, alho, tomate, cebola, inhame, cará, batata-doce, batata-inglesa, abacaxi, banana, açaí, pupunha, cacau, baru, castanha-de-caju, laranja, tangerina, olerícolas, erva-mate, ervas medicinais, aromáticas e condimentares; de outros produtos inseridos em sistemas de produção de base agroecológica ou em transição para sistemas de base agroecológica 2 - cultivo de milho, cujas operações somadas atinjam o valor de até R\$20.000,00 por mutuário em cada ano agrícola 3 - custeio pecuário das atividades de apicultura, bovinocultura de leite, piscicultura, ovinocultura e caprinocultura e exploração extrativista ecologicamente sustentável	Para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam valor de até R\$250 mil por mutuário no ano-safra.	Taxa efetiva de juros prefixada: até 5,0 % a.a. CARÊNCIA – Não há.	Não se aplica.
		aquisição de animais destinados a recria e engorda; operações destinadas ao cultivo de milho que, somadas, ultrapassem o valor de R\$20.000,00, por mutuário em cada ano agrícola; e demais culturas e criações	Para uma ou mais operações de custeio que, somadas, atinjam valor de até R\$250 mil por mutuário no ano-safra.	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. PRAZO de até 3 anos para açafraão e Palmeira Real e 2 anos para culturas bianuais, e demais culturas até 1 ano. Para atividade pecuárias: até 6 meses aquisição de bovinos e bubalinos para engorda (confinamento), até 2 anos - aquisição de bovinos e bubalinos para recria e engorda (extensivo) e aquicultura, e até 1 ano para demais operações. CARÊNCIA – Não há.	

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf Mais Alimentos (Investimento) MCR 10-5	Agricultores (as) familiares com renda bruta anual até R\$ 500 mil.	1 - aquisição e instalação de estruturas de cultivo protegido, inclusive os equipamentos de automação para esses cultivos 2 - construção de silos, ampliação e construção de armazéns destinados à guarda de grãos, frutas, tubérculos, bulbos, hortaliças e fibras 3 - aquisição de tanques de resfriamento de leite e ordenhadeiras 4 - exploração extrativista ecologicamente sustentável	Até R\$200 mil *10.1.37 Itens usados limite R\$200mil para colheitadeira e R\$96mil para demais	I Taxa efetiva de juros prefixada: até 5,0% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a. + FAM	Não se aplica
		demais empreendimentos e finalidades do Programa	Até R\$200 mil Até R\$ 400 mil para atividades de suinocultura, avicultura, aquicultura. Carcinicultura (criação de crustáceos) e fruticultura Até R\$60 mil para construção ou reforma de moradia em imóvel rural de propriedade do mutuário ou de terceiro	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6,0% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO: até 5 anos para caminhonetes de carga e motocicletas adaptadas ao meio rural; Até 7 (sete) anos , com prazo de carência de até 14 (catorze) meses, para aquisição de tratores e implementos associados, colheitadeiras e suas plataformas de corte, assim como máquinas agrícolas autopropelidas para pulverização e adubação; Até 8 anos , com até 3 (três) anos de carência para aquisição isolada de matrizes, reprodutores, animais de serviço, sêmen, óvulos e embriões; Até 10 anos , para as demais finalidades. CARÊNCIA de até 3 anos	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf Agroindústria MCR 10-6 (Investimento)	Produtores (as) familiares, empreendimento familiar rural – pessoa jurídica com 70% (setenta por cento) da produção a ser beneficiada, processada ou comercializada seja produzida por seus membros, cooperativas singulares e centrais com no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus participantes ativos são beneficiários do Pronaf, comprovado pela apresentação de relação com o número da DAP ativa de cada cooperado e que, no mínimo, 55% (cinquenta e cinco por cento) da produção a ser beneficiada, processada ou comercializada são oriundos de cooperados enquadrados no Pronaf	Atividades que agreguem renda à produção e aos serviços desenvolvidos pelos beneficiários do Pronaf	☐ Individual até R\$ 200 mil ☐ Empreendimento Familiar Rural-EFR até R\$ 400 mil e R\$ 7 milhões quando se tratar de condomínio de produtores de leite ☐ Cooperativa – até R\$ 35 milhões , com R\$ 45 mil por cooperado	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO de até 10 anos (até 5 anos para caminhonetes de carga) CARÊNCIA de até 3 anos (até 1 ano para caminhonetes de carga).	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf ABC+ Floresta MCR 10-7 (Investimento)	Todos agricultores familiares beneficiários Pronaf	Implantação de projetos de sistemas agroflorestais, exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo e manejo florestal.	☐ R\$ 18 mil para agricultores dos grupos “A”, “B”, “A/C” ☐ R\$ 60 mil, para agricultores do grupo “V” – projetos de SAFs ☐ R\$ 33 mil demais finalidades (até duas operações)	I Taxa efetiva de juros prefixada: até 5 % a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a + FAM PRAZO de até 12 anos, podendo chegar a 20 anos para SAFs. CARÊNCIA de até 8 anos podendo chegar a 12 para Sistemas Agroflorestais (SAFs.).	Não contempla.
Pronaf ABC+ Semiárido MCR 10-8 (Investimento)	Todos Agricultores familiares beneficiários Pronaf	Investimento em infra-estrutura hídrica (50% do valor) e demais infra-estruturas de produção agropecuária.	R\$ 24 mil (até 2 operações em “ser”)	I Taxa efetiva de juros prefixada: até 5% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a + FAM PRAZO de até 10 anos CARÊNCIA de até 3 anos podendo chegar a 5 anos dependendo do projeto técnico	Não contempla.
Pronaf Mulher MCR 10-9 (Investimento)	Mulheres agricultoras, independente estado civil.	Investimento para atividades agropecuárias, turismo rural, artesanato e outras atividades no meio rural de interesse da mulher agricultora.	Grupos A, A/C e B: ☐ R\$ 3 mil (ou R\$ 6 mil quando aplicado o PNMPO) ☐ Grupo “V” Segue as mesmas condições do Mais Alimentos – MCR 10.5 (até 2 operações “em ser”)	0,5% a.a. PRAZO de até 2 anos CARÊNCIA não há.	25% ou 40 % conforme descrito 10-13
				Segue as mesmas condições do Mais Alimentos –MCR 10.5	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf Jovem MCR 10-10 (Investimento)	Jovens filhos (as) de agricultores (as) familiares, maiores de 16 e com até 29 anos.	Investimento para atividades agropecuárias, turismo rural, artesanato e outras atividades no meio rural.	R\$ 20 mil (até 3 financiamentos para cada beneficiário)	I Taxa efetiva de juros prefixada: até 5% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a + FAM PRAZO de até 10 anos CARÊNCIA de até 3 anos podendo chegar a 5 anos dependendo do projeto técnico	Não contempla.
Pronaf Industrialização de Agroindústria Familiar MCR 10-11 (Industrialização)	Produtores (as) familiares, empreendimento familiar rural – pessoa jurídica, cooperativas que desejam beneficiar ou industrializar a produção.	Beneficiamento e industrialização da produção.	Individual - R\$ 45 mil. EFR - R\$210 mil (*) Coop. sing - R\$ 15 milhões (*) Coop. Central - até R\$ 30 milhões (*) (*) R\$ 45 mil/sócio	taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. PRAZO de até 1 ano CARÊNCIA não há.	Não se aplica.
Pronaf Cota-Parte MCR 10-12 (Investimento)	Agricultores (as) familiares filiados (as) a cooperativas de produção: 60% com DAP; - Patrimônio Líquido mínimo de R\$ 25 mil - 1 ano funcionamento	☐ Integralização de cota-parte; ☐ Aplicação em capital de giro, custeio, investimento ou saneamento financeiro.	Individual R\$ 40 mil Cooperativas R\$ 40 milhões	taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. PRAZO de até 6 anos CARÊNCIA a definir no projeto.	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
Pronaf “B” MCR 10-13 (Investimento)	Agricultores (as) familiares com renda bruta anual de até R\$ 23 mil.	Investimento para atividades agropecuárias e não-agropecuárias	R\$ 3 mil por operação (até R\$ 6 mil, quando utilizar a metodologia do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado-PNMPO)	0,5% a.a. PRAZO de até 2 anos CARÊNCIA não há.	I - de 25% (vinte e cinco por cento); e II - de 40% (quarenta por cento), quando o financiamento se destinar a empreendimento localizado no semiárido da área de abrangência da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene); b) o bônus de adimplência de 40% somente poderá ser aplicado quando adotada a metodologia do PNMPO e quando os créditos de investimento forem destinados a projetos que contemplem financiamentos de itens referentes às seguintes ações: I - sistemas produtivos com reserva de água; II - sistemas produtivos com reserva de

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
					alimentos para os animais; III - recuperação e fortalecimento de cultivos alimentares regionais; IV - recuperação e fortalecimento da pecuária e pequenas criações; V - agroindústria para diversificação e agregação de valor à produção; VI - agricultura irrigada do semiárido.
Pronaf ABC+ Agroecologia MCR 10-14 (Investimento)	Agricultores familiares (as)	Investimento para implantação dos sistemas de produção agroecológicos e/ou orgânicos.	Individual: Até R\$ 200 mil Até R\$ 400 mil (para suinocultura, avicultura, aquicultura, carcinicultura e fruticultura)	I taxa efetiva de juros prefixada: até 5% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a. + FAM PRAZO até 5 anos para caminhonetes de carga e motocicletas adaptadas ao meio rural até 7 (sete) anos, com prazo de carência de até 14 (catorze) meses, para aquisição de tratores e implementos associados, colheitadeiras e suas plataformas de corte, assim como máquinas agrícolas autopropelidas para pulverização e adubação;	Não se aplica.

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
				até 8 anos, com até 3 (três) anos de carência para aquisição isolada de matrizes, reprodutores, animais de serviço, sêmen, óvulos e embriões; Até 10 anos. Para as demais finalidades CARÊNCIA de até 3 anos	
Pronaf ABC+ Bioeconomia de Sistemas de Exploração Extrativistas, de Produtos da Sociobiodiversidade MCR 10-16 (Investimento)	Agricultores familiares (as)	Silvicultura	Até R\$ 200 mil	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO de até 12 anos (pode ser ampliado nos financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais). CARÊNCIA de até 8 anos.	Não se aplica
		Sistemas Agroflorestais	Até R\$ 200 mil	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO de até 12 anos (pode ser ampliado nos financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais). CARÊNCIA de até 8 anos.	Não se aplica
		Demais finalidades, como: - pequenos aproveitamentos hidroenergéticos e tecnologias de energia renovável, como o uso da energia solar, da biomassa, eólica, miniusinas de biocombustíveis e a substituição de tecnologia	Até R\$ 200 mil	I taxa efetiva de juros prefixada: até 5% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até -0,77% a.a. + FAM	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
		de combustível fóssil por renovável nos equipamentos e máquinas agrícolas; - sistemas produtivos de exploração extrativista e de produtos da sociobiodiversidade ecologicamente sustentável; - tecnologias ambientais, como estação de tratamentos de água, de dejetos e efluentes, compostagem e reciclagem; - projetos de adequação ambiental, como implantação, conservação e expansão de sistemas de tratamento de efluentes, e de compostagem, desde que definida no projeto técnico a viabilidade econômica das atividades desenvolvidas na propriedade para pagamento do crédito; - projetos de adequação ou regularização das unidades familiares de produção à legislação ambiental, inclusive recuperação da reserva legal, áreas de preservação permanente, recuperação de áreas degradadas e implantação e melhoramento de planos de manejo florestal sustentável, desde que definida no projeto técnico a viabilidade econômica das atividades desenvolvidas na propriedade para pagamento do crédito; - projetos de implantação de viveiros de mudas de essências florestais e frutíferas fiscalizadas ou certificadas; - projetos de turismo rural que agreguem valor a produtos e serviços da sociobiodiversidade por meio de infraestrutura e equipamentos para hospedagem, eventos, processamento, acondicionamento e armazenamento de produtos que valorizem a gastronomia local; - projetos de construção ou ampliação de unidades de produção de bioinsumos e biofertilizantes na propriedade rural, para uso próprio;		PRAZO de até 10 anos (pode ser ampliado nos financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais). CARÊNCIA de até 5 anos.	

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
		- práticas conservacionistas de uso, manejo e proteção do sistema solo-água-planta, incluindo correção de acidez e fertilidade do solo, e aquisição, transporte, aplicação e incorporação de insumos (calcário, remineralizadores com registro no Mapa, e outros) para essas finalidades; - formação e recuperação de pastagens, capineiras e demais espécies forrageiras, produção e conservação de forragem, silagem e feno destinados à alimentação animal; - implantação, ampliação e reforma de infraestrutura de captação, armazenamento e distribuição de água, inclusive aquisição e instalação de reservatórios d'água, infraestrutura elétrica e equipamentos para a irrigação; - exploração extrativista ecologicamente sustentável; - sistemas de integração lavoura-pecuária, lavoura-floresta, pecuária-floresta ou lavoura-pecuária-floresta.			
		Dendê	Até R\$ 200 mil	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO de até 14 anos (pode ser ampliado nos financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais). CARÊNCIA de até 6 anos.	Não se aplica
		Seringueira	Até R\$ 200 mil	I taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a.	Não se aplica

LINHA	PÚBLICO	FINALIDADE	LIMITE	JUROS/PRAZO/CARÊNCIA	BÔNUS DE ADIMPLÊNCIA ⁽²⁾
				II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a. + FAM PRAZO de até 20 anos (pode ser ampliado nos financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais). CARÊNCIA de até 8 anos.	
Pronaf Produtivo Orientado MCR 10-17 (Investimento)	Produtores rurais familiares cujo empreendimento esteja localizado nas regiões de atuação dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Nordeste (FNE), do Norte (FNO) e do Centro-Oeste (FCO)	Investimento através do crédito rural educativo (crédito conjugado a prestação de assistência técnica) para: Inovação tecnológica, sistemas agroflorestais, convivência com o bioma, sistema de base agroecológica ou orgânicos	Mínimo de R\$ 18 mil e máximo de R\$ 40 mil, por operação, por ano agrícola	I Taxa efetiva de juros prefixada: até 6% a.a. II taxa pós-fixada: composta de parte fixa de até 0,17% a.a + FAM PRAZO de até 10 anos. CARÊNCIA de 3 anos.	Bônus de adimplência fixo de R\$3.300,00 (R\$4.500,00 para a região norte)
(1) - O limite poderá ser concedido em operação única, desde que respaldado pelo respectivo Grupo Executivo Estadual de Políticas de Reforma Agrária (Gera) ou outra instância que o substitua, com base em justificativa técnica que demonstre a necessidade e viabilidade da operação. (2) - O (a) produtor (a) somente fará jus ao bônus se pagar as parcelas do financiamento em dia. Observações Gerais: - Quanto às garantias – consulte o Banco, pois há casos em que não são exigidas garantias, apenas garantia pessoal do produtor (a); - Todos os financiamentos da modalidade investimento permitem destinar até 35% do valor do projeto para atividades de custeio, desde que estas estejam associadas ao projeto. Lembrar que neste caso o valor referente a esse custeio só terá Seguro da Agricultura Familiar (Proagro Mais) e o PGPAF de acordo com as regras de investimento. Para mais detalhamento das regras recomenda-se acessar o Manual de Crédito Rural (MCR) no sítio do Banco Central do Brasil, Capítulo 10 (PRONAF) e MCR Capítulo 7, Seção 6 (define juros e limite de financiamento nas linhas) - https://www3.bcb.gov.br/mcr					

Fonte: FARMFOR. PRONAF 2023

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Fabiana do Couto; GOES, Marcos Daniel. **Como fazer um Mapa de Stakeholders**: o passo a passo do Stakeholder Mapping. Haze Shift, 7 mar. 2022. Disponível em: <https://hazeshift.com.br/mapa-de-stakeholders-stakeholder-mapping/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. MCR – Manual de Crédito Rural. **MCR nº 713, de 2 de janeiro de 2023**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr/completo>. Acesso em: 25 abr. 2023.

BITTENCOURT, Mário. **Conheça os diferentes tipos de crédito rural e saiba como eles funcionam**. Blog Aegro, 9 fev. 2022. Disponível em: <https://blog.aegro.com.br/tipos-de-credito-rural/>. Acesso em: 1 maio 2023.

BLOG AEGRO. **Conheça os diferentes tipos de crédito rural e saiba como eles funcionam**. [S. l.], 9 fev. 2022. Disponível em: <https://blog.aegro.com.br/tipos-de-credito-rural/>. Acesso em: 1 maio 2023.

BLOG DA ZENDESK. **9 principais tipos de venda**: qual combina melhor com o seu modelo de negócio? [S. l.], 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/tipos-de-vendas/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BRASIL ESCOLA. **RIDE (Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno)**. [S. l.]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/ride.htm>. Acesso em: 2 fev. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 2 jan. 2023.

BRASÍLIA vista de cima - Fotos aéreas. **Oh Happy Way**. Disponível em: <https://ohhappyway.com/brasil-vista-de-cima-fotos-aereas>. Acesso em: 26 jun. 2023.

DA SILVA, Douglas. **9 principais tipos de venda**: qual combina melhor com o seu modelo de negócio? Blog da Zendesk, 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/tipos-de-vendas/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

EOS DATA ANALYTICS. **Cooperativas Agrícolas E Seus Tipos**: Prós E Contras. [S. l.], 3 fev. 2021. Disponível em: <https://eos.com/pt/blog/cooperativas-agricolas/>. Acesso em: 1 maio 2023.

FARMFOR. **PRONAF 2023 – Principais linhas de crédito**. Farmfor, 23 maio 2023.

Disponível em: <https://www.farmfor.com.br/posts/pronaf-2023-principais-linhas-de-credito/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FODEN, John. **Está decidido**: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões. São Paulo: Saraiva, 1994.

GOVERNO FEDERAL. AGRICULTURA E PECUÁRIA. **Acessar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)**. [S. l.], 5 jan. 2023.

Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/acessar-o-programa-nacional-de-fortalecimento-da-agricultura-familiar-pronaf#:~:text=O%20Pronaf%20destina%20a,ou%20em%20%C3%A1reas%20comunit%C3%A1rias%20pr%C3%B3ximas>. Acesso em: 25 abr. 2023.

GOVERNO FEDERAL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. [S. l.]. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 1 maio 2023.

GOVERNO FEDERAL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA ESPECIAL DE PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE. **Comercialização da Produção: Passo a Passo**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/pap-comercializacao-da-producao-segurado-especial.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.

HIVECLOUD. **Centro de distribuição**: o que é, como funciona, desafios e por que investir. [S. l.], 1 fev. 2023. Disponível em: <https://www.hivecloud.com.br/post/centro-de-distribuicao/>. Acesso em: 4 abr. 2023.

LIMA-FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; MARTINS, E. L. C. Empreendedorismo e Jovens Empreendedores. *In: Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 24, mai/ago – 2009, p. 246-277. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n24p246/12623>. Acesso em: 1 maio 2023.

MEDEIROS, Rogerio Araujo. Processo decisório: uma definição. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 5 (1999), p. 106-118, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8571>. Acesso em: 26 jun. 2023.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (BRASIL). **Portaria nº 299, de 4 de fevereiro de 2022**. [S. l.], 4 fev. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/MIDR/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/Portaria_299.pdf. Acesso em: 8 maio 2023.

MONTAR UM NEGÓCIO. **Como montar um centro de distribuição**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.montarumnegocio.com/como-montar-um-centro-de-distribuicao/>. Acesso em: 5 abr. 2019.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PALMER, Parker. *Leading From Within: reflections on spirituality and leaders*. Washington, DC: Servant Leadership School. Available from The Potter's House Book Service, 1658 Columbia Road, NW, Washington, D.C. 20009. 1990.

PEREIRA, Leonardo. **O que são Stakeholders na gestão de projetos de uma empresa?**. Dicionário Financeiro, [s.d.]. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/stakeholders/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

PIPERUN. **Processo decisório**: etapas, técnicas e como resolver problemas nas empresas. [S. l.]. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/processo->

[decisorio/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20processo,j%C3%A1%20na%20identifica%C3%A7%C3%A3o%20do%20problema. Acesso em: 23 abr. 2023.](#)

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **O Processo Decisório nas Organizações**. Portal Administração, 12 mar. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 26 jun. 2023.

PROCESSO decisório. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_decis%C3%B3rio. Acesso em: 26 jun. 2023.

PROJECT BUILDER. **Conheça a Teoria dos Stakeholders**. Blog Project Builder, 23 maio 2020. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/conheca-teoria-dos-stakeholders/>. Acesso em: 26 jun. 2023.

ROCKCONTENT. **Stakeholders**: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los. [S. l.], 15 ago. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SALES, Rafaela. **O processo decisório nas organizações**. Portal Administração, publicado em: 15 mar. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 26 jun. 2023.

SEBRAE. **Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico)**. [S. l.]. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF. Acesso em: 10 abr. 2023.

SENADO FEDERAL. Agência Senado. **Brasília é cercada por cinturão de pobreza, apesar de dinamismo econômico da região**. Brasília, DF: SF, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/05/brasilia-e-cercada-por-cinturao-de-pobreza-apesar-de-dinamismo-economico-da-regiao>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SILVA, Enid Rocha Andrade da. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - relatório técnico das ações desenvolvidas no período 1995/1998**. Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 1999. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2747>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SISTEMA OCB/GO. **Goiás Cooperativo**. [S. l.]. Disponível em: <https://www.goiascooperativo.coop.br/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SISTEMA OCB – NACIONAL. **SistemaOCDF**. [S. l.]. Disponível em: <https://somoscooperativismo-df.coop.br/>. Acesso em: 8 abr. 2023.

SOARES, Mauro Eustáquio. **Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88098/234735.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jun. 2023.

TOTVS. **Centro de Distribuição**: o que é e vantagens. [S. l.], 5 jan. 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/atacadista-distribuidor/centro-de-distribuicao/>. Acesso em: 2 abr. 2023.

VOITTO – ESCOLA DE NEGÓCIOS. **O que são as 5 Forças de Porter? Entenda como utilizar esse método na sua empresa**. [S. l.], 15 jul. 2019. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>. Acesso em: 8 abr. 2023.

METODOLOGIA FIGE

FERRAMENTAS INTEGRADAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

INTERÁGUAS

PCT BRA/IICA/13.001 INTERÁGUAS - MDR



MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO E DO
DESENVOLVIMENTO
REGIONAL

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO